



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

"3er Llamado"

Modalidad Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Juan Camilo Sánchez Fernández

Bogotá, D.C.

16 de Julio de 2026



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

“3er Llamado”

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Juan Camilo Sánchez Fernández

Bajo la dirección de:

Carlos Arturo Huertas Salgado

Bogotá, D.C.

16 de Julio de 2026

Tabla de Contenido

<i>Preliminares.....</i>	<i>5</i>
Agradecimientos	6
Dedicatoria.....	7
Declaración de Originalidad y Autonomía	8
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	9
Declaración de Integridad Académica en el uso de Inteligencia Artificial	10
Lista de Figuras.....	11
Lista de Tablas	12
Lista de Anexos.....	13
Resumen Ejecutivo	14
Palabras Clave.....	14
Abstract	15
Keywords	15
<i>Introducción.....</i>	<i>16</i>
<i>Concepto de Negocio</i>	<i>17</i>
Descripción de la Idea de Negocio	17
Portafolio de Productos y/o Servicios.....	23
Portafolio de Clientes.....	37
Posicionamiento en el Mercado	40
<i>Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento.....</i>	<i>41</i>
Propiedad y Junta Directiva (Estructura Organizacional)	41
Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento.....	41
Procesos de Negocio	50
Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento	58
<i>Descripción de las Operaciones Requeridas por el Emprendimiento.....</i>	<i>60</i>
Instalaciones que Requiere el Emprendimiento.....	60
Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento	62
Estrategias de Financiación del Emprendimiento.....	63
Plan Financiero del Emprendimiento.....	64
Estructura de Ingresos.....	64
<i>Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés</i>	<i>75</i>

Estrategia de Marca (Branding)	75
Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Emprendimiento	77
Proceso de Ventas y Servicios	78
<i>Plan de Mercadeo</i>	79
Investigación de Mercado	79
Barreras de Entrada	83
Amenazas y Oportunidades	85
Competidores Clave	86
Precios	89
Canales de Distribución	90
<i>Red de Contactos</i>	91
<i>Referencias</i>	93
<i>Anexos</i>	95

Preliminares

Agradecimientos

A continuación, me permito expresar mi más profundo agradecimiento a las siguientes personas:

José Alejandro Cheyne; exrector, colegial y amigo. Por guiarme hacia el camino de la gestión académica y por enseñarme el arte de la lealtad.

Alejandro Useche; exconciliario y catedrático. Por darme ese empujón de confianza y valentía en el momento justo.

Julio César Sánchez e Isabel Cristina Fernández; papá y mamá. Por levantarme cuando más no podía y por ayudarme a no perder el enfoque.

Alberto Fernández; abuelo y segundo papá. Por el amor incondicional y las ganas de verme triunfar haciendo lo que más amo.

Carlos Huertas; tutor y maestro. Por un acompañamiento incondicional y por mostrarme la salida cuando ni siquiera yo mismo la encontraba.

Sofía Huertas; compañera de aventuras. Por ser ese hombro sobre el cual llorar y ese brazo que siempre me sacó de los lugares más oscuros.

Juan Pablo López; compañero del camino. Por siempre encontrar las palabras de motivación justas.

Luisa Cadena y Angie Salamanca; compañeras del camino. Por enseñarme todo lo que sé sobre educación continuada.

Compañeros del MBA PT15; colegas. Por hacerme sentir como en casa.

Felipe “Gordis” Sánchez; inspiración total.

Juan Camilo Sánchez

Dedicatoria

Para mi niño interior que, a pesar de lo pesada que se ha puesto la vida, ha sabido cumplir

con todo lo que soñó y más... Te amo.

Milo.

Juan Camilo Sánchez

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Reto Estratégico, en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Reto Estratégico no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JC Sánchez', with a long horizontal stroke extending to the left.

Juan Camilo Sánchez Fernández

Firmado en Bogotá, D.C.

16 de Julio de 2026

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JC Sánchez', with a long horizontal stroke extending to the right.

Juan Camilo Sánchez Fernández

Firmado en Bogotá, D.C.

16 de Julio de 2026

Declaración de Integridad Académica en el uso de Inteligencia Artificial

Para el desarrollo del presente trabajo académico, se implementó el uso de ChatGPT, como herramienta de traducción y recolección de datos asociados a: costos dentro del sector inmobiliario.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JC Sánchez', with a long horizontal stroke extending to the right.

Juan Camilo Sánchez Fernández

Firmado en Bogotá, D.C.

16 de Julio de 2026

Lista de Figuras

Figura 1. “3er Llamado” Horizonte	20
Figura 2. Precio / Localidad.....	31
Figura 3. Precio Sujeto a Licencia.....	32
Figura 4. Relación Simbiótica	36
Figura 5. Organigrama Línea Comercial	47
Figura 6. Estructura de Ingresos	65
Figura 7. Costo de Ventas.....	67
Figura 8. Gastos Operacionales	69
Figura 9. Inversión.....	70
Figura 10. Estado de Resultados.....	71
Figura 11. Estado de Situación Financiera / Balance General.....	72
Figura 12. Flujo de Caja	73
Figura 13. Dashboard.....	74
Figura 14. Logotipo	76
Figura 15. Diagrama de Ventas	78
Figura 16. Análisis DOFA.....	85
Figura 17. Competidores “3er Llamado”.....	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Objetivos Específicos.....	19
Tabla 2. Diagrama Disciplinar	25
Tabla 3. Categorización Curso / Valor.....	26
Tabla 4. Tarifas Afiliación / Precio.....	27
Tabla 5. Descuento por Pronto Pago.....	27
Tabla 6. Pricing “MISI Escuela Creativa”	28
Tabla 7. Descuento Regresivo Pretemporada	33
Tabla 8. Descuento Regresivo Pretemporada	34
Tabla 9. Paquetes Corporativos	34
Tabla 10. Pricing Competidores.....	35
Tabla 11. Fuentes de Ingresos.....	37
Tabla 12. Recursos Humanos Línea Formativa	42
Tabla 13. Estructura Salarial y Temporalidad Contractual Línea Formativa	44
Tabla 14. Recursos Humanos Línea Comercial.....	45
Tabla 15. Costos y Gastos Anuales Línea Formativa	53
Tabla 16. Costos y Gastos Anuales Línea Comercial.....	57
Tabla 17. Aspectos Legales del Emprendimiento.....	59
Tabla 18. Infraestructura Línea Formativa	60
Tabla 19. Gastos Infraestructura Línea Formativa.....	61
Tabla 20. Barreras de Entrada.....	84
Tabla 21. Análisis Competitivo	89
Tabla 22. Canales de Distribución	91

Lista de Anexos

Anexo A. Modelo de Encuesta y Resultados.....	95
Anexo B. Entrevista Gestión Artística y Escénica en Colombia.....	102
Anexo C. Gráficas de Apoyo al Modelo Financiero	109

Resumen Ejecutivo

Plan de Negocio para la Creación de “3er Llamado”

La pandemia del Covid-19 impulsó profundas transformaciones sociales y culturales, entre ellas el auge del bienestar emocional, la creatividad y el aprendizaje continuo. Esta coyuntura generó un renovado interés por las experiencias presenciales, las comunidades expresivas y los espacios de desconexión y autocuidado. En consecuencia, las iniciativas vinculadas al bienestar y la educación no formal atraviesan un proceso de expansión. En este contexto surge “3er Llamado”, una compañía de entretenimiento y educación para las artes escénicas con un modelo simbiótico que integra formación y producción escénica. Su misión es ofrecer programas de educación continuada y desarrollar productos teatrales, musicales y dancísticos con formatos innovadores e impacto social.

Palabras Clave

Artes escénicas, Entretenimiento, Formación y producción escénica, Educación continuada, Bienestar emocional, Creatividad, Formatos innovadores.

Abstract

Business Plan for the Creation of “3er Llamado”

The Covid-19 pandemic drove profound social and cultural transformations, including the rise of emotional wellness, creativity, and lifelong learning. This conjuncture generated a renewed interest in in-person experiences, expressive communities, and spaces for disconnection and self-care. Consequently, initiatives related to wellness and non-formal education are undergoing a process of expansion. Within this context emerges “3er Llamado”, a company dedicated to entertainment and education in performing arts, with a symbiotic model that integrates stage training and production. Its mission is to offer continuing education programs and develop theatrical, musical, and dance productions with innovative formats and social impact.

Keywords

Performing arts, Entertainment, Stage training and production, Continuing education, Wellness, Creativity, Innovative formats.

Introducción

El periodo postpandemia marcó un punto de inflexión en los hábitos sociales, culturales y emocionales de las personas. La necesidad de reconectarse con lo presencial, del autocuidado integral y el apetito por espacios que propicien la expresión y el sentido colectivo, han impulsado el boom de actividades ligadas al bienestar, donde el arte, la educación continuada y el entretenimiento adquieren un valor renovado.

En este contexto, Colombia ha sido testigo de un crecimiento exponencial y sostenido en el movimiento “lifelong learning” y de un notable auge del mundo del espectáculo, ambos potenciados por una población cada vez más interesada en experiencias significativas y transformadoras.

En este panorama, emergen dos gaps especialmente reveladores. El primero se encuentra entre la educación formal y las academias informales, donde la formación artística suele oscilar entre el exceso de academicismo y la falta de rigor pedagógico. El segundo se da entre los espectáculos de gran formato (costosos, distantes y muchas veces inaccesibles) y el entretenimiento low-cost, que prioriza la inmediatez sobre la calidad.

Ambos vacíos representan un océano azul para nuevos modelos que articulen lo educativo y lo creativo; un espacio formativo que combine propósito y bienestar, sumado a un espacio de producción escénico que ofrezca experiencias innovadoras, cercanas y sostenibles. Bajo este lente, nace “3er Llamado”, una compañía de entretenimiento escénico que establece una relación simbiótica entre el aula y el escenario.

Desde el convencimiento absoluto del arte como ente transformador, este proyecto busca impactar vidas a través de la formación escénica, creando espacios donde el aprendizaje artístico se convierta en vehículo de autoconocimiento, bienestar y comunidad.

Para garantizar la pertinencia y sostenibilidad de la propuesta, se desarrolló un proceso de validación mixta (cuantitativa y cualitativa), orientado a identificar intereses, percepciones y oportunidades dentro del mercado objetivo. Los hallazgos obtenidos sustentan el planteamiento de la idea de negocio, una apuesta que busca responder a las dinámicas contemporáneas de las artes escénicas, la educación continuada y la denominada economía naranja en Colombia, consolidándose como un modelo de formación y producción escénica capaz de transformar la manera en que aprendemos, creamos y nos vinculamos a través del arte.

Concepto de Negocio

Descripción de la Idea de Negocio

“3er Llamado” es una Escuela y Productora Escénica, enfocada en la formación de artistas escénicos integrales y la puesta en escena de espectáculos en vivo. Su misión es bidireccional. Por una parte, es formativa, pues busca educar a las próximas generaciones de artistas escénicos en Colombia. Y por otra, comercial, pues se compromete a diversificar la oferta del entretenimiento escénico local y nacional, atrayendo nuevas audiencias, fidelizando al público recurrente y empleando a los futuros profesionales de las artes escénicas.

Valores de la Idea de Negocio

- Actuamos con claridad y honestidad, construyendo confianza en cada decisión y relación.
- Celebramos la diferencia como fuente de creatividad, aprendizaje y crecimiento colectivo.
- Ponemos el corazón en todo lo que hacemos, porque creemos en el poder transformador de nuestro oficio.
- Exploramos nuevas formas de crear y conectar, impulsando el cambio con ideas que inspiran.

- Acompañamos el proceso evolutivo de cada estudiante, cultivando su crecimiento artístico y humano.
- Cuidamos lo que hacemos y cómo lo hacemos, buscando generar un impacto positivo para hoy y mañana.

Visión de la Idea de Negocio

“3er Llamado” busca posicionarse como una empresa líder dentro del sector educativo no formal y del entretenimiento escénico, convirtiéndose en una ventana para la formación de artistas escénicos integrales de todas las edades, así como en un agente promotor de la tradición del teatro musical en Colombia. Todo esto, sin dejar de lado la innovación, consolidándose como una de las primeras productoras escénicas nacionales, especializadas en musicales profesionales de formato chico y mediano.

Objetivos de la Idea de Negocio

Objetivo General.

Crear y consolidar una ventana de formación escénica reconocida por su oferta integral e interdisciplinar para todas las edades, que promueva la educación continuada y genere una nueva cultura de la escena, a través de la producción de espectáculos en vivo, apoyados en formatos innovadores que trasciendan el mero entretenimiento, persiguiendo la retención y fidelización de un público recurrente, así como la captación y atracción de nuevas audiencias a la escena local y nacional.

Objetivos Específicos.

Tabla 1.

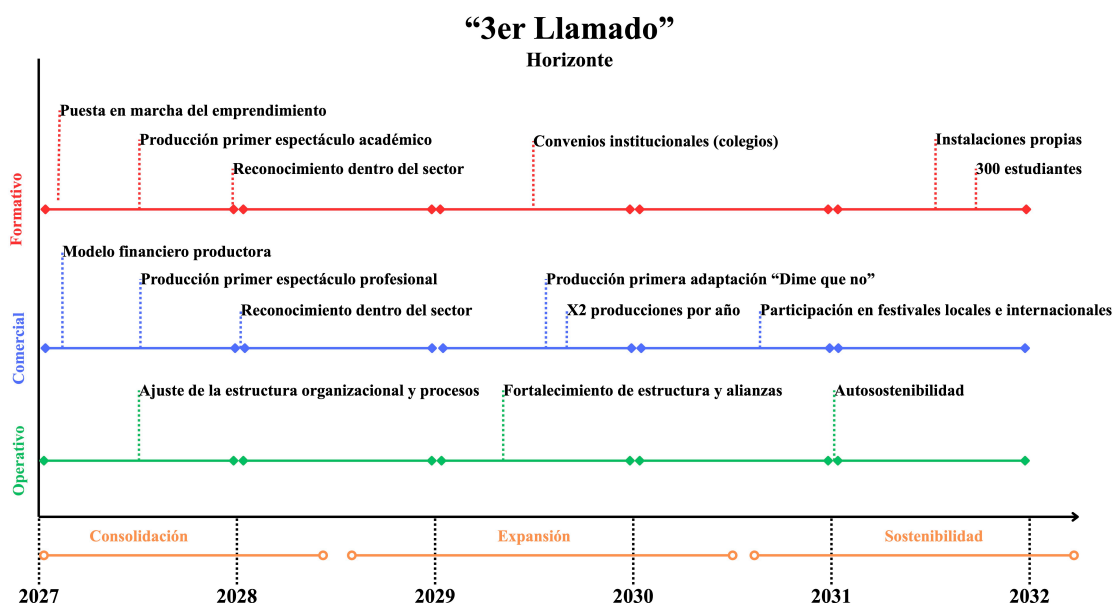
Objetivos Específicos

Plazo	Tipología	
	Estratégico	Táctico
Corto	Desarrollar la marca dentro de la escena formativa y comercial a nivel local.	Diseñar un programa de formación escénica integral diversificado.
	Diseñar una campaña de expectativa alrededor de la marca.	Construir un modelo de viabilidad financiera basado en ingresos constantes y estacionales.
Mediano	Producir un espectáculo profesional de Teatro Musical de repertorio universal u original en formato chico o mediano.	Rentar y acondicionar una locación idónea para el desarrollo de las actividades operativas propias del emprendimiento.
	Producir un espectáculo académico de Teatro Musical de repertorio universal u original en formato chico o mediano.	Comercializar y ejecutar el programa de formación escénica integral diversificado.
Largo	Producir dos temporadas anuales en materia escénica profesional y académica.	Crear una ventana de formación para roles técnicos en artes escénicas.
	Desarrollar la marca dentro de la escena formativa y comercial a nivel regional y nacional.	Generar alianzas estratégicas con teatros e IES a nivel local.

Fuente: Elaboración propia.

Hitos

El siguiente gráfico (ver figura 1) ilustra y sirve de apoyo visual para comprender el horizonte trazado para el emprendimiento, sus hitos, sus etapas de desarrollo y evolución en el tiempo. Así mismo, segmenta metas formativas, comerciales y operacionales, derivando en tres grandes bloques de desarrollo: Consolidación, Expansión y Sostenibilidad.

Figura 1.*“3er Llamado” Horizonte*

Fuente: Elaboración propia.

Mercado Objetivo de la Idea de Negocio

Desde una visión formativa, 3er Llamado busca impactar a personas de todas las edades. Sin embargo, en términos de segmentación de mercado, el target serían personas entre los 25 y 60 años (incluyendo a sus hijos y otros parientes menores de edad) interesadas en formarse como artistas escénicos integrales, que residan en Bogotá D.C o su periferia metropolitana (Chía, Cajicá, Zipaquirá, Mosquera, Soacha, Madrid, etc.) y con un household que les permita invertir desde \$3.306.714 COP en una periodicidad semestral.

Por otra parte, las producciones comerciales se concentrarán en la fidelización de un público teatral recurrente (principalmente en la ciudad de Bogotá), comprendido por individuos entre 18 y 60 años interesados en el teatro como forma de entretenimiento, con un household que les permita invertir desde \$80.000 COP por boleta. Aquí no se tiene en cuenta a la población que

reside por fuera de la capital, ya que los largos periodos de traslado tienden a desanimarlos frente a este tipo de apuestas.

Industria de la Idea de Negocio

Los últimos 10 años han sido testigos de un crecimiento sostenido en el sector terciario de la economía nacional, consolidando al concepto de economía cultural y creativa como uno de los más dinámicos del país. Este último se compone de tres áreas: Artes y Patrimonio, Industrias Culturales y Creaciones Funcionales. Siendo el primer rubro, un entorno en donde las artes escénicas y la educación cultural y creativa ocupan un lugar nuclear.

Según El DANE (2025a), en su boletín técnico de la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa, se presentan los siguientes indicadores:

Por segmentos, y según las fuentes de economía observada, la participación promedio del turismo cultural en el valor agregado bruto del área artes y patrimonio fue de 38,3% entre 2022 y 2024pr , seguido por el segmento de educación cultural y creativa, con una participación de 32,9%. (p. 7).

Esto, sin contar que el tercer puesto lo ocupan las artes escénicas; dato que refuerza la pertinencia e interés hacia emprender en este ecosistema.

Dicho crecimiento viene acompañado por la generación de más de 830.000 empleos directos e indirectos para el sector; cifra reportada por El Espectador (2024), en donde se le atribuye al área de artes y patrimonio como la responsable de dicho aumento, reflejando la maduración de un ecosistema diverso que fomenta la inclusión social, la identidad cultural y el desarrollo económico.

En el contexto local, Bogotá se posiciona como el epicentro cultural y creativo de Colombia, abarcando más del 61% de la economía cultural y creativa nacional. Según la

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (2025), “El sector cultural y creativo aportó \$20,8 billones al PIB local (equivalente al 4,8 % de la economía de la ciudad) y generó 235.313 empleos, con un crecimiento del 8,6 % respecto a 2023”. Este desarrollo convierte a la capital en un ecosistema privilegiado para la ejecución de proyectos relacionados a las artes escénicas, la formación artística y la producción de espectáculos en vivo.

Más allá de las cifras macroeconómicas, el crecimiento del sector también se encuentra profundamente influenciado y favorecido por nuevos fenómenos sociales. En la era postpandemia, nace un interés renovado por las actividades ligadas al bienestar emocional, la creatividad y la presencialidad. Según El DANE (2023), en su *Décimo reporte del sector cultural, creativo y de saberes*, “En términos totales, la oferta educativa aumentó para el 2021 el total de programas ETDH en Artes Escénicas de 534 a 560 en 2022” (p. 38), evidenciando una demanda creciente hacia los espacios de aprendizaje y desarrollo artístico.

Tendencias globales como la educación continuada o el “lifelong learning” también responden a este fenómeno. La UNESCO (2024), resalta que “La participación en las diversas expresiones artísticas, como la música, la danza y las artes visuales, puede mejorar el rendimiento académico, la capacidad de lectura, el pensamiento creativo y crítico, la agilidad y la capacidad de colaboración”, reconociendo al arte como una herramienta de desarrollo personal y social para toda la vida. En este contexto, el auge de escuelas, academias y talleres artísticos responde a una necesidad social más robusta en la que convergen educación, recreación y bienestar.

Ante esta visión, la apuesta de “3er Llamado”, se alinea con el crecimiento del sector cultural y creativo en Colombia. Se trata de un modelo de negocio que involucra arte, educación y entretenimiento; tres pilares que impulsan la economía nacional y distrital. Así pues, apostar

por este tipo de emprendimientos resulta coherente con las tendencias de desarrollo económico y social, a la vez que contribuye al fortalecimiento de un sector estratégico que construye país.

Portafolio de Productos y/o Servicios

3er Llamado ofrece dos líneas de negocio; formativa y comercial.

Línea Formativa

Esta línea consiste en la venta de cursos de formación y educación continuada en artes escénicas (educación no formal). Este servicio, se proporciona a través de un programa académico de formación artística diversificado en el que, por medio de asignaturas impartidas por profesionales en las áreas de Teatro, Música y Danza, se promueve el desarrollo de habilidades que deriven en las bases para una formación artística y escénica integral. Todo esto, utilizando al género del Teatro Musical como la base de integradora de todas las áreas disciplinares impartidas.

Para el desarrollo óptimo de las clases, se necesitarán algunos insumos o elementos como barras de danza, espejos y equipos de audio. Por lo que, al iniciar el emprendimiento, será esencial contar con la participación de distintos proveedores. No obstante, esta relación se pactará de manera estacional, ya que la vida útil de estos elementos suele ser bastante prolongada y modular, dependiendo de las necesidades que surjan en la operación.

Actualmente, las escuelas de formación artística y escénica cuentan con un portafolio disciplinar. Las academias de música imparten cursos orientados a la interpretación instrumental. Las de danza, cursos orientados a la interpretación corporal y las academias de teatro, cursos orientados a la interpretación textual. En ese orden de ideas, y con una visión interdisciplinar de la interpretación escénica, “3er Llamado” busca ofrecer una ventana de formación en tres áreas de manera simultánea, partiendo desde la premisa fundamental del teatro musical; cuando el

personaje siente que no puede expresar su emoción a través del diálogo, empieza a cantar. Y cuando la música deja de ser suficiente, el cuerpo empieza a contar la historia. En muchas ocasiones, las tres disciplinas se fusionan para dar paso a un lenguaje escénico transdisciplinar.

En esencia, “3er Llamado” busca eliminar las barreras creativas entre las tres disciplinas escénicas que conforman el género del teatro musical, cuando se estudian de manera independiente. De esta manera, ofrecemos al cliente, un paquete de herramientas escénicas más completo e integral, permitiéndole incluso proyectarse profesionalmente en alguna de las tres, o las tres al tiempo. Por ejemplo, las agencias de casting (publicidad, cine, TV o teatro) valoran más a un actor que sabe cantar y bailar, por encima de uno que sólo ofrece méritos desde lo estrictamente dramático. Así pues, “3er Llamado” busca romper las fronteras escénicas disciplinares, esculpiendo las bases de artistas más competitivos dentro de un mercado que crece sostenidamente a nivel local e internacional.

El emprendimiento pretende atacar el mercado de dos maneras. La primera táctica responde a su oferta académica integral, pues a diferencia de otras escuelas de Teatro Musical de la escena local, donde el cliente matricula asignaturas disciplinares de manera independiente y con periodicidades indiscriminadas, en “3er Llamado” la formación se concibe estrictamente integral. Es decir, que el estudiante interesado en iniciar su proceso de formación, deberá pasar sí o sí por las 3 áreas de conocimiento (Teatro, Música y Danza). Todo esto, bajo el precepto de que no somos una escuela disciplinar, sino una que, bajo una profunda convicción integradora del quehacer escénico, forma artistas íntegros e integrales. Para hacerlo posible, se plantean las asignaturas de “Actuación”, “Coro” y “Jazz” como ejes fundamentales y obligatorios de la formación. Siendo el resto de las asignaturas, espacios académicos de formación complementaria y de profundización, tal como lo presenta el siguiente diagrama disciplinar (ver tabla 2).

Tabla 2.*Diagrama Disciplinar*

Área / Disciplina	Asignatura
Teatro	Actuación
	Ensamble
Música	Técnica Vocal
	Coro
	Piano
Danza	Ballet
	Jazz
	Tap
	Puntas
Profundización	Estilos
	Broadway
	Stretching
	Vacacional / Curso Libre

Fuente: Elaboración propia.

La segunda táctica responde a la población. Ya que, mientras algunas escuelas se concentran en la formación artística infantil y juvenil, “3er Llamado” fomentará el aprendizaje continuado o “lifelong learning” para adultos que quieran retomar una pasión abandonada, desarrollar nuevas habilidades o complementar formaciones previas. Todo esto, sumado a una ideología basada en tendencias artísticas y del mercado del entretenimiento escénico, que nos permite abordar un amplio espectro formativo; desde cursos semestrales, hasta cursos cortos y libres con enfoques complementarios a la formación en Teatro Musical. Por ejemplo, cursos dancísticos que exploren otros estilos (como Broadway, K-Pop y Puntas), así como extensiones formativas para las artes escénicas (como acondicionamiento físico y stretching) y proyecciones de educación continuada en materia técnica (como Jefatura de escena y Diseño de iluminación).

Actualmente, “3er Llamado” no cuenta con ninguna patente o licencia dentro de sus servicios ofertados. Sin embargo, se pretende realizar alianzas estratégicas con colegios y otras instituciones educativas, para ofertar nuestro programa dentro de su portafolio. De esta manera,

podríamos generar posicionamiento y diversificación formativa a terceros, permitiéndole a los aliados generar una propuesta de valor entorno a las tendencias en educación holística para básica primaria y secundaria.

Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos se divide en dos segmentos:

1. **Matrícula:** Cobro anual. Hace las veces de garantía frente al proceso educativo y le permite al cliente generar reserva de cupo.
2. **Valor del curso:** Cobro semestral. Corresponde al valor que paga el cliente por el servicio ofertado. Se categoriza por formato, intensidad horaria, nivel y frecuencia (ver tabla 3).

Tabla 3.

Categorización Curso / Valor

Categorización Curso / Valor				
Formato	Intensidad Horaria	Nivel	Frecuencia Semanal	Valor
Grupal	1:30:00	Básico / Intermedio	x1	Ordinario
		Avanzado	x2	Ordinario (+50%)
Individual	0:45:00	NA	x1	Ordinario (+80%)

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente y como proyección a largo plazo, se plantea el modelo de “Afiliación”; un cobro único que hace las veces de llave de descuento, a través de un modelo de venta cruzada que ofrece acceso a tarifas atractivas para el cliente frente al valor del curso, merch y producciones internas (ver tabla 4).

Tabla 4.*Tarifas de Afiliación / Precio*

Tarifas Afiliación / Precio		
Asignatura	No Afiliado	Afiliado (-10%)
Actuación	\$1.102.238	\$992.014
Técnica Vocal	\$1.982.200	\$1.783.980
Jazz	\$1.102.238	\$992.014

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la línea formativa de “3er Llamado” contará con una dinámica de descuentos por pronto pago, en la que los usuarios podrán acceder a un 5% de descuento sobre el valor de las asignaturas matriculadas, siempre que paguen dentro de los tiempos establecidos por la institución (ver tabla 5).

Tabla 5.*Descuento por Pronto Pago*

Descuento por Pronto Pago			
Asignatura	Valor Ordinario	Valor con Beneficio (-5%)	Valor Extemporáneo (+5%)
Actuación	\$1.102.238	\$1.047.126	\$1.157.350
Coro	\$1.102.238	\$1.047.126	\$1.157.350
Jazz	\$1.102.238	\$1.047.126	\$1.157.350
	\$3.306.714	\$3.141.378	\$3.472.050

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del segmento de las instituciones de educación no formal, “3er Llamado” se concibe como una institución de gama alta, pues sus precios la sitúan en esa categoría específica, junto con otras instituciones de renombre como MISI Escuela Creativa, de la Universidad del Rosario (ver tabla 6).

Tabla 6.

Pricing “MISI Escuela Creativa”

Pricing “MISI Escuela Creativa”			
MISI Escuela Creativa		3er Llamado	
Asignatura	Valor (Afiliado)	Asignatura	Valor Ordinario
Teatro Juvenil	\$ 1.296.750	Actuación	\$ 1.102.238
Ensamble Juvenil	\$ 1.296.750	Ensamble	\$ 1.102.238
Técnica Vocal Juvenil	\$ 2.332.000	Técnica Vocal	\$ 1.982.200
Coro Juvenil	\$ 1.296.750	Coro	\$ 1.102.238
Piano Juvenil	\$ 2.332.000	Piano	\$ 1.982.200
Técnica Clásica Juvenil	\$ 1.296.750	Ballet	\$ 1.102.238
Jazz Juvenil	\$ 1.296.750	Jazz	\$ 1.102.238
Tap Juvenil	\$ 648.750	Tap	\$ 551.438

Fuente: MISI (2025).

Al ofrecer un precio competitivo del 17% de descuento frente al líder del segmento, además de ofrecer matrículas integrales, tarifas de afiliación y descuentos por pronto pago, “3er Llamado” se convierte en una opción atractiva para aquellos clientes que prioricen los beneficios financieros al momento de elegir este tipo de formación. Además, el servicio al cliente, la planta administrativa, la calidad docente (profesional y humana) e instalaciones deberán ser de altísima calidad, ofreciendo confianza y credibilidad, aún en calidad de empresa emergente. Así pues, se espera un margen del 70% sobre los costos de venta del primer año de operación (ver modelo financiero).

Línea Comercial

Esta línea consiste en la comercialización de espectáculos en vivo. Principalmente, obras del género de Teatro Musical en pequeño y mediano formato. Para proporcionar este servicio, se requiere de un proceso de producción escénica, que contempla todas las etapas de la preparación de un espectáculo (preproducción, producción y postproducción), pasando por la concepción o

consecución del material artístico, la contratación de artistas y proveedores, proceso de montaje, ensayos técnicos y venta de boletas a través de una tiquetera licenciada.

Al reconocer el Teatro Musical como un género interdisciplinar, en el que confabulan distintos estilos de arte escénico (teatro, música y danza), se puede comprender la complejidad entorno a su operación. Por esta razón, en el universo de la producción teatral de musicales, la relación con los proveedores se torna fundamental para la ejecución del servicio prestado. Pues estos son, en gran medida, quienes permiten ofrecer una experiencia integral. Salas teatrales, propietarios de equipos, producción técnica, creativos, casas de derechos e incluso las tiqueteras autorizadas, terminan por convertirse en agentes activos (aunque desapercibidos) del espectáculo.

De esta manera, observamos una relación dependiente entre la productora y los proveedores. Ya que, si bien no intervienen en el proceso de montaje, son indispensables para la puesta en escena final que, en última instancia, es lo que el cliente termina consumiendo como producto artístico.

La industria del teatro musical, sobre todo en Colombia, está acostumbrada al consumo de espectáculos de gran formato. Esto, debido a la tradición construida por María Isabel Murillo y su productora “MISI Producciones”; compañía que no sólo introdujo el género a la escena local y nacional, sino que consolidó una cultura escénica alrededor de los espectáculos navideños de tinte anglosajón y obras con argumentos de tono familiar. Por esta razón, “3er llamado” lleva como bandera la innovación en torno a las temáticas y formatos presentados en sus espectáculos.

Al verlo de esta manera, más que solucionar una problemática, lo que se busca es ampliar el espectro del Teatro Musical en nuestro país, permitiéndole al público recurrente encontrarse con una experiencia nueva, en donde reconozca que se puede consumir un estilo de teatro

musical distante de Disney, con pocos personajes en escena, un ensamble casi nulo y con argumentos complejos que retratan la realidad actual. Así pues, desde esta aproximación se busca, más que competir, abrir una posibilidad inexplorada para el consumidor habitual.

Desde un frente de ventaja competitiva, “3er Llamado” busca ir más allá de los nuevos argumentos explorados en sus obras. El objetivo principal, es que las personas salgan con una percepción completamente renovada de la experiencia teatral tradicional. Para esto, la propuesta de diseño de experiencia y el “journey” del cliente será el arma principal a la hora de generar recordación. Desde la experiencia del usuario al comprar sus entradas, hasta la organización y la construcción de un “lore” alrededor de la trama principal, que permita un viaje emocional para el espectador, dentro y fuera del teatro.

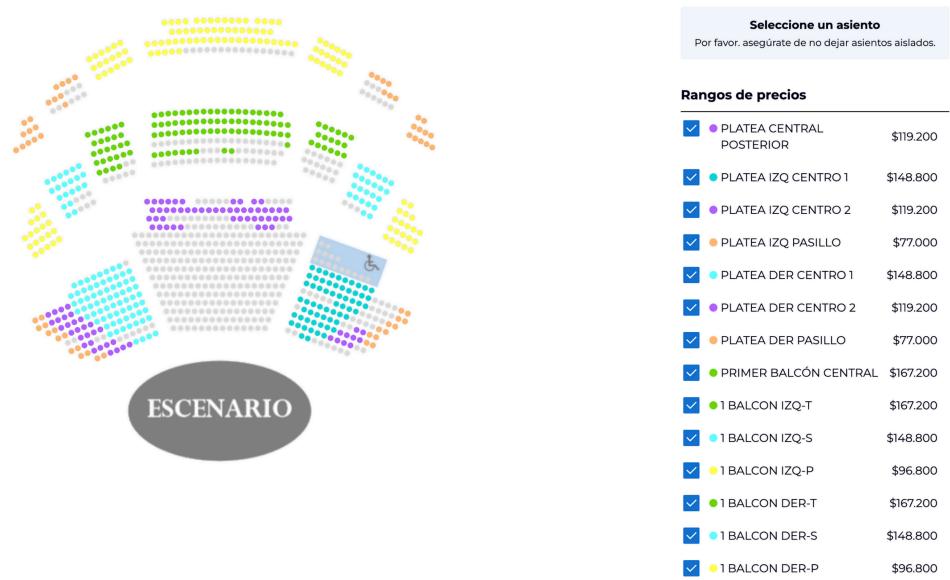
En el universo de las artes escénicas, las patentes vienen ligadas a derechos de autor. Es decir, obras que requieren de licencias para ser producidas en un contexto profesional y legal. Por esta razón, cada que se tenga la intención de representar una obra de repertorio universal, se debe acceder a una casa de derechos (generalmente un portal web internacional), desde donde se determina la factibilidad de dicha producción en función de la trayectoria de la compañía, intérpretes de renombre, cantidad de funciones, precio aproximado de las entradas y aforo proyectado.

Así mismo, en la realización de una obra con libreto, dirección y música original, el material creado internamente se encuentra sujeto a los derechos de autor propios de la compañía que los produce. En este caso, es el productor ejecutivo o compositor (dependiendo de la manera en que se hayan dispuesto los derechos), quien posee los derechos de comercialización de todo el material alrededor de la obra y quien finalmente decide qué compañías pueden utilizarlo. Por lo general, los derechos de una obra artística de cualquier índole le pertenecen a su creador hasta

después de 70 años de su fallecimiento. Motivo por el que, contar con dicha condición, resulta sumamente atractivo. No obstante, “3er Llamado” no cuenta aún con ningún título original, por lo que su entrada al mercado será a través de una obra de repertorio universal.

Para la comercialización de las obras, al igual que la mayoría de las compañías de entretenimiento del mundo, “3er llamado” basará su estructura de precios de acuerdo con las localidades ofrecidas por el venue (espacio de representación). Por lo general, las ubicaciones más alejadas del escenario suelen ser las más económicas. Sin embargo, a la hora de categorizar los precios, también se tiene en cuenta la perspectiva del espectador. Por ejemplo, en el Teatro Colsubsidio de Bogotá, aunque el primer balcón central se encuentre más alejado de la platea izquierda, el ángulo de visión es tan estratégico, que te permite ver incluso más que las personas ubicadas en la primera fila. Por lo que, entre más atractivo el ángulo de visión, más costosa será la localidad (ver figura 2).

Figura 2.
Precio / Localidad

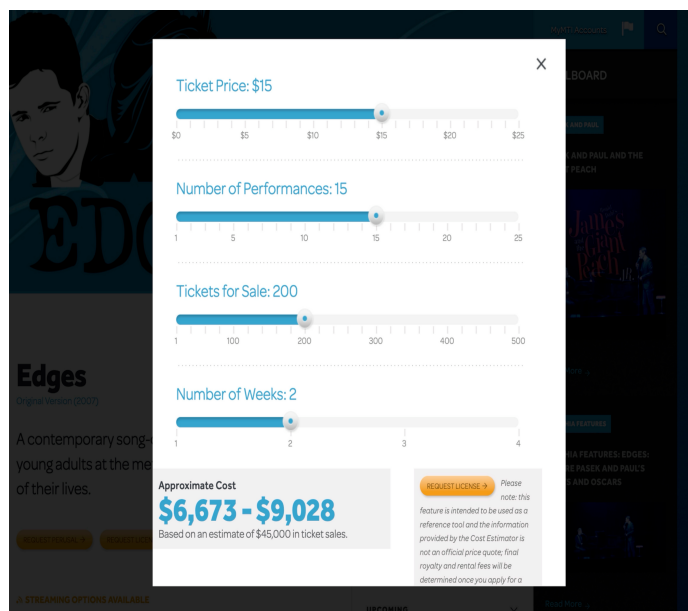


Fuente: Tuboleta (2025).

No obstante, al centrarse en obras de pequeño y mediano formato, las reglas de juego cambian un poco en términos de precio. Pues cuando se trabaja en salas teatrales pequeñas (entre 50 y 200 sillas), la entrada suele cobrarse bajo una categoría única, denominada usualmente como “general” o “platea”. Mientras que, para los teatros con aforos de talla media (entre 200 y 500 sillas), sí se divide por platea y balcones con precios similares a los de la figura 2. Ahora bien, esta estrategia de pricing resulta relativamente sencilla cuando es la misma compañía quien determina los precios. Ya que, cuando la obra se encuentra sujeta a derechos, el precio de las entradas suele estar determinado por la misma casa que licencia el espectáculo (ver figura 3).

Figura 3.

Precio Sujeto a Licencia



Fuente: Music Theatre International (2025)

Dentro del panorama competitivo, 3er llamado será reconocida por la calidad de sus espectáculos, sin importar el formato en el que se presenten. Siendo así, la estrategia no será ofrecer precios más bajos en función de la complejidad de la producción, sino fijar un precio

ajustado a una experiencia de altísima calidad. De esta manera, se asegura la satisfacción del cliente, la justificación de los precios y un pago acorde a los intérpretes y demás involucrados. En pocas palabras, el tamaño del título no determinará su costo. Mucho menos, cuando la visión de la compañía es realizar producciones profesionales.

Sin embargo, no olvidemos que, además de fidelizar al público recurrente, una de las premisas misionales de “3er Llamado” consiste en la atracción de nuevas poblaciones. Razón por la cual, se introducen distintas modalidades de descuento. La primera, es la reconocida franja de descuentos regresivos en pretemporada, donde se ofrece entre un 10% y 15% de descuento sobre el valor total de la entrada (sin importar su localidad), con el ánimo de incentivar las ventas de las primeras etapas de preventa. Dando fin a este beneficio, en el momento en que estrena la producción en cuestión (ver tabla 7).

Tabla 7.

Descuento Regresivo Pretemporada

Descuento Regresivo Pretemporada		
Etapas 2 (-30 días) 15%	Etapas 3 (-15 días) 10%	Estreno (0 días) Full
\$85.000	\$90.000	\$100.000

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente modalidad, responde a una figura de impacto social denominada “Generando cultura”, en la que se pretende ofrecer funciones accesibles, tanto a estudiantes, como a personas con un household mucho menor al target principal, con descuentos que pueden llegar hasta el 50% sobre el valor total de la entrada. De esta manera, se construye una base de público potencial, a la vez que se democratiza el entretenimiento de calidad (ver tabla 8). Cabe resaltar que, para llevar a cabo estas funciones, se debe contar con el respaldo de alguna ESAL que

promueva la cultura a nivel distrital y que inyecte el saldo restante para compensar los costos asociados (ver fuentes de ingresos).

Tabla 8.

Generando Cultura

Generando Cultura		
Valor Ordinario (100%)	Valor "Generando Cultura" (-50%)	Inyección de Capital ESAL (50%)
\$100.000	\$50.000	\$50.000

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la compañía ofrecerá una modalidad de venta B2B denominada “Paquetes corporativos”, en el que se buscará atraer al sector empresarial ofreciéndole descuentos considerables por la compra de 100 entradas en adelante (ver tabla 9). Esta dinámica resulta atractiva para aquellas empresas que quieran celebrar festividades (como aniversarios, navidad y días conmemorativos) de una manera poco usual e innovadora. Por ejemplo; una organización que para el día del niño compre 100 entradas para sus empleados y familiares, en vez de regalarles merch de la empresa.

Tabla 9.

Paquetes Corporativos

Paquetes Corporativos				
Valor Entrada	Aforo	Valor Función	Tasa Corporativa	Valor Corporativo
\$ 80.000	200	\$ 16.000.000	20%	\$ 12.800.000
	150	\$ 12.000.000	15%	\$ 10.200.000
	100	\$ 8.000.000	10%	\$ 7.200.000

Fuente: Elaboración propia

Dentro del espectro de la industria del entretenimiento, “3er llamado” se percibe como un servicio de gama alta, en donde la experiencia teatral no sólo comunica, sino que transforma,

trasciende, genera cultura y construye tradición. Dentro de este segmento, encontramos algunas compañías como “MISI Producciones”, “MUN Entertainment” y “2 Productores” (ver tabla 10).

Tabla 10.

Pricing Competidores

Pricing Competidores		
Productora	Formato	Valor Promedio
MISI Producciones	Grande	\$ 150.000
	Mediano	\$ 120.000
	Chico	\$ 100.000
MUN Entertainment	Grande	\$ 140.000
	Mediano	\$ 110.000
	Chico	NA
2 Productores	Grande	NA
	Mediano	NA
	Chico	\$ 100.000
3er Llamado	Grande	NA
	Mediano	\$ 110.000
	Chico	\$ 90.000

Fuente: Elaboración propia.

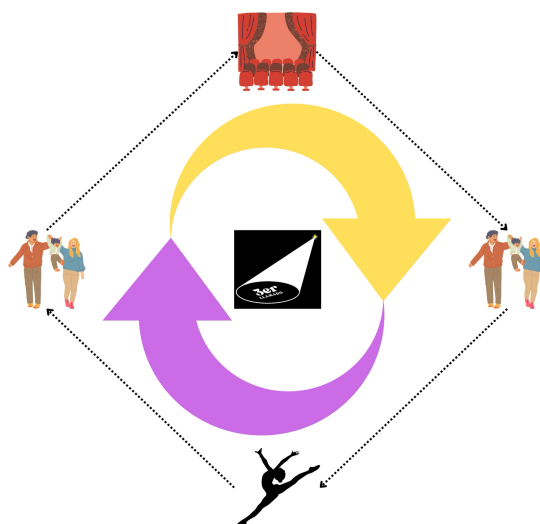
Al ofrecer descuentos regresivos por pretemporada, tarifas especiales para la atracción de público nuevo y paquetes corporativos, “3er Llamado” se torna en una compañía atractiva para el entretenimiento nacional, siempre bajo la premisa de ser un espacio ideal para la vivencia de experiencias innovadoras y transformadoras. Así pues, se espera un margen del 23% sobre los costos de venta.

En este punto es clave aclarar que, dentro del sector de las artes escénicas, el género del Teatro Musical es uno de los menos agradecidos en términos de rentabilidad comercial, puesto que los altos gastos administrativos (como alquileres, talento humano, permisos y pagos por derechos), terminan representando una utilidad operativa negativa que debe apalancarse de estrategias comerciales como patrocinios o donaciones (ver anexo B). Por esta razón, “3er

llamado” concertará la mayor parte de sus esfuerzos en la consolidación de su línea formativa (motor financiero del proyecto), mientras que la línea comercial, debido a su baja rentabilidad y complejidad operacional, se limitará a la producción de proyectos estacionales (1 o 2 producciones al año) que sirvan como ventana estratégica para la atracción de nuevos usuarios. Generando así, una relación simbiótica entre ambos modelos de negocio (ver figura 4).

Figura 4.

Relación Simbiótica



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior, podemos ver la relación simbiótica mencionada, en donde una línea de negocio alimenta a la otra de la siguiente manera:

1. El usuario se interesa por uno de los espectáculos profesionales
2. El usuario asiste al espectáculo y se motiva aprender lo que vio en escena
3. El usuario se matricula en la escuela de formación en artes escénicas
4. El usuario tiene la posibilidad de audicionar para los espectáculos

Fuentes de Ingresos

Tras el detallar los servicios ofertados, se define el porcentaje de ingresos categorizados para cada línea de la empresa (ver tabla 11).

Tabla 11.

Fuentes de Ingresos

Fuentes de Ingresos		
Línea Formativa (Año 1)		
Matrículas	Cursos	Vacacionales
\$42.400.170	\$1.401.120.792	\$175.440.000
\$ 1.618.960.962		
2,6%	86,5%	10,8%
Línea Comercial (Año 1)		
Boletería	Patrocinios	
\$82.320.000	\$60.000.000	
\$ 142.320.000		
57,8%	42,2%	

Fuente: Elaboración propia

Portafolio de Clientes

Para el emprendimiento, también se dividen los clientes potenciales con relación al servicio prestado. De esta manera, para cada línea de negocio se identifican dos grandes grupos:

1. Consumidor
2. Empresas

Línea Formativa

1. Consumidor

- **Adultos con hijos o familiares menores de edad:** Cliente de tipo prioritario. Si bien, los menores de edad son quienes toman las clases y los cursos, sus padres o familiares

mayores de edad terminan siendo el target, pues son quienes pagan las matrículas y demás costos asociados a la formación.

- **Adultos (18 – 60 años):** Cliente de tipo prioritario. Personas interesadas en acceder a un proceso de educación continuada. Por lo general, acondicionamiento, diversificación formativa, hobbies y pasiones inexploradas.

2. Empresas

- **Instituciones educativas y empresas de bienestar:** Alianza estratégica. Cliente que busca diversificar su portafolio artístico, tercerizando montajes y cursos libres con talento externo.
- **Productoras y Colectivos Teatrales:** Empresas interesadas en alquilar espacios idóneos para la realización de ensayos, audiciones y presentaciones de pequeño formato. Algunas veces, también requieren elementos escenográficos, vestuario y utilería.
- **Canjes corporativos:** Trueque empresarial, en el que se utiliza el talento interno a cambio de donaciones o patrocinios para futuros espectáculos académicos.

Línea Comercial

1. Consumidor

- **Personas naturales:** Cliente de tipo prioritario. Es quien confía en el proyecto, consume el servicio y atrae a nuevos espectadores mediante el “voz a voz”.

2. Empresas

- **Paquetes corporativos:** Cliente de tipo prioritario. Empresas que compran cantidades masivas de boletería como regalo para sus colaboradores.
- **Patrocinios y donaciones:** Cliente de tipo prioritario. Empresas que buscan generar posicionamiento a través de inversión en cultura. Por lo general, invierten a cambio de

visibilidad, ventas con comisión y descuentos especiales para afiliados, en caso de contar con ellos (cajas de compensación).

- **Coproductores:** Cliente de tipo prioritario. Empresas robustas que obtienen beneficios tributarios por invertir en proyectos de impacto cultural. Su participación porcentual en términos financieros suele ser mayor a la de los patrocinadores y, en ocasiones, se divide en partes iguales junto a la productora.
- **Servicios artísticos corporativos:** Empresas que solicitan material artístico para impulsar su portafolio comercial o de comunicaciones (celebraciones, jingles, pautas radiales, himnos, flashmobs, etc.).

Perfil Demográfico

Línea Formativa.

- a) **Consumidor:** Adultos entre 18 y 60 años, sin distinción de género, ubicados en Bogotá y su periferia metropolitana, con un household a partir de los 3SMV, sin distinción de ocupación o nivel educativo y capacidad de inversión desde \$3.306.714 COP / semestre.
- b) **Empresas:** Empresas del sector educativo, cultural y de comercio, ubicadas en Bogotá y su periferia metropolitana, de tamaño mediano y grande (50 empleados en adelante), sin distinción de antigüedad y capacidad de inversión de hasta \$100.000.000 COP / proyecto.

Línea Comercial.

- a) **Consumidor:** Adultos entre 18 y 60 años, sin distinción de género, ubicados en Bogotá y su periferia, con un household a partir de los 2SMV, sin distinción de ocupación o nivel educativo y capacidad de inversión desde \$80.000 COP / espectáculo.

- b) **Empresas:** Empresas de todos los sectores, ubicadas en Bogotá y su periferia, de tamaño mediano y grande (50 empleados en adelante), sin distinción de antigüedad y capacidad de inversión desde \$5.000.000 COP / espectáculo.

Posicionamiento en el Mercado

La estrategia de posicionamiento de “3er Llamado” estará dividida en esfuerzos digitales y presenciales. Este acercamiento phygital permitirá generar permanencia en la mente de nuestros clientes potenciales. Para la línea formativa, se hará especial énfasis en la interdisciplinariedad, los espacios y la trayectoria docente. Para lograrlo, se realizará un proceso de sumo cuidado con las contrataciones, tanto de personal como de proveedores, pues la calidad de enseñanza e instalaciones, serán de vital importancia para capturar al consumidor. Videos testimoniales, experiencias dentro del aula de clase, captura de emociones y “journey” del alumnado, serán esenciales en la estrategia de comunicación.

Por su parte, la línea comercial se apoyará mucho en el crecimiento de la línea formativa, convirtiendo a la empresa en un círculo de formación para la vida profesional artística y un semillero de potenciales artistas escénicos en entornos profesionales. Así mismo, se buscará exaltar la calidad de las producciones, cuidando las alianzas y vinculando marcas posicionadas como patrocinadores, que hagan las veces de soporte en términos de factor credibilidad. Finalmente, se utilizará el talento interno para la difusión de material seleccionado en medios de comunicación y algunos escenarios estratégicos como ferias y convenciones a las que asista nuestro mercado objetivo.

Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento

Propiedad y Junta Directiva (Estructura Organizacional)

“3er Llamado” será una empresa privada constituida como sociedad de acciones simplificadas (S.A.S). Esto, con el objetivo de blindar el proyecto de la intervención pública externa y de tener un mayor control sobre el liderazgo, la participación y la junta directiva del mismo. En principio, la organización contará con un único propietario y accionista, al que le corresponde el 100% de las utilidades. Este escenario dependerá del capital disponible hasta la fecha prevista de apertura (segundo semestre de 2027) y el WACC, representado en la tasa negociada tanto con el banco intermediario, como con “Bancóldex” y su línea de crédito preferencial (ver estrategias de financiación del emprendimiento). En caso de no contar con los recursos, se acudiría a una ronda de inversores. La gestión estratégica del emprendimiento y el nombramiento de la gerencia estará a cargo de la junta directiva (encabezada por el propietario), mientras que la administración y operación será liderada por la cabeza asignada como gerente y representante legal.

Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento

Línea Formativa

Dentro de la escuela, se requiere de 25 cargos, divididos en tres perfiles: Equipo administrativo, Planta docente y Servicios (ver tabla 12).

Tabla 12.*Recursos Humanos Línea Formativa*

Recursos Humanos Línea Formativa				
Perfil	Cargo	Competencias	Educación	Experiencia
Equipo Administrativo	Director General	Gestión Administrativa Gestión Financiera Gestión Estratégica Gestión Operativa Gestión de Mercadeo Gestión del Talento Humano Gestión de las Comunicaciones	Magister	5 años
	Coordinador Académico	Gestión Administrativa Gestión Académica Gestión Operativa Gestión del Talento Humano	Especialista	3 años
	Ejecutivo Comercial	Gestión Comercial Gestión Administrativa	Especialista	3 años
	Ejecutivo Financiero	Gestión Financiera Gestión Administrativa	Especialista	3 años
	Gestor de Visibilidad	Gestión de las Comunicaciones Diseño Gráfico Diseño Audiovisual	Profesional	3 años
	Asesor Comercial	Gestión Comercial Gestión Académica	Técnico	2 años
	Auxiliar Administrativo	Gestión Administrativa Gestión Financiera	Técnico	2 años
	Auxiliar Académico	Gestión Administrativa Gestión Académica	Técnico	2 años
	Auxiliar Logístico	Gestión Administrativa Gestión Operativa	Técnico	2 años
	Prof. Actuación	Interpretación Dirección Actoral Dramaturgia	Profesional	3 años
	Prof. Ensamble	Dirección Actoral Dirección Musical Dirección Coreográfica	Profesional	3 años
	Prof. Técnica Vocal	Dramaturgia Técnica Vocal Interpretación	Profesional	3 años

Planta Docente	Prof. Coro	Teclado Dirección Coral Interpretación	Profesional	3 años
	Prof. Piano	Teclado Interpretación Musical	Profesional	3 años
	Prof. Ballet	Técnica Clásica Interpretación	Profesional	3 años
	Prof. Jazz	Danza Teatro Contemporáneo Interpretación	Profesional	3 años
	Prof. Tap	Tap Dance Interpretación	Profesional	3 años
	Prof. Puntas	Técnica Clásica Manejo de Puntas	Profesional	3 años
	Prof. Estilos	Estilos Interpretación	Profesional	3 años
	Prof. Broadway	Theater Jazz Interpretación	Profesional	3 años
	Prof. Stretching	Acondicionamiento Stretching	Profesional	3 años
	Prof. Vacacional	Dirección Actoral Dirección Musical Dirección Coreográfica Dramaturgia	Profesional	3 años
	Enfermera	Primeros Auxilios	Profesional	2 años
	Seguridad	Seguridad Integral	Técnico	2 años
	Aseo	Limpieza Integral	Bachiller	1 año

Fuente: Elaboración propia.

Toda la nómina, independientemente de su perfil, se vinculará a través de contrataciones a término fijo, con posibilidad de vincularse de manera indefinida, más un 35% en prestaciones de ley (ver tabla 13).

Tabla 13.*Estructura Salarial y Temporalidad Contractual Línea Formativa*

Estructura Salarial y Temporalidad Contractual Línea Formativa		
Ranking Salarial	Salario Aproximado	Temporalidad / Contrato
Directivo	3 SMLV	Anual
Coordinador	2 SMLV	Anual
Ejecutivo	2 SMLV	Anual
Gestor	1.5 SMLV	Anual
Profesor	1 SMLV	Semestral
Auxiliar	1 SMLV	Anual
Asesor	1 SMLV	Anual
Servicios	1.5 SMLV	Anual
Aseo	1 SMLV	Anual

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que los ingresos aproximados de la planta profesoral son directamente proporcionales a la cantidad de matrículas y cursos abiertos para el periodo semestral. Así mismo, las comisiones de los roles comerciales varían según las ventas del periodo.

Línea comercial

Dentro de la productora, se requiere de 28 cargos divididos en dos grandes perfiles: Creativo y Producción (ver tabla 14). Cabe resaltar, que el número de personas contratadas para un espectáculo varía de acuerdo con la complejidad e intervención creativa del mismo. Por ejemplo, en los espectáculos de repertorio universal, no se requiere de compositor, pues el material es entregado tras la compra de los derechos artísticos correspondientes al proyecto.

Tabla 14.*Recursos Humanos Línea Comercial*

Recursos Humanos Línea Comercial				
Perfil	Cargo	Competencias	Educación	Experiencia
Creativo	Director General	Dirección Artística Gestión Administrativa Gestión Financiera Gestión Estratégica Gestión Operativa Gestión de Mercadeo Gestión del Talento Humano Gestión de las Comunicaciones	Magister	5 años
	Director Musical	Dirección Musical Dirección Coral Interpretación	Magister	5 años
	Director Actoral	Dirección Actoral Dirección Escénica Dramaturgia Interpretación	Magister	5 años
	Director Coreográfico	Dirección Coreográfica Danza Teatro Interpretación	Magister	5 años
	Director Orquestal	Dirección Musical Dirección Orquestal	Magister	5 años
	Compositor	Dirección Musical Composición Dramaturgia Interpretación	Magister	5 años
	Libretista	Dramaturgia	Profesional	5 años
	Arreglista Orquestal	Arreglos Musicales	Profesional	5 años
	Arreglista Vocal	Arreglos Vocales	Profesional	5 años
	Copista	Transcripción Musical	Profesional	5 años
	Adaptador	Adaptación Musical	Profesional	5 años
	Elenco	Actuación Canto Baile	Profesional	2 años
	Músicos	Interpretación Musical	Profesional	2 años
	Productor General	Gestión Administrativa	Magister	5 años

Producción	Asistente de Producción	Gestión Financiera	Profesional	3 años
		Gestión Estratégica		
	Jefe de Escena	Gestión Operativa	Técnico	3 años
		Gestión de Mercadeo		
	Jefe de Piso	Gestión del Talento Humano	Técnico	3 años
		Gestión de las Comunicaciones		
	Iluminador	Gestión Administrativa	Técnico	3 años
		Gestión Operativa		
	Seguidor	Gestión del Talento Humano	Técnico	2 años
		Stage Management		
	Ingeniero de Sonido	Gestión Administrativa	Magister	5 años
		Gestión Operativa		
	Asistente de Sonido	Gestión del Talento Humano	Profesional	3 años
		Diseño de Iluminación		
	Director Técnico	Programación	Magister	5 años
		Destreza Física		
	Jefe Técnico	Diseño de Sonido	Profesional	3 años
		Micrófonos		
	Tramoya	Gestión Operativa	Técnico	2 años
		Electricidad		
	Utilero	SST	Técnico	5 años
		Gestión Operativa		
	Escenógrafo	Destreza Física	Profesional	5 años
		Carpintería		
	Vestuarista	Pintura	Profesional	5 años
		Bisutería		
	Maquillaje	Diseño de Escenografía	Técnico	3 años
		Diseño de Vestuario		
		Caracterización		

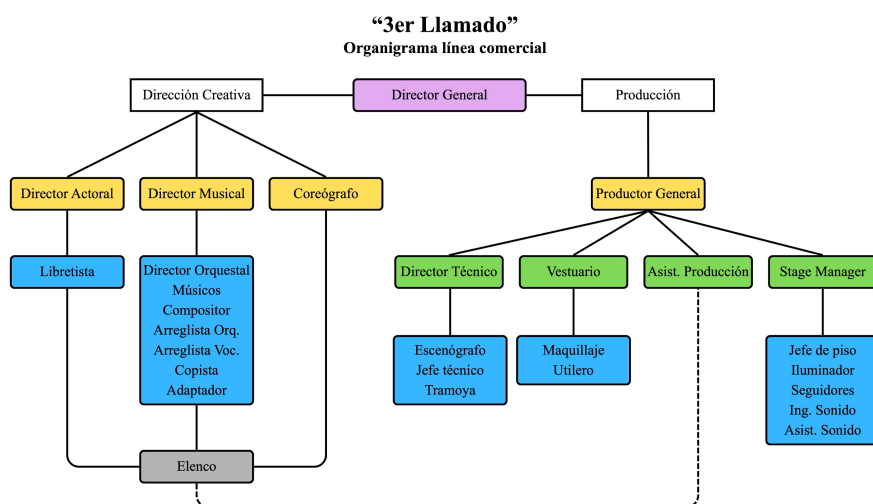
Fuente: Elaboración propia.

Ambos perfiles se vinculan a la empresa a través de contrataciones por prestación de servicio. No obstante, hacer una estructura salarial resulta subóptimo, ya que todo depende de la longitud de la temporada, la cantidad de funciones, los recursos del proyecto y el proceso de

preproducción atado al mismo. Por lo pronto, se sugiere revisar la siguiente gráfica para entender la dinámica piramidal dentro de una producción (ver figura 5).

Figura 5.

Organigrama Línea Comercial



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de Socios y/o Alianzas que Requiere el Emprendimiento

3er Llamado es una empresa que requiere de una operación compleja, ya que, al centrarse en ofrecer servicios de manera presencial, requiere de muchas áreas trabajando por un mismo objetivo. Muchas de estas dependencias pasan desapercibidas, por lo que aparentan no estar relacionadas al servicio prestado. Sin embargo, terminan siendo piezas clave en todo el proceso de pre y post ejecución.

Línea Formativa.

Para una escuela de formación escénica, que aparentaría centrarse en el proceso de dictar clases y atender “PQR’s” de padres de familia, resulta indispensable la atención de los siguientes servicios especializados:

- **Servicio de vigilancia y seguridad:** Servicio tercerizado encargado de velar por la seguridad de todas aquellas personas que transitan la sede. Encargados de prevenir ingresos no autorizados, monitorear acciones que atenten contra la integridad física de los usuarios y maniobrar durante posibles altercados o situaciones de orden público.
- **Servicio de aseo y limpieza:** Servicio tercerizado encargado de las labores de aseo general dentro de la institución. Son de vital importancia en la experiencia del usuario.
- **Servicio de enfermería:** Servicio tercerizado encargado de los cuidados primarios relacionados a afecciones en la salud. Permite atender accidentes menores y transferir situaciones complejas a centros hospitalarios, en caso de requerirse.
- **Servicio de cafetería:** Servicio tercerizado que solventa una de las necesidades básicas del usuario. Para el proyecto, se planea contar con máquinas dispensadoras, para ahorrar en permisos, manejo de alimentos y personal.
- **Seguros contra riesgos y accidentes:** Servicio tercerizado que permite atender accidentes relacionados con la operación de las clases. Al tratarse de menores de edad realizando actividad física, se torna en uno de los aspectos más relevantes dentro del emprendimiento.

Línea Comercial.

Dentro de la industria del entretenimiento se suele hablar mucho de la parte artística y visual. Sin embargo, se omite todo el tras escena que permite llevar a cabo el espectáculo en cuestión. Algunos servicios paralelos que intervienen en la producción de un producto escénico son:

- **Venue:** El teatro o espacio escénico donde se presenta el espectáculo. Es quizás el aliado más importante. El alquiler de este espacio impacta considerablemente en el presupuesto y determina aforo, accesibilidad, visibilidad e insumos técnicos.
- **Casas de derechos:** Aliado que determina la viabilidad de cualquier proyecto que se encuentre atado a derechos de autor, bien se trate de música, libreto, adaptaciones, textos, coreografías e incluso material gráfico. Junto al alquiler del teatro, representa un aliado de alto impacto financiero dentro de la producción.
- **Tiqueteras:** Canal autorizado para la comercialización de espectáculos públicos de las artes escénicas. Representan un costo extra para el consumidor, pues operan bajo comisión. También son los responsables de recaudar el 10% de las entradas para la adecuación de las salas y teatros nacionales; porcentaje amparado por la ley 1493 de 2011 (ver aspectos legales del emprendimiento).
- **Proveedores de equipos:** Para compañías nuevas y con recursos limitados, los propietarios de equipos como micrófonos de diadema, luces, consolas y otros artefactos escénicos, terminan siendo de vital importancia.
- **Carpintería e ingenieros:** La compañía puede contar con los mejores diseñadores, pero sin un buen equipo que construya escenografías seguras y funcionales, el espectáculo no es seguro y no sale a la venta.
- **Confección textil:** Al igual que la escenografía, el diseño de vestuario debe materializarse, por lo que el cuerpo de modistas asociado a la compañía debe estar alineado a la visión artística de cada personaje del ensamble, logrando atuendos cómodos, funcionales y estéticos.

- **Proveedores de alimentación:** Servicio de alimentos para todos los participantes de la producción (elenco, producción, creativos y personal del teatro). En días de montaje técnico previo al estreno, es de vital importancia, ya que todo el equipo pasa 10 horas encerrado, trabajando en pro del estreno (primera función). Ahorra tiempo y traslados.
- **Ambulancia y Paramédicos:** Servicio de salud especializado que permite atender emergencias antes, durante y después del espectáculo. Generan confianza dentro del equipo, elenco y espectadores, además de ser un servicio regulado por la secretaría de salud.

Procesos de Negocio

A continuación, se procede a enumerar y describir los procesos operativos para cada una de las líneas de negocio ofrecidas por el emprendimiento:

Línea Formativa

Las etapas se dividen en ventas, gestión académica y ejecución:

1. Ventas

- **Pre - Inscripción:** En caso de un alumno nuevo, se registran los datos del usuario e información del adulto acompañante (si se trata de un menor de edad) y se traslada a la base de datos.
- **Afiliación:** Se realiza el cobro respectivo a cada persona que ingrese por primera vez a la escuela.
- **Matricula:** Se realiza el cobro anual correspondiente. Aplica para alumnos nuevos, recurrentes y con pérdida de cupo.

- **Inscripción:** Tras haber realizado los pagos correspondientes, se revisan las asignaturas de interés y se registran en la plataforma, teniendo en cuenta edad, plazas y nivel correspondiente.
- **Pago de asignaturas:** Se realiza el cobro de las asignaturas inscritas, aplicando el debido descuento o beneficio, según corresponda.

2. Gestión académica

- **Revisión de plazas:** Se determina la cantidad de alumnos inscritos a cada asignatura, para evaluar su sostenibilidad financiera de los cursos.
- **Contratación de profesores:** De acuerdo con la demanda, se contrata la cantidad de profesores necesarios para dictar dichos cursos. Aquí, se tiene en cuenta la recepción de toda la documentación por parte del contratista. Si el profesor es nuevo, se registra en la base de datos.
- **Guía de asignatura:** A través de mailing y otros canales autorizados, se envía a cada usuario un resumen que incluye información general de la asignatura inscrita, propósitos de formación, resultados de aprendizaje esperado, contenido, agenda, criterios de evaluación y CV del docente.
- **Entrega de horario:** Después de determinar la cantidad de asignaturas abiertas, se construye el horario académico del semestre y se entrega tanto a profesores como alumnos y padres de familia.

3. Ejecución del servicio

- **Apertura de la sede:** El personal autorizado se encarga de apertura, desactivación de alarmas y revisión del estado general de la sede.

- **Revisión:** Antes de iniciar la jornada, el auxiliar correspondiente se encarga de dotar cada salón con los implementos que requiera la asignatura (barras, colchonetas, instrumentos, elementos audiovisuales, etc.).
- **Recepción:** El alumno es recibido por parte de la persona de seguridad y redirigido al auxiliar correspondiente en caso de inquietudes acerca de horarios y salones. El adulto acompañante puede esperar o retirarse de la sede, según prefiera.
- **Control de asistencia:** El docente registra la asistencia en la plataforma antes de iniciar su clase y lo reporta al auxiliar correspondiente al finalizar la misma.
- **Ejecución:** Se dicta la clase teniendo en cuenta los horarios determinados para la misma.
- **Tránsito:** En caso de contar con más de una asignatura el mismo día, el auxiliar correspondiente apoya a todos los alumnos que tengan inquietudes sobre su siguiente clase.
- **Entrega y salida:** Se evacúa el aula y se procede con el proceso de limpieza. Cada alumno es entregado personalmente al adulto responsable autorizado. Esto último, no aplica para mayores de edad.
- **Cierre de la sede:** Se destina media hora para el desalojo total de las instalaciones. La persona de seguridad autorizada se encarga de alarma y cierre.

Costos Asociados.

Para operar con éxito dentro de la línea formativa, se asocian dos tipos de supuestos operacionales; costo de ventas y gastos operacionales (ver tabla 15).

Tabla 15.*Costos y Gastos Anuales Línea Formativa*

Costos y Gastos Línea Formativa (Año 1)	
Costo de Ventas	
Costo Niños y Jóvenes	Costo Adultos
\$280.800.000	\$199.584.000
\$ 480.384.000	
Gastos Operacionales	
Gasto Administrativo	Gasto Ventas
\$990.100.000	\$226.200.000
\$1.216.300.000	

Fuente: Elaboración propia.

Recursos.

- **Humanos:** Al tratarse de un servicio, el éxito de la operación dependerá enteramente del personal calificado. Administrativos, planta docente y aliados trabajarán de la mano para orquestar una ejecución exitosa, óptima y eficiente.
- **Físicos:** Salones, salas de ensayo, materiales parte del activo (barras, espejos, colchonetas e instrumentos) equipos de sonido, iluminación, vestuario y utilería.

Gestión de Inventarios.

- **Insumos:** Los suministros educativos hacen parte del activo.
- **Rotación:** Elementos como el vestuario y la escenografía suelen ser de rotación media. No obstante, muchas compañías del sector adaptan y reutilizan este tipo de insumos durante varias temporadas para abaratar costos de producción. Los equipos de sonido y lumínicos, así como instrumentos y props dancísticos tienen muy baja rotación.

Mantenimiento de la Calidad.

- **Manejo de redes y canales institucionales:** La comunicación deberá ser eficiente y efectiva, cumpliendo con la información divulgada y atendiendo cada solicitud del usuario.
- **Mantenimiento de espacios:** Los espacios se revisarán semestralmente con un tercero, para asegurar la viabilidad de la impartición de clases en dichas aulas. Todo esto, velando por la seguridad de los estudiantes, el equipo administrativo y docente.
- **Seguridad y Aseo:** El compromiso con la limpieza de espacios comunes y de clase debe ser estricto. Todo entra por los ojos, así que estudiantes y acompañantes deben sentir que están en un espacio de bienestar y seguridad.
- **Planta docente:** Se contratará al personal mejor calificado, estableciendo estándares profesionales y personales.

Línea Comercial

Las etapas se dividen en preproducción, producción y postproducción:

1. Preproducción

- **Título:** Escogencia de la obra a trabajar. Se deben tener en cuenta aspectos como elenco, presupuesto, recursos técnicos y derechos asociados.
- **Material:** En caso de escoger una obra de repertorio universal, se debe solicitar autorización de comercialización a la casa de derechos correspondiente. Para obras de repertorio original, el presupuesto se ve impactado, ya que se debe incluir más personal calificado, como compositores, copistas y arreglistas.

- **Patrocinadores:** De acuerdo con los gastos proyectados, se calcula una cobertura entre el 40% de los costos fijos, para asegurar la viabilidad financiera del proyecto. Se aconseja que los patrocinios se realicen a cambio de visibilidad y ventas.
- **Audiciones:** Se realiza la escogencia del elenco a participar. Se debe tener en cuenta la logística de llamados, cronogramas y material para audiciones, así como un correcto uso de las comunicaciones y mailing.
- **Contratos:** Tras haber escogido al elenco, se recopila la documentación correspondiente de cada contratista, se socializan las tarifas y se procede a la firma de dichos contratos.

2. Producción

- **Ensayos:** Con el material completamente listo, se empieza a montar la obra en el siguiente orden: un mes para montaje vocal, dos semanas para coreografía y dos semanas para actuación (sujeto a complejidad del espectáculo). Aquí se suma gran parte del equipo de producción (ver figura 5).
- **Proveedores:** Se procede con la contratación de proveedores y facturación de todos los elementos técnicos y servicios tercerizados, sujetos a las necesidades del espectáculo (escenografía, vestuario, utilería, etc.).
- **Comunicaciones:** Se diseñan las piezas gráficas asociadas al proyecto. Estas serán de vital importancia a la hora de divulgar en redes y medios de comunicación tradicional. También se deben tener en cuenta los costos asociados a pautas radiales, televisivas y escenarios de visibilidad estratégica.
- **Venta al público:** Un mes antes, se procede con la apertura de links de pago y descuentos regresivos a través de tiqueteras autorizadas, generalmente asociadas al teatro.

- **Montaje:** Una semana antes del estreno, se realiza el montaje técnico respectivo. Aquí se tienen en cuenta aspectos claves como ARL para trabajadores, servicios de salud y aportes del contratista completamente al día. El transporte de equipos será de vital importancia para esta etapa.
- **Tech:** Llegada al teatro con todo el equipo de trabajo. Se realizan las pruebas de sonido, diseño de iluminación, movimientos escenográficos y ensayos con orquesta. También se pueden contemplar pasadas generales del espectáculo y cambios de vestuario.
- **Temporada:** Apertura del espectáculo al público. Para este punto, todo el montaje debe estar completamente ensamblado, desde la producción hasta las decisiones creativas. De aquí en adelante todo queda en manos del marketing, la gestión comercial, el “voz a voz” y la experiencia del usuario.

3. Postproducción

- **Desmontaje:** El telón de la última función se cierra y todo el equipo logístico atado a la producción, se encarga de revisar el estado de cada elemento técnico asociado al espectáculo. Se desmontan telones, luces, escenografía, etc. También se aprovecha para guardar vestuario y entrega de camerinos.
- **Pagos:** Una vez finalizado el proyecto, se procede a cierre de caja y pagos correspondientes (personal, servicios y proveedores pendientes).

Costos Asociados.

Para la línea comercial se asocian los mismos supuestos operacionales; costo de ventas y gastos operacionales (ver tabla 16). Cabe resaltar que, los datos aquí mencionados se encuentran sujetos a la complejidad, particularidades técnicas y presupuesto de cada espectáculo producido.

Tabla 16.*Costos y Gastos Anuales Línea Comercial*

Costos y Gastos Línea Comercial (Año 1)	
Costo de Ventas	
Costo Recursos Humanos	Costo Recursos Técnicos
\$ 48.240.000	\$7.580.000
\$ 55.820.000	
Gastos Operacionales	
Gasto Administrativo	Gasto Ventas
\$ 45.137.400	\$ 10.000.000
\$ 55.137.400	

Fuente: Elaboración propia.

Recursos.

- **Humanos:** En este caso, el trabajo mancomunado entre todas las partes será el responsable del éxito del proyecto. La cabeza de la producción, debe ser una persona capaz de trabajar y delegar desde todos los frentes (creativo y producción) para llevar a buen término el proyecto. Tanto el personal interno como tercerizado, deberá ser de altísima calidad y confianza. Direcciones, jefaturas, asistentes, elenco y personal del teatro, trabajarán juntos por un mismo objetivo; una puesta en escena memorable e impecable.
- **Físicos:** Sala de ensayo, bodega, venue, escenografía, vestuario y equipos técnicos propios.

Gestión de Inventarios.

- **Insumos:** Utilería, vestuario, escenografía, maquillaje, sonido, luces, instrumentos y material publicitario

- **Rotación:** Utilería, vestuario, escenografía y maquillaje suelen ser de rotación media por su adaptabilidad. Equipos de sonido, luces e instrumentos con alta durabilidad y consumibles (pilas, filtros, adaptadores, humo y programas de mano) cuentan con altísima rotación.

Mantenimiento de la Calidad.

- **Manejo de las comunicaciones:** El éxito de todo espectáculo depende de la efectividad en su divulgación. Todos los esfuerzos deberán estar volcados a la difusión y alcance de este.
- **Equipo calificado:** Desde los creativos, hasta la producción y el elenco, se debe contar personas altamente calificadas para la ejecución óptima de cada etapa del proyecto. El público no espera menos y la vara es cada vez más alta.
- **Gestión del talento humano:** El teatro se hace con personas. El estrés del montaje puede elevar los ánimos. Por eso es importantísimo contar con un liderazgo empático, asertivo y respetuoso.
- **La importancia del mensaje:** Si las personas no salen transformadas de la sala, la boleta y el cliente se perdieron.

Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento

A continuación, se describen los aspectos legales que deben priorizarse a la hora de ejecutar el proyecto, así como las entidades emisoras y decretos que los amparan (ver tabla 17).

Tabla 17.*Aspectos Legales del Emprendimiento*

Aspectos Legales del Emprendimiento			
Línea	Aspecto Legal	Entidad	Ley / Decreto
Formativa	Licencia de Funcionamiento	Secretaría de Educación	Decreto 3433 de 2008 - Sobre expedición de licencias de funcionamiento para establecimientos educativos privados.
Comercial	Licencia de Funcionamiento	PULEP	Ley 1493 de 2011 - Sobre formalización de espectáculos públicos de artes escénicas.
Transversal	Habeas Data	SIC	Ley 1581 de 2012 - Sobre protección de datos personales.
	Comercio Electrónico	Congreso de la República	
	Uso de Imagen	Corte Constitucional	Ley 23 de 1982 - Sobre derechos de autor.
	Uso de Material Musical	Sayco Asimpro	
	Derechos Internacionales	DNDA	Decreto 410 de 1971 - Sobre obligación y funcionamiento del registro mercantil. Decreto 1469 de 2010 - Sobre licencias en materia urbanística.
	Registro Mercantil	Cámara de Comercio (RUES)	
	Uso del Suelo	IDIGER	Decreto 1072 de 2015 - Sobre reglamento único para el sector trabajo.
	SST	Secretaría de Trabajo	Ley 1562 de 2012 - Sobre riesgos laborales.
	ARL	Privada Autorizada	

Fuente: Elaboración propia.

Además de la normatividad aquí presentada, también se debe tener en cuenta la construcción de unos estatutos institucionales, así como de un reglamento estudiantil y docente que permita la correcta articulación entre todas las áreas.

Descripción de las Operaciones Requeridas por el Emprendimiento

Instalaciones que Requiere el Emprendimiento

Nuevamente, se categoriza de acuerdo a la línea de negocio.

Línea Formativa

Al tratarse de una escuela para la formación escénica integral, se requerirá de un inmueble robusto, distribuido en los siguientes segmentos (ver tabla 18).

Tabla 18.

Infraestructura Línea Formativa

Infraestructura Línea Formativa						
Segmento	Espacio	#	Propósito	Unidad (m2)	Aforo	Total (m2)
Formativo	Salón	3	Clases Grupales	80	20 - 25	240
	Sala	1	Montajes	120	35 - 40	120
	Estudio	3	Clases 1:1	8	1	24
Administrativo	Recepción	1	Matrículas	15	3	15
	Oficinas	1	Operación	30	6	30
	Cuarto Técnico	1	Seguridad y Planta	10	1	10
Bienestar	Cafetería	1	Bienestar	30	20	30
	Baño Oficina	1	Bienestar	8	1	8
	Baño Alumnos	2	Bienestar	12	3	24
	Baño Accesible	1	Bienestar	8	1	8
	Hall	1	Bienestar	24	20	24
	Enfermería	1	Punto de Salud	10	1	10
Aseo y Bodega	Cuarto Aseo	1	Aseo	6	1	6
	Cuarto Residuos	1	Desechos	6	1	6
	Bodega	1	Almacenamiento	30	4	30
Área Bruta						585
20% Circulación						702

Fuente: Elaboración propia.

Gastos asociados.

Dentro de los gastos administrativos asociados a este inmueble se relacionan los siguientes (ver tabla 19).

Tabla 19.

Gastos Infraestructura Línea Formativa

Gastos Infraestructura Línea Formativa		
Concepto	Valor (Mes)	Valor (Año 1)
Alquiler	\$32.000.000	\$384.000.000
Servicios Públicos	\$1.800.000	\$21.600.000
Seguro Sede	\$1.000.000	\$1.000.000
SST	\$400.000	\$4.800.000
Permisos	\$400.000	\$400.000
Impuestos	\$200.000	\$200.000
	\$35.800.000	\$412.000.000

Fuente: Coninsa (2024)

Entorno.

- **Locación:** Los Andes (Barrios Unidos), Bogotá (Estrato 4) Zona residencial y Comercial.
- **Transporte:** Múltiples accesos y medios de transporte (SITP, Transmilenio y particulares).
- **Ambiente:** Híbrido, entre comercial y residencial (sujeto al estudio de uso del suelo).
- **Tipo de inmueble:** Local comercial o residencia adecuada.
- **Tamaño del inmueble:** 700 m2.

Línea Comercial

Para la producción de espectáculos se necesitan tres locaciones en concreto; una sala de ensayo, una bodega (utilería y vestuario) y un venue (lugar de presentación). En la mayoría de

los casos, estos están atados a un alquiler, que varía según las necesidades del espectáculo, comprendiendo aspectos como:

A) Sala de ensayos

- Número de participantes de la producción (Actores, Producción y Creativos)
- Traslado de escenografía y equipos

B) Venue

- **Aforo:** Cantidad de butacas a la venta.
- **Formato:** Número de artistas en escena.
- Prestaciones técnicas del espacio: Complejidad lumínica y escenográfica del espectáculo.

Para este caso en particular, las dos primeras locaciones corresponderían a la sala de ensayos y la bodega de la línea formativa. Esto, para alivianar gastos de alquiler y optimizar la operación en términos de equipo técnico, traslado (vestuario y escenografía) y acopio. No obstante, el alquiler de un venue sí representaría un gasto que, como se mencionó anteriormente, depende de la naturaleza del montaje, por lo que no cuenta con un valor estandarizado.

Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento

Infraestructura Tecnológica

Dentro del espectro tecnológico, encontramos dos categorías de las cuales se beneficiará el emprendimiento:

1. **Seguridad:** Elementos de monitoreo como cámaras, alarmas y pantallas LED, que servirán de insumo principal para la empresa de seguridad outsourcing.
2. **SST:** Elementos de backup para imprevistos eléctricos como monitores LED de picos y planta / UPS.

TIC

En relación las Tecnologías de Información y Comunicación, se pueden reconocer cuatro categorías a utilizar dentro del emprendimiento:

1. **Dispositivos:** Computadores, datáfonos, cámaras digitales y sistemas de sonido.
2. **Redes:** Página web, redes sociales y correo electrónico.
3. **Software:** Sistema de gestión empresarial para procesos internos y CRM.
4. **Servicios digitales:** Almacenamiento en la nube, dominio y pagos online.

Estrategias de Financiación del Emprendimiento

El monto inicial para la puesta en marcha del proyecto corresponde a \$251.370.000 COP, distribuido en gastos de infraestructura, tecnología, permisos y mobiliario. Este valor, será aportado a través de apalancamiento financiero. A continuación, se listan algunos terceros que, dada la naturaleza cultural del emprendimiento, permiten este tipo de consecución de recursos:

Línea Formativa

- **MinCultura:** Programa Nacional de Estímulos, ofrecido para proyectos que cumplan con una serie de requisitos asociados a la investigación, circulación y formación.
- **IDARTES:** Programa Distrital de Estímulos. Igual que MinCultura, pero a una escala de la escena local.
- **SENA:** Fondo emprender, enfocado en capital semilla para proyectos relacionados al crecimiento de las industrias creativas.
- **Bancos:** Líneas de crédito con tasas preferenciales, como el programa “Cultura Andante” de Bancóldex, orientado a la consecución de recursos como capital de trabajo para empresas clasificadas dentro de la Economía Naranja.

- **Herramientas Fintech:** Campañas de “crowdfunding” a través de plataformas como Vaki, Kickstarter o Idea.me. Ideales para la validación del proyecto y la construcción de nichos.

Línea Comercial

Si bien, para las producciones también podría pensarse en estímulos ofrecidos por el estado, suele encontrarse mayor eficacia en los siguientes métodos:

- **Coproducciones:** Empresas dentro del ecosistema cultural, que suelen ceder venues a cambio de porcentajes en boletería.
- **Patrocinios:** Empresas que buscan posicionamiento, ofreciendo capital a cambio de visibilidad.
- **Alianzas:** Posicionamiento compartido a través de apoyos entre marcas fuertes que atraen mayor volumen de ventas.

Además de estas alternativas, diversificar las fuentes de ingresos a través de la productora de espectáculos, será vital. Esto, a través de estrategias como ventas corporativas, soluciones especializadas (jingles, canjes, etc.), e incluso la comercialización de merch asociado a la marca y sus proyectos.

Plan Financiero del Emprendimiento

A continuación, se presentan los supuestos operacionales planteados para el emprendimiento, segmentados en las siguientes categorías:

Estructura de Ingresos

En este apartado, los supuestos son determinados por el valor de los servicios ofrecidos, traducido en cantidad de cursos de formación artística, junto a sus frecuencias y modelos de venta ajustados al servicio mismo (ver figura 6).

Figura 6.*Estructura de Ingresos***Supuestos Operacionales**

Estructura de Ingresos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa Niños y Jóvenes						
Ítem / Servicio	Frecuencia	8%	8%	8%	8%	8%
Matrícula	Anual	\$ 471.113	\$ 508.802	\$ 549.506	\$ 593.467	\$ 640.944
Actuación	Cuatrimstral	\$ 1.102.238	\$ 1.190.417	\$ 1.285.650	\$ 1.388.502	\$ 1.499.583
Ensamble	Cuatrimstral	\$ 1.102.238	\$ 1.190.417	\$ 1.285.650	\$ 1.388.502	\$ 1.499.583
Técnica Vocal	Cuatrimstral	\$ 1.982.200	\$ 2.140.776	\$ 2.312.038	\$ 2.497.001	\$ 2.696.761
Coro	Cuatrimstral	\$ 1.102.238	\$ 1.190.417	\$ 1.285.650	\$ 1.388.502	\$ 1.499.583
Piano	Cuatrimstral	\$ 1.982.200	\$ 2.140.776	\$ 2.312.038	\$ 2.497.001	\$ 2.696.761
Ballet	Cuatrimstral	\$ 1.102.238	\$ 1.190.417	\$ 1.285.650	\$ 1.388.502	\$ 1.499.583
Jazz	Cuatrimstral	\$ 1.102.238	\$ 1.190.417	\$ 1.285.650	\$ 1.388.502	\$ 1.499.583
Tap	Cuatrimstral	\$ 551.438	\$ 595.553	\$ 643.197	\$ 694.653	\$ 750.225
Puntas	Cuatrimstral	\$ 1.102.238	\$ 1.190.417	\$ 1.285.650	\$ 1.388.502	\$ 1.499.583
Estilos	Cuatrimstral	\$ 1.102.238	\$ 1.190.417	\$ 1.285.650	\$ 1.388.502	\$ 1.499.583
Broadway	Cuatrimstral	\$ 786.250	\$ 849.150	\$ 917.082	\$ 990.449	\$ 1.069.684
Stretching	Cuatrimstral	\$ 552.500	\$ 596.700	\$ 644.436	\$ 695.991	\$ 751.670
Vacacional	Cuatrimstral	\$ 1.317.500	\$ 1.422.900	\$ 1.536.732	\$ 1.659.671	\$ 1.792.444
Población Niños y Jóvenes		5%	5%	0%	0%	0%
Matrícula		60	63	66	66	66
Actuación	100%	60	63	66	66	66
Ensamble	60%	36	38	40	40	40
Técnica Vocal	60%	36	38	40	40	40
Coro	100%	60	63	66	66	66
Piano	30%	18	19	20	20	20
Ballet	60%	36	38	40	40	40
Jazz	100%	60	63	66	66	66
Tap	60%	36	38	40	40	40
Puntas	30%	18	19	20	20	20
Estilos	60%	36	38	40	40	40
Broadway	60%	36	38	40	40	40
Stretching	30%	18	19	20	20	20
Vacacional	80%	48	50	53	53	53
Ingreso Niños y Jóvenes						
Matrícula	1	\$ 28.266.780	\$ 32.054.529	\$ 36.349.835	\$ 39.257.822	\$ 42.398.448
Actuación	2	\$ 132.268.560	\$ 149.992.547	\$ 170.091.548	\$ 183.698.872	\$ 198.394.782
Ensamble	2	\$ 79.361.136	\$ 89.995.528	\$ 102.054.929	\$ 110.219.323	\$ 119.036.869
Técnica Vocal	2	\$ 142.718.400	\$ 161.842.666	\$ 183.529.583	\$ 198.211.949	\$ 214.068.905
Coro	2	\$ 132.268.560	\$ 149.992.547	\$ 170.091.548	\$ 183.698.872	\$ 198.394.782
Piano	2	\$ 71.359.200	\$ 80.921.333	\$ 91.764.791	\$ 99.105.975	\$ 107.034.453
Ballet	2	\$ 79.361.136	\$ 89.995.528	\$ 102.054.929	\$ 110.219.323	\$ 119.036.869
Jazz	2	\$ 132.268.560	\$ 149.992.547	\$ 170.091.548	\$ 183.698.872	\$ 198.394.782
Tap	2	\$ 39.703.536	\$ 45.023.810	\$ 51.057.000	\$ 55.141.560	\$ 59.552.885
Puntas	2	\$ 39.680.568	\$ 44.997.764	\$ 51.027.465	\$ 55.109.662	\$ 59.518.435
Estilos	2	\$ 79.361.136	\$ 89.995.528	\$ 102.054.929	\$ 110.219.323	\$ 119.036.869
Broadway	2	\$ 56.610.000	\$ 64.195.740	\$ 72.797.969	\$ 78.621.807	\$ 84.911.551
Stretching	2	\$ 19.890.000	\$ 22.555.260	\$ 25.577.665	\$ 27.623.878	\$ 29.833.788
Vacacional	2	\$ 126.480.000	\$ 143.428.320	\$ 162.647.715	\$ 175.659.532	\$ 189.712.295
Subtotal Ingreso Niños y Jóvenes		\$1.159.597.572	\$1.314.983.647	\$1.491.191.455	\$1.610.486.772	\$1.739.325.713

Supuestos Operacionales
Estructura de Ingresos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa Adultos						
Ítem / Servicio	Frecuencia	8%	8%	8%	8%	8%
Matrícula	Anual	\$ 471.113	\$ 508.802	\$ 549.506	\$ 593.467	\$ 640.944
Actuación	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Ensamble	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Técnica Vocal	Cuatrimestral	\$ 1.530.000	\$ 1.652.400	\$ 1.784.592	\$ 1.927.359	\$ 2.081.548
Coro	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Piano	Cuatrimestral	\$ 1.530.000	\$ 1.652.400	\$ 1.784.592	\$ 1.927.359	\$ 2.081.548
Ballet	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Jazz	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Tap	Cuatrimestral	\$ 425.000	\$ 459.000	\$ 495.720	\$ 535.378	\$ 578.208
Puntas	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Estilos	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Broadway	Cuatrimestral	\$ 850.000	\$ 918.000	\$ 991.440	\$ 1.070.755	\$ 1.156.416
Stretching	Cuatrimestral	\$ 425.000	\$ 459.000	\$ 495.720	\$ 535.378	\$ 578.208
Vacacional	Cuatrimestral	\$ 1.020.000	\$ 1.101.600	\$ 1.189.728	\$ 1.284.906	\$ 1.387.699
Población Adultos		5%	5%	0%	0%	0%
Matrícula		30	32	33	33	33
Actuación	100%	30	32	33	33	33
Ensamble	60%	18	19	20	20	20
Técnica Vocal	60%	18	19	20	20	20
Coro	100%	30	32	33	33	33
Piano	30%	9	9	10	10	10
Ballet	60%	18	19	20	20	20
Jazz	100%	30	32	33	33	33
Tap	60%	18	19	20	20	20
Puntas	30%	9	9	10	10	10
Estilos	60%	18	19	20	20	20
Broadway	60%	18	19	20	20	20
Stretching	30%	9	9	10	10	10
Vacacional	80%	24	25	26	26	26
Ingreso Adultos						
Matrícula	1	\$ 14.133.390	\$ 16.027.264	\$ 18.174.918	\$ 19.628.911	\$ 21.199.224
Actuación	2	\$ 51.000.000	\$ 57.834.000	\$ 65.583.756	\$ 70.830.456	\$ 76.496.893
Ensamble	2	\$ 30.600.000	\$ 34.700.400	\$ 39.350.254	\$ 42.498.274	\$ 45.898.136
Técnica Vocal	2	\$ 55.080.000	\$ 62.460.720	\$ 70.830.456	\$ 76.496.893	\$ 82.616.644
Coro	2	\$ 51.000.000	\$ 57.834.000	\$ 65.583.756	\$ 70.830.456	\$ 76.496.893
Piano	2	\$ 27.540.000	\$ 31.230.360	\$ 35.415.228	\$ 38.248.446	\$ 41.308.322
Ballet	2	\$ 30.600.000	\$ 34.700.400	\$ 39.350.254	\$ 42.498.274	\$ 45.898.136
Jazz	2	\$ 51.000.000	\$ 57.834.000	\$ 65.583.756	\$ 70.830.456	\$ 76.496.893
Tap	2	\$ 15.300.000	\$ 17.350.200	\$ 19.675.127	\$ 21.249.137	\$ 22.949.068
Puntas	2	\$ 15.300.000	\$ 17.350.200	\$ 19.675.127	\$ 21.249.137	\$ 22.949.068
Estilos	2	\$ 30.600.000	\$ 34.700.400	\$ 39.350.254	\$ 42.498.274	\$ 45.898.136
Broadway	2	\$ 30.600.000	\$ 34.700.400	\$ 39.350.254	\$ 42.498.274	\$ 45.898.136
Stretching	2	\$ 7.650.000	\$ 8.675.100	\$ 9.837.563	\$ 10.624.568	\$ 11.474.534
Vacacional	2	\$ 48.960.000	\$ 55.520.640	\$ 62.960.406	\$ 67.997.238	\$ 73.437.017
Subtotal Ingreso Adultos		\$459.363.390	\$520.918.084	\$590.721.108	\$637.978.796	\$689.017.100
Total Ingresos Año		\$1.618.960.962	\$1.835.901.731	\$2.081.912.563	\$2.248.465.568	\$2.428.342.813

Fuente: Elaboración propia.

La imagen anterior, permite evidenciar dos alteraciones porcentuales con periodicidad anual. En primera instancia, un aumento sostenido del 8% sobre los ingresos, justificado en el ajuste inflacionario y, por otra parte, un aumento del 5% en términos poblacionales, asociado al contraste de matrículas entre la apertura del negocio y su consolidación. Cabe resaltar que, a partir del 4 año, el aumento de matrículas llega a un tope valle, justificado en la deserción y atracción de nuevas poblaciones.

Costo de Ventas

En la siguiente sección, los supuestos responden a los costos implicados en el ejercicio de la venta por servicio. En otras palabras, es el costo asociado a la venta de cada curso (salario docente), determinado por la cantidad de horas cátedra impartidas (ver figura 7).

Figura 7.

Costo de Ventas

Supuestos Operacionales								Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas												
Programa Niños y Jóvenes												
Ítem / Servicio	Hora Cátedra	Hora/Semana	Hora/Mes	Costo / Profe	No. Profe	Costo / Curso	Factor Prestacional	5%	5%	5%	5%	5%
Prof. Actuación	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Ensemble	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Técnica Vocal	\$60.000	18	72	\$ 4.320.000	2	\$ 8.640.000	35%	\$ 93.312.000	\$ 97.977.600	\$ 102.876.480	\$ 108.020.304	\$ 113.421.319
Prof. Coro	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Piano	\$60.000	9	36	\$ 2.160.000	1	\$ 2.160.000	35%	\$ 23.328.000	\$ 24.494.400	\$ 25.719.120	\$ 27.005.076	\$ 28.355.330
Prof. Ballet	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Jazz	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Tap	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Puntos	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Estilos	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Broadway	\$50.000	2	8	\$ 400.000	2	\$ 800.000	35%	\$ 8.640.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 10.001.880	\$ 10.501.974
Prof. Stretching	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Vacacional	\$50.000	20	80	\$ 4.000.000	2	\$ 8.000.000	35%	\$ 86.400.000	\$ 90.720.000	\$ 95.256.000	\$ 100.018.800	\$ 105.019.740
Subtotal Costo Niños y Jóvenes								\$ 280.800.000	\$ 294.840.000	\$ 309.582.000	\$ 325.061.100	\$ 341.314.155
Programa Adultos												
Ítem / Servicio	Hora Cátedra	Hora/Semana	Hora/Mes	Costo / Profe	No. Profe	Costo / Curso	Factor Prestacional	5%	5%	5%	5%	5%
Prof. Actuación	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Ensemble	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Técnica Vocal	\$60.000	18	72	\$ 4.320.000	1	\$ 4.320.000	35%	\$ 46.656.000	\$ 48.988.800	\$ 51.438.240	\$ 54.010.152	\$ 56.710.660
Prof. Coro	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Piano	\$60.000	9	36	\$ 2.160.000	1	\$ 2.160.000	35%	\$ 23.328.000	\$ 24.494.400	\$ 25.719.120	\$ 27.005.076	\$ 28.355.330
Prof. Ballet	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Jazz	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Tap	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Puntos	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Estilos	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Broadway	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Stretching	\$50.000	2	8	\$ 400.000	1	\$ 400.000	35%	\$ 4.320.000	\$ 4.536.000	\$ 4.762.800	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Prof. Vacacional	\$50.000	20	80	\$ 4.000.000	2	\$ 8.000.000	35%	\$ 86.400.000	\$ 90.720.000	\$ 95.256.000	\$ 100.018.800	\$ 105.019.740
Subtotal Costo Adultos								\$ 199.584.000	\$ 209.563.200	\$ 220.041.360	\$ 231.043.428	\$ 242.595.599
Total Costos Año								\$ 480.384.000	\$ 504.403.200	\$ 529.623.360	\$ 556.104.528	\$ 583.909.754

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior figura, cabe resaltar dos alteraciones porcentuales. La primera, relacionada al factor prestacional. Esto, se justifica en el tipo de contratación docente (contrato a término fijo con periodicidad semestral). Y la segunda, asociada al incremento salarial en relación al ajuste inflacionario anual.

Gastos Operacionales

Para este rubro, los supuestos se dividen en dos macro categorías: gastos administrativos y gastos de ventas. La primera, se traduce en salarios del personal, servicios, permisos e impuestos, gasto inmobiliario y costo promedio ponderado del capital de trabajo. Mientras que la segunda, responde a gastos asociados al equipo comercial, gestión de las comunicaciones e inversión en marketing (ver figura 8).

Figura 8.*Gastos Operacionales***Supuestos Operacionales**

Gastos Operacionales

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Administrativo							
Personal	Salario	Factor Prestacional		5%	5%	5%	5%
Director General	\$ 8.000.000	35%	\$ 129.600.000	\$ 136.080.000	\$ 142.884.000	\$ 150.028.200	\$ 157.529.610
Coordinador Académico	\$ 4.000.000	35%	\$ 64.800.000	\$ 68.040.000	\$ 71.442.000	\$ 75.014.100	\$ 78.764.805
Ejecutivo Financiero	\$ 4.000.000	35%	\$ 64.800.000	\$ 68.040.000	\$ 71.442.000	\$ 75.014.100	\$ 78.764.805
Auxiliar Académico	\$ 2.000.000	35%	\$ 32.400.000	\$ 34.020.000	\$ 35.721.000	\$ 37.507.050	\$ 39.382.403
Auxiliar Administrativo	\$ 2.000.000	35%	\$ 32.400.000	\$ 34.020.000	\$ 35.721.000	\$ 37.507.050	\$ 39.382.403
Auxiliar Logístico	\$ 2.000.000	35%	\$ 32.400.000	\$ 34.020.000	\$ 35.721.000	\$ 37.507.050	\$ 39.382.403
Enfermera	\$ 3.000.000	35%	\$ 48.600.000	\$ 51.030.000	\$ 53.581.500	\$ 56.260.575	\$ 59.073.604
Seguridad 1	\$ 3.000.000	35%	\$ 48.600.000	\$ 51.030.000	\$ 53.581.500	\$ 56.260.575	\$ 59.073.604
Seguridad 2	\$ 3.000.000	35%	\$ 48.600.000	\$ 51.030.000	\$ 53.581.500	\$ 56.260.575	\$ 59.073.604
Aseo	\$ 2.000.000	35%	\$ 32.400.000	\$ 34.020.000	\$ 35.721.000	\$ 37.507.050	\$ 39.382.403
Servicios							
ARL	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506
Servicios	\$ 1.800.000	12	\$ 21.600.000	\$ 22.680.000	\$ 23.814.000	\$ 25.004.700	\$ 26.254.935
Seguro Sede	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506
SST	\$ 400.000	12	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600	\$ 5.834.430
Permisos	\$ 400.000	1	\$ 400.000	\$ 420.000	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203
Impuestos	\$ 200.000	1	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 220.500	\$ 231.525	\$ 243.101
Gasto Inmobiliario							
Alquiler Sede	\$ 32.000.000		\$ 384.000.000	\$ 403.200.000	\$ 423.360.000	\$ 444.528.000	\$ 466.754.400
WACC							
Bancóldex Tasa (14+3)			\$42.500.000	\$31.790.000	\$21.080.000	\$10.370.000	\$ -
Subtotal Gasto Administrativo			\$ 990.100.000	\$ 1.026.770.000	\$ 1.065.809.000	\$ 1.107.335.450	\$ 1.151.813.723
Gasto Ventas							
Personal							
Ejecutivo Comercial	\$ 4.000.000	35%	\$ 64.800.000	\$ 68.040.000	\$ 71.442.000	\$ 75.014.100	\$ 78.764.805
Asesor Comercial 1	\$ 2.000.000	35%	\$ 32.400.000	\$ 34.020.000	\$ 35.721.000	\$ 37.507.050	\$ 39.382.403
Asesor Comercial 2	\$ 2.000.000	35%	\$ 32.400.000	\$ 34.020.000	\$ 35.721.000	\$ 37.507.050	\$ 39.382.403
Gestor de Visibilidad	\$ 3.000.000	35%	\$ 48.600.000	\$ 51.030.000	\$ 53.581.500	\$ 56.260.575	\$ 59.073.604
Servicios							
Mercadeo	\$ 4.000.000	12	\$ 48.000.000	\$ 50.400.000	\$ 52.920.000	\$ 55.566.000	\$ 58.344.300
Subtotal Gasto Ventas			\$ 226.200.000	\$ 237.510.000	\$ 249.385.500	\$ 261.854.775	\$ 274.947.514
Total Gastos Año			\$ 1.216.300.000	\$ 1.264.280.000	\$ 1.315.194.500	\$ 1.369.190.225	\$ 1.426.761.236

Fuente: Elaboración propia.

La imagen presentada, denota dos alteraciones porcentuales: el factor prestacional, asociado al tipo de contratación del talento humano (contrato a término fijo / indefinido) y el incremento salarial en relación al ajuste inflacionario anual.

Inversión

Como se mencionó anteriormente, la inversión inicial es de \$251.370.000 COP y se justifica en infraestructura dancística y escénica, instrumentos musicales, mobiliario, elementos comerciales y de seguridad, espacios de bienestar y aseo, tecnología, seguridad, elementos jurídicos, indumentaria teatral y merch (ver figura 9).

Figura 9.

Inversión

Supuestos Operacionales

Inversión

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión						
Ítem / Servicio			8%	8%	8%	8%
Piso de madera x4	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000				
Espejo 2m x4	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000				
Barras fijas	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000				
Teclado x7	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000				
Atriles	\$ 1.190.000	\$ 1.190.000				
Silla oficina x7	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000				
Escritorio x7	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000				
Letrero / Permiso comercial	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000				
Poltrona x5	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000				
Seguridad ocupacional	\$ 8.320.000	\$ 8.320.000				
Cafetería	\$ 6.950.000	\$ 6.950.000				
Enfermería	\$ 2.090.000	\$ 2.090.000				
Baños	\$ 23.530.000	\$ 23.530.000				
Cuarto de residuos	\$ 750.000	\$ 750.000				
Tecnología	\$ 34.420.000	\$ 34.420.000				
Cuarto técnico / Seguridad	\$ 9.850.000	\$ 9.850.000				
Residuos	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000				
Contratos	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000				
Diademas x4	\$ 26.000.000	\$ 26.000.000				
Merch	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000				
Total Inversión		\$ 251.370.000				

Fuente: Elaboración propia.

Al comprender la etapa inicial del proyecto, la figura anterior no supone alteraciones porcentuales considerables sostenidas en el tiempo. Esto, debido a que los insumos e infraestructura requeridos para la operación del negocio, presentan una durabilidad elevada o sujeta a muy bajo nivel de mantenimiento.

Estados Financieros / Análisis Financiero

Ahora bien, tras el desglose de ingresos, costos y gastos asociados al negocio, es preciso argumentar su viabilidad a través de los siguientes estados financieros:

Figura 10.

Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.618.960.962	1.835.901.731	2.081.912.563	2.248.465.568	2.428.342.813
Costo de Ventas	480.384.000	504.403.200	529.623.360	556.104.528	583.909.754
Margen Bruto (MB)	1.138.576.962	1.331.498.531	1.552.289.203	1.692.361.040	1.844.433.059
Margen Bruto (Como % de Ventas)	70,3%	72,5%	74,6%	75,3%	76,0%
Mercadeo & Ventas	226.200.000	237.510.000	249.385.500	261.854.775	274.947.514
General & Administrativo	990.100.000	1.026.770.000	1.065.809.000	1.107.335.450	1.151.813.723
Depreciación & Amortización	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidad/Pérdida Operacional	-87.723.038	57.218.531	227.094.703	313.170.815	407.671.823
Margen Operacional (Como % de Ventas)	-5,4%	3,1%	10,9%	13,9%	16,8%
Otros Ingresos	21.250.000	23.375.000	25.712.500	28.283.750	31.112.125
Otros Gastos	42.500.000	31.790.000	21.080.000	10.370.000	-
Utilidad/Pérdida Operacional ant. Imp.	-108.973.038	48.803.531	231.727.203	331.084.565	438.783.948
Impuestos	-	17.081.236	81.104.521	115.879.598	153.574.382
Utilidad / Pérdida Neta	-108.973.038	31.722.295	150.622.682	215.204.967	285.209.566
Margen neto (Como % de Ventas)	-6,7%	1,7%	7,2%	9,6%	11,7%
EBITDA	-77.723.038	67.218.531	237.094.703	323.170.815	417.671.823
Margen EBITDA	-4,8%	3,7%	11,4%	14,4%	17,2%

Fuente: Elaboración propia.

El Estado de Resultados evidencia un incremento progresivo de las ventas, cuyo valor pasa de \$1.618.960.962 COP en el primer año, a \$2.428.342.813 COP para el quinto año. Dicho crecimiento, demuestra su capacidad para aumentar los márgenes de rentabilidad, reflejado en un crecimiento del 70,3% al 76% para el margen bruto, así como en la evolución proyectada para

los márgenes operacional, neto y EBITDA. Si bien el primer año registra una pérdida neta transitoria de \$108.973.038 COP, atribuible a los costos propios de la puesta en marcha y consolidación del ejercicio, es a partir del segundo año donde se generan utilidades exponenciales cuyo valor alcanza los \$285.209.566 COP al finalizar el último periodo proyectado; lo que permite demostrar la capacidad del emprendimiento para transformar el crecimiento de los ingresos en resultados financieros positivos.

Figura 11.

Estado de Situación Financiera / Balance General

Estado de Situación Financiera / Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Caja & Equivalentes	85.091.677	96.281.902	180.424.538	333.503.313	557.856.592
Cuentas por Cobrar	133.065.285	100.597.355	114.077.401	123.203.593	133.059.880
Inventario	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Activos Fijos	232.820.000	232.820.000	232.820.000	232.820.000	232.820.000
Depreciaciones	10.000.000	20.000.000	30.000.000	40.000.000	50.000.000
Activos Fijos Netos	222.820.000	212.820.000	202.820.000	192.820.000	182.820.000
Total Activos	441.026.962	409.749.257	497.371.939	649.576.906	873.786.472
Pasivos					
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-
Pasivo a Largo Plazo	250.000.000	187.000.000	124.000.000	61.000.000	-
Total Pasivos	250.000.000	187.000.000	124.000.000	61.000.000	-
Patrimonio					
Patrimonio	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000
Reserva Legal	-	-	-	-	-
Utilidad	-108.973.038	31.722.295	150.622.682	215.204.967	285.209.566
Utilidad Acumulada	-	-108.973.038	-77.250.743	73.371.939	288.576.906
Total Patrimonio	191.026.962	222.749.257	373.371.939	588.576.906	873.786.472
Total Pasivo + Patrimonio	441.026.962	409.749.257	497.371.939	649.576.906	873.786.472
Check	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el Estado de Situación Financiera evidencia un fortalecimiento gradual del patrimonio y una mejora continua en la liquidez. El total de activos incrementa de \$441.026.962 COP a \$873.786.472 COP, impulsado principalmente por el aumento del efectivo disponible. De manera simultánea, el pasivo a largo plazo decrece progresivamente hasta ser cancelado por completo para el quinto año, mientras que el patrimonio se incrementa como resultado de la acumulación de utilidades. Esto refleja una estructura financiera más sólida y una menor dependencia del financiamiento externo.

Figura 12.

Flujo de Caja

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-108.973.038	31.722.295	150.622.682	215.204.967	285.209.566
Depreciación	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Cuentas por Cobrar	-133.065.285	32.467.929	-13.480.046	-9.126.192	-9.856.287
Inventario	-50.000	-	-	-	-
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-
Pasivo a Largo Plazo	250.000.000	-63.000.000	-63.000.000	-63.000.000	-61.000.000
Activos Fijos	-232.820.000	-	-	-	-
Inversión Capital	300.000.000	-	-	-	-
Inicio de Periodo	-	85.091.677	96.281.902	180.424.538	333.503.313
Saldo	85.091.677	11.190.225	84.142.636	153.078.775	224.353.279
Fin de Periodo	85.091.677	96.281.902	180.424.538	333.503.313	557.856.592

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el Flujo de Caja reafirma la capacidad con la que cuenta el proyecto para generar efectivo suficiente, en aras de atender sus compromisos operativos y financieros. En efecto, durante el primer año predominan las inversiones financiadas mediante crédito y aportes de capital para, posteriormente, generar flujos positivos a través de la operación que permiten

amortizar la deuda, fortalecer la liquidez e incrementar el saldo de caja, desde los \$85.091.677 COP, hasta los \$557.856.592 COP para el término del último periodo proyectado.

Figura 13.

Dashboard

Dashboard

Análisis de Inversión

	Inversionistas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Anual	-300.000.000	-77.723.038	67.218.531	237.094.703	323.170.815	417.671.823
Flujo Acum	-300.000.000	-377.723.038	-310.504.507	-73.409.804	249.761.011	667.432.833
TIR	31,33%					
VNA @ 10%	\$ 343.099.313					
Relación Beneficio / Costo	2,1 Veces					
Punto de Equilibrio Operacional	1,5 Años					
Periodo de Recobro	3,2 Años					

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, los indicadores de evaluación financiera permiten respaldar la pertinencia de la inversión, arrojando una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 31,33%. El Valor Presente Neto es positivo, el beneficio / costo alcanza una relación de 2 a 1, el punto de equilibrio operacional se logra aproximadamente en 1,5 años y la recuperación de la inversión se proyecta para 3,2 años. Estos resultados indican que el proyecto, no solo recupera la inversión realizada, sino que genera valor económico para sus inversionistas.

En conclusión, los análisis aquí proyectados justifican la viabilidad financiera del negocio, ya que presenta una recuperación temprana de las pérdidas iniciales, un crecimiento sostenido de la rentabilidad, una adecuada generación de liquidez y una estructura patrimonial fortalecida; aspectos que respaldan su sostenibilidad y permanencia en el mediano y largo plazo.

Estrategia para el Relacionamento con los Clientes y Grupos de Interés

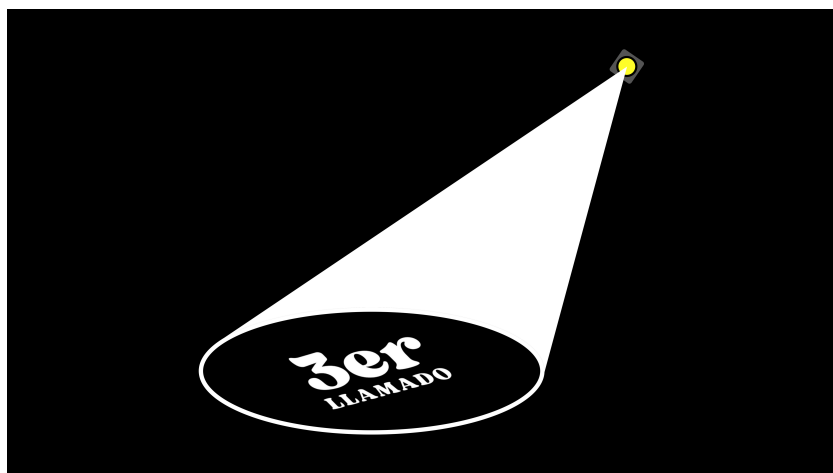
Estrategia de Marca (Branding)

Entendiendo el Branding 2.0 (Human Centre Marketing) como un vehículo emocional entre el consumidor y la organización, el nombre “3er Llamado” pretende evocar intriga, sorpresa, expectativa, tensión, umbral y vértigo. Todo esto, a través de dos sencillas palabras que, en el mundo del entretenimiento, implican la avalancha emocional que provoca el instante previo al inicio de cualquier espectáculo en vivo. De esta manera, la identidad de marca se construye bajo los siguientes elementos:

- **Denominación:** “3er Llamado”. Nombre simbólico y universal dentro del argot popular escénico, que hace referencia el prelude del espectáculo.
- **Logotipo:** Isologo, donde la imagen y el texto conforman el mensaje y evocan la emoción.
- **Slogan:** “Ariba el telón”.
- **Color:** Amarillo (Entusiasmo/Energía), Blanco (Apertura/Renovación), Gris (Sobrio/Neutro) y Negro (Misterio/Elegancia).
- **Tipografía:** Sergio Trendy (Elegancia y Retro – Chic), con un coste de 25USD para distribución comercial. Se puede evaluar el diseño de una fuente propia.
- **Elementos gráficos:** Artefacto de iluminación con haz de luz y simulación de gobo con el título “3er Llamado” inscrito (ver figura 14).

Figura 14.

Logotipo



Fuente: Elaboración propia.

El logo por sí mismo no se encargará de generar la carga emocional. Este vendrá acompañado de tres experiencias claves, enfocadas en la experiencia del usuario:

1. **Visual:** Gobo con el título de la productora.
2. **Sonora:** Efecto de apagón previo a la aparición del gobo.
3. **Lumínica:** Blackout con Spotlight.

Requerimientos de marca

- **Cámara de comercio de Bogotá:** Solicitud de matrícula mercantil, pago de tasa y cobertura anual renovable.
- **Superintendencia de Industria y comercio (SIC):** Solicitud de protección legal y derechos de autor, pago de tasa y cobertura por 10 años renovables.

Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Emprendimiento

La herramienta principal a utilizar para la gestión de las comunicaciones de “3er Llamado” serán las redes sociales. A través de plataformas como Instagram, LinkedIn, Tik Tok, Facebook y otros buscadores como YouTube, se pretende consolidar una estrategia de mercadeo omnicanal, en donde el usuario perciba una coherencia transversal entre todos los contenidos compartidos. Por supuesto, adaptando el contenido a las parrillas y dinámicas predeterminadas de cada aplicación. Las historias, Reels, Posts, Carruseles, Lives y la constante actualización de tendencias, serán fundamentales para el crecimiento de una comunidad digital enterada y fiel.

Además, se implementará el diseño y desarrollo de un website orientado a informar y centralizar los canales de comunicación. En esta página, el usuario conocerá todos nuestros servicios, explorará sobre la historia de la marca, identificará sus valores, comprenderá su misión, recibirá información sobre futuros proyectos y podrá realizar un recorrido audiovisual para no perderse ningún detalle.

Las relaciones públicas también serán un aspecto clave a la hora de posicionar el emprendimiento. Razón por la cual, se hace imprescindible la ejecución de las siguientes estrategias:

- **Pauta digital:** Generación de leads y alcance exponencial de visibilidad.
- **Prensa:** Distribución impresa de notas y entrevistas.
- **ATL:** Medios de comunicación masiva como Vallas, Radio, TV y Podcast.
- **BTL:** Experiencias en ferias, Flashmobs y presencia en eventos corporativos.
- **Influencers:** Generación de valor, confianza y respaldo.
- **Festivales:** Participación en festivales de teatro y concursos interinstitucionales que mejoren el posicionamiento y voz a voz de la marca.

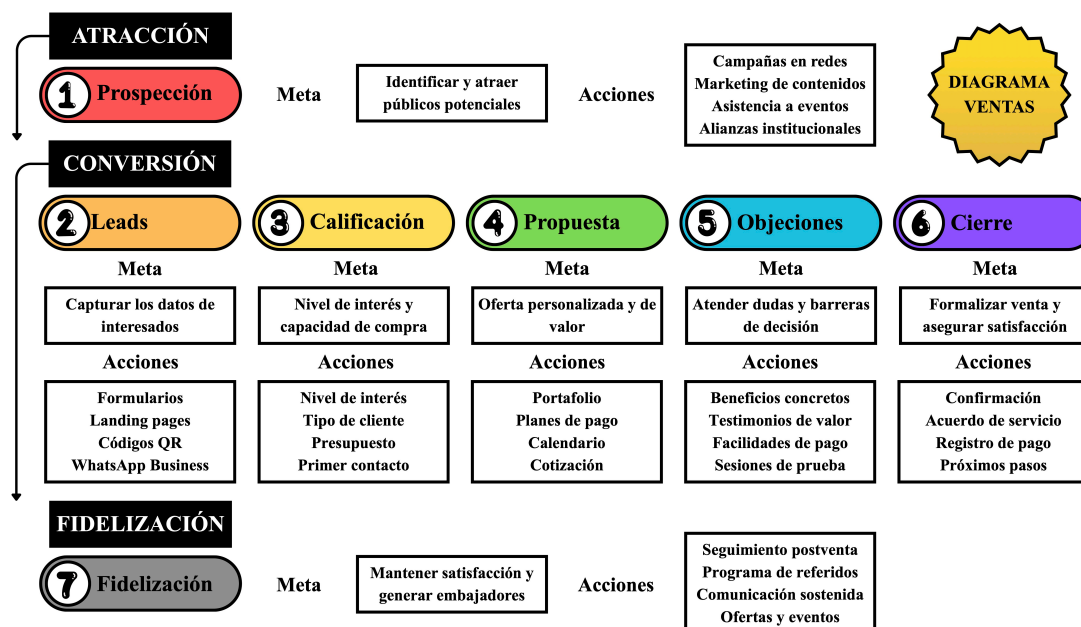
- **Premiaciones:** Inscripción de los productos escénicos en las plataformas de premiación actuarial ACA (Asociación Colombiana de Actores).

Proceso de Ventas y Servicios

El proceso de ventas de “3er Llamado” (en ambas líneas de negocio), consta de distintas etapas que permiten atraer, convertir y fidelizar al cliente (ver figura 15).

Figura 15.

Diagrama de Ventas



Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que, de acuerdo con la línea de negocio sobre la cual se aplique este modelo, se aplicarán algunos cambios en términos de herramientas, entregables, mercado objetivo, tipos de contratación y responsables.

Plan de Mercadeo

Investigación de Mercado

Tras la coyuntura sanitaria de la pandemia del 2020, se produjo un fenómeno social asociado al bienestar emocional y la conexión social. Este contexto, impulsó la demanda de actividades que fomentan la creatividad y la expresión personal. Disciplinas como la danza, la música y el teatro se consolidaron como herramientas de autocuidado y desarrollo humano, generando un auge sostenido en la participación de experiencias artísticas presenciales. Tal como se menciona en el reconocido medio europeo Art & Wellbeing (2022):

Receptive participation in the arts (visual arts, theatre, dance, architecture & heritage) during the pandemic was significantly correlated to a decrease in negative feelings. Those who access art often tend to have lower Negative Affect scores than those with low art. [La participación receptiva en las artes (artes visuales, teatro, danza, arquitectura y patrimonio) durante la pandemia estuvo significativamente correlacionada con una disminución de los sentimientos negativos. Quienes acceden con mayor frecuencia al arte tienden a presentar puntajes más bajos de afecto negativo que aquellas personas con un bajo acceso al arte].

Así mismo, tendencias como el “lifelong learning” y la asistencia a eventos de entretenimiento masivo han logrado mantener un crecimiento sostenido a nivel nacional, reflejando el apetito del mercado por la exploración de hobbies, la actualización profesional y las experiencias culturales. Este contexto favorece el desarrollo de proyectos que integren formación y producción en materia escénica. Sobre todo, en entornos urbanos con alta oferta y demanda cultural como Bogotá.

Por su parte, el boletín técnico de la Cuenta Satélite de la Economía Cultural y Creativa Bogotá (CSECCB), permitió conocer el porcentaje valor agregado en el área de artes y patrimonio, en la era postpandemia. Se trata de un incremento del 4,2% en relación al año inmediatamente anterior y que, a diferencia de la información recolectada en años anteriores, posiciona a la educación cultural y creativa como segmento de mayor participación, seguido de las artes escénicas (DANE, 2025). Este crecimiento e interés sostenido, posiciona a “3er Llamado” como un espacio clave para satisfacer la demanda escénica cultural y de formación en Bogotá.

Ahora bien, en el marco de la investigación primaria y con la intención de comprender las expectativas, preferencias y particularidades del mercado al que se enfrenta el emprendimiento, se diseñó una encuesta cuantitativa (con excepción de dos preguntas abiertas), la cual se compartió en Bogotá, obteniendo 100 respuestas dentro de un grupo de clientes potenciales. Esta herramienta de validación permitió recopilar insights con relación al consumo, hábitos de compra y percepción de valor en el sector educativo no formal (ver anexo A). La información recolectada permitió establecer precios competitivos y diseñar una propuesta curricular acorde a las preferencias captadas. A continuación, se presenta un análisis de los insights obtenidos:

La población más relevante corresponde a personas entre los 18 y 29 años, representando al 57% de los encuestados totales. En su mayoría, estudiantes universitarios activos y egresados interesados en tomar clases para ellos. Por otra parte, destaca la población entre 30 y 39 años, representando al 24% de la población encuestada. Mayoritariamente, profesionales sin hijos interesados en tomar clases para ellos o inscribir a otros familiares menores de edad. En términos de volumen, le sigue la población entre 40 y 49 años, que representa al 13% de los encuestados. En gran medida, padres de familia interesados en inscribir a sus hijos en este tipo de formación,

pero que actualmente no se encuentran matriculados. Finalmente, el restante de los encuestados (50 años en adelante) no representa un volumen considerable, por lo que se presume que la herramienta pudo haber sido mejor distribuida. Cabe resaltar que el 72% de la población percibe un altísimo valor en la formación escénica.

El tipo de arte escénico más atractivo para la población encuestada fue el género del Teatro Musical, que integra las disciplinas de teatro, música y danza. Esta información, sumada al alto interés por la formación integral (con una representación del 49%), valida el diseño de la malla curricular de línea formativa, orientada a la impartición de cursos interdisciplinarios y que pasan por todas las áreas mencionadas.

En relación al estrato, localidad e intención de movilidad de la población encuestada también encontramos insights bastante interesantes. En primer lugar, el grueso de los clientes potenciales se encuentra entre los estratos 3 y 4 (con una representación del 61%), seguido de los estratos 5 y 6 (36%), lo cual indica que la percepción de marca se puede construir desde una clasificación de gama media – alta. Adicionalmente, observamos una alta residencia en zonas paralelas de la ciudad, como lo son la localidad de Suba (33%) y Usaquén (31%); información que valida la intención de buscar una zona estratégica entre ambas localidades, convirtiendo a Cedritos en un barrio idóneo por su cercanía con la autopista norte – punto central entre ambas zonas – y su accesibilidad con medios de transporte masivo. Por último, se evidencia una alta intención de movilidad por parte de los usuarios, indicando que sí estarían dispuestos a moverse entre localidades para su acceso a la educación escénica (78%) y que no les molestaría pasar entre 30 y 60 minutos en el tráfico (55% de aprobación).

Dentro de los factores de decisión priorizados por los usuarios encuestados, se encuentra una fuerte inclinación hacia la calidad docente y el precio como motor de elección, seguido por

la ubicación y los resultados visibles. Esta información es de vital importancia, ya que los precios planteados para la impartición de cursos se alinean con las expectativas del cliente en términos de calidad y en términos monetarios, soportado en una captación del 46% frente a cursos semestrales que rondan entre el millón y millón y medio de pesos colombianos.

Con respecto a la frecuencia y calendario de las clases, resalta una representación porcentual muy pareja entre las personas que toman cursos semestralizados y las que se inscriben ocasionalmente (30% y 33% respectivamente). Esto, sumado al hábito de formación durante el periodo escolar (14%) y las vacaciones (12%), abre el camino para la apertura de clases en ambas modalidades, tal y como se muestra en la sección de portafolio de servicios de la línea formativa.

Antes de cerrar, se procede a analizar la sección de preguntas abiertas, asociadas a la expectativa de reputación, valores, percepción de las escuelas de formación escénica y oportunidades de mejora. En este último apartado, los usuarios coinciden en dos premisas fundamentales; la accesibilidad económica y geográfica es una de las mayores barreras percibidas. Los encuestados esperan una mayor cobertura territorial, así como precios diferenciados. Por otra parte, los usuarios valoran la experiencia, empatía y profesionalismo docente, aludiendo a procesos de acompañamiento más rigurosos, evaluaciones objetivas y una enseñanza inspiradora. Esta información será de vital importancia durante el proceso de ventas, pues serán un gancho de atracción y una de las bases para la promesa de valor.

Finalmente, se encontró que las palabras más asociadas al concepto de la escuela de formación ideal son “integralidad” y “calidad”, y que la percepción general o síntesis cualitativa es la de una escuela integral, humana y de alta calidad, en donde no sólo se forman artistas, sino personas. Dicha recopilación es fundamental para el direccionamiento de los valores

organizacionales, pues responde a la profunda convicción de “3er Llamado” en todas sus dimensiones; un espacio que forma y transforma vidas.

Conclusión

Los resultados obtenidos sirven como herramienta de validación de la propuesta de negocio planteada en esta tesis y permiten afirmar que “3er Llamado” se encuentra bien posicionado para satisfacer las necesidades de un mercado que valora la educación artística y la apuesta por proyectos en el marco de las industrias creativas y culturales. Para aprovechar al máximo estos insights, es necesario seguir volcando los esfuerzos hacia una propuesta de valor enfocada en la formación integral para la escena y la vida. Es decir, un portafolio que permita el desarrollo de habilidades técnicas y personales.

Cabe resaltar que esta herramienta de validación está centrada en la línea formativa del emprendimiento, pues esta se traduce en la principal fuente de ingresos. No obstante, en el apartado de anexos (ver anexo B) se recopila información valiosa, extraída de una entrevista con uno de los productores de mayor trayectoria en el género de Teatro Musical en Colombia, donde se resuelven inquietudes sobre modelos de negocio en tiempos de crisis, penetración de mercado territorial en términos educativos y alternativas de financiación para espectáculos escénicos.

Barreras de Entrada

Las principales barreras de entrada del emprendimiento son: altos costos de inicio, gestión del mercadeo, posicionamiento de marca, consecución del talento humano, adquisición de derechos de autor internacionales y patrocinios. A continuación, se detallan algunas acciones de mitigación (ver tabla 20).

Tabla 20.*Barreras de Entrada*

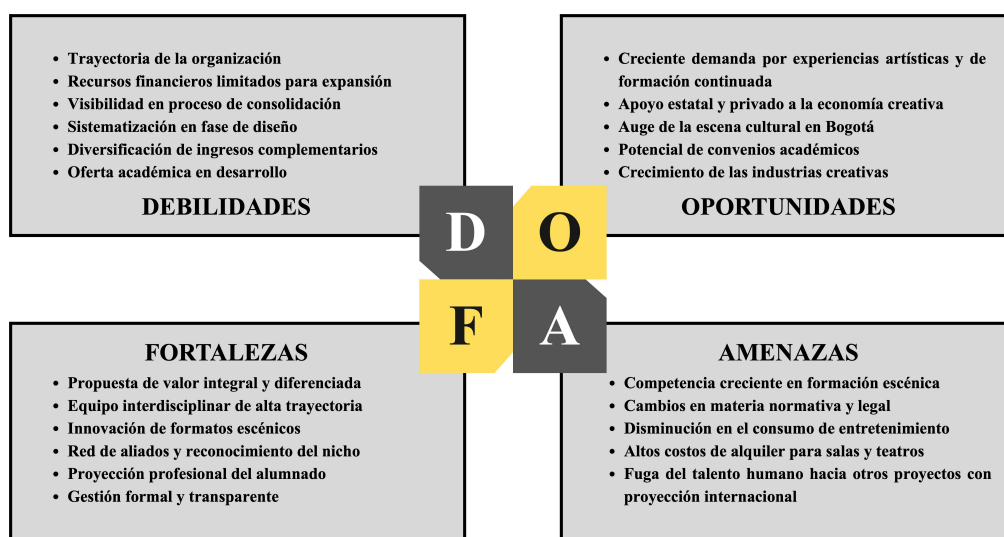
Barreras de Entrada		
Línea	Barrera	Acciones
Formativa	Capital Inicial	Estímulos y convocatorias MIN Cultura, IDARTES y/o crédito preferencial Bancóldex: Propuesta de costos estructurada Beneficios sociales del emprendimiento Crédito preferencial Bancóldex Crowdfunding con herramientas Fintech
	Sede	Arriendo con posibilidad de compra desde el quinto año del emprendimiento: Benchmarking de pisos, edificios o casas con posibilidad de adecuación Priorizar la sala de ensayos y el área de estudios para clases 1:1
Comercial	Patrocinios	Coproducciones con teatros y alianza COCREA: Propuesta de costos estructurada Aspectos legales al día
	Derechos Internacionales	Generación de confianza y credibilidad con MTI: Propuesta de costos estructurada Trayectoria profesional del equipo Mencionar escuela adscrita al proyecto Revisión de material creativo
Transversal	Posicionamiento	Estrategia de marketing phygital: Presencia en redes Contenido testimonial Pauta digital Refuerzo del modelo simbiótico Alianzas estratégicas Eventos del sector cultural
	Talento Humano	Recolección de CV's y filtros: Profesionales con maestría Artistas con titulación interdisciplinar Estudio de seguridad Capacitación y desarrollo Proceso de onboarding

Amenazas y Oportunidades

Para este apartado, se toma la decisión de diseñar un análisis DOFA, ya que permite evidenciar un panorama macro de las influencias externas del entorno que podrían afectar la operación del emprendimiento (ver figura 16).

Figura 16.

Análisis DOFA



Fuente: Elaboración propia.

La creación de “3er Llamado” representa una oportunidad viable gracias al crecimiento sostenido de la educación artística y el apoyo a las industrias creativas a nivel local y nacional. Con su propuesta de valor integral y diferenciada, ligada a la formación de artistas integrales e innovación de formatos escénicos, cuenta con una gran ventaja en el mercado. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados a su falta de trayectoria, diversificación de ingresos. Para el asegurar su éxito, se procurará mitigar amenazas como la creciente oferta en materia de formación escénica y la competencia entre organizaciones por la retención del talento.

Competidores Clave

Aunque el emprendimiento cuenta con una propuesta de valor diferenciada e integrada en dos líneas de negocio, existe un abanico considerable de competidores (ver figura 17).

Figura 17.

Competidores “3er Llamado”

	Formación infantil	Productora	Educación continuada	Formación Interdisciplinar	Formatos innovadores
3er Llamado	✓	✓	✓	✓	✓
U. Rosario MISI	✓	✓	✓	✓	✗
MUN Entertainment	✗	✓	✓	✓	✗
Rozo Producciones	✓	✗	✗	✓	✗
Bureo Dance Studio	✓	✗	✓	✗	✗
Arcoiris Taller Artístico	✓	✗	✗	✓	✗
2 Productores	✗	✓	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se amplía la información consignada en la figura anterior:

Competidores Directos

- **U. Rosario / MISI:** Escuela de formación especializada en Teatro Musical, recientemente adquirida por la Universidad del Rosario y con una tardía incursión en los cursos de educación continuada. Se ubica en Bogotá (Pasadena) y representa la competencia principal de “3er Llamado”, no sólo por su oferta académica, sino porque también cuenta con una productora profesional y una percepción de valor muy alta en términos de trayectoria. Presenta una debilidad creciente, debido a su oferta

desproporcionada en saberes (arquitectura, diseño, artes plásticas, teatro, música y danza). Es decir, se están alejando de su corebusiness, en función de satisfacer la demanda de matrículas del sector de la educación superior. Su marca compite con la U. Rosario y genera confusiones, incluso en sus mismos usuarios. Aunque tienen una trayectoria basta en la producción de musicales profesionales, su línea comercial de espectáculos se reduce a producciones de gran formato y temáticas familiares.

- **MUN Entertainment:** Competencia directa de MISI Producciones en términos de espectáculos de gran formato. Inició como una productora escénica y escuela de danza en Bogotá (Chicó) y actualmente se dedica a la comercialización de artistas musicales. Cuentan con un programa de formación integral lanzado en el segundo semestre de 2025. Sin embargo, está orientado al performance musical, más que a las artes escénicas o subgéneros teatrales. Si bien ofrecen cursos profesionalizantes, no tienen una oferta académica infantil y al igual que la compañía mencionada anteriormente, se concentraron únicamente en formatos para públicos masivos.
- **Rozo Producciones:** Academia de Teatro Musical fundada después de la pandemia en Bogotá (Alhambra). Sus esfuerzos están concentrados en la formación de artistas escénicos interdisciplinarios. Sin embargo, carecen de una oferta académica para adultos en material de “lifelong learning” y sus producciones se limitan a muestras y talleres de montaje académicos, dejando de lado los espectáculos profesionales.
- **Arcoíris Taller Artístico:** Propuesta muy similar a la anterior. Escuela especializada en Teatro Musical, fundada en Bogotá (Cedritos). Aunque lleva más tiempo en el mercado, su crecimiento no concuerda con su trayectoria. No cuenta con educación continuada y al

igual que otras academias del sector, se limita a la producción de muestras netamente académicas.

- **2 Productores:** Fundada en el segundo semestre del 2025 en Bogotá, representa la máxima competencia de la línea comercial de “3er Llamado”, pues es la primera productora profesional y con licencias internacionales para presentar espectáculos de formato pequeño y mediano. Aunque no cuenta con una línea formativa, su entrada al mercado representa una amenaza potencial para el emprendimiento, pues deja un precedente de innovación en materia escénica con un panorama de competencia muy retador.

Competidores Indirectos

- **Bureo Dance Studio:** Escuela de formación dancística especializada en diversos géneros. Orientada a la danza de tipo comercial, fue fundada en 2019 en Bogotá (La Cabrera) y es el único competidor con varias sedes distribuidas por la ciudad. Aunque no representa una competencia directa, cuenta con una oferta disciplinar variada y vigente, lo que la hace especialmente atractiva para nuevas audiencias.

En conclusión, “3er Llamado” busca entrar a un mercado altamente competitivo, en el que logrará diferenciarse con éxito si enfoca sus esfuerzos a el ofrecimiento de una propuesta de valor que vaya más allá de dictar clases interdisciplinarias. Como bien se observa en la herramienta primaria del estudio de mercado, los usuarios potenciales priorizan la calidad docente, los precios y la formación humana. Por esta razón, el foco estará puesto en trascender las barreras técnicas de la formación, para brindar un espacio seguro, con acompañamientos sensibles, con un talento humano excepcional y una atención al detalle que no permita generar comparaciones en el servicio. Todo sumado a la productora de espectáculos que, más allá de

vender títulos, se encargará de comunicar y transformar desde el primer momento en que abre el telón.

Para complementar la información anteriormente expuesta, se agrega el siguiente análisis competitivo en función de las fortalezas y debilidades de los tres principales competidores de “3er Llamado” (ver tabla 21).

Tabla 21.

Análisis Competitivo

Análisis Competitivo					
Factor	3er Llamado	U. Rosario MISI	MUN Entertainment	Rozo Producciones	Importancia del Cliente
Productos	F	F	D	D	3
Precio	F	D	D	F	5
Calidad	F	F	D	D	5
Selección	F	F	D	F	4
Servicio	F	F	D	F	4
Fiabilidad	D	F	F	D	4
Estabilidad	D	F	D	F	4
Experticia	D	F	D	D	5
Reputación	D	F	F	D	3
Localización	F	F	F	F	5
Apariencia	F	F	F	D	4
Ventas	D	F	D	D	3
Crédito	F	F	F	F	5
Publicidad	D	D	D	D	3
Imagen	F	F	F	D	5

Fuente: Elaboración propia.

Precios

Línea Formativa

Los precios del emprendimiento se establecieron basados en la estrategia de valor percibido. Así pues, se determina un valor que favorece una alta rentabilidad, al mismo tiempo que el cliente lo percibe como un intangible único y significativo, tanto para su formación complementaria, como para su vida.

Dentro de la herramienta de investigación primaria utilizada, se encontró que uno de los aspectos que más priorizan las personas interesadas en este tipo de formación es el precio. Este insight, sumado a la percepción de alta gama que quiere construir “3er Llamado”, deriva en un precio apenas por debajo (15% menos) que el de su máximo competidor en la categoría. Para comprender a profundidad algunos aspectos como frecuencia, nivel e intensidad, (ver tabla 3) en la sección de “estructura de ingresos”.

Línea Comercial

En la producción de espectáculos el precio está determinado según la naturaleza del material a trabajar. Si se trata de una obra de repertorio original, la empresa que la produce determina el precio. En este caso particular, “3er Llamado” procurará mantener un precio aproximado de \$90.000 COP, con el ánimo de seguir el estándar y expectativa del público recurrente. Para conocer la estrategia de atracción de nuevas audiencias, revisar el apartado denominado *Generando Cultura* en la sección “estructura de ingresos”.

Por el contrario, cuando se quiere adquirir una licencia internacional para el uso comercial de obras de repertorio universal, el valor de la entrada se encuentra sujeto a la casa de derechos que posea su dominio (ver figura 3).

Canales de Distribución

Los servicios ofrecidos por “3er Llamado”, serán ofertados en un entorno phygital, donde resaltan las estrategias de captación digital. A continuación, se enumeran y categorizan de acuerdo con su tipología y línea de negocio (ver tabla 22).

Tabla 22.*Canales de Distribución*

Canales de Distribución			
Línea	Canal	Tipo	Descripción
Formativa	Website	Directo	Plataforma oficial y de redirección, permite inscripción de cursos y pagos online
	Redes	Directo	Canal de contacto y promoción, facilita el engagement, la atención personalizada y la redirección a matriculas
	Mail y WhatsApp	Directo	Envío de circulares, cotizaciones, ofertas y acompañamiento
	SEO	Directo	Tráfico orgánico mediante la optimización de búsqueda
	Alianzas	Indirecto	Convenios que facilitan la inscripción a cursos regulares y su promoción
Comercial	Venta Directa	Directo	Comercialización directa a través de taquilla
	E-Commerce	Indirecto	Intermediarios digitales que comercializan bajo comisión
	B2B	Directo	Venta de paquetes de boletería a instituciones y organizaciones
	Contenido Digital	Indirecto	Difusión de registro audiovisual
	Agentes	Indirecto	Intermediarios que gestionan la circulación de productos escénicos (jefe de prensa)

Fuente: Elaboración propia.

Red de Contactos

Para optimizar el posicionamiento dentro del sector y expandir la captación del mercado objetivo, “3er Llamado” se ocupará de cultivar una relación estrecha con los siguientes catalizadores de difusión:

- **Artistas del medio:** Profesionales de las artes escénicas, egresados de programas formales en teatro, música y danza, personalidades del nicho del Teatro Musical y estudiantes activos de programas en formación escénica.

- **Creativos:** Directores, músicos, coreógrafos y diseñadores del sector.
- **Productores:** Gestores culturales y administradores de salas.
- **Influencers:** Usuarios digitales con un alto engagement dentro del sector de las artes escénicas.
- **Eventos:** Ferias, seminarios, encuentros académicos, festivales y premiaciones del sector.
- **Temporadas:** Estrategia indirecta de “top of mind” para todos los espectáculos en los que se anuncie públicamente el inicio de una obra (primer, segundo y tercer llamado).

Referencias

Art & Wellbeing. (2022). *Art consumption and well – being during the Covid – 19 pandemic*.

<https://art-wellbeing.eu/research-covid-19-pandemic/>

Coninsa Inmobiliaria. (2024). *Local en arriendo en LA FLORESTA*.

<https://www.coninsa.co/inmuebles/local-en-arriendo/la-floresta/bogota/62933>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023). *Décimo reporte del sector cultural, creativo y de saberes*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-XReporte-dic2023.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2025a). *Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC) 2022-2024 preliminar: Boletín Técnico*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/bol-CSECC-2024pr.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2025b). *Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa Bogotá. (CSECCB) 2022-2024 preliminar: Boletín Técnico*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECCB/bol-CSECCB-2024pr.pdf>

El Espectador. (2024). *La industria cultural y creativa en Colombia creció 12.3% en 2023*.

<https://www.elespectador.com/el-magazin-cultural/la-industria-cultural-y-creativa-de-colombia-reporto-un-crecimiento-del-1213-en-2023-segun-el-dane/>

MISI. (2025). *Escuela Creativa*. Universidad del Rosario. <https://gsb-flipbooks.hflip.co/ebook-MISI#page/12>

Music Theatre International. (2025) *Cost Estimator, Edges*. Music Theatre International.

<https://www.mtishows.com/edges>

Tuboleta. (2025). *Scrooge y los Fantasmas de la Navidad. Plano de sala teatro Colsubsidio*.

Tuboleta.

<https://teatros.checkout.tuboleta.com/selection/event/seat?perfId=10230237247706&productId=10230237135389&lang=es>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. (2025). *Bogotá es el principal hub cultural y creativo del país, según cifras de la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa de Bogotá (SCRD-DANE)*.

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/economia-estudios-y-politica-principal/noticias/bogota-es-el-principal-hub-cultural-y-creativo-del>

UNESCO. (2024). *Lo que hay que saber sobre cultura y educación artística*.

<https://www.unesco.org/es/articles/lo-que-hay-que-saber-sobre-cultura-y-educacion-artistica>

Anexos

Anexo A. Modelo de Encuesta y Resultados

1) ¿En qué rango de edad se encuentra?	A) 18 – 29 B) 30 – 39 C) 40 – 49 D) 50 – 59 E) 60+
2) ¿En qué localidad reside? *Si reside en la periferia metropolitana de Bogotá (Chía, Cajicá, Mosquera, Soacha, Madrid, etc.), especifique en la opción "Otro". *	A) Usaquén B) Chapinero C) Teusaquillo D) Barrios Unidos E) Suba F) Engativá G) Fontibón H) Puente Aranda I) Antonio Nariño J) San Cristobal K) Otro
3) ¿A qué estrato pertenece?	A) 1 – 2 B) 3 – 4 C) 5 - 6
4) ¿Tiene hijos u otros familiares menores de edad?	A) Sí B) No
5) En una escala de 1 (poco) a 5 (mucho) ¿Qué tan valiosa le resulta la formación en teatro, canto y danza?	A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5
6) ¿Usted, sus hijos u otros familiares estarían interesados en inscribirse en este tipo de formación?	A) Sólo yo B) Sólo mis hijos C) Otros familiares D) Toda la familia
7) ¿Ha tomado cursos de formación o ha inscrito a sus hijos u otros familiares en actividades extracurriculares en las áreas de teatro, canto y danza?	A) Sí, actualmente B) Sí, pero no actualmente C) Nunca

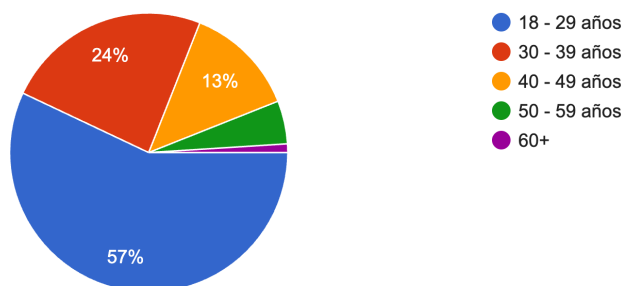
8) ¿Qué disciplinas le resultan más atractivas a la hora de buscar este tipo de formación para usted, sus hijos u otros familiares? *Puede responder más de una opción*	A) Teatro B) Canto C) Danza D) Teatro Musical (Las 3 integradas)
9) ¿Con qué frecuencia participa o inscribe a sus hijos u otros familiares en este tipo de programas de formación?	A) Todo el año B) Durante el periodo escolar C) Sólo en vacaciones D) Ocasionalmente E) Nunca
10) ¿Qué le motiva a participar o inscribir a sus hijos u otros familiares en este tipo de programas de formación?	A) Diversión / Pasatiempo B) Desarrollo de habilidades blandas C) Formación integral D) Formación complementaria E) Otro
11) ¿Qué factores prioriza a la hora de elegir este tipo de programas de formación para usted, sus hijos u otros familiares? *Elija hasta 2 opciones*	A) Calidad docente B) Instalaciones C) Ubicación D) Precio E) Reputación F) Resultados visibles (muestras, clases abiertas, presentaciones, etc.)
12) ¿Cuánto invertiría en un curso (semestral) para usted, sus hijos u otros familiares?	A) Menos de \$1.000.000 por curso B) Entre \$1.000.000 - \$1.500.000 por curso C) Entre \$1.500.000 - \$2.000.000 por curso D) Más de \$2.000.000 por curso
13) ¿Se desplazaría hasta una escuela de formación escénica fuera de su localidad?	A) Sí lo haría B) No lo haría
14) ¿Cuánto tiempo invertiría en desplazarse desde su hogar hasta una escuela de formación escénica?	A) Menos de 30min B) 30min – 60min C) Más de 1 hora

15) ¿Qué horarios le resultarían más cómodos a usted, sus hijos u otros familiares para tomar este tipo de formación? *Puede elegir más de una opción*	A) Lunes a Viernes en la tarde B) Lunes a Viernes en la noche C) Sábados en la mañana D) Sábados en la tarde
16) ¿Qué palabras utilizaría para describir la escuela de formación escénica ideal?	• Abierta (Respuesta corta)
17) Con ese ideal en mente, ¿qué aspecto diferencial o mejora le gustaría encontrar frente a otras escuelas, academias o talleres artísticos?	• Abierta (Respuesta larga)

Resultados

1) ¿En qué rango de edad se encuentra?

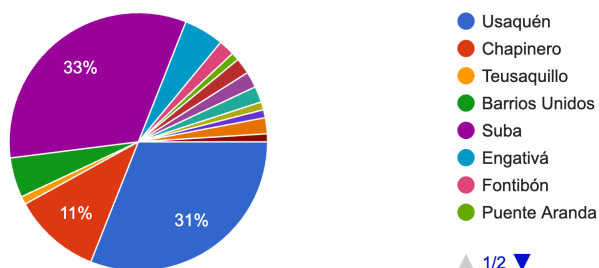
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

2) ¿En qué localidad reside? *Si reside en la periferia metropolitana de Bogotá (Chía, Cajicá, Mosquera, Soacha, Madrid, etc.), especifique en la opción "Otro".*

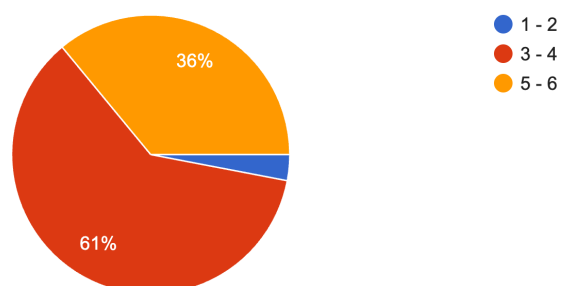
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

3) ¿A qué estrato pertenece?

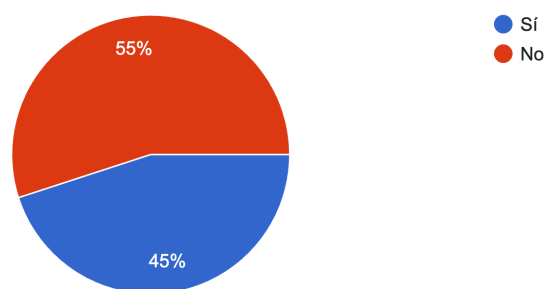
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

4) ¿Tiene hijos u otros familiares menores de edad?

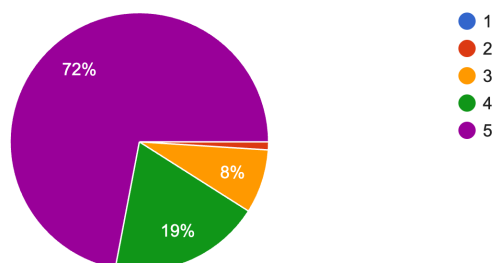
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

5) En una escala de 1 (poco) a 5 (mucho) ¿Qué tan valiosa le resulta la formación en teatro, canto y danza?

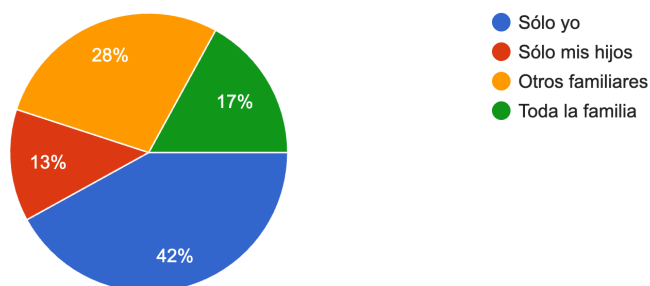
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

6) ¿Usted, sus hijos u otros familiares estarían interesados en inscribirse en este tipo de formación?

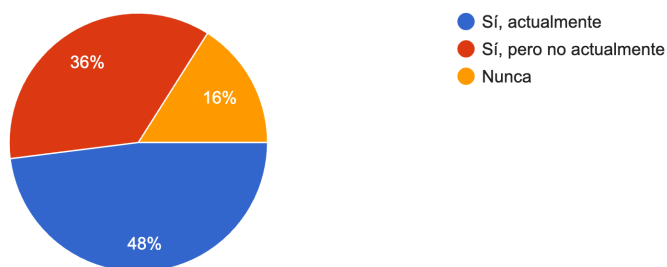
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

7) ¿Ha tomado cursos de formación o ha inscrito a sus hijos u otros familiares en actividades extracurriculares en las áreas de teatro, canto y danza?

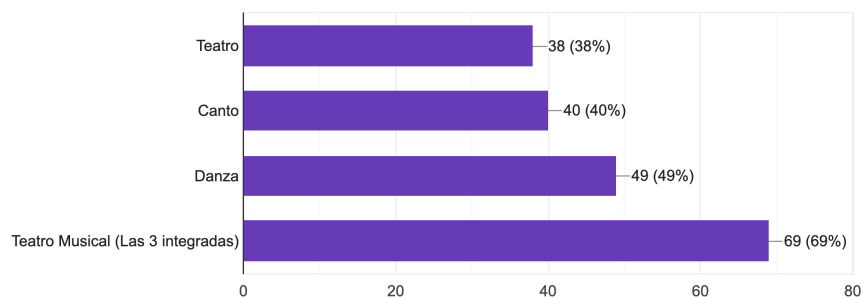
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

8) ¿Qué disciplinas le resultan más atractivas a la hora de buscar este tipo de formación para usted, sus hijos u otros familiares? *Puede responder más de una opción*

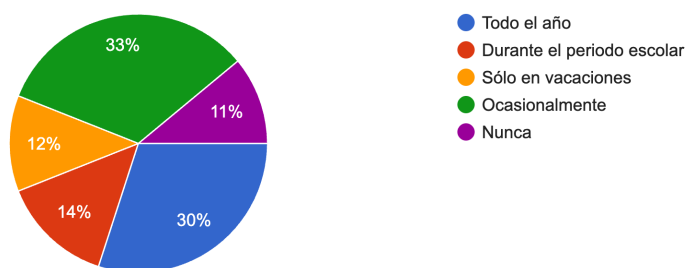
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

9) ¿Con qué frecuencia participa o inscribe a sus hijos u otros familiares en este tipo de programas de formación?

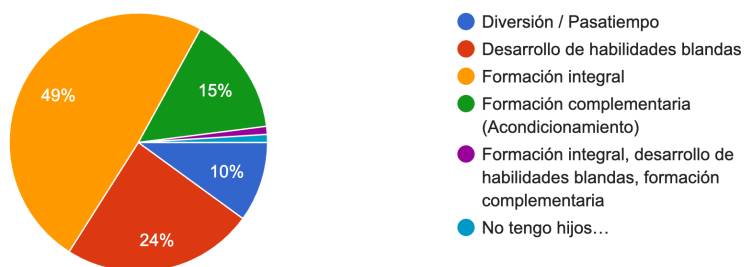
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

10) ¿Qué le motiva a participar o inscribir a sus hijos u otros familiares en este tipo de programas de formación?

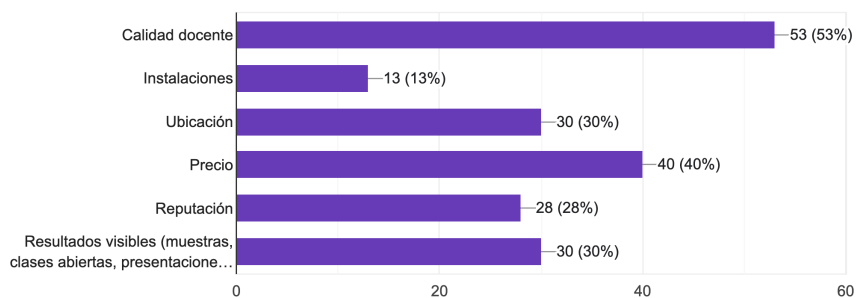
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

11) ¿Qué factores prioriza a la hora de elegir este tipo de programas de formación para usted, sus hijos u otros familiares? *Elija hasta 2 opciones*

100 responses



Fuente: Elaboración propia.

12) ¿Cuánto invertiría en un curso (semestral) para usted, sus hijos u otros familiares?

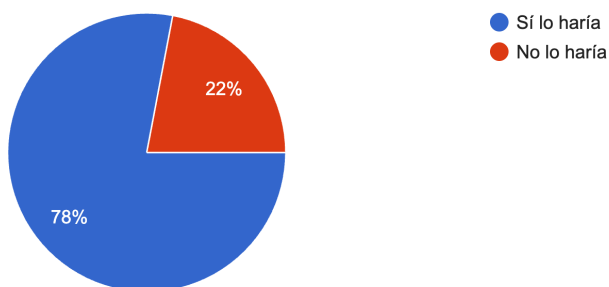
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

13) ¿Se desplazaría hasta una escuela de formación escénica fuera de su localidad?

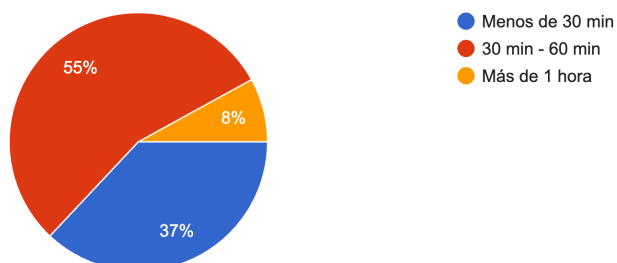
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

14) ¿Cuánto tiempo invertiría en desplazarse desde su hogar hasta una escuela de formación escénica?

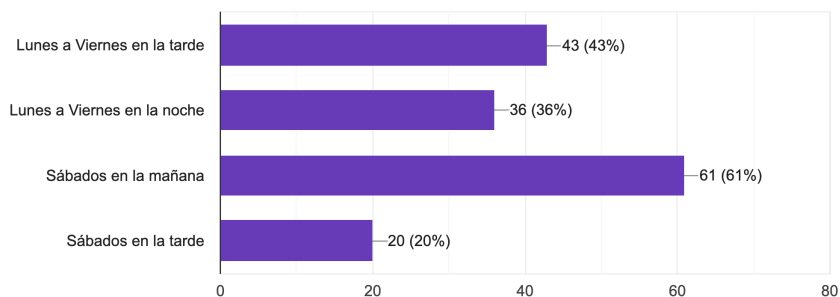
100 responses



Fuente: Elaboración propia.

15) ¿Qué horarios le resultarían más cómodos a usted, sus hijos u otros familiares para tomar este tipo de formación? *Puede elegir más de una opción*

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

16) ¿Qué palabras utilizaría para describir la escuela de formación escénica ideal?

Estas fueron las dos palabras más utilizadas:

- Integralidad
- Calidad

17) Con ese ideal en mente, ¿qué aspecto diferencial o mejora le gustaría encontrar frente a otras escuelas, academias o talleres artísticos?

Estos fueron los tres aspectos más recurrentes:

- Accesibilidad
- Calidad docente

Anexo B. Entrevista Gestión Artística y Escénica en Colombia

Felipe “Gordis” Sánchez – Actor, Director y Productor Radicado en Medellín

1. ¿Cómo pasaste de estar en el escenario a gestionar tus propios proyectos?

“Nunca me imaginé tener mi propia productora ni escuela de Teatro Musical. La vida sola se encargó de llevarme ahí. Y creo que el mayor detonante fue darme cuenta de que, en

algún momento, como artista le estaba ayudando a la gente a cumplir sus sueños. Incluso llegué a pensar en que ya ocupaba un lugar; pero: - ¿Qué iba a pasar conmigo cuando llegara el próximo? Además, como profesor empecé a construir un nombre y una noción de alta calidad. La gente confiaba en mí y así fue como decidí emprender.”

2. Entiendo que empezaste tu labor como gestor en pandemia. ¿Antes de eso tenías algún otro emprendimiento?

“No. Pero empecé mis primeros pinitos en producción y dirección, produciendo los espectáculos de colegios en Bogotá. Esa fue mi gran escuela de como producir un show. Un año antes de la pandemia, se crea *One Stage*. Pero es justo cuando llega la pandemia, donde empiezo a cuestionarme si realmente quiero seguir en un proyecto asociado o quiero tener uno propio”.

3. ¿Cómo se creó *One Stage*?

“Yo puse la idea, pero alrededor de eso había muchos socios. En Bogotá conocía a todo el mundo, pero en Medellín no tenía ni idea de quienes eran los contactos claves para equipos de producción.”

4. ¿Qué le hacía falta al Felipe del 2015 para estar donde se encuentra ahora?

“Más que dinero, era un tema de contactos. Por supuesto, también hay un tema de determinación y confianza, tanto en uno mismo, como generada en los demás. Además, me cansé de intentar convencer a la gente sobre cómo hacer las cosas. Hasta que me dije a mi mismo: - ¿Para qué sigo convenciendo a alguien de lo que yo mismo puedo hacer? Desde que tomo mis propias decisiones y dirijo mi propio equipo, todo ha sido más sencillo. Yo dejé de hacer muchas cosas porque los demás socios no se decidían o sacaban excusas. Ahí entendí que el miedo es un

factor muy importante para tener en cuenta. Yo de miedo nunca he sufrido. Cuando alguien nombra el miedo, más ganas me dan de hacer las cosas.”

5. ¿Qué fue primero, la productora o la escuela?

“Fueron 4 años de sólo producciones. La gente me insistió mucho tiempo que sacara mi propia escuela y a mí me dio pereza. Ya estaba cansado del mundo académico. Era un trabajo extra que no estaba dispuesto a asumir en ese momento. Empecé con los campamentos de verano en 2018 y me di cuenta que era un muy buen negocio. De un momento a otro, vi que la gente tenía confianza en mí y tomé la decisión. Abrí con 30 niños. Y hoy, 3 años después, tengo 150 estudiantes en la escuela. Nunca pensé que lo iba a lograr. Pero me di cuenta que la escuela era un camino para poder hacer las producciones. Ya no era sólo un camino académico, sino que estaba formando a gente que después se iba a parar en el escenario. A eso agreguémosle que siempre estuve en contra de la manera en que se manejan estos espacios. Las visiones y la razones por las que la gente empezaba sus escuelas y demás. Por eso nace el modelo de educación único de *MTS*.”

6. ¿Podrías explicar el modelo o qué es lo que convence a las personas de tu modelo académico?

“*MTS* concibe al arte como ente transformador de vidas y une comunidades. Buscamos la excelencia, pero no la perfección. Velamos por un lugar agradable, donde el estudiante se sienta tranquilo y cómodo. Cuando yo dirijo, trato de no hacer esas cosas que a mí nunca me gustaron. Cabe resaltar que, el lema no salió de mí. Salió de los propios estudiantes. Se hizo una encuesta y las personas escogieron: - *Tu lugar seguro*. En *MTS* no está permitido ningún tipo de

discriminación. Tanto los estudiantes como sus familias son felices. La prioridad siempre será la educación para la vida y para el oficio.”

7. ¿Haces audición para que la gente entre a tu escuela?

“No, a *MTS* entra todo el que tenga el amor y la motivación por este oficio. Yo he visto maestros que le dicen a sus estudiantes que no sirven. Tienen las agallas para decir que alguien no es bueno para algo. Todo el mundo tiene la capacidad de hacer todo, siempre que el lugar te encamine hacia ello. En *MTS* contamos con alumnos que tienen déficits de atención, niveles de autismo e incluso casos de medicación. Por eso creemos en el arte como motor de la transformación. No le cerramos las puertas a nadie.”

8. ¿Te concentras en enseñar únicamente Teatro Musical?

“Sí, esa es nuestra propuesta de valor. Para eso hay otras escuelas disciplinarias. Hacemos Teatro Musical desde su esencia y desde su lenguaje. Hacer otra cosa sería osado e irrespetuoso.”

9. ¿Crees que desde que abriste la línea académica, la comercial se transformó?

“Van absolutamente de la mano. *MTS Shows* hace producciones únicamente profesionales. Los espectáculos académicos son otra cosa. Ahí participa sólo la escuela. El show de la escuela no es un espectáculo profesional, es un escenario de aprendizaje. No hay distinción de calidad en la producción. El mismo equipo de *El Principito* es el que trabaja en cualquier espectáculo de la escuela.”

10. ¿Qué tipo de recursos utilizas para llevar a cabo una producción profesional y académica?

“Los shows académicos son autosostenibles porque se involucra a toda la comunidad. Si yo garantizo que los niños vendan X boletas, tengo el teatro lleno. Todo lo que entra en boletería, se asegura y es un espectáculo que no necesita dineros externos. Un montaje profesional sí necesita dineros externos en forma de patrocinios. Yo no comienzo un espectáculo profesional si no tengo asegurado, por lo menos, el 50% de los recursos para llevarlo a cabo. La mayoría de los productores en este país, hacen unos proyectos impensables y se quiebran. Hacer arte en Colombia no es imposible, sólo hay que saber hacerlo. Algo a tener en cuenta es que, cuando hablamos de rentabilidad, nos referimos a no perder, ya que para tener un profit positivo, se requeriría de temporadas de más de 1 mes, lo cual no es sostenible en Colombia por la falta de asistencia.”

11. Más allá de un nombre ¿Qué motiva a los patrocinadores a trabajar contigo? ¿Qué tipo de retorno tienen como inversores?

“El mayor motivo de las empresas para patrocinar es porque les baja sus impuestos. Por esta razón, *MTS* es una fundación. Además, les brinda visibilidad (stands, pendones, programas de mano). También existe la figura del convenio, por ejemplo, una marca que invierte dinero y a cambio de eso utiliza el talento de la escuela para fines comerciales.”

12. ¿Te abstienes de trabajar con algunas marcas?

“Eso depende del espectáculo y el target. No es lo mismo que *Chocolisto* patrocine un espectáculo infantil o familiar, a que la *Fábrica de Licores de Antioquia* apalanque un show con contenido adulto”

13. ¿Por qué la decisión de emprender fuera de tu ciudad natal?

“Llegué por otros motivos a Medellín y las oportunidades fueron saliendo; no fue planeado. Lo que sí creía era que en Bogotá el mercado ya estaba saturado. Yo llegué a coger un mercado virgen. Ya se hacía Teatro Musical, pero no desde una propuesta sólida. Si hubiera arrancado en Bogotá, se podría haber logrado, pero habría sido más difícil en términos de competencia dentro del segmento.”

14. ¿Qué piensas de la competencia?

“Cuando hay competencia, hay más mercado. Tendemos a pensar que, cuando una propuesta nueva llega, es porque nos están clavando el cuchillo o nos están pateando la lonchera. Yo soy del pensamiento de que, entre más cosas haya, mejor. En NYC uno encuentra 40 espectáculos abiertos de 1000 productoras diferentes. Entre más productoras haya (con la misma calidad de propuestas), más trabajo van a tener los artistas.”

15. Pensando en un contexto PESTEL ¿Qué crees que podría amenazar a MTS?

“Lo único que amenaza a cualquier empresa es el miedo a fracasar. Aunque otra pandemia sería un desastre.”

16. ¿Es posible hacer una empresa financieramente sostenible dentro del mercado del entretenimiento escénico, que solo se dedique a producciones?

“Eso no es posible, por lo menos no en Colombia. No hay ninguna productora escénica en Colombia (por lo menos en teatro) que viva únicamente de espectáculos, sin tener una segunda o tercera línea comercial agregada a su modelo de negocio. Es un tema netamente cultural; las personas no consumen teatro de manera masiva.”

17. ¿Qué piensas sobre tener tu propio venue?

“Los costos son altísimos y la programación tendría que estar asegurada en los primeros meses del año. No es imposible, pero es difícil. Eso sí, facilitaría mucho la vida de los ejecutores. Colombia es el país más caro en alquileres de teatro, a nivel mundial. Un teatro como el *Colsubsidio* puede estar cobrando 30 millones de pesos el día. El *Pablo Tobón*, en Medellín, te puede salir, bajito, en 22 millones de pesos el día.”

18. ¿Cómo negocias con los teatros?

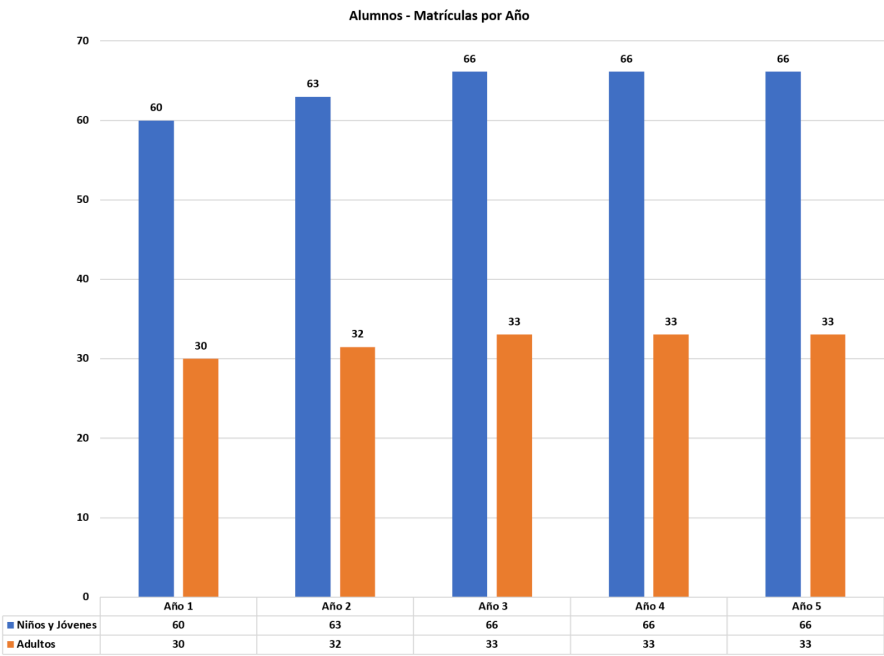
“Hay mil maneras; por lo general lo más saludable es hacer coproducciones, donde el teatro pone los equipos y se le otorga un porcentaje de la boletería. La negociación es vital en ese aspecto.”

19. ¿Qué le recomendarías a una persona que apenas está empezando?

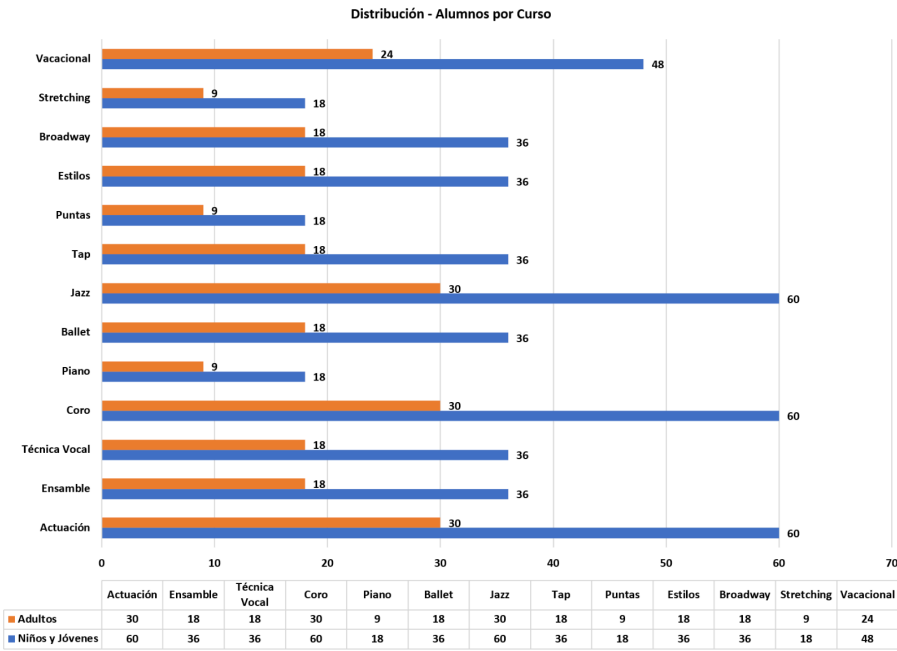
“Lo más importante que debe saber es que, todo lo que sueñe, se va a demorar un tiempo. Es muy importante aprender. Más allá de la academia, es saberse rodear. Es mejor empezar desde lo micro a lo macro. Para liderar equipos es necesario un bagaje que sólo te da el tiempo. La analogía entre la academia y la práctica es sencilla, es como cuando un actor aprende mil técnicas, pero después se para en el escenario y no transmite nada. Por otra parte, encontrar supervisores o mentores es fundamental. La idea no es que dirijan la obra, pero sí que logren aterrizar el proyecto al entorno real del mercado. El hacer, te hace entender. Yo me levanto todos los días a las 6:00 y me acuesto a las 00:00 haciendo esto, no hago nada más.”

Anexo C.

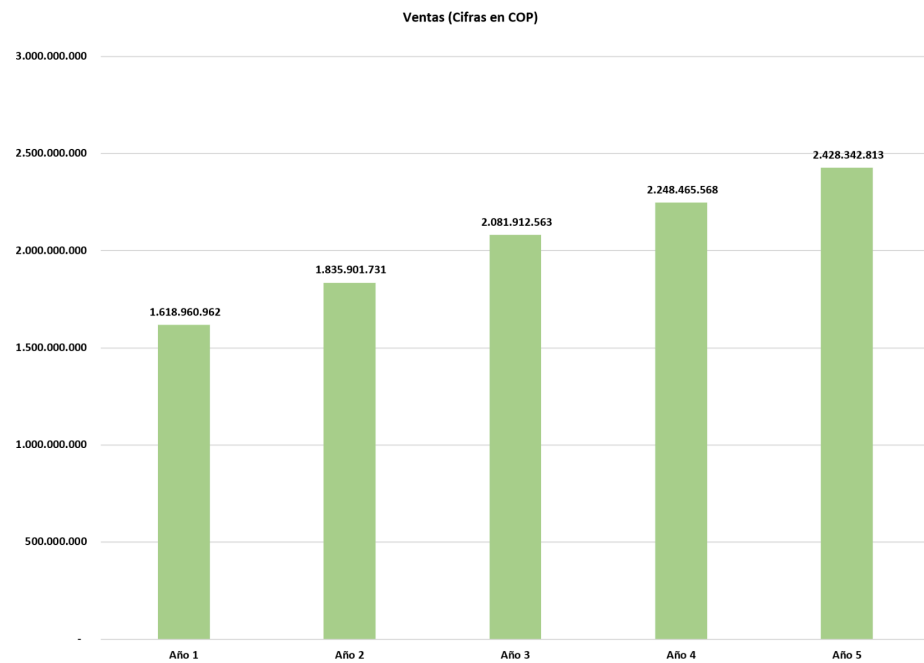
Gráficas de Apoyo al Modelo Financiero



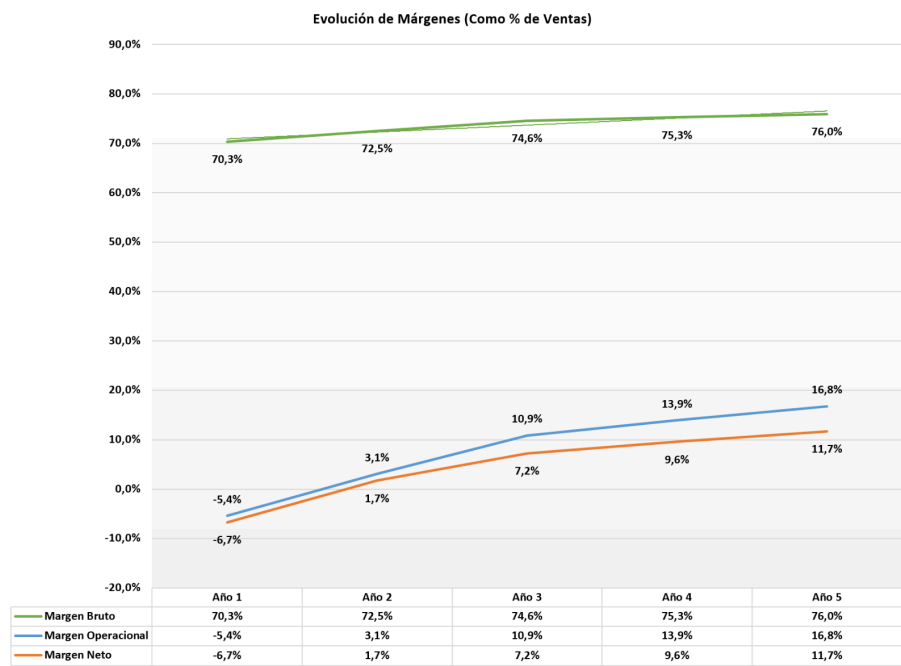
Fuente: Elaboración propia.



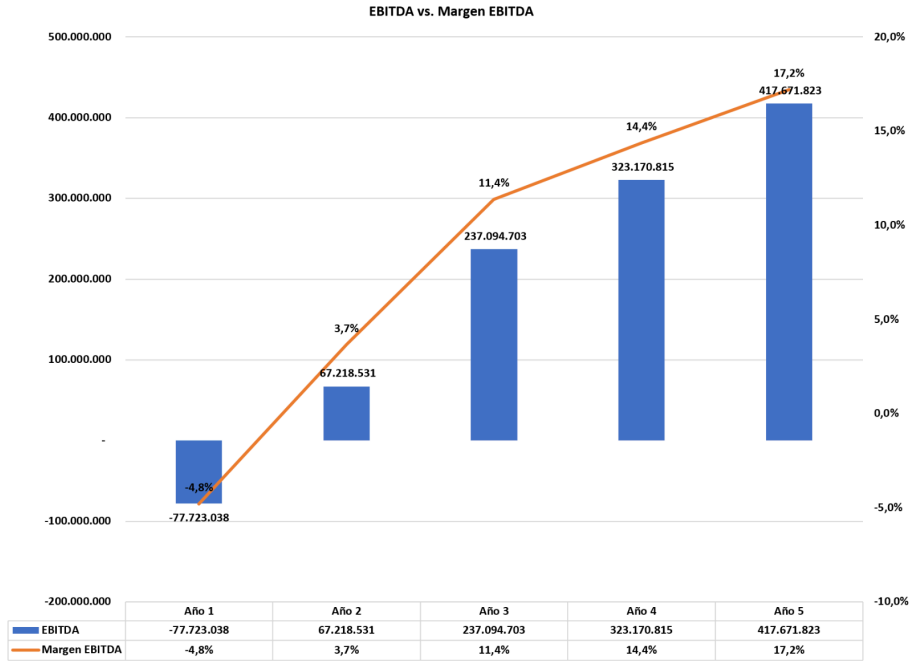
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.