

RAE

- 1. TIPO DE DOCUMENTO:** Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas.
- 2. TITULO:** Plan de Negocio Laura's Artistic Organization (LAO), Escuela de Formación e Impulsión Artística.
- 3. AUTORA:** Laura Valentina Sanabria Quevedo.
- 4. LUGAR:** Bogotá D.C.
- 5. FECHA:** Septiembre 2015.
- 6. PALABRAS CLAVE:** Organización artística, sector cultural, formación artística, promoción de carrera profesional artística, música, danza, teatro, arte, cultura, artista, fomento del arte y la cultura, contrato estético, servicio, emprendimiento.
- 7. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:** Se presentan los lineamientos organizacionales, de productos y servicios, mercadeo, talento humano, responsabilidad social empresarial, jurídicos y financieros del proyecto de emprendimiento Laura's Artistic Organization (LAO), para identificar la viabilidad de su ejecución. Organización orientada al fomento del arte y la cultura, en las áreas de música, danza y teatro, por medio de la formación de artistas e impulsión de sus carreras profesionales dentro del mundo cultural según sus aspiraciones y preferencias.
- 8. LINEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión y control de las organizaciones.
- 9. METODOLOGÍA:** Plan de negocio con un enfoque metodológico analítico según el modelo CANVAS, fusionando los componentes investigativos con aquellos que soportan una idea de negocio innovadora.
- 10. CONCLUSIONES:** Se busca conseguir el mejor contrato estético posible, es decir promover el encuentro entre el artista, su obra, el público y espacio más adecuado, logrando el beneficio del artista, el público y la empresa. No se encontró ninguna empresa en Bogotá que brindé los servicios de formación e impulsión de carrera profesional artística simultáneamente. Factores diferenciadores de la organización: equipo humano experto y apasionado; instrumentos, equipos tecnológicos y espacios de ensayo adaptados a las exigencias del medio y el cliente y/o consumidor; comportamiento organizacional ético y sustentable. Replantear las inversiones, costo de funcionamiento y oportunidades de financiamiento para alcanzar mejores resultados operacionales y mayor rentabilidad a largo plazo.

PLAN DE NEGOCIO LAURA'S ARTISTIC ORGANIZATION (LAO),
ESCUELA DE FORMACIÓN E IMPULSIÓN ARTÍSTICA

LAURA VALENTINA SANABRIA QUEVEDO

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2015

PLAN DE NEGOCIO LAURA'S ARTISTIC ORGANIZATION (LAO),
ESCUELA DE FORMACIÓN E IMPULSIÓN ARTÍSTICA

LAURA VALENTINA SANABRIA QUEVEDO

TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: DAVID EDUARDO BOLAÑOS ROSERO

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE JURÍDICAS, POLÍTICAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2015

Índice de Contenido

Introducción	10
1. Línea de Investigación.....	11
2. Justificación.....	11
3. Descripción del Problema	13
3.1. Presentación de la Empresa	13
3.2. Análisis del Entorno.....	14
3.2.1. Demográfico.	15
3.2.2. Económico.	16
3.2.3. Ecológico.	17
3.2.4. Político.	17
3.2.5. Cultural.	19
3.3. Análisis de la Competencia.....	21
3.4. Planeación Estratégica.....	28
3.4.1. Visión.	28
3.4.2. Misión.	28
3.4.3. Objetivos.	28
3.4.3.1. Objetivo 1.	29
3.4.3.2. Objetivo 2.	29
3.4.3.3. Objetivo 3.	29
3.4.3.4. Objetivo producción.	29
3.4.3.5. Objetivo talento humano.....	29
3.4.3.6. Objetivo marketing.	29
3.4.3.7. Objetivo financiero.	29
3.4.4. Valores.	29
3.4.4.1. Servicio al cliente.	29
3.4.4.2. Respeto.	30
3.4.4.3. Pasión.	30
3.4.4.4. Responsabilidad.	30
3.4.4.5. Honestidad.	30
3.4.4.6. Colaboración.....	30
4. Formulación del Problema	31
5. Objetivos.....	31
5.1. Objetivo General.....	31
5.2. Objetivos Específicos	31
6. Marco jurídico	32
7. Estructura de Gestión del Servicio.....	33
7.1. Propuesta de Valor.....	34
7.1.1. Metodología de enseñanza.	35

7.1.2. Enseñanza virtual.....	36
7.1.3. Ahorro de energía y uso de fuentes alternativas de energía.....	36
7.1.4. Préstamo de instrumentos.....	36
7.1.5. Contacto artista-público.....	36
7.1.6. Formación integral.....	36
7.1.7. Facilidades de pago.....	37
7.2. Portafolio de Servicios.....	37
7.2.1. Formación artística.....	37
7.2.1.1. Cursos básicos.....	37
7.2.1.2. Cursos intensivos.....	37
7.2.2. Promoción de carrera profesional.....	38
7.3. Recursos Clave.....	38
7.4. Actividades Clave.....	39
7.4.1. Gestión comercial.....	41
7.4.2. Prestación del servicio: formación artística.....	42
7.4.3. Prestación del servicio: promoción de carrera profesional artística.....	43
7.4.4. Atención y servicio al cliente.....	44
7.5. Asociaciones Clave.....	45
7.5.1. Alianzas estratégicas.....	45
7.5.2. Relaciones cliente-proveedor.....	45
8. Plan de Mercadeo.....	46
8.1. Nombre de la Empresa.....	46
8.2. Objetivos de Mercadeo.....	46
8.2.1. Objetivo general.....	46
8.2.2. Objetivos específicos.....	47
8.3. Segmentos de Clientes.....	47
8.4. Target.....	48
8.5. Posicionamiento.....	48
8.6. Servicios Sustitutos.....	48
8.7. Servicios Complementarios.....	48
8.8. Estrategia de Servicios.....	49
8.8.1. Personalidad de marca.....	51
8.8.2. Arquitectura de marca.....	52
8.8.3. Mercadeo táctico de servicios.....	52
8.9. Estrategia de Canales de Distribución.....	53
8.9.1. Proveedores.....	53
8.9.2. Agencias publicitarias.....	54
8.9.3. Prestador del servicio.....	54
8.9.3.1. Ubicación y distribución.....	54
8.9.3.2. Atmósfera del local.....	55
8.9.4. Mercadeo táctico de canales de distribución.....	56
8.10. Estrategia de Comunicación.....	56
8.10.1. Mensaje.....	57
8.10.2. Medios de comunicación.....	57

8.10.2.1. Afiches.....	57
8.10.2.2. Anuncios en cinema.....	57
8.10.2.3. Patrocinio de arte.....	57
8.10.3. Criterios de medición.....	58
8.10.4. Mercadeo táctico de comunicación.....	58
8.10.5. Relaciones con clientes.....	58
8.11. Estrategia de Precios	59
8.11.1. Mercadeo táctico de precios.....	60
9. Plan de Talento Humano	61
9.1. Competencias Organizacionales	62
9.1.1. Compromiso Organizacional	62
9.1.2. Trabajo en Equipo y Cooperación.....	62
9.1.3. Orientación al Cliente	63
9.2. Competencias por Puesto de Trabajo	63
9.2.1. Puestos de trabajo gerenciales.....	64
9.2.1.1. Competencia de compromiso con la empresa.....	64
9.2.1.2. Competencia de liderazgo.....	65
9.2.2. Puestos de trabajo directivos.....	65
9.2.2.1. Competencia de compromiso con la empresa.....	66
9.2.2.2. Competencia de manejo de personal.....	67
9.2.3. Puestos de trabajo operativos.....	68
9.2.3.1. Competencia de compromiso con la empresa.....	68
9.2.3.2. Competencia de liderazgo.....	69
10. Plan de Responsabilidad Social.....	69
10.1. Gobierno.....	71
10.2. Colaboradores.....	71
10.3. Cliente Interno y Externo	72
10.4. Comunidad y Medio Ambiente.....	72
11. Plan Financiero.....	73
11.1. Estimación de la Demanda.....	73
11.2. Estudio Técnico.....	80
11.3. Flujo de Efectivo y Estados Financieros	83
11.3.1. Flujo de efectivo Laura’s Artistic Organization (LAO) 2014-2019.....	84
11.3.1. Estado de resultados Laura’s Artistic Organization (LAO) 2014-2019.....	85
11.3.1. Balance general Laura’s Artistic Organization (LAO) 2014-2019.....	86
12. Conclusiones	88
13. Anexos	90
13.1. Anexo 1. Hoja de vida emprendedora Laura Sanabria.....	90
13.2. Anexo 2. Mapa estratégico Laura’s Artistic Organization (LAO).....	92
13.3. Anexo 3. Datos de soporte flujo de efectivo y estados financieros de Laura’s Artistic Organization (LAO).....	93
14. Bibliografía	103

Índice de Figuras

Figura 1. Core business Laura's Artistic Organization (LAO)	22
Figura 2. Mapa de competidores Laura's Artistic Organization (LAO)	23
Figura 3. Mapa de procesos Laura's Artistic Organization (LAO).....	40
Figura 4. Momentos de verdad proceso de compra servicio formación artística.....	50
Figura 5. Jerarquía de valor servicio formación artística	51
Figura 6. Cadena de valor Laura's Artistic Organization (LAO)	53
Figura 7. Estructura organizacional Laura's Artistic Organization (LAO)	61

Índice de Tablas

Tabla 1. Benchmarking competidores directos Laura’s Artistic Organization (LAO).....	24
Tabla 2. Caracterización proceso gestión comercial.....	41
Tabla 3. Caracterización proceso prestación servicio formación artística	42
Tabla 4. Caracterización proceso prestación servicio promoción de carrera profesional artística.....	43
Tabla 5. Caracterización proceso atención y servicio al cliente	44
Tabla 6. Estrategia y tácticas del servicio	52
Tabla 7. Estrategia y tácticas de canales de distribución	56
Tabla 8. Estrategia y tácticas de comunicación.....	58
Tabla 9. Estrategia y tácticas de precio	60
Tabla 10. Descripción competencia compromiso con la empresa para puestos de trabajo gerenciales.....	64
Tabla 11. Descripción competencia liderazgo para puestos de trabajo gerenciales.....	65
Tabla 12. Descripción competencia compromiso con la empresa para puestos de trabajo directivos.....	66
Tabla 13. Descripción competencia manejo de personal para puestos de trabajo directivos..	67
Tabla 14. Descripción competencia compromiso con la empresa para puestos de trabajo operativos.....	68
Tabla 15. Descripción competencia liderazgo para puestos de trabajo operativos.....	69
Tabla 16. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2008, por rango de edad y ubicación ..	73
Tabla 17. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2012, por rango de edad y ubicación ..	74
Tabla 18. Asistentes de 5 a 11 años a cursos y talleres culturales en 2008, por área artística y ubicación.....	74
Tabla 19. Asistentes mayores de 12 años a cursos y talleres culturales en 2008, por área artística y ubicación	74
Tabla 20. Asistentes de 5 a 11 años a cursos y talleres culturales en 2012, por área artística y ubicación.....	75
Tabla 21. Asistentes mayores de 12 años a cursos y talleres culturales en 2012, por área artística y ubicación	75

Tabla 22. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2008, por área artística y ubicación	75
Tabla 23. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2012, por área artística y ubicación	75
Tabla 24. Demanda estimada de cursos y talleres de música en Bogotá 2012-2020.....	76
Tabla 25. Demanda estimada de cursos y talleres de danza y teatro en Bogotá 2012-2020...	77
Tabla 26. Demanda estimada de cursos y talleres de música de Laura's Artistic Organization (LAO) 2015-2020	78
Tabla 27. Demanda estimada de cursos y talleres de danza y teatro de Laura's Artistic Organization (LAO) 2015-2020	78
Tabla 28. Demanda estimada de cursos y talleres básicos de Laura's Artistic Organization (LAO) 2015-2020	79
Tabla 29. Demanda estimada de cursos y talleres avanzados de la Organización Artística Laura Sanabria 2015-2020.....	79
Tabla 30. Inversión fija: instrumentos y equipos de trabajo	81
Tabla 31. Inversión fija: equipo de oficina	81
Tabla 32. Inversión fija: muebles y enseres	81
Tabla 33. Inversión fija: construcciones y obras civiles	82
Tabla 34. Inversiones diferidas	82
Tabla 35. Política de talento humano	82
Tabla 36. Costos indirectos del servicio.....	82

Introducción

Como parte de su plan de vida, la autora ha decidido iniciar la formulación de un proyecto de emprendimiento denominado Laura's Artistic Organization (LAO), lo que orienta la presente investigación a los distintos aspectos que se consideran esenciales para la puesta en marcha inicial y consolidación de la empresa, como las características del entorno en el que se desarrollaría la organización o el análisis de la competencia.

El plan de negocios se desarrolla alrededor de la educación cultural, una de las muchas actividades desarrolladas por las industrias creativas que conforman el comúnmente conocido sector artístico y/o cultural (UNESCO, s.f.), siendo esto así, Laura's Artistic Organization (LAO) será una organización impulsada y orientada al fomento del arte y la cultura, específicamente en el área musical y de las artes escénicas, considerando dentro de esta última únicamente al teatro y la danza. La empresa centrará sus actividades en la formación de artistas e impulsión de sus carreras profesionales dentro del mundo cultural según sus aspiraciones y preferencias.

La empresa persigue crear un vínculo directo entre los artistas, su arte y el público, ofreciendo un servicio de calidad único, sin ningún tipo de restricciones, sustentable y cercano a la chispa creativa de cada artista, es decir personalizado. No obstante, es necesario identificar si esta idea de negocio es viable o no, razón por la cual se presenta el siguiente estudio, el cual identifica las diferentes características del contexto en el que se desarrollará la empresa.

1. Línea de Investigación

El presente plan de negocio se adscribe a la línea de investigación Gestión y Control de las Organizaciones, porque el documento contiene información relevante sobre cómo funcionará la empresa, cuáles serán sus objetivos y pilares organizacionales, también se determinan los procesos a seguir en cada uno de los departamentos, y otras características fundamentales de la organización, toda esta información de gran utilidad para la correcta e exitosa gestión empresarial.

2. Justificación

El plan de negocio toma forma alrededor del interés y gusto de la autora por el arte, convirtiéndose en una opción de vida y proyecto a desarrollar a lo largo de los últimos semestres de sus estudios de pregrado y posteriormente durante su desempeño profesional.

La autora optó por la opción de plan de negocio porque la considera una gran oportunidad para ejercer su carrera profesional realizando una actividad que la apasione, y que al mismo tiempo le permita desempeñar el rol de empleadora y no de empleada, de forma que además de trabajar por cumplir sus objetivos, la compañía también sea un medio para impulsar distintas acciones relacionadas con temas que la emprendedora considera importantes, como la mejora de las condiciones sociales de alguna comunidad –mejores niveles de cultura y educación– o el cuidado del medio ambiente.

Partiendo de lo anterior, el presente plan de negocios se desarrolla alrededor de la educación cultural, una de las muchas actividades desarrolladas por las industrias creativas que conforman el comúnmente conocido sector artístico y/o cultural (UNESCO, s.f.). La educación cultural genera múltiples beneficios, entre ellos se encuentra que estimula la capacidad cognitiva y que amplía las perspectivas con las que se analizan diferentes temas (UNESCO, 2006), es por esto que se considera la actividad perfecta para vincular los gustos artísticos y las intenciones de apoyar el desarrollo de la sociedad de la autora.

Según la UNESCO, la educación artística puede impartirse desde dos enfoques no necesariamente excluyentes entre sí, uno es la educación de distintos temas a través del arte, es decir empleando este último como una herramienta para hacer más dinámico el aprendizaje,

persiguiendo que, por ejemplo, sea más sencillo comprender una reacción química gracias al uso de las artes plásticas para representarla; el segundo enfoque hace referencia al aprendizaje del arte en sí mismo, como la música o la poesía (UNESCO, 2006).

Es en este segundo enfoque que se fundamentan las actividades de Laura's Artistic Organization (LAO), en conjunto con la búsqueda de oportunidades que permitan a los estudiantes desarrollarse profesionalmente en el mundo artístico, esto con la finalidad que la práctica de cualquier actividad artística no se estanque únicamente en ser una forma de aprovechar el tiempo libre, sino que también se vea como una opción real de desempeño y crecimiento en el mundo laboral, otorgando de este modo mayor valor y significado a las prácticas artísticas y a la cultura en general.

3. Descripción del Problema

La idea de negocio que se consolidará en la creación de Laura's Artistic Organization (LAO) fue planteada desde sus inicios por la estudiante Laura Valentina Sanabria Quevedo¹, quien durante los últimos semestres de su carrera profesional ha ido consolidando el proyecto, recibiendo en distintas ocasiones el apoyo y colaboración de distintos compañeros de estudio y profesores.

3.1. Presentación de la Empresa

Laura's Artistic Organization (LAO) se orientará al fomento del arte y la cultura, específicamente en el área musical y de las artes escénicas, considerando dentro de esta última únicamente al teatro y la danza. La compañía desarrollará dos actividades clave, por un lado la formación de artistas según la línea de educación elegida por el cliente, la cual puede ser instrucción inicial o amateur con el objetivo de simple expresión artística o recreación, o instrucción avanzada con el objetivo de iniciar una carrera profesional artística; por otro lado se encuentra la promoción de las carreras profesionales de los estudiantes por medio de la creación del mejor contrato estético posible, entendiendo este como el medio para reunir al artista y su obra con el público adecuado, en el espacio ideal para cada expresión artística (Nemenz, 2006).

La empresa persigue crear un vínculo directo entre los artistas y el público, ofreciendo un servicio de calidad único, sin ningún tipo de restricciones, sustentable y cercano a la chispa creativa de cada artista, es decir personalizado.

Laura's Artistic Organization (LAO) también busca sensibilizar sobre la importancia del arte para el desarrollo personal y social, y el consiguiente respeto que se merece el artista, su obra y la cultura que representan, esto por medio del desarrollo de campañas y eventos que extiendan la conciencia artística propia de la organización y sus miembros a otras comunidades,

¹ De quién se adjunta su hoja de vida emprendedora en los anexos de este documento.

actividades que se realizarán sin ánimo de lucro, con el único objetivo de apoyar el desarrollo de la sociedad.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, también se tiene pensado que una vez la escuela cuente con algunos estudiantes posicionados en el mercado y desempeñándose profesionalmente dentro del mundo artístico, se cree una fundación que opere gracias al apoyo económico de los artistas egresados de la organización, y que se oriente a ejecutar distintos proyectos de ayuda social, cuidado del medio ambiente, entre otros.

Laura's Artistic Organization (LAO) será una organización privada con ánimo de lucro, que operará bajo la personalidad jurídica de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), debido a la sencillez del proceso de constitución y administración de las operaciones, además de las múltiples libertades que ofrece, como que permite la empresa sea creada por un único accionista, aunque esta situación pueda cambiar en el futuro según la evolución del negocio, lo que se adapta perfectamente a los planes iniciales de ejecución del proyecto de la autora (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2011). Durante sus inicios Laura's Artistic Organization (LAO) será una pequeña empresa que operará a nivel local, con el apoyo de menos de 50 trabajadores y con activos totales valorados entre 501 y 5.000 salarios mínimos mensuales vigentes (Congreso de Colombia, 2004).

Todas las actividades realizadas por la empresa forman parte del sector servicios, la educación en música, danza y teatro se identifica con el CIIU 8553 enseñanza cultural, ya que este incluye las actividades de formación artística brindadas por distintas instituciones culturales como escuelas, estudios o academias; por otro lado la promoción de las carreras profesionales de los artistas se clasifica como “las actividades realizadas por agencias en nombre de particulares para obtener contratos de actuación en películas, obras de teatro y otros espectáculos culturales y deportivos, y para ofertar libros, guiones, obras de arte, fotografías, etc., a editores, productores, etcétera” las cuales se forman parte del CIIU 7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p. (DANE, s.f.).

3.2. Análisis del Entorno

Se presentan a continuación los aspectos más importantes que podrían afectar el desempeño de la organización en los diferentes entornos con los que tendrá contacto, con el fin de facilitar la

identificación de oportunidades y amenazas que deberán considerarse al momento de formular las estrategias y planes de acción que seguirá la compañía.

3.2.1. Demográfico.

- Durante el año 2012 se registró que 225.000 niños de 5 a 11 años realizaron algún curso y/o taller en danza, música o teatro en Bogotá (DANE A, 2012).
- Incluyendo las personas de 5 a 11 años que tocaron algún instrumento, compusieron o cantaron y aquellas que hicieron teatro, practicaron danza, participaron en ópera a nivel nacional (tipos de cursos y actividades culturales considerados por la encuesta), se encontró que 361.000 realizaron alguna de esas prácticas culturales en Bogotá durante el año 2012 (DANE A, 2012).
- Para los individuos de 12 años o más se tomó una muestra de 28.130.000 adolescentes, jóvenes y adultos a nivel nacional, de ellos el 10% asistió a cursos y/o talleres en áreas artísticas y culturales en Bogotá, y el 15,7% realizó alguna práctica cultural en la ciudad capital (DANE B, 2012)².
- En la población de 5 a 11 años, los consumidores tendrían una relación de dependencia económica de una persona mayor, lo que indica que los segmentos de clientes serían distintos de los segmentos de consumidores. En los segmentos de consumidores de más de 12 años sucedería lo mismo, por lo menos hasta los consumidores de 18 años, de esta edad en adelante los clientes podrían también ser consumidores.
- Se puede inferir que los miembros del segmento de 12 a 25 años quienes sean mayores de 20 años, podrían encajar dentro del perfil de personas solteras, sin hijos y en algunos casos independientes.
- Los resultados de las encuestas culturales realizadas por el DANE muestran que, en comparación con los hombres, las mujeres asisten en mayor proporción a cursos de educación artística, así como también son las que más realizan prácticas culturales (DANE A, 2012) y (DANE B, 2012).

² Los tipos de cursos y actividades culturales son iguales que en la población de 5 a 11 años.

- Empleando datos proyectados por la secretaría de planeación sobre la distribución de la población bogotana por localidades se identificó que los habitantes de Usaquéen, localidad en la que se tiene planteado ubicar las instalaciones de Laura's Artistic Organization (LAO), en el año 2015 podrían representar el 6,3% de la población total de Bogotá; se estima que aproximadamente 136.816 personas tendrán edades comprendidas entre los cinco y 24 años, segmento de mercado al que Laura's Artistic Organization (LAO) orientará sus actividades, lo que representa el 27,69% del total de la población proyectada de Usaquéen para el año 2015 (Secretaria Distrital de Planeación, 2009).
- Según cifras del Banco Mundial, en Colombia la asistencia a programas vocacionales presentó una tendencia creciente en el período 2011-2012, registrando un aumento de 288.364 a 318.538 estudiantes (Banco Mundial, 2014; Banco Mundial, 2014).

3.2.2. Económico.

- El sector servicios se ha desempeñado positivamente en los últimos años, ya que su porción dentro del PIB colombiano no ha disminuido del cuatro por ciento desde el año 2005 (Banco Mundial, 2014).
- Actualmente el sector cultural presenta grandes oportunidades de mercado a nivel mundial, pues se ha venido fortaleciendo en los últimos años y tomando cada vez más importancia, en el 2005 las actividades de las industrias que lo conforman alcanzaron a representar el 6,1% de la economía global (Rojas, 2015).
- Existen tendencias que apuntan a que la producción artística en Colombia mejore, ya que se ha observado que el comportamiento de la industria cultural ha ido creciendo, en el año 2000 representó el 1,56% del PIB y aumento a 1,78% en el 2007, tendencia que se espera continúe hasta el año 2015 (Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, 2010).
- Las industrias creativas tienen mucho potencial en Colombia, en el 2012 el sector cultural representó el 1,6% del PIB nacional, de cuyo valor el segmento de la educación cultural aportó el 26,4%, siendo así el tercer segmento cultural que más apoyo el crecimiento económico del sector (Portafolio, 2015).
- El sector cultural es un importante generador de empleo, en el 2012 abarcó el 2,1% de la población ocupada del país, es decir que fue fuente de trabajo para alrededor de 430.000 personas, esto sin contar el empleo informal que genera y que además es abundante debido a

que los artistas con consiguen consolidar sus empresas o proyectos culturales (UNESCO, 2014).

- Al momento de evaluar y seleccionar los métodos de financiación de una organización cultural se deben considerar las características específicas de la misma, en lo relacionado a las actividades artísticas que realiza y dónde las realiza (ubicación geográfica), así como la industria a la que pertenece (cinematográfica, artes plásticas, música, etc.), esto es de suma importancia porque las particularidades de las empresas del sector artístico son un factor definitivo al momento de obtener capital, al igual que sucede en cualquier otro sector de la economía (Jaramillo, s.f.).
- La generación de valor agregado por parte del sector cultural (remuneraciones devengadas por los empleados, utilidades percibidas por los empresarios e impuestos recibidos por el Estado) presentó un incremento del 147% entre el año 2000 y 2007, pasando de \$3,1 billones a \$7,7 billones, de los cuales la educación artística represento \$156.565 millones en el 2007 (Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, 2010).

3.2.3. Ecológico.

- Dado que la actividad empresarial de Laura's Artistic Organization (LAO) se clasifica dentro del sector servicios, el consumo de recursos naturales es bastante bajo, al igual que la emisión de gases contaminantes y la generación de demás efectos negativos al ambiente.
- Adquirir bienes con largos períodos de vida útil, en lugar de otros que rápidamente terminan convirtiéndose en desperdicio, es una muy buena forma de mejorar las políticas de manejo de residuos sólidos (Global Reporting Initiative, 2013), lo que se tendrá en cuenta al momento de adquirir los equipos que apoyaran las actividades de la organización.
- Desarrollar planes de formación virtual permite reducir la necesidad de que los estudiantes se desplacen físicamente hasta las instalaciones de la escuela, reduciendo así la emisión de gases contaminantes por el uso de combustibles de los diferentes medios de transporte (Global Reporting Initiative, 2013).

3.2.4. Político.

- La formación cultural brindada por Laura's Artistic Organization (LAO) sigue el enfoque que dicta que las artes se pueden “enseñar como materias individuales en las que se imparten

distintas disciplinas artísticas a fin de desarrollar las competencias artísticas, la sensibilidad y la apreciación de las artes por parte de los estudiantes”, esto según los principales enfoques que rigen la educación artística según la UNESCO (UNESCO, 2006).

- La importancia de la cultura y el arte en el campo político colombiano se evidencia desde la ley más importante del país, a saber la constitución política, donde el Estado se compromete a proteger la diversidad cultural de la nación, lo que implica reconocerla y respetarla (Departamento Nacional de Planeación, 2007).
- Existen varios documentos normativos relacionados con la educación cultural, como la ley 15 de 1994 que estableció este tipo de formación como un área de conocimiento de obligatoria inclusión dentro de los programas de formación preescolar, básica y media (UNESCO, 2005).
- La ley 397 de 1997 impulsó la creación del Sistema Nacional de Formación Artística (SINFAC); la fundación de la Asociación Colombiana de Facultades de Artes (ACOFARTES) que reúne a distintas instituciones orientadas a la educación artística a nivel superior; entre otros esfuerzos del Estado por reglamentar, reunir información, investigar y promover el arte y la cultura como el Sistema Nacional de Información Cultural (SINIC) o la Cuenta Satélite de la Cultura que gestiona el DANE (UNESCO, 2005).
- Se puede evidenciar que cada vez se valora más la importancia económica del sector cultural y de los proyectos de emprendimiento en este sector, por medio de la expedición de normativas que persiguen promover y apoyar las industrias culturales, como es el caso del COMPES 3659 de 2010 (Portafolio, 2015).
- El compromiso con distintas convenciones y pactos apoyados a nivel internacional como la Convención de 1972 sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales o la Convención de 2005 sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, así como los esfuerzos realizados con el fin de cumplir las obligaciones adquiridas en dichas convenciones, evidencia la existencia e importancia de un marco normativo para la cultura en el país que permite promover las actividades del sector cultural, reconociendo sus aportes al desarrollo de la nación (UNESCO, 2014).
- El Compendio de Políticas Culturales realizado por el Ministerio de Cultura de Colombia en el año 2010 presenta un recuento histórico de la normativa existente alrededor de distintos

ramas culturales, incluyendo la educación artística, y presenta los principales retos que debe afrontar el país en el campo de las políticas que afectan al sector (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010).

3.2.5. Cultural.

- Laura's Artistic Organization (LAO) se clasifica como una organización cultural, las cuales son definidas por la UNESCO como “aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son de naturaleza cultural e intangible. Esos contenidos son susceptibles de ser protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de bienes y servicios” (Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, 2010).
- La actividad principal de Laura's Artistic Organization (LAO) forma parte del sector formación cultural y del subsector formación artística especializada, en este caso la educación se especializa en las áreas de música, teatro y danza (DANE, 2009).
- Debido a la composición familiar del segmento de consumidores menor a 11 años, se podría decir que la demanda de los servicios de la organización dependerá del nivel educativo del cliente, el cual se presupone que mientras más elevado sea, mayor será la orientación del comprador al desarrollo artístico y cultural, y por lo tanto a la demanda de servicios relacionados (UNESCO, 2005).
- El interés por el arte no aumenta necesariamente al aumentar el nivel educativo (UNESCO, 2005), pero la experiencia laboral en el sector cultural de la autora indica que lo más probable es que a mayor nivel educativo mayor sea la disposición de recursos necesarios para adquirir los servicios ofrecidos por Laura's Artistic Organization (LAO).
- Un indicador de la importancia de la educación artística para la sociedad es la presencia de la misma en las instituciones educativas del país, es así como en 2012 el 6,2% del total de profesores de educación secundaria dictaban clases de arte (UNESCO, 2014).
- Se debe considerar que la distribución de los profesores de arte entre las distintas instituciones educativas varía según las características y ubicación de las mismas, siendo por ejemplo mayor la porción de profesores de arte en escuelas privadas que en públicas, o en escuelas ubicadas en el sector urbano que en el rural (UNESCO, 2014).
- La creación de programas como el de la Universidad de los Andes, en colaboración con el SENA, orientado a formar a los estudiantes para desarrollar emprendimientos culturales

diferentes y sostenibles implica preocupación e interés por los distintos proyectos de emprendimiento que se clasifican dentro del sector cultural, lo que representa apoyo para obtener información, conseguir inversionistas, facilitar el análisis de los diferentes entornos, asignación de mayores capitales para el apoyo de ideas de negocio de este tipo, entre otros (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010).

- Los emprendedores culturales progresivamente han ido recibiendo más apoyo y financiación por parte de distintas instituciones como Bancóldex, Fondo Emprender del Sena y Findeter; para el 2015 se estima un aporte de aproximadamente 11.000 millones de pesos para apoyar y fortalecer el desarrollo de proyectos de emprendimiento cultural (Portafolio, 2015).
- Para facilitar la realización de actividades productivas y el acceso a distintas oportunidades de desarrollo de las capacidades artísticas, se considera cada vez más importante contar con un título educativo que reconozca los conocimientos del artista; aunque existe una oferta completa de estudios técnicos y terciarios en varias áreas artísticas en el país, sigue haciendo falta la ampliación de la misma en áreas como la danza y el teatro (UNESCO, 2014).

Este análisis del entorno permite llegar a algunas conclusiones, entre ellas el que según la edad de los consumidores se podría dividir el mercado en diferentes segmentos, no obstante de acuerdo a la encuesta cultural realizada por el DANE la población de 5 a 11 años es la que más asiste a cursos y/o talleres en áreas artísticas y culturales en Bogotá, seguida por el segmento conformado por personas de 12 a 25 años. En lo que respecta a las prácticas culturales se puede decir que la mayor parte del mercado potencial en Bogotá se encuentra en los niños menores de 11 años, seguidos por los adolescentes de 12 a 17 años y los jóvenes hasta los 25 años, considerando que las actividades culturales mejor recibidas por los consumidores son las relacionadas con danza y teatro, encontrándose en segundo lugar las prácticas musicales y con menor demandada las actividades relativas al cine, la radio y la televisión (DANE A, 2012) y (DANE B, 2012).

Se identificó además que una de las características que impedirán que los clientes acudan a la competencia es el compromiso que Laura's Artistic Organization (LAO) tiene con el fomento del arte, lo que impulsará a la compañía a buscar aprovechar al máximo las múltiples oportunidades

que ofrece el entorno, como el aumento de la importancia económica del sector cultural para el país y el consecuente apoyo que el Estado brinda cada vez con más fuerza al mismo, fortaleciendo así el que se brinde un servicio de alta calidad que satisfaga las necesidades de los clientes superando sus expectativas.

Son los cambios sociales, culturales y políticos los que permitirán el éxito de Laura's Artistic Organization (LAO) al brindar las condiciones adecuadas para su funcionamiento; la relevancia actual del cuidado ambiental y la sostenibilidad representan una ventaja competitiva al ser factores que la organización valora y respeta; las múltiples normativas existentes donde el Estado se compromete a proteger la diversidad cultural, apoyar y fortalecer el sector cultural y las industrias creativas o reconocer los aportes de la educación artística a la formación integral de las personas serán también mecanismos de apoyo a las actividades de Laura's Artistic Organization (LAO).

3.3. Análisis de la Competencia

Para identificar a los competidores de Laura's Artistic Organization (LAO) se han trazado las actividades que deben realizar los consumidores para adquirir y disfrutar de los servicios de la empresa (core business), partiendo de esta información se clasificaran como competidores directos aquellas organizaciones que ofrezcan los mismo productos y servicios que Laura's Artistic Organization (LAO), mientras que los competidores indirectos serán todas las empresas cuyo centro de negocio sea similar y por lo tanto funcione como sustituto de la oferta de Laura's Artistic Organization (LAO).

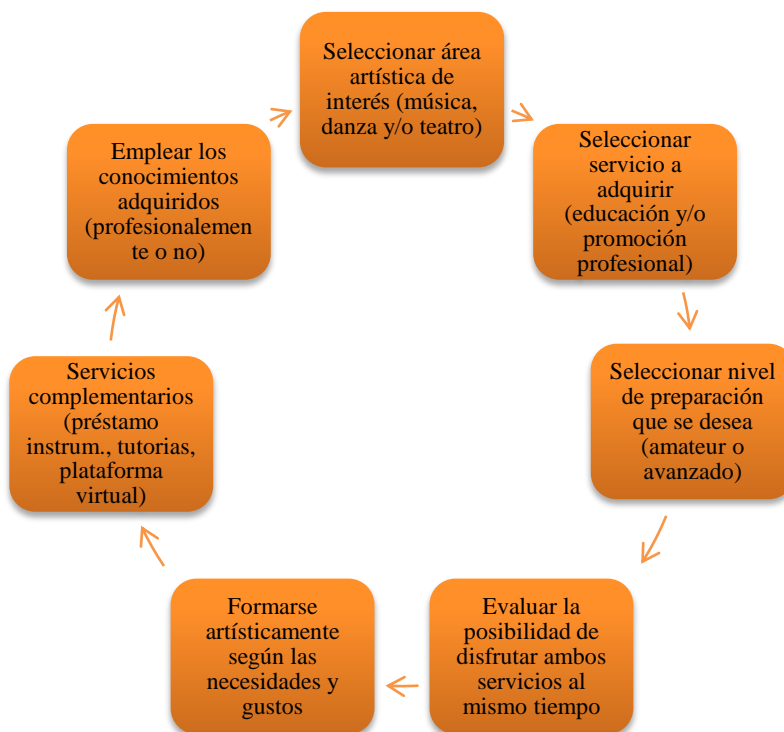


Figura 1. Core business Laura's Artistic Organization (LAO)

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se observa el mapa de competidores de Laura's Artistic Organization (LAO), el cuál resume en su centro las principales actividades de la organización, y permite identificar fácilmente sus competidores directos e indirectos, segundo y tercer círculo de la figura de adentro hacia afuera respectivamente.

Entre los competidores directos se destaca la Academia de Artes Guerrero, por ser la organización cuyas actividades se parecen en mayor medida a las de Laura's Artistic Organization (LAO), ofrece cursos de formación artística y al mismo tiempo publica en su página web los logros artísticos de algunos de sus estudiantes, lo que se considera un medio para promocionar e impulsar sus carreras en el mundo artístico. Por otra parte, se clasificaron dentro de este grupo de competidores a algunas facultades de artes de distintas universidades e instituciones educativas alrededor del mundo, las cuales forman en varios niveles a sus estudiantes en las áreas de música, danza y teatro, y que aunque no participan directamente en la impulsión de la carrera profesional de sus egresados, ellos cuentan con el apoyo de un título que soporta sus estudios en estas prestigiosas instituciones.

Los competidores indirectos son empresas que podrían sustituir los servicios de Laura's Artistic Organization (LAO) parcialmente, por ejemplo productoras musicales o teatrales que sólo se dedican precisamente a eso, a producir el bien artístico sin vincularse en el proceso formativo que el artista ha requerido para llegar a dicho producto; se incluyen instituciones educativas que sólo se enfocan en alguna de las áreas artísticas abarcadas por Laura's Artistic Organization (LAO), ya sea por medio de programas de educación formal o no formal; también se consideran competidores indirectos las agencias de talento que se dedican únicamente a explotar las capacidades de cada artista en el medio de su interés.

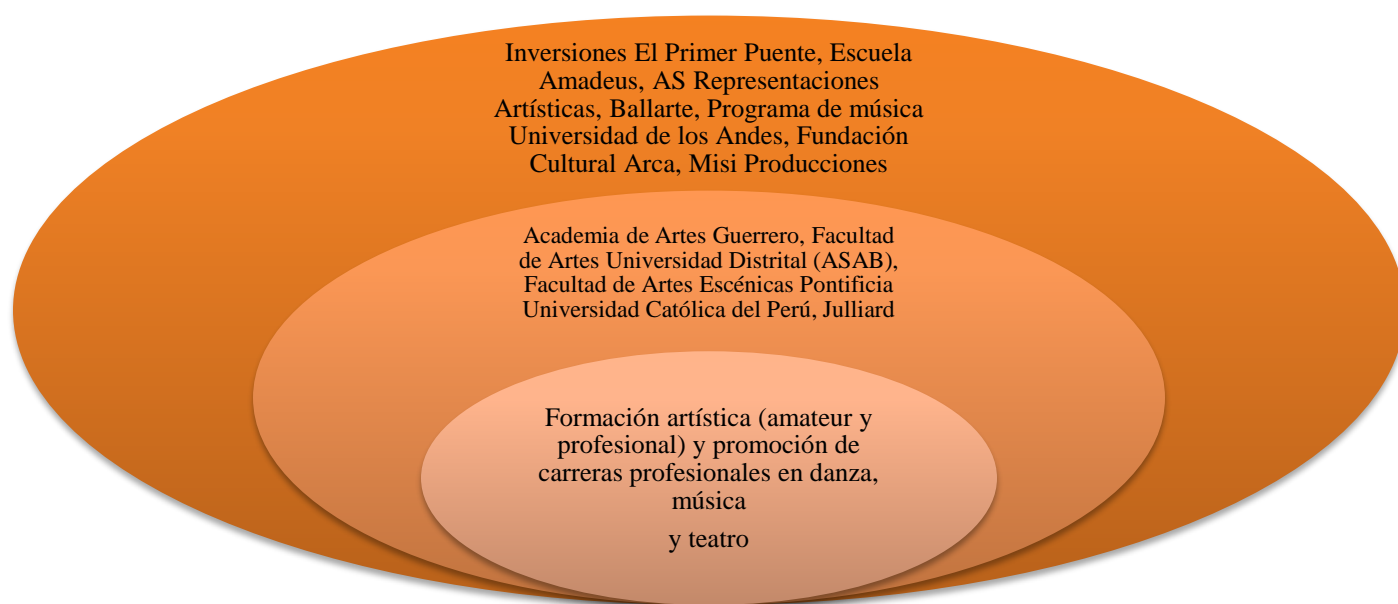


Figura 2. Mapa de competidores Laura's Artistic Organization (LAO)

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los competidores identificados con anterioridad y con el fin de conocerlos un poco más, se elaboró un benchmarking en el que se comparan los pilares organizacionales, antigüedad, algunas características del mercado objetivo y de los servicios ofrecidos por los competidores directos nacionales e internacionales mencionados en el mapa de competidores.

Tabla 1. Benchmarking competidores directos Laura's Artistic Organization (LAO)

Empresa	Academia de Artes Guerrero Bogotá, Colombia	Facultad de Artes Universidad Distrital Francisco José de Caldas Bogotá, Colombia	Facultad de Artes Escénicas Pontificia Universidad Católica del Perú Lima, Perú	The Juilliard School Nueva York, Estados Unidos
Misión	Formar artistas íntegros que equilibren su conocimiento teórico y técnico, con un profundo sentido social y humanista. Seres honestos y transparentes, capaces de sentir, comprender y crear nuevas realidades a través de la creación plástica, visual, sonora y escénica.	La democratización del acceso al conocimiento para garantizar, a nombre de la sociedad y con participación de Estado, el derecho social a una Educación Superior con criterio de excelencia, equidad y competitividad mediante la generación y difusión de saberes y conocimientos con autonomía y vocación hacia el desarrollo sociocultural para contribuir fundamentalmente al progreso de Bogotá y el país.	Formar actores, músicos y bailarines altamente calificados para asumir con solvencia y liderazgo todas las ramas de su disciplina artística, capaces de realizar trabajos de interpretación, investigación y creación en consonancia con el desarrollo cultural del país y del mundo.	Proporcionar la más alta calidad de la educación artística para los talentosos músicos, bailarines y actores de todo el mundo, para que puedan alcanzar su máximo potencial como artistas, líderes y ciudadanos del mundo.
Visión	Ser la institución de formación artística más sólida en Colombia, ejemplo de transformación y vanguardia para el mundo, en la que los estudiantes encuentren alternativas claras para abordar el estudio, la investigación y la producción artística de programas únicos y gestionando proyectos de gran impacto social,	Ser reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia en la construcción de saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para la solución de los problemas del desarrollo humano y transformación sociocultural, mediante el fortalecimiento y la articulación dinámica, propositiva y pertinente de sus funciones universitarias en el	<ul style="list-style-type: none"> - Ser un referente académico nacional y regional en la formación integral, multi e interdisciplinar. - Contar con las condiciones necesarias para ser una universidad de investigación. - Intervenir en la discusión y en el planteamiento de soluciones a problemas 	Ayudar a los estudiantes con talento a aprovechar su dedicación para convertirse en artistas comunicativos, imbuidos de la pasión y el entendimiento de sí mismos para afectar y conmover al público.

	estructurando políticas culturales y pedagógicas que aporten herramientas de crecimiento interior al ser humano.	marco de una gestión participativa, transparente y competitiva.	nacionales sobre educación, desarrollo social y sostenibilidad.	
Valores	Seres honestos y transparentes, capaces de sentir, comprender y crear.	Información no compartida públicamente.	Búsqueda de la verdad, honestidad, justicia, liderazgo, pluralismo, respeto por la dignidad de la persona, responsabilidad social y compromiso con el desarrollo, solidaridad y tolerancia.	Información no compartida públicamente.
Objetivos	- Ser la institución de formación artística más sólida en Colombia, ejemplo de transformación y vanguardia para el mundo.	- Impartir educación superior en las modalidades Tecnológica, Universitaria y Avanzada o de Posgrado, como medio eficaz para la realización plena del hombre Colombiano, con miras a configurar una sociedad más justa, equilibrada y autónoma, enmarcada dignamente en la comunidad internacional. - Ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior, para que los colombianos y particularmente los egresados de los colegios oficiales del Distrito, que cumplan los requisitos, puedan ingresar a ella y beneficiarse de sus programas. - Contribuir a que la Universidad sea factor de desarrollo espiritual y material del Distrito Especial de Bogotá.	- Ser una comunidad académica plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos. - Brinda una formación humanista, científica e integral de excelencia. - Contribuye a ampliar el saber mediante investigaciones e innovaciones de nivel internacional. - Promover la creación y difusión de cultura. - Asumir su compromiso con el desarrollo humano. - Se vincula de manera efectiva y permanente con su entorno.	- Identificar y atraer a los más talentosos artistas jóvenes de todo el mundo y se esforzará por garantizar que las consideraciones financieras no sean un impedimento para su inscripción. - Proporcionar un ambiente educativo que fomente el desarrollo artístico, intelectual y personal de sus estudiantes, que los prepare para embarcarse en una carrera exitosa y productiva como artistas y ciudadanos, así como para convertirse en líderes en sus respectivas profesiones. - Elevar el nivel educativo y artístico, respondiendo a las condiciones cambiantes de la comunidad mundial de las artes escénicas.

				<ul style="list-style-type: none"> - Mantener su compromiso con la diversidad de su comunidad mediante el fomento de un entorno inclusivo, solidario y acogedor para todos. - Tomar un papel activo en la configuración del futuro de las artes escénicas, proporcionando ejemplares programas de educación artística para la comunidad y alentando a sus estudiantes para actuar como promotores de las artes en la sociedad.
Pro- ducto	<ul style="list-style-type: none"> - Formación artística técnica en talleres de extensión, seminarios, conferencias y cursos vacacionales. - Programas sociales orientados a la educación artística de niños, jóvenes y adultos con dificultades para el aprendizaje. - Proyectos de emprendimiento para egresados sobre diseño de modas, industrial, joyería, grabado e ilustración. - Tiene un portal con el perfil de sus artistas y la exposición de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de pregrado y posgrado en arte danzarlo, artes escénicas, artes musicales, artes plásticas y visuales. - Maestría en estudios artísticos. - Cursos libres en arte danzarlo, musical, plástico y visual, y escénico. - Talleres para el acercamiento a la danza, teatro y música. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de pregrado en teatro, música, danza y gestión en artes escénicas. - Cursos de arte, danza y teatro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de pregrado en distintos campos de danza, teatro y música. - Cursos en distintos campos de música, danza y teatro.
Seg- mento	Bachilleres y niños de 3 años en adelante, interesados en artes plásticas, danza, música, producción de sonido, teatro y	Bachilleres que evidencien su interés interpretativo, investigativo y creativo en torno a la producción simbólica en la danza, música y teatro, sus	Personas que aprueben la prueba de aptitud académica, las pruebas artísticas de acuerdo a la especialidad de	Bachilleres de cualquier edad, raza, color, nacionalidad u origen étnico cuyo talento y compromiso con la excelencia

	medios audiovisuales en Bogotá.	interacciones con el arte y la cultura, y que obtengan un puntaje global mínimo de 250 en el examen de estado prueba saber.	preferencia y la demás evaluaciones que apliquen según cada especialidad.	prometen logros futuros en sus áreas de estudio, según la base de su desempeño en las audiciones celebradas en la escuela y en ciudades de todo Estados Unidos.
Posicionamiento	Fundada en 1987, ha sido pionera en el desarrollo de innumerables proyectos culturales y en la sólida formación de miles de jóvenes, adultos y niños, que han encontrado en sus programas y profesores las herramientas necesarias para abrir su mente y experiencias a la creación.	Fue fundada en el año de 1948, y cuenta con la acreditación en alta calidad en artes escénicas.	Fundada en 1917, es la universidad número uno del país, la número 23 de América Latina según el QS Latin American University Rankings 2013, y la única peruana entre las 600 mejores del mundo en los rankings internacionales. Reconocida por la calidad de su enseñanza, investigaciones, publicaciones, responsabilidad social, aporte a la cultura e innegable liderazgo académico e institucional.	Fundada en 1905 como instituto de arte musical, recocida mundialmente como una de las mejores academias de artes del mundo.
Precio	Aproximadamente COP\$870.000 por cursos básicos y COP\$3.390.000 por semestre.	Alrededor de COP\$3.221.750 por semestre.	Aproximadamente PEN\$6.100 por semestre, lo que equivale a COP\$4.890.000 ³ .	Aproximadamente US\$50.000, lo que equivale a COP\$125.000.000 ³ .

Fuente: Elaboración propia con base a (Academia de Artes Guerrero, 2013), (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.), (Pontificia Universidad Católica de Perú, s.f.) y (The Julliard School, s.f.).

³ Según información vigente de tasas de cambio consultada en XE, the world's trusted currency authority.

Se identificó que una de las más grandes oportunidades de mercado se refiere a la actividad empresarial de Laura's Artistic Organization (LAO) en sí misma, acaso de que no se encontró ninguna empresa en Bogotá que brindara los servicios de formación e impulsión de carreras profesionales artísticas de forma simultánea, lo que fortalece este factor diferenciador de la compañía.

3.4. Planeación Estratégica

En esta sección se describen los pilares organizacionales de Laura's Artistic Organization (LAO), esos que regirán las acciones de la compañía y sus miembros, elementos importantes que representan la base de las ventajas competitivas y que la diferencian de cualquier otra empresa del sector.

3.4.1. Visión.

Contar en cinco años con la capacidad de brindar todos nuestros servicios en las tres áreas artísticas en las que nos especializamos, orgullosos de los logros de los estudiantes que ya se estén desempeñando profesionalmente. Estará activa nuestra fundación, la cual se dedicará a desarrollar proyectos de concientización y sensibilización hacia las artes, y que aporten a temas como el cuidado del medio ambiente a través de las artes.

3.4.2. Misión.

Formamos e impulsamos el desarrollo profesional de artistas en música, danza y teatro brindando un espacio propicio para la expresión, el encuentro de los artistas y su arte con el mejor público y en el mejor escenario posible, siguiendo principios que aseguren la alta calidad de los servicios y apoyen el espíritu artístico de la organización.

3.4.3. Objetivos.

Se plantean los objetivos organizacionales y los objetivos generales de cada uno de los departamentos de la empresa, así se establece hacia donde apuntan las actividades de Laura's

Artistic Organization (LAO) en general, y las distintas áreas funcionales que la conforman en particular.

3.4.3.1. Objetivo 1.

Brindar servicios de altísima calidad, reconocidos por los clientes y consumidores, así como por otros agentes externos e internos a la organización.

3.4.3.2. Objetivo 2.

Satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, sorprendiéndolos y superando siempre sus expectativas.

3.4.3.3. Objetivo 3.

Mantener contacto directo con miembros del medio artístico y cultural que serán apoyo constante y fuente infinita de conocimiento para la organización.

3.4.3.4. Objetivo producción.

Formar tres áreas de servicio claramente diferenciadas y consolidadas (música, danza y teatro).

3.4.3.5. Objetivo talento humano.

Contar con colaboradores altamente preparados y comprometidos con los pilares organizacionales.

3.4.3.6. Objetivo marketing.

Crear, mantener y fortalecer la declaración de posicionamiento desde el primer día de funcionamiento y sin interrupciones.

3.4.3.7. Objetivo financiero.

Asegurar la viabilidad financiera del negocio con o sin recursos propios.

3.4.4. Valores.

Los valores organizacionales son una parte fundamental del cómo funciona Laura's Artistic Organization (LAO), son la esencia de su forma particular de hacer las cosas, por esta razón se considera importante plantear exactamente cómo se entiende y vive cada uno de ellos.

3.4.4.1. Servicio al cliente.

Más allá de la remuneración económica que los clientes brindan a la organización, se espera satisfacer a plenitud sus necesidades y las de los consumidores por el simple hecho de hacerles

saber con cada acto lo importante que son para la organización, y el valor que le otorgamos al que nos permitan ser partícipes de su deseo por apoyar e impulsar el arte.

3.4.4.2. Respeto.

Entendido en sentido general como base de la comunicación y de cualquier relación que se establezca dentro de la compañía, y particularmente hacia el arte, la cultura y los artistas, quienes representa la razón de ser de Laura's Artistic Organization (LAO).

3.4.4.3. Pasión.

Hace referencia al sentimiento que impulsa las acciones asociadas a situaciones, personas o cosas con las que se tiene íntima relación, permite realizar con cariño y extrema dedicación cualquier tarea asociada al objeto que hace surgir el sentimiento de la pasión, demostrando así la importancia de dicho objeto.

3.4.4.4. Responsabilidad.

Implica cumplir con los compromisos que se adquieren porque se les otorga el valor y la importancia correspondientes.

3.4.4.5. Honestidad.

Se refiere a ser claros, abiertos y directos al momento de actuar y de expresarse, considerando al mismo tiempo las sensibilidades propias de cada situación y persona, así como manteniendo siempre una actitud de respeto hacia las mismas.

3.4.4.6. Colaboración.

Se entiende como una forma de cuidar al otro, ayudarlo cuando lo necesite, tener mentalidad colectiva y de trabajo en equipo, dejando a un lado los individualismos y la persecución de beneficios particulares cuando deben primar los generales.

4. Formulación del Problema

A partir de la investigación exploratoria realizada durante el anteproyecto del plan de negocio, se identificó que la idea de negocio es válida, sin embargo se requiere identificar si es viable el modelo de negocio que se propone para Laura's Artistic Organization (LAO), siguiendo la metodología del modelo CANVAS, propuesta por Alexander Osterwalder en su libro Generación de Modelos de Negocio, y la cuál sirvió de base para la elaboración de los planes estratégicos de cada una de las áreas organizacionales.

Teniendo en cuenta esto se busca resolver la siguiente pregunta: ¿es viable crear una empresa que busque fomentar el arte y la cultura en Bogotá por medio de la formación artística y la promoción de carreras profesionales artísticas?

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Identificar la viabilidad de ejecutar el proyecto de emprendimiento denominado Laura's Artistic Organization (LAO).

5.2. Objetivos Específicos

- Indagar sobre la documentación legal requerida para la constitución de la empresa y los aspectos más relevantes del marco jurídico que afecta al sector artístico y cultural.
- Diseñar la estructura de gestión y prestación del servicio de formación artística y promoción de carreras profesionales artísticas en música, danza y teatro.
- Formular el plan de mercadeo para el primer año de funcionamiento de la organización.
- Diseñar el plan de talento humano que regirá las relaciones entre la organización y sus colaboradores.
- Plantear los aspectos que permitirán que el modelo de negocio se desarrolle de manera sostenible y responsable socialmente.
- Calcular la viabilidad financiera del proyecto para los primeros cinco años de funcionamiento.

6. Marco jurídico

Como se mencionó en la presentación de la empresa Laura's Artistic Organization (LAO) será constituida como una sociedad por acciones simplificadas forma jurídica que se adapta a la realización de cualquier actividad empresarial que no exija un tipo societario determinado y que permite la empresa sea constituida por una o más personas lo que facilita que al principio sea la emprendedora la única accionista y que de darse la oportunidad en el futuro pueda contar con el apoyo de otros socios.

El proceso de constitución ante la Cámara de Comercio de Laura's Artistic Organization (LAO) es bastante sencillo, otro de los beneficios de la personalidad jurídica seleccionada para la empresa. La ley exige que se redacte y presente un documento constitutivo de la compañía donde se deben indicar algunos datos básicos de los accionistas (nombre número de identificación y domicilio); razón social de la empresa seguida del nombre de la forma jurídica seleccionada (sociedad por acciones simplificadas); dirección principal y de las sucursales de la organización; el valor del capital y número de acciones que lo representativas del mismo; identificación de los administradores y del representa legal. Una vez elaborado el documento, este se debe registrar en la Cámara de Comercio del lugar donde vaya a estar ubicada la sede principal de la empresa, después que las firmas de las personas que suscriben dicho documento de constitución hayan sido autenticadas. Junto con el documento de constitución se debe radicar el formulario de Registro Único Empresarial (RUE) y de inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), además de realizar el pago correspondiente a la matrícula mercantil, los impuestos de registro y los derechos de inscripción (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

Con respecto al pago de la matrícula mercantil es importante considerar que como Laura's Artistic Organization (LAO) será una pequeña empresa nueva, disfrutará del beneficio de estar exonerada de dicho pago el primer año de su funcionamiento, el segundo año sólo se verá obligada a pagar el 50% de la tarifa y el tercer año pagará el 75% del valor total; a partir del cuarto año de operación la compañía deberá pagar la tarifa plena de matrícula mercantil que le corresponda. Además del beneficio anteriormente mencionado, las pequeñas nuevas empresas también pueden disfrutar del pago progresivo de los aportes parafiscales de la nómina y del impuesto sobre la renta, estando exoneradas de dichos egresos durante los dos primeros años de

operación, y pagando únicamente el 25% del valor total que corresponda el tercer año de funcionamiento, el 50% de la tarifa el cuarto año y el 75% el quinto año de trabajo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

Exceptuando los casos anteriores, las obligaciones tributarias para esta personalidad jurídica son las mismas que las de los demás tipos de sociedades, entre las que se encuentran la realización de facturas y el cobro por parte de la empresa al consumidor del impuesto al valor agregado (IVA), recaudo que debe ser consignado bimestralmente ante la Dian; la declaración y pago bimestral del impuesto de Industria y Comercio (ICA); pago mensual de retención de la fuente; los accionistas sólo responderán por las obligaciones hasta el monto de los aportes que hayan realizado y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en las que incurra la sociedad. (Misiónpyme, 2014).

7. Estructura de Gestión del Servicio

A continuación se presentan las características de la idea de negocio con relación a los servicios que ofrecerá Laura's Artistic Organization (LAO), las cualidades y factores diferenciadores de dichos servicios, las actividades que deberán realizarse para su disfrute, así como los recursos físicos, tecnológicos y los insumos necesarios para el ofrecimiento exitoso de los mismos servicios.

7.1. Propuesta de Valor

Laura's Artistic Organization (LAO) es un *espacio de expresión*, ideal para que el artista encuentre y se vincule con su *chispa creativa*. Todas las actividades de la organización buscan establecer una *relación directa entre los artistas y el público*, ofreciendo *servicios de alta calidad y de forma sustentable*.

Con *espacio de expresión* se hace referencia a las instalaciones físicas de la empresa, las cuales estarán adecuadas tanto para la correcta práctica de las actividades artísticas, como para el estudio teórico que corresponda a cada área y la creación de productos artísticos. Será un espacio estimulante por sus buenas condiciones de iluminación y ventilación, y por contar con áreas comunes de esparcimiento, donde todos los miembros de la organización puedan disponer de su tiempo libre, crear, practicar, reunirse con compañeros a trabajar juntos, etc. Además facilitará el contacto en persona con los distintos profesionales del arte que formaran parte del equipo de trabajo de la organización.

Se entiende *chispa creativa* como la mayor fuente de inspiración del artista, aquello que lo motiva y que lo impulsa a interesarse más por una cosa o por otra, es la luz que indica lo que se quiere hacer, cómo, cuándo y por qué hacerlo. Será lo que permitirá a cada estudiante determinar el género musical que desea aprender a tocar; descubrir el tipo de danza que le gusta bailar o aquel para el cual tiene talento haciendo coreografías; manifestar que prefiere interpretar villanos porque realizar actos de maldad en la ficción le da nuevos motivos para ofrecer bondad en el mundo real.

La relación directa entre los artistas y el público es lo que se logra por medio del contrato estético, el cual es definido por Nemenz como la reunión del artista y su obra con el público adecuado, en el espacio ideal para cada expresión artística (Nemenz, 2006). Se busca de esta manera crear un vínculo que se centra en el gusto por cierta expresión artística, independientemente de si se es el creador de la misma o alguien que la está apreciando.

Se hace énfasis en que los servicios brindados por Laura's Artistic Organization (LAO) serán de *alta calidad y ofrecidos de forma sustentable* porque es una representación de los valores de la empresa, además de ser una muestra adicional del compromiso de esta y sus miembros con las actividades del negocio y los impactos de dichas actividades al ambiente. La alta calidad se verá reflejada en equipos físicos que satisfagan la totalidad de las necesidades de la forma más eficiente posible (entendiendo la eficiencia como un medio para el menor uso de recursos y en consecuencia la generación de menores impactos negativos al entorno); en talento humano dedicado y experto; en procesos efectivos, sencillos y eficientes; así como en la adaptación de la empresa a las cambiantes condiciones del entorno, los requerimientos del cliente y el consumidor y los demás grupos de interés. Por otro lado se encuentra la importancia otorgada a la sustentabilidad, la cual es una de las características que hacen especiales los servicios de Laura's Artistic Organization (LAO).

Al momento de ofrecer esta propuesta de valor al cliente se realizarán distintas actividades que representan el valor agregado de los servicios de Laura's Artistic Organization (LAO) que se explican más adelante en el portafolio de servicios, dichas actividades de valor agregado son las que se presentan abajo.

7.1.1. Metodología de enseñanza.

Incentivaré la creatividad y la innovación; la práctica de lo aprendido por gusto y no por obligación; el estudio de las teorías por el deseo de saber el porqué de las cosas; el trabajo colaborativo porque todos tenemos algo que enseñar y algo que aprender; la creación como herramienta para el aprendizaje.

7.1.2. Enseñanza virtual.

Herramientas para disminuir el uso de papel en material de estudio, por medio de la utilización de una plataforma institucional virtual; clases y/o asesorías empleando medios electrónicos, de forma que se disminuya el consumo de combustibles fósiles al trasladarse a las instalaciones de la organización.

7.1.3. Ahorro de energía y uso de fuentes alternativas de energía.

Instalación de equipos diseñados para tal fin, como luces de apagado automático o paneles solares; facilitar el servicio de transporte a estudiantes y miembros del equipo Laura's Artistic Organization (LAO) para reducir el uso de automóviles particulares; servicio de préstamo de bicicletas, patines y patinetas.

7.1.4. Préstamo de instrumentos.

De esta forma se brinda la oportunidad a los estudiantes de música que continúen su formación fuera de las instalaciones de la compañía, incluso cuando no cuenten con instrumentos propios.

7.1.5. Contacto artista-público.

No solo en presentaciones institucionales de mitad y fin de año, sino también en múltiples fechas dignas de celebración, como día de la madre o Halloween; en presentaciones fuera de las instalaciones de la organización, como festivales de arte o eventos de otras instituciones; a través de las distintas actividades desarrolladas dentro del programa de promoción de carrera profesional.

7.1.6. Formación integral.

La idea es enseñar no solo en el campo artístico sino también en el personal, recordando con frecuencia la necesidad de comportarnos de manera amigable con el medio ambiente; haciendo énfasis en la importancia de ser fieles a nuestros valores; reconociendo que todos podemos y debemos ayudar y crear soluciones para los problemas sociales; motivando el actuar de manera ética independientemente de las tentaciones que se puedan presentar en el mundo artístico.

7.1.7. Facilidades de pago.

Ejecutar un sistema de cobro que brinde la opción de realizar dos pagos, uno al inicio y uno al final de cada mes de clase; permitir el pago a través de la página web de la empresa.

7.2. Portafolio de Servicios

Laura's Artistic Organization (LAO) brindará dos servicios clave que representan la actividad principal de la compañía, a saber, la formación de artistas y la promoción de sus carreras profesionales en las tres ramas de las artes escénicas, la música, el teatro y la danza.

7.2.1. Formación artística.

Se brindará de acuerdo a dos líneas de educación, la instrucción inicial o amateur enfocada a la simple expresión artística y/o la instrucción avanzada enfocada al desarrollo de una carrera profesional artística.

7.2.1.1. Cursos básicos.

Consisten en dos clases a la semana de una hora y media de duración cada una, es decir que el curso consta de 12 horas de clase al mes, las cuales pueden ser programadas según las necesidades del cliente y/o consumidor. Estos cursos están orientados a personas sin ningún o con poco acercamiento previo al estudio artístico, cuyas aspiraciones formativas no vayan más allá del gusto por alguna de las áreas artísticas ofrecidas, utilización del tiempo libre, hobby o medio de distracción.

7.2.1.2. Cursos intensivos.

Consisten en tres clases a la semana de una hora y media de duración cada una, es decir que el curso intensivo consta de 18 horas de clase al mes, las cuales pueden ser programadas según las necesidades del cliente y/o consumidor. Estos cursos están orientados a egresados de los cursos básicos y/o a personas con conocimientos artísticos avanzados que deseen profundizar en su formación, con o sin la intención de desempeñarse profesionalmente en el área artística de su interés.

7.2.2. Promoción de carrera profesional.

Consistirá en apoyar e impulsar la carrera profesional de los artistas de la escuela que logren ser admitidos en este programa, por medio de la creación del mejor contrato estético posible, es decir reuniendo al artista y su obra con el mejor público posible, en el mejor escenario posible; facilitando que establezcan relaciones laborales con personalidades del medio artístico que desean apoyar su desempeño profesional; promoviendo su participación en presentaciones o eventos artísticos donde puedan mostrar su talento; facilitando el acceso a oportunidades para desarrollar proyectos propios; apoyando su ingreso a asociaciones, compañías u organizaciones artísticas donde puedan desempeñarse profesionalmente según sus inclinaciones laborales y su área de especialización; entre otros.

7.3. Recursos Clave

Aunque las especificaciones técnicas –área, condiciones de las instalaciones, puntos de electricidad, entre otras– del espacio físico en el que Laura’s Artistic Organization (LAO) llevará a cabo sus actividades no se han determinado todavía, en principio se espera contar con al menos dos salones perfectamente acondicionados para la realización de las actividades de música, uno para las actividades de danza y un espacio adecuado para las practicas teatrales, todos con un área aproximada de 30 metros cuadrados, teniendo en cuenta que se necesita espacio suficiente para ubicar un escenario en el caso del salón de teatro, por ejemplo.

En general el espacio donde se ubicará la organización deberá contar con un área de parqueo suficiente para atender a los colaboradores, clientes y consumidores, además de contar con la capacidad necesaria según el aforo del teatro que habrá dentro del complejo de Laura’s Artistic Organization (LAO), ya que esto será un servicio indispensable al momento de realizar presentaciones en el mismo. Adicionalmente existirá un estacionamiento para bicicletas con el fin de incentivar el uso de medios de transporte más limpios, misma razón por la que al seleccionar la ubicación exacta de las instalaciones de la institución se consideraran las facilidades de transporte público en los alrededores.

Cada una de las áreas de estudio enunciadas debe cumplir con ciertas especificaciones técnicas. En el caso de los salones de música, se espera que estos cuenten con excelentes

condiciones de acústica, una pizarra acrílica, sillas para los estudiantes, silla y escritorio para el docente, y espacio suficiente para mantener los distintos instrumentos con los que la organización contará para el uso de los estudiantes, aunque no serán demasiados con el fin de no incrementar en exceso la inversión inicial, y también porque algunos artistas poseen sus propios instrumentos, es decir que la compra de instrumentos musicales estaría orientada a tener la capacidad de brindar los servicios artísticos a aquellos estudiantes que al momento de ingresar a la escuela no tengan el instrumento que desean aprender a tocar. En principio se planea adquirir dos guitarras acústicas y dos teclados, ya que estos son los instrumentos en los que con mayor frecuencia se interesan los estudiantes, además de ser de los más económicos, ambos instrumentos necesitan una base que sirva de soporte para que se mantengan en pie y para la práctica de guitarra se requiere también un apoyo pies; se contará con una batería en lo que respecta a instrumentos de percusión, la cual incluya el asiento y las baquetas.

De forma similar los estudios de danza deben ser amplios para permitir el movimiento, así como contar con muros largos y planos donde se puedan instalar espejos y barras, además de algunos elementos para apoyar el proceso educativo como una pizarra acrílica, silla y escritorio para el docente, elementos que también estarán presentes en el salón de teatro. Además de lo mencionado con anterioridad, el espacio de las actividades teatrales es seguramente el más complicado en términos técnicos, ya que contará con un verdadero escenario donde los actores podrán practicar sus conocimientos, escenario que requiere sistemas de iluminación, sonido, movimiento de telones y plataformas, además de que también debe ser amplio, tener buena acústica e incluir un área idónea para la ubicación de la audiencia y los camerinos de los artistas.

7.4. Actividades Clave

El mapa de procesos de Laura's Artistic Organization (LAO) está conformado por los procesos gerenciales, operacionales y de apoyo necesarios para el funcionamiento de la organización, aunque son los segundos los asociados directamente a las actividades clave para la operación de la compañía, es decir para brindar los servicios de formación y promoción profesional artística, por lo que son estos los que se explican a profundidad más adelante.

Procesos gerenciales



Procesos operacionales: Formación e impulsión de carreras profesionales artísticas



Procesos de apoyo

C
L
I
E
N
T
EC
L
I
E
N
T
E

Figura 3. Mapa de procesos Laura's Artistic Organization (LAO)

Fuente: Elaboración propia.

7.4.1. Gestión comercial.

Persigue difundir la información básica de la empresa y los servicios que presta, incentivar a los clientes y consumidores a que visiten las instalaciones y demás actividades orientadas a la captación de clientes. A continuación se explican detalladamente los distintos componentes del proceso.

Tabla 2. Caracterización proceso gestión comercial

<i>Objetivo.</i> Captar y vincular clientes dando a conocer la misión, objetivos y valores de la organización.					
<i>Requisitos.</i> Conocer, comprender y compartir los pilares organizacionales. Preparación para promoción y venta de servicios.		<i>Responsable.</i> Departamento marketing y ventas → agentes de venta.	<i>Recursos.</i> Computadora, elementos de papelería, teléfono, piezas físicas con información de la organización para entregar a los interesados.		
<i>Entradas.</i> Documento de pilares organizacionales, información de los clientes potenciales y portafolio de servicios.			<i>Proveedores.</i> Gerencia general y departamento de marketing.		
<i>Actividades</i>					
1) Brindar información sobre la empresa y los servicios prestados por medio telefónico, virtual o personal.	2) Invitar a conocer las instalaciones la empresa y obtener información de manera personal o más específica.	3) Determinar el programa de interés del cliente.	4) Realizar la inscripción de los nuevos estudiantes de acuerdo al servicio adquirido.	5) Abrir el registro “desarrollo del talento” del nuevo cliente.	
<i>Resultados.</i> Difusión de la información básica de la empresa y los servicios que presta, visitas a las instalaciones, recopilación de la información brindada por los clientes, registros de inscripción y de “desarrollo del talento” de los nuevos estudiantes.			<i>Cientes.</i> Miembros del mercado meta, departamento de marketing, departamento de talento humano y gerencia general.		
<i>Parámetros e indicadores de control.</i> Difusión de información → número de clientes atendidos / número de clientes interesados; adecuación de los servicios a la necesidad del cliente → número de inscritos efectivos (inscripción y desarrollo del talento) / número total de inscritos (inscripción y desarrollo del talento).		<i>Documentación y registros.</i> Base de datos con la información brindada por los clientes, registro de inscripción y de desarrollo del talento.	<i>Procesos de apoyo.</i> Departamento de gestión de talento humano (pequeña charla con un profesor, asesoramiento profesional).		

Fuente. Elaboración propia.

7.4.2. Prestación del servicio: formación artística.

Se orienta al proceso educativo en las áreas de especialización ofrecidas por la organización y según los niveles formativos establecidos, alcanzando como resultado fortalecer los conocimientos pasados de los estudiantes, facilitar la obtención de nuevos conocimientos y aportar a su formación integral como artistas y como personas. A continuación se explican detalladamente los distintos componentes del proceso.

Tabla 3. Caracterización proceso prestación servicio formación artística

<i>Objetivo.</i> Educar artistas en las áreas musical, teatral y de danzas, de acuerdo a dos líneas de educación, la instrucción inicial o amateur enfocada a la simple expresión artística y/o la instrucción avanzada enfocada al desarrollo de una carrera profesional artística.			
<i>Requisitos.</i> Formación profesional en el área artística que va a educar. Compartir los pilares organizacionales.	<i>Responsable.</i> Departamento de talento humano → docentes.		<i>Recursos.</i> Instrumentos, salones o espacios para ensayar, elementos de papelería.
<i>Entradas.</i> Documento de pilares organizacionales, política educativa, programas académicos.		<i>Proveedores.</i> Gerencia general y departamento de talento humano.	
<i>Actividades</i>			
1) Evaluar conocimientos actuales de los estudiantes para determinar el curso al que entrará, de acuerdo al nivel de educación y la rama artística.	2) Brindar los conocimientos correspondientes, de acuerdo al nivel de educación y rama artística de cada estudiante.	3) Desarrollar actividades para poner en práctica los conocimientos adquiridos.	4) Evaluar y reforzar los conocimientos adquiridos.
<i>Resultados.</i> Fortalecimiento de los conocimientos pasados, obtención de nuevos conocimientos, formación integral artística.		<i>Clientes.</i> Todos los estudiantes de la organización.	
<i>Parámetros e indicadores de control.</i> Aprender y comprender lo enseñado → distintos tipos de evaluaciones y aprobar los cursos.	<i>Documentación y registros.</i> Evaluación de los estudiantes, encuestas de satisfacción, registro desarrollo del talento.		<i>Procesos de apoyo.</i> Departamento de gestión de talento humano (reuniones de profesores para desarrollar los programas académicos, asesoramiento a estudiantes).

Fuente. Elaboración propia.

7.4.3. Prestación del servicio: promoción de carrera profesional artística.

Se orienta al proceso de impulsión de la carrera profesional de los estudiantes que reúnan los requisitos necesarios para obtener resultados positivos, es decir desempeñarse dentro del medio de su interés según sus aspiraciones profesionales. A continuación se explican detalladamente los distintos componentes del proceso.

Tabla 4. Caracterización proceso prestación servicio promoción de carrera profesional artística

<i>Objetivo.</i> Impulsar la carrera profesional de los estudiantes de instrucción avanzada que reúnan todos los requisitos necesarios para ingresar al programa, mantenerse y obtener resultados positivos.			
<i>Requisitos.</i> Formación profesional en el área artística de la carrera que se va a impulsar. Contacto con personalidades del mundo artístico. Compartir los pilares organizacionales.	<i>Responsable.</i> Departamento de talento humano → promotores de talento.	<i>Recursos.</i> Instrumentos, salones o espacios para ensayar, elementos de papelería.	
<i>Entradas.</i> Documento de pilares organizacionales, lineamientos programa promoción carrera profesional, documento "desarrollo del talento".		<i>Proveedores.</i> Gerencia general y departamento de talento humano.	
<i>Actividades</i>			
1) Evaluar el cumplimiento de los requisitos para ingresar al programa de promoción carrera profesional.	2) Propiciar espacios para que el artista dé a conocer su arte.	3) Poner en contacto con personas que impulsen la carrera profesional del artista.	4) Guiar y acompañar al artista durante el desarrollo de su carrera.
<i>Resultados.</i> Reconocimiento de los artistas y su talento, inclusión de ellos en el mundo artístico.		<i>Clientes.</i> Miembros del programa de promoción carrera profesional.	
<i>Parámetros e indicadores de control.</i> Realización del artista → nivel de satisfacción sobre lo aprendido y los resultados de su trabajo.	<i>Documentación y registros.</i> Evaluaciones de los estudiantes, encuestas de satisfacción, registros desarrollo del talento.	<i>Procesos de apoyo.</i> Departamento de gestión de talento humano (reuniones de promotores de talento para desarrollar planes de acción, asesoramiento a artistas, organización de eventos). Departamento de marketing (organización de eventos).	

Fuente. Elaboración propia.

7.4.4. Atención y servicio al cliente.

Esta actividad persigue mantener los clientes captados en el proceso de gestión comercial, haciéndoles sentir lo importantes que son para la organización, y satisfaciendo sus necesidades superando sus expectativas. A continuación se explican detalladamente los distintos componentes del proceso.

Tabla 5. Caracterización proceso atención y servicio al cliente

<i>Objetivo.</i> Atender, brindar apoyo y solucionar cualquier situación presentada por los clientes (sugerencia, inconveniente, problema, inquietud, entre otros).				
<i>Requisitos.</i> Conocer, comprender y compartir los pilares organizacionales. Entender a fondo la actividad empresarial. Habilidades de atención al cliente.		<i>Responsable.</i> Cualquier colaborador que entre en contacto con el cliente.		<i>Recursos.</i> Cualquiera necesario para atender y solucionar la situación presentada por el cliente.
<i>Entradas.</i> Documento de pilares organizacionales, estructura organizacional, información brindada por el cliente.			<i>Proveedores.</i> Gerencia general y cliente.	
<i>Actividades</i>				
1) Atender y comprender la situación presentada por el cliente.	2) Acompañar al cliente hasta el departamento encargado de atender la situación presentada.	3) Comunicar detalladamente a la persona encargada de solucionar la situación las características de esta.	4) Buscar todas las soluciones posibles a la situación presentada por el cliente.	5) Brindar al cliente las opciones de solución a la situación presentada.
<i>Resultados.</i> Solución de la situación presentada por el cliente, con el mayor nivel de calidad posible, es decir superando sus expectativas.			<i>Clientes.</i> Clientes potenciales, objetivos y actuales.	
<i>Parámetros e indicadores de control.</i> Satisfacción del cliente → nivel de conformidad, cantidad de quejas y reclamos, solución brindada por la persona y departamento indicado.		<i>Documentación y registros.</i> Encuestas de satisfacción, registros de sugerencias, quejas y reclamos.		<i>Procesos de apoyo.</i> Cualquier departamento que pueda colaborar en la solución de la situación presentada por el cliente.

Fuente. Elaboración propia.

7.5. Asociaciones Clave

Considerando los objetivos y las distintas actividades de Laura's Artistic Organization (LAO) se considera que las asociaciones que se explican a continuación permitirán no solo reducir costos, sino también ofrecer el alto nivel de calidad que conforma la propuesta de valor de la compañía.

7.5.1. Alianzas estratégicas.

Estas serán esenciales para brindar servicios adicionales como el transporte de los estudiantes, o el préstamo de instrumentos para que los artistas puedan practicar fuera de las instalaciones de la organización, de forma que se puedan externalizar o dividir los costos asociados a dichas actividades, al tiempo que se satisfacen las necesidades del cliente cumpliendo los parámetros establecidos por Laura's Artistic Organization (LAO).

Otra alianza importante podría ser la que se celebre con algún teatro existente en la ciudad, donde se puedan realizar las presentaciones de los estudiantes de Laura's Artistic Organization (LAO) y al mismo tiempo gozar de las instalaciones para prestar los servicios de formación.

También se establecerán alianzas con organizaciones sin ánimo de lucro que deseen incentivar el arte y la cultura, para que apoyen la actividad empresarial de la forma que se considere necesaria.

7.5.2. Relaciones cliente-proveedor.

Deben ser realmente fuertes, considerando que la mayoría de los recursos que la organización deberá adquirir para realizar sus operaciones serán bastante costosos y deberán tener un largo período de vida útil.

8. Plan de Mercadeo

Partiendo de la idea de negocio planteada y siguiendo el proceso general para realizar cualquier plan de mercadeo, el cuál comienza con el reconocimiento de la necesidad de planificar y formular estrategias en diferentes áreas, incluyendo la de mercadeo; que además incluye un análisis de la situación actual del mercado donde se desarrollará la empresa, realizado para este proyecto por medio del análisis del entorno y la competencia; requiere considerar la planificación estratégica de la compañía, así como las características de su oferta y los principales procesos para brindar el servicio, contenido desarrollado a lo largo de este documento, se desarrolla a continuación el plan de marketing que se ejecutará durante el período inicial de operación de Laura's Artistic Organization (LAO), el cuál será re evaluado periódicamente a lo largo de su ejecución, modificado y adaptado según los cambios del mercado y la evolución de la organización (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007) y (Sandoval, s.f.).

8.1. Nombre de la Empresa

Se pensó en un nombre sencillo que comunicará claramente que el arte es el corazón de la compañía (Artistic Organization), y que al mismo tiempo estuviera asociado directamente a su fundadora (Laura's). Está escrito en inglés para apoyar las proyecciones de internacionalización que pueda tener la compañía en el futuro, además permite que las iniciales formen una palabra corta, fácil de recordar y que al mismo tiempo tenga valor emocional para la emprendedora. Es así como surgió Laura's Artistic Organization (LAO) como el nombre de marca de la idea de negocio.

8.2. Objetivos de Mercadeo

8.2.1. Objetivo general.

Crear, mantener y fortalecer la declaración de posicionamiento desde el primer día de funcionamiento y sin interrupciones.

8.2.2. Objetivos específicos.

- Dar a conocer entre los clientes y consumidores los servicios ofrecidos por la empresa, así como las características que amplifican estos y los pilares organizacionales.
- Difundir la imagen corporativa, creativa, divertida, sustentable, única, y fortalecer la declaración de posicionamiento.
- Aumentar el reconocimiento de la calidad de la actividad empresarial gracias al nivel de satisfacción ofrecido a los clientes y consumidores.

8.3. Segmentos de Clientes

Los servicios de la compañía estarán orientados principalmente a un gran segmento conformado por hombres y mujeres interesados en la música, la danza y/o el teatro, residentes en la ciudad de Bogotá, de edades comprendidas entre los 5 y 25 años, y pertenecientes a los estratos socioeconómicos cuatro, cinco y seis.

Sin embargo con el fin de lograr impactos de marketing más efectivos, se manejarán diferentes nichos de mercado de acuerdo al nivel de conocimiento que tenga y desee obtener el futuro alumno, según las dos líneas de educación ofrecidas por la organización, a saber instrucción inicial o amateur o instrucción avanzada. Los nichos también estarán definidos por la edad de cada estudiante, siendo los rangos de edad de cada nicho los enunciados a continuación.

- Niños de cinco a ocho años.
- Niños de nueve a doce años.
- Adolescentes de trece a quince años.
- Adolescentes de dieciséis a dieciocho años.
- Jóvenes de diecinueve a veinticinco años.

En teoría podría afirmarse que los estudiantes que se encuentren entre los dos primeros rangos de edad pertenecerán al segmento de cursos de instrucción inicial o amateur, y que del mismo modo los estudiantes que se ubiquen dentro de los tres últimos rangos de edad estudiarán los programas de instrucción avanzada; no obstante, es posible que un joven de diecisiete años

desea empezar su formación en un curso de instrucción inicial porque sus conocimientos actuales sean muy pobres, así como puede darse el caso de niños de siete años que sean aptos para ingresar a un taller de instrucción avanzada.

8.4. Target

La necesidad específica de los segmentos identificados será la educación artística de calidad, en teatro, música o danza, ya sea a nivel profesional o no, así como la posibilidad de entrar en el mundo del espectáculo teniendo el apoyo de la organización.

8.5. Posicionamiento

Laura's Artistic Organization (LAO) es un espacio de expresión, ideal para que los artistas interesados en la música, la danza y/o el teatro encuentren y se vinculen con su chispa creativa, establecemos una relación directa entre los artistas y el público, ofreciendo un servicio de calidad único, sin ningún tipo de restricciones y de forma sustentable.

8.6. Servicios Sustitutos

Durante el proceso de evaluación de la competencia se identificaron dentro de estas clases de música online, los profesores de arte que brindan sus servicios a domicilio o artistas autodidactas que deciden formarse por su cuenta.

8.7. Servicios Complementarios

Todos aquellos elementos que apoyen los servicios de formación y promoción de carrera profesional como instrumentos musicales, teatros y espacios de ensayo, vestuario, equipos de sonido e iluminación. También podrían considerarse servicios complementarios las tutorías o clases particulares que persigan reforzar los conocimientos brindados dentro de las instalaciones

de la organización, aunque estos sean brindados directamente en Laura's Artistic Organization (LAO).

8.8. Estrategia de Servicios

La composición de la cartera de servicios ya fue explicada con anterioridad y de los servicios básicos que la conforman se ha seleccionado la formación artística como el servicio estrella de la compañía. Se elaboró un mapa mental donde se incluyen los momentos de verdad por los que podría pasar el cliente durante el proceso de compra del servicio, el cuál brindo los insumos para identificar los atributos de valor que diferencian la formación artística de Laura's Artistic Organization (LAO) de otros servicios similares, atributos que se visualizan en la figura 4 y que permitirán crear asociaciones de marca fuertes que lleguen a posicionarse en la mente del consumidor.

Por otro lado, en la figura 5 se visualizan las cinco dimensiones del servicio de formación artística brindado por Laura's Artistic Organization (LAO). En el círculo más pequeño se plantea el beneficio básico del servicio en cuestión y a medida que se avanza a los círculos más externos va aumentando el número de características del servicio seleccionado, pasando de las cualidades esenciales a las esperadas por el consumidor, y ubicándose en los últimos dos círculos las características que incrementan el valor básico del servicio y los potenciales atributos que podría ofrecer a los mismos consumidores en el futuro.

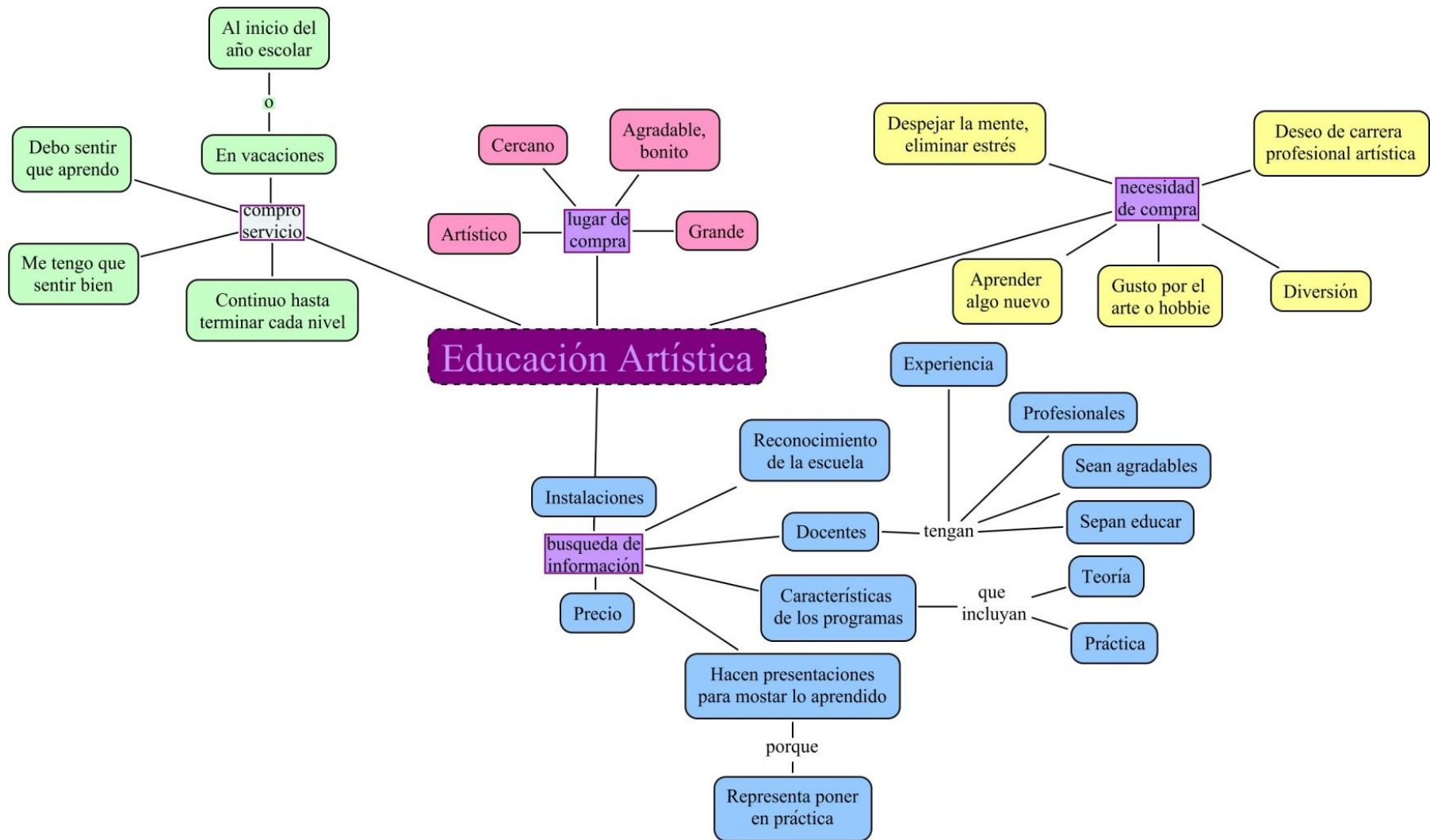


Figura 4. Momentos de verdad proceso de compra servicio formación artística

Fuente. Elaboración propia.



Figura 5. Jerarquía de valor servicio formación artística

Fuente. Elaboración propia.

8.8.1. Personalidad de marca.

Se basa en los arquetipos inocente y creador, el primero persigue la libertad y la felicidad, son personas soñadoras y optimistas; por otro lado los creadores se dedican a imaginar y desarrollar a la perfección los distintos proyectos que visualizan en su mente, son artistas, innovadores y creativos por naturaleza.

Considerando esto se formuló la personalidad de marca de Laura's Artistic Organization (LAO) de la siguiente forma: perseguimos la realización personal como complemento del estado de felicidad, fomentando la creatividad y la actitud necesaria para el logro de los sueños. Somos

proactivos, innovadores y comprometidos con todo lo que hacemos, lo que nos hace capaces de motivar a los que nos rodean para que se conecten con nosotros y nuestros objetivos.

8.8.2. Arquitectura de marca.

El modelo de gestión de marcas de Laura's Artistic Organization (LAO) es monolítico bajo el concepto de different identity. Todos los artistas que se formen en la organización recibirán el apoyo de la marca general Laura's Artistic Organization (LAO), de forma tal que la esencia de su formación represente lo mismo en cualquier parte del mundo, sin embargo se manejarán pequeñas variaciones según cada área de especialización (música, danza y teatro), existiendo así una marca con tres identidades distintas que convergen en un solo punto común, los mismos valores, nivel de calidad, intereses sociales.

8.8.3. Mercadeo táctico de servicios.

A continuación se presenta una tabla con las actividades que se integrarán para satisfacer todas las condiciones necesarias para implementar correctamente la estrategia del servicio.

Tabla 6. Estrategia y tácticas del servicio

<i>Estrategia.</i> Seremos los mejores ofreciendo las características ampliadas de nuestros servicios y productos.		
<i>Objetivo.</i> Fortalecer el cuarto nivel de jerarquía de valor para el cliente como factor diferenciador.		
<i>Táctica</i>	<i>Resultado</i>	<i>Responsable</i>
Comunicar y explicar a todos los colaboradores las características del producto ampliado de Laura's Artistic Organization (LAO).	Asegurarse de que todos los colaboradores conocen y entienden qué ofrece la organización que la hace diferente a las demás empresas del sector.	Gerente general y directores de departamento.
Fundamentar todas las actividades empresariales, relacionadas o no directamente con los productos y servicios, en las características que los amplían.	Practicar y evidenciar en todos los niveles de la empresa las características que amplían los productos y servicios ofrecidos.	Gerente general y directores de departamento.
Formular y ejecutar programas de formación que aumenten los conocimientos de los colaboradores en aspectos relacionados con las ampliaciones de los servicios y productos.	Colaboradores cada vez más especializados en los conocimientos sobre las características ampliadas, así como en nuevas y mejores formas de ponerlas en práctica.	Gerente general y director Talento Humano.
Evaluar la importancia otorgada a cada una de las características que amplían los servicios y productos de la organización.	Obtener retroalimentación, tanto de los colaboradores como de los clientes y consumidores, sobre los resultados de las tácticas previas para formular acciones de mejora.	Gerente general y directores de departamento.

Fuente. Elaboración propia.

8.9. Estrategia de Canales de Distribución

Ya que Laura's Artistic Organization (LAO) se concentra en la prestación de servicios relacionados con el arte, se ha seleccionado un canal de marketing directo, de la empresa y sus vendedores al consumidor final, usando también comunicación por medio de redes sociales, página web organizacional, voz a voz y anuncios publicitarios (Kotler & Keller, 2012).

Gracias al bajo número de intermediarios el canal de marketing será de distribución exclusiva, la venta y prestación del servicio se realizará únicamente en locales propios, lo que, aunque representa un costo por transacción alto, brinda mayor valor a cada venta. Se ha seleccionado esta alternativa de canales porque con ella se busca asegurar mayor calidad en el servicio y atención al cliente (Kotler & Keller, 2012).

La cadena de valor de los canales de distribución será de nivel cero, debido a la ausencia de intermediarios como mayoristas, minoristas o vendedores. A continuación se enuncian los participantes de la cadena de valor y la descripción de su participación en la misma.



Figura 6. Cadena de valor Laura's Artistic Organization (LAO)

Fuente. Elaboración propia.

8.9.1. Proveedores.

La empresa no fabrica ningún producto físico, por lo tanto los proveedores serán utilizados para obtener los recursos materiales y técnicos necesarios durante la prestación del servicio, como instrumentos musicales, equipos de sonido e iluminación, mobiliario, vestuario para las presentaciones de muestra de talento, equipos de cómputo. Esto indica que las compras a los proveedores no serán tan frecuentes como en una empresa productora, pero al igual que en estas últimas la compra se fundamentarán en la confianza que Laura's Artistic Organization (LAO) tenga en la calidad del producto comprado, a razón de lo costosos que pueden ser algunos de los recursos requeridos y la importancia de su durabilidad, políticas de reparación y mantenimiento, garantía.

8.9.2. Agencias publicitarias.

Se encargarán de la divulgación de la información pertinente de la empresa a los clientes potenciales y actuales, siendo así la principal herramienta para darnos a conocer, fidelizar y aumentar el nivel de compra de los clientes existentes, ya sea por medio de folletos, tarjetas, vallas publicitarias, voz a voz, redes sociales, medios audiovisuales, entre otros.

8.9.3. Prestador del servicio.

En este caso sería el punto de venta propio de la compañía donde se comprarán y brindaran todos los servicios, lo que explica que el canal de marketing sea directo y minorista. En este punto de venta será también donde los clientes y consumidores podrán evaluar la oferta de valor de la organización, por medio de los mecanismos de atención al cliente que se diseñen, además de disfrutar de los servicios postventa que requieran. Las características particulares del punto de venta son las que siguen.

8.9.3.1. Ubicación y distribución.

La ubicación de la organización será en una zona cercana a distintos centros culturales, de fácil accesibilidad y alejada del centro de la ciudad, ya que aunque es alrededor de la calle 26 que se encuentran muchas de las organizaciones culturales de la capital, se considera una zona muy congestionada, no demasiado segura ni agradable y alejada de las zonas residenciales de mayores estratos. En principio los servicios de Laura's Artistic Organization (LAO) estarán orientados a consumidores de estrato cuatro o superior, y según datos de la secretaría de planeación en el 2009 la mayor parte de la población perteneciente a estratos medio-alto y alto habitaban las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba (Secretaria Distrital de Planeación, 2009).

A causa de esto se ha seleccionado como posible ubicación la zona entre la calle 116 y la calle 153 y entre la carrera séptima y la autopista Norte, zona perteneciente a la localidad de Usaquén, donde aproximadamente el 33% de la población es de estrato medio alto y poco más del 40% pertenece a estrato alto (Secretaria Distrital de Planeación, 2009), y que además está cercana a centros culturales como el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo o el auditorio William Shakespeare, es una zona residencial, comercial y bastante transitada, facilitando el acceso al transporte público y la movilidad en general. También se consideró el hecho de que la

localidad de Usaquén es de las que cuenta con menor porción de población pobre, que se encuentra en las primeras cinco localidades con mejor índice de condiciones de vida y que gran parte de la población se encuentra económicamente activa (Secretaría Distrital de Planeación, 2009), lo que indica que la situación económica de la población es favorable y que tiene la capacidad de adquirir en un momento dado los servicios ofrecidos por Laura's Artistic Organization (LAO).

En cuanto a la disponibilidad, cercanía y costo de los insumos y materia prima se puede decir que no fue una condición determinante al momento de elegir la ubicación de la sede de la organización, ya que al tratarse de una empresa de servicios los requerimientos de materia prima son prácticamente nulos, y los insumos de equipos, mobiliario, herramientas, entre otros serán adquiridos cada amplios períodos de tiempo, ya que en general son activos con un largo período de vida útil.

8.9.3.2. Atmósfera del local.

El diseño será completamente artístico, con fotos autografiadas de los artistas con los que la organización tenga contacto, frases motivacionales y de inspiración artística, pinturas relacionadas con las ramas artísticas en las que se especializa la organización y algunos elementos decorativos sencillos.

Se buscará crear espacios amplios, claros y con buena acústica. Los colores de fondo, tanto en las paredes pintadas como en las recubiertas con materiales que mejoren la acústica, serán tonos claros de azul para que resalten los afiches, fotos, pinturas, y el color naranja de la marca, los colores claros también buscan reflejar tranquilidad, de este modo se espera generar un espacio apto para que los artistas puedan inspirarse y expresarse sin distracciones. El piso será de madera al ser ideal para la danza y el teatro.

Los muebles serán sencillos, poco ostentosos, con algunos detalles en naranja, con elementos decorativos relacionados con la música, la danza y el teatro, y en ocasiones con inscripciones de frases artísticas.

Al ser una organización de educación artística el local de Laura's Artistic Organization (LAO) debe reflejar el arte en todos los sentidos, además de la decoración el cliente y consumidor disfrutará música interpretada por nuestros artistas en las áreas comunes de la

empresa y eventualmente creaciones de los artistas relacionados con la organización, como nuevas producciones o sencillos premiados.

8.9.4. Mercadeo táctico de canales de distribución.

A continuación se presenta una tabla con las actividades que se integrarán para satisfacer todas las condiciones necesarias para implementar correctamente la estrategia de canales de distribución.

Tabla 7. Estrategia y tácticas de canales de distribución

<i>Estrategia.</i> Espacio ideal para que el artista encuentre y se vincule con su chispa creativa.		
<i>Objetivo.</i> Contar con instalaciones espaciosas, iluminadas y agradables que permitan la adecuada expresión artística.		
<i>Táctica</i>	<i>Resultado</i>	<i>Responsable</i>
Evaluar detalladamente distintas opciones de localización que cuenten con las características necesarias para lograr el objetivo de canales de distribución.	Considerar distintas opciones, sus ventajas y desventajas, de forma tal que se obtenga suficiente cantidad de información que permita seleccionar la mejor ubicación.	Gerente general.
Adecuar el espacio que se haya seleccionado para la localización, asegurando las condiciones de infraestructura ideales.	Un local que funcioné como sede de la organización.	Gerente general.
Mantener la totalidad de los canales de distribución en las mejores condiciones de limpieza, actualidad tecnológica y atmósfera que concuerde con todo lo que Laura's Artistic Organization (LAO) representa.	Todos los días la ubicación geográfica de Laura's Artistic Organization (LAO) reflejará la esencia de la compañía, así los clientes y consumidores se sentirán completamente a gusto cada vez que asistan.	Gerente general y personal de mantenimiento.
Asegurar que la estrategia sea respetada con los futuros canales de distribución, no solo con el primero.	Fortalecer la imagen de marca y el posicionamiento de la organización.	Gerente general.

Fuente. Elaboración propia.

8.10. Estrategia de Comunicación

Existen varias escuelas artísticas en Bogotá, sin embargo ninguna ofrece de manera unificada los dos servicios de Laura's Artistic Organization (LAO), ni tampoco cuentan con las características ampliadas de los servicios y productos de la organización, por tal motivo en esta se explica el plan de comunicación externa que apoyará el logro de los objetivos de mercadeo planteados, así como el manejo de las relaciones con los clientes.

8.10.1. Mensaje.

Independientemente de los medios de comunicación empleados, el concepto y objetivos de la campaña de comunicación y el público al que se oriente la misma, el mensaje transmitido siempre deberá respetar y buscar fortalecer la esencia de la organización y su propuesta de valor (declaración de posicionamiento): somos un *espacio de expresión* ideal para que el artista *encuentre y se vincule con su chispa creativa*, formándose básica o profesionalmente en teatro, danza y/o música. Facilitamos el establecimiento de *relaciones directas entre nuestros artistas y el público, otras empresas, otros artistas*, sin ningún tipo de restricciones, de forma *sustentable* y manteniendo la esencia de cada obra artística, lo que permite que la experiencia dentro de la organización sea tan *divertida y placentera* como debe ser la *creación de arte*.

8.10.2. Medios de comunicación.

En principio se consideran que los siguientes medios de comunicación serán apropiados para lograr los objetivos de mercadeo de Laura's Artistic Organization (LAO).

8.10.2.1. Afiches.

Se considera un medio llamativo y confiable, serán ubicados en zonas aledañas a la localización de la empresa, así como en centros culturales o artísticos de Bogotá.

8.10.2.2. Anuncios en cinema.

Al ser el teatro una de las ramas artísticas en las que la organización ofrece formación, la cual además está íntimamente relacionada con el cine, se considera pertinente publicitar los servicios y productos de Laura's Artistic Organization (LAO) por este medio. Se llegaría a la audiencia mayor de 12 años interesada en la actuación. Por la misma razón se espera presentar anuncios en teatros de renombre de la ciudad, así como en tiendas reconocidas que comercialicen elementos musicales y de danza.

8.10.2.3. Patrocinio de arte.

Porque uno de los objetivos de la empresa es fomentar el arte y la cultura, inicialmente en Bogotá y posteriormente en todo el territorio colombiano, además de que permitiría establecer relaciones con artistas y empresas artísticas que podrían apoyar la labor de promoción profesional de Laura's Artistic Organization (LAO), al mismo tiempo que se contactaría a posibles futuros clientes y/o consumidores.

8.10.3. Criterios de medición.

Los resultados de las acciones de comunicación de marketing se medirán de acuerdo al crecimiento de la participación de la organización en el mercado, tanto a nivel monetario (incremento de las ventas), como a nivel de posicionamiento (reconocimiento); de modo que se cuente con la información necesaria para evaluar la efectividad de los medios de comunicación empleados y las acciones de publicidad ejecutadas, asegurando así el uso eficiente de los recursos y la producción de impactos positivos en los segmentos de mercado de la empresa.

8.10.4. Mercadeo táctico de comunicación.

A continuación se presenta una tabla con las actividades que se integrarán para satisfacer todas las condiciones necesarias para implementar correctamente la estrategia de comunicación.

Tabla 8. Estrategia y tácticas de comunicación

<i>Estrategia.</i> Seremos reconocidos en el mundo del teatro, la danza y la música.		
<i>Objetivo.</i> Posicionar en el cliente y consumidor la marca que impone la organización a sus miembros.		
<i>Táctica</i>	<i>Resultado</i>	<i>Responsable</i>
Crear un fuerte vínculo observable entre los servicios y productos de la organización y los aspectos diferenciadores de la empresa: creatividad y expresión, sostenibilidad, cultura social y artística.	Comunicar un mensaje real, palpable y comprobable por los clientes y consumidores, que les permita generar empatía con la empresa y en consecuencia relacionarse con ella.	Director Marketing, Gerente general y directores de departamento.
Patrocinar y participar en diferentes eventos artísticos de Bogotá, relacionados con danza, teatro y música.	Fomentar el arte y la cultura y establecer relaciones con artistas y otras empresas artísticas que reflejen la imagen de Laura's Artistic Organization (LAO).	Director Marketing y Gerente general.
Comunicar los logros profesionales de todos los estudiantes de la organización.	Que todos los miembros de la organización, incluyendo clientes y consumidores, conozcan los resultados de la actividad empresarial.	Director Marketing y Director Talento Humano.

Fuente. Elaboración propia.

8.10.5. Relaciones con clientes.

Al tratarse de una empresa nueva la estrategia inicial de Laura's Artistic Organization (LAO) será de captación de clientes; la táctica será hacer énfasis en el valor organizacional de servicio al cliente y en la propuesta de valor con el objetivo de dar a conocer entre los clientes y consumidores potenciales los servicios ofrecidos por la organización, las características que los

amplifican y diferencian de la competencia, y los pilares organizacionales que hacen de Laura's Artistic Organization (LAO) la mejor compañía de su tipo.

Se buscará que las relaciones sean de atención personal aunque no exclusiva, de forma que siempre se pueda dar solución a los requerimientos del cliente y consumidor superando sus expectativas.

8.11. Estrategia de Precios⁴

La mayor fuente de ingresos de la organización será el valor cobrado por los cursos de formación y promoción de carreras profesionales (core business), aunque servicios adicionales como el transporte de los estudiantes, el alquiler de bicicletas e instrumentos también representan fuentes de ingreso.

Se establecerá un precio justo que el cliente se sienta complacido de pagar, gracias a que entenderá claramente la oferta de productos y servicios de Laura's Artistic Organization (LAO) y todos los elementos que representan valor agregado de los mismos, por lo que el cliente entenderá los diferentes elementos que conforman el precio del servicio que está adquiriendo. Se manejará una lista de precios fija y pagos específicos la primera semana de cada mes, estos serán cuotas mensuales por inscribirse como estudiante para el disfrute de los servicios centrales de la empresa. Los servicios adicionales también tendrán precios fijos, pero la forma de pago será mensual por concepto de alquiler o préstamo.

Los costos estarán determinados por los recursos que sean necesarios para reflejar constantemente el valor agregado que aporta la empresa, es decir por el costo que tenga contar con un equipo humano altamente capacitado y comprometido con la labor de la organización, instalaciones y equipos de calidad, recursos materiales complementarios, etc.

⁴ El valor de los precios se ubica en los anexos como la información detallada del plan financiero.

8.11.1. Mercadeo táctico de precios.

A continuación se presenta una tabla con las actividades que se integrarán para satisfacer todas las condiciones necesarias para implementar correctamente la estrategia de precios.

Tabla 9. Estrategia y tácticas de precio

<i>Estrategia.</i> El mejor precio por el mejor servicio.		
<i>Objetivo.</i> Exigir un precio justo que el cliente se sienta complacido de pagar.		
<i>Táctica</i>	<i>Resultado</i>	<i>Responsable</i>
Explicar claramente la oferta de productos y servicios de Laura's Artistic Organization (LAO), así como todos los elementos que representan valor agregado, cada vez que se intente cautivar a los clientes.	Asegurarse de que todos los clientes entienden los diferentes elementos que conforman el precio (calidad de equipo humano, instalaciones, servicios, recursos materiales, ambiente, etc.).	Gerente general, Director Marketing y Talento Humano.
Reflejar constantemente el valor agregado de la empresa, así como los esfuerzos realizados para aumentarlo.	Sensación de confianza en el cliente, que ellos se sientan complacidos y observen que todo lo que se les ofreció se cumplió.	Gerente general y directores de departamento.
Establecer políticas de cobro a mediados de mes.	Permitir que los consumidores disfruten de los servicios antes de tener que pagar por ellos.	Director Financiero.

Fuente. Elaboración propia.

9. Plan de Talento Humano

Según el Sistema Nacional de Formación Profesional, ente del SENA encargado de regular la gestión del talento humano por competencias, éstas se entienden como las capacidades de un trabajador para cumplir, bajo los niveles de calidad previamente establecidos, ciertas funciones productivas, es por esto que se consideran de los mejores indicadores para la selección eficiente del talento humano, ya que brindan más seguridad sobre que la persona seleccionada sea la más adecuada para la ocupación de un puesto de trabajo determinado.

Con el fin de asegurar que todos los colaboradores de Laura's Artistic Organization (LAO) estén altamente capacitados para realizar las actividades propias de la empresa, se han establecido las competencias particulares que debe cumplir el ocupante de cada puesto de trabajo, según la estructura organizacional planteada en la figura 7. Se estima que al inicio del negocio será necesaria una persona que se desempeñe en cada uno de los cargos directivos; dos docentes y dos promotores de talento por cada área artística, para un total de 12 operarios en el área de talento humano; y un trabajador que apoye a los directivos de marketing y finanzas, para un total de dos operarios en las dos áreas restantes.

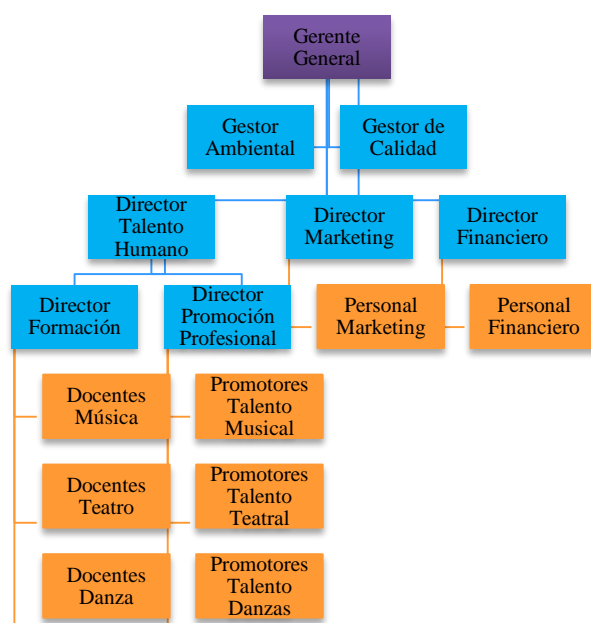


Figura 7. Estructura organizacional Laura's Artistic Organization (LAO)

Fuente. Elaboración propia.

9.1. Competencias Organizacionales⁵

Cada uno de los miembros del equipo tendrá funciones y responsabilidades diferentes, por lo tanto las competencias requeridas en cada trabajador varían, no obstante existen competencias organizacionales que todos deberán poseer, esto con el objetivo de brindar un servicio de calidad, ya que Laura's Artistic Organization (LAO) contara únicamente con colaboradores profesionales, que se sientan cómodos, deseen transmitir sus conocimientos, compartan y actúen permanentemente respetando los pilares organizacionales de la empresa.

9.1.1. Compromiso Organizacional

Es la habilidad y la disposición que tiene el individuo para adecuar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización, no es un proceso de adaptación sino de alineación, en el que los pilares que rigen el comportamiento individual concuerden con los pilares organizacionales (misión, visión, objetivos, valores, cultura, ética). Involucra conocer a profundidad la esencia de la organización, compartirla, respetarla y desear actuar de acuerdo a la misma, aportando continuamente a la satisfacción de las necesidades de la organización. Va más allá de trabajar horas extra y fines de semana, se resume en sentir cariño, apego y una íntima relación con todo lo que se hace, demostrando con actos lo importante que es cada una de las actividades que realiza.

9.1.2. Trabajo en Equipo y Cooperación

Es la habilidad e intención genuina de trabajar cooperativamente con los demás, en lugar de en forma separada y competitiva, ya que se reconocen los beneficios del trabajo interdisciplinario, de la colaboración mutua, del aporte e intercambio de ideas para el logro de un

⁵ Las definiciones son una adaptación de los ejemplos del diccionario de habilidades Anderson Tiu, los cuales fueron complementados con las ideas propias de la autora de este plan de negocios.

objetivo común. También se refiere a brindar apoyo a todos los miembros de la organización cuando sea necesario, a estar dispuesto a colaborar y a aportar el máximo potencial individual para alcanzar cualquier meta organizacional, aunque la misma no se relacione directamente con el puesto de trabajo o responsabilidades individuales.

9.1.3. Orientación al Cliente

Es el deseo de ayudar y servir a los clientes para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, luego de descubrir o identificar alguna inconformidad o necesidad insatisfecha. Se busca atender, brindar apoyo y solucionar cualquier situación (sugerencia, inconveniente, problema, inquietud, entre otros) presentada por los clientes, consumidores, compañeros de trabajo y cualquier otro individuo que se relacione con la organización, empleando el máximo de las capacidades individuales y grupales y apuntando siempre a la consecución del mejor resultado posible.

9.2. Competencias por Puesto de Trabajo

Según la estructura organizacional planteada y tomando en cuenta los distintos objetivos que persigue la organización y cada uno de sus departamentos los miembros del equipo de Laura's Artistic Organization (LAO) deberán poseer ciertas habilidades para cumplir a cabalidad sus tareas y aportar al logro de los objetivos planteados, es por esto que las responsabilidades y compromisos de cada colaborador se desglosan de las funciones del departamento en el que se desempeñen.

A continuación se presentan una descripción general del perfil deseado de los colaboradores de la organización, según su nivel jerárquico, ya sea que ocupen un puesto gerencial directivo u operativo, así como las competencias básicas que deben poseer para realizar su trabajo obteniendo los mejores resultados.

9.2.1. Puestos de trabajo gerenciales.

Hace referencia al puesto del gerente, los directores de los departamentos de talento humano mercadeo, financiero, y a los gestores ambiental y de calidad que apoyan la gerencia. Estos cargos no tienen exigencias de edad, género o estado civil; deben ser personas dispuestas a viajar por motivos de trabajo; nivel educativo universitario como mínimo y estudios adicionales según su área de desempeño; conocimientos nivel B2 de inglés; capacidad de análisis y síntesis, razonamiento, memoria, atención perceptiva y múltiple, concentración con distracciones, imaginación y creatividad; habilidad para el manejo y control de información confidencial y personas.

9.2.1.1. Competencia de compromiso con la empresa.

La forma en cómo se entiende esta competencia (elementos de competencia) así como los conocimientos que requiere y las formas de medir que realmente un trabajador la posea se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 10. Descripción competencia compromiso con la empresa para puestos de trabajo gerenciales

<i>Elemento 1. Acción de asumir a la organización y todo lo relacionado con ella como parte de uno mismo.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Información del sector en el que se desenvuelve la organización.	1) Se conocen, comparten y actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se entiende la actividad empresarial, sus características, público, entorno, etc.
<i>Elemento 2. Búsqueda constante de información, oportunidades, recursos, ideas y mejoras para el funcionamiento organizacional.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Información del sector en el que se desenvuelve la organización. 4) Técnicas de investigación.	1) Se conocen, comparten y actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se entiende la actividad empresarial, sus características, público, entorno, etc. 4) Se emplean todas las capacidades personales para cumplir con el elemento: buscar contactos, visitar entes que tengan información útil, lluvia de ideas, comunicación interna, etc.

Fuente. Elaboración propia.

9.2.1.2. Competencia de liderazgo.

La forma en cómo se entiende esta competencia (elementos de competencia), así como los conocimientos que requiere y las formas de medir que realmente un trabajador la posea se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 11. Descripción competencia liderazgo para puestos de trabajo gerenciales

<i>Elemento 1. Ser un ejemplo a seguir para todos los miembros del equipo del departamento de talento humano.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Objetivos y responsabilidades del departamento en general. 4) Funciones y competencias de cada uno de los miembros del equipo. 5) Habilidades comunicativas, buen manejo de las relaciones personales, iniciativa.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se entiende la actividad del departamento y su aporte a la empresa. 4) Se conoce el aporte de cada miembro del equipo al departamento y a la organización. 5) Se da el ejemplo de la manera más adecuada para que los demás sientan el deseo de seguirlo.
<i>Elemento 2. Identificar las expectativas y necesidades de los diferentes miembros del equipo y ofrecer apoyo para solucionarlas.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Funciones y competencias de cada uno de los miembros del equipo. 4) Motivación personal de cada miembro del equipo para formar parte de la organización. 5) Mecanismos existentes en el departamento o en la organización para comunicarse con los miembros del equipo.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se conoce el aporte de cada miembro del equipo al departamento y a la organización. 4) Se conocen los motivos personales de cada miembro del equipo para formar parte de la organización y por lo tanto qué se puede hacer para aumentar dichos motivos. 5) Se emplean formas de comunicación adecuadas para cada situación.

Fuente. Elaboración propia.

9.2.2. Puestos de trabajo directivos.

Hace referencia al puesto del director de formación y el de promoción profesional. Estos cargos no tienen exigencias de edad, género o estado civil; deben ser personas dispuestas a viajar

por motivos de trabajo; nivel educativo universitario como mínimo y estudios adicionales según su área de desempeño; conocimientos nivel B2 de inglés; capacidad de análisis y síntesis, razonamiento, memoria, atención perceptiva y múltiple, concentración con distracciones, imaginación y creatividad; habilidad para el manejo y control de información confidencial y personas.

9.2.2.1. Competencia de compromiso con la empresa.

La forma en cómo se entiende esta competencia (elementos de competencia), así como los conocimientos que requiere y las formas de medir que realmente un trabajador la posea se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 12. Descripción competencia compromiso con la empresa para puestos de trabajo directivos

<i>Elemento 1. Acción de asumir a la organización y todo lo relacionado con ella como parte de uno mismo, porque se siente el deseo de hacerlo.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Información del sector en el que se desenvuelve la organización.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se entiende la actividad empresarial, sus características, público, entorno, etc.
<i>Elemento 2. Búsqueda constante de información, oportunidades, recursos, ideas y cualquier elemento que fortalezca y mejore el funcionamiento organizacional.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Información del sector en el que se desenvuelve la organización. 4) Técnicas de investigación.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se entiende la actividad empresarial, sus características, público, entorno, etc. 4) Se emplean todas las capacidades personales para cumplir con el elemento, estableciendo contactos, realizando visitas a antes que tengan información útil, organizando lluvias de ideas, comunicándose con otros miembros de la organización, etc.

Fuente. Elaboración propia.

9.2.2.2. Competencia de manejo de personal.

La forma en cómo se entiende esta competencia (elementos de competencia), así como los conocimientos que requiere y las formas de medir que realmente un trabajador la posea se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 13. Descripción competencia manejo de personal para puestos de trabajo directivos

<i>Elemento 1. Tratar adecuadamente a sus subordinados, logrando que la comunicación sea eficiente y las relaciones interpersonales agradables.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Miembros del personal docente, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y características particulares. 3) Objetivos y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, así como las funciones y competencias de cada uno de los miembros del equipo. 4) Habilidades comunicativas, buen manejo de las relaciones personales, iniciativa.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se conoce a profundidad a cada uno de los miembros de equipo, por lo que las relaciones con cada uno son buenas y eficientes. 3) Se asignan tareas pertinentes a cada puesto de trabajo y que el miembro del equipo al que se le han asignado cumple adecuadamente. 4) Se es educado, claro, amable y preciso al momento de dirigirse a los demás, de forma que las personas se sientan agradadas.
<i>Elemento 2. Sabe cómo actuar en cada situación para mantener al personal conforme y comprometido.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Miembros del personal docente, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y características particulares. 3) Objetivos y responsabilidades de cada miembro del equipo, así como las funciones y competencias de cada uno de los miembros del equipo. 4) Habilidades comunicativas, buen manejo de las relaciones personales, iniciativa. 5) Saber escuchar y responder. 6) Domina el autocontrol, es prudente y equilibrada al momento de expresarse y de enfrentar diferentes problemas.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se conoce a profundidad a cada uno de los miembros de equipo, así se sabe cómo puede reaccionar cada quien frente a ciertas situaciones, permitiendo estar preparados. 3) Se sabe lo que espera cada miembro del equipo de su trabajo, así se puede buscar la mejor forma de satisfacer sus necesidades. 4) Se es educado, claro, amable y preciso al momento de dirigirse a los demás, de forma que las personas se sientan agradadas. 5) Se comprenden las características de una situación y se brinda la solución adecuada. 6) No se extralimita y reacciona de forma controlada ante distintas situaciones.

Fuente. Elaboración propia.

9.2.3. Puestos de trabajo operativos.

Hace referencia a los puestos de docentes, promotores de carreras profesionales y auxiliares de marketing y finanzas. Estos cargos no tienen exigencias de edad, género o estado civil; nivel educativo universitario como mínimo y estudios adicionales según su área de desempeño; conocimientos nivel B2 de inglés; capacidad de análisis y síntesis, razonamiento, memoria, atención perceptiva y múltiple, concentración con distracciones, imaginación y creatividad; habilidad para el manejo y control de información confidencial y personas.

9.2.3.1. Competencia de compromiso con la empresa.

La forma en cómo se entiende esta competencia (elementos de competencia), así como los conocimientos que requiere y las formas de medir que realmente un trabajador la posea se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 14. Descripción competencia compromiso con la empresa para puestos de trabajo operativos

<i>Elemento 1. Acción de asumir a la organización y todo lo relacionado con ella como parte de uno mismo, porque se siente el deseo de hacerlo.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Información del sector en el que se desenvuelve la organización.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se entiende la actividad empresarial, sus características, público, entorno, etc.
<i>Elemento 2. Búsqueda constante de información, oportunidades, recursos, ideas y cualquier elemento que fortalezca y mejore el funcionamiento organizacional.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Pilares organizacionales, es decir la razón de ser de la empresa. 2) Estructura organizacional y sus miembros. 3) Información del sector en el que se desenvuelve la organización. 4) Técnicas de investigación.	1) Se conocen, se comparten y se actúa según los pilares organizacionales. 2) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 3) Se entiende la actividad empresarial, sus características, público, entorno, etc. 4) Se emplean todas las capacidades personales para cumplir con el elemento, estableciendo contactos, realizando visitas a antes que tengan información útil, organizando lluvias de ideas, comunicándose con otros miembros de la organización, etc.

Fuente. Elaboración propia.

9.2.3.2. Competencia de liderazgo.

La forma en cómo se entiende esta competencia (elementos de competencia), así como los conocimientos que requiere y las formas de medir que realmente un trabajador la posea se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 15. Descripción competencia liderazgo para puestos de trabajo operativos

<i>Elemento 1. Ser un ejemplo a seguir para todos los miembros del equipo del departamento de talento humano.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Estructura organizacional y sus miembros. 2) Objetivos y responsabilidades de su cargo. 3) Habilidades comunicativas, buen manejo de las relaciones personales, iniciativa. 4) Brindar apoyo a los compañeros y estudiantes cuando lo requieran.	1) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 2) Se entiende la actividad como su aporte a la empresa. 3) Se da el ejemplo de la manera más adecuada para que los demás sientan el deseo de seguirlo. 4) Más que un trabajo es familia y en ella es muy importante ayudar las personas que requieran de apoyo en determinado momento.
<i>Elemento 2. Identificar las expectativas y necesidades de los diferentes miembros del equipo y ofrecer apoyo para solucionarlas.</i>	
<i>Conocimientos esenciales</i>	<i>Criterios de desempeño</i>
1) Estructura organizacional y sus miembros. 2) Funciones y competencias de cada uno. 3) Motivación personal de cada miembro de la empresa. 4) Aportar ideas innovadoras para realizar actividades que enriquezcan los conocimientos del curso. 5) En caso de necesidades hablar con el mayor respeto a la persona correspondiente para evitar malos entendidos.	1) Se respetan las políticas y formas cómo funciona la organización. 2) Se conoce el aporte de cada miembro del equipo al departamento y a la organización. 3) Se conocen los motivos personales de cada miembro del equipo para formar parte de la organización y por lo tanto qué se puede hacer para aumentar dichos motivos. 4 y 5) Hablar siempre con mucho respeto frente a inconvenientes o aportado alguna idea que enriquezca la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

10. Plan de Responsabilidad Social

Con el fin de medir el nivel de responsabilidad social de Laura's Artistic Organization (LAO) se desarrolló una adaptación de la guía de evaluación de la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo de Inversiones Multilaterales, la cual permitió conocer los ejes y los indicadores que miden la responsabilidad social de las empresas e identificar las fortalezas y debilidades de Laura's Artistic Organization (LAO) en este ámbito.

Los resultados obtenidos en dicho cuestionario arrojaron que Laura's Artistic Organization (LAO) comprende los conceptos de RSE, asimila la importancia de su práctica y tiene claridad sobre los compromisos que implica ejecutar una gestión socialmente responsable. Según la guía el cumplimiento de dichos compromisos generarán aspectos positivos a la organización, ya que permiten establecer una relación más próxima y productiva con los distintos grupos de interés. Los resultados indican que la empresa está en la capacidad de profundizar en los aspectos menos fuertes de su actual gestión responsable con la sociedad, por lo que recomiendan analizar cada tema individualmente y así buscar la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano y largo plazo.

El proyecto ambiental "Cambiemos a la racionalidad ambiental!" de Laura's Artistic Organization (LAO) surge como un medio para realizar aportes al tema del cuidado ambiental, ya que aunque esto no forma parte de las actividades empresariales, es un problema global de vital importancia que la organización desea ayudar a solucionar. Este proyecto consiste en desarrollar distintas campañas de marketing orientadas a cambiar la racionalidad económica predominante en la actualidad, es decir la cultura de consumo ilimitado de bienes y servicios, incentivando la disminución de la adquisición de los mismos y sustituyéndolos por otros bienes que generen menor cantidad de efectos negativos al ambiente (Asociación de Empresarios Cristianos, 2009).

Tomando de base los ejes bajo los cuales se evalúa el nivel de responsabilidad social de la empresa, los resultados obtenidos en cada uno y lo que implican dichos resultados para los grupos de interés (stakeholders) de Laura's Artistic Organization (LAO), se plantean a

continuación las acciones de mejora que la empresa podría tomar con la finalidad de mejorar su desempeño en esta área.

10.1. Gobierno

Es abarcado en el eje de valores, transparencia y gobierno corporativo, donde se obtuvo una puntuación positiva debido a que la empresa tiene muy claros sus pilares organizacionales y la forma en cómo deben seguirse por parte de todos los miembros de la organización, pilares que desde el principio fueron formulados de forma ética y persiguiendo que fueran beneficiosos para todos los agentes que se vieran relacionados con los mismos. Sin embargo se debe mejorar en lo relacionado a incentivar la participación política, por lo que se analizara la forma de establecer formalmente que la organización no se inclina por ninguna visión política pero que respeta las ideas de sus miembros con respecto al tema.

10.2. Colaboradores

Se evalúa en el eje de proveedores, con los cuales la organización no tiene una relación frecuente porque al tratarse de una empresa de servicios la necesidad de abastecerse continuamente de insumos para trabajar es inexistente, no obstante se considera sumamente importante establecer relaciones a largo plazo con los pocos proveedores con los que cuenta Laura's Artistic Organization (LAO), ya que en su mayoría serán oferentes de productos costosos y especializados, como podría ser el caso de equipos de cómputo aptos para realizar actividades asociadas al área musical, equipos de sonido o de iluminación con ciertas especificaciones técnicas o instrumentos musicales delicados como un piano o un chelo, dadas las características del tipo de insumos que serán requeridos a los proveedores será importante que las relaciones sean sólidas para asegurar la calidad de los servicios postventa y estar seguros de contar con un producto de calidad al momento de realizar un nuevo pedido. También se considera importante apoyar en la medida de lo posible el desarrollo de las empresas locales, estrechando las relaciones con la comunidad y el entorno cercano a la organización y apoyando al desarrollo económico del país.

10.3. Cliente Interno y Externo

Gracias a importancia que tiene el talento humano dentro de la organización, así como sus clientes y colaboradores y la satisfacción de sus necesidades, las relaciones de Laura's Artistic Organization (LAO) con sus miembros internos y externos son excelentes. Se seguirán fortaleciendo las relaciones con los miembros del equipo de trabajo de forma que cada vez se sientan más motivados y comprometidos con las labores empresariales, al sentirse satisfechos y felices de trabajar en Laura's Artistic Organization (LAO), lo que se verá reflejado en un muy buen clima interno, gracias a que los trabajadores perciban que ocupan un lugar importante en los ámbitos de gestión de la organización. Del mismo modo, la atención y servicio al cliente seguirá siendo uno de los procesos clave de la compañía, se seguirá trabajando porque sea una prioridad de todos los miembros del equipo de trabajo de Laura's Artistic Organization (LAO), y por ser cada vez más creativos y eficientes en la solución de los problemas de los clientes y consumidores, persiguiendo siempre superar sus expectativas y aumentar su fidelidad para con la compañía y sus proyectos, lo que entre otras cosas generará beneficios a la reputación e imagen corporativa.

10.4. Comunidad y Medio Ambiente

También es de suma importancia para la organización ya que se tiene planteado realizar en la medida de lo posible distintas acciones orientadas al apoyo del desarrollo de la comunidad de Laura's Artistic Organization (LAO) y de la sociedad en general, principalmente a través de proyectos de fomento y sensibilización hacia el arte, pero también promoviendo y participando en iniciativas que persigan la mejora en los niveles educativos y mejor cuidado del medio ambiente.

La creación de la Fundación Laura's Artistic Organization (LAO) será un medio más formal y propio de ayudar a la comunidad, y es un proyecto futuro que se espera pueda ser consolidado gracias al apoyo de los artistas egresados de la institución, quienes con su arte busquen promover el consumo cultural y apoyar proyectos de ayuda a la sociedad y al medio ambiente.

11. Plan Financiero

Con el fin de evaluar la viabilidad financiera del negocio se han realizado las estimaciones pertinentes con respecto a la demanda que podría cubrir Laura's Artistic Organization (LAO), así como los recursos físicos, monetarios y humanos necesarios para tal fin, se tomaron en cuenta los costos de dichos recursos, las inversiones que serían necesarias para obtenerlos, los gastos en los que tendría que incurrir la empresa para su funcionamiento y demás aspectos financieros de interés. Los resultados de este estudio se resumen en el flujo de efectivo y los estados financieros balance general y estado de resultados de la compañía, todos proyectados a cinco años a partir del inicio de operaciones de Laura's Artistic Organization (LAO).

11.1. Estimación de la Demanda

Se realizó con base a los datos de asistencia a cursos y talleres en áreas artísticas y culturales recogidos por el DANE en las encuestas de consumo cultural de los años 2008 y 2012. Se consideraron dos rangos de edad, 5-11 años y mayores de 12 años, y se determinó la asistencia de cada rango de edad a cursos de música y a cursos de danza y teatro⁶.

En primer lugar se extrajo de las encuestas de consumo cultural del DANE el tamaño de la población, por rango de edad, que asistió a cursos y talleres culturales en el 2008 y en el 2012, tanto en Colombia como en la ciudad de Bogotá, los datos se muestran a continuación.

Tabla 16. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2008, por rango de edad y ubicación

	Colombia	Bogotá
Población Total	5.899.283	1.299.531
Población 5-11 Años	757.202	150.995
Población >12 Años	5.142.082	1.148.537

Fuente. Elaboración propia con base a (DANE, 2008) y (DANE, 2008).

⁶ Estas dos áreas se unifican ya que de este modo se presentan los datos en los informes del DANE.

Tabla 17. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2012, por rango de edad y ubicación

	Colombia	Bogotá
Población Total	2.919.020	838.668
Población 5-11 Años	834.395	225.137
Población >12 Años	2.084.625	613.531

Fuente. Elaboración propia con base a (DANE, 2012) y (DANE, 2012).

Los datos de asistencia a cursos y talleres culturales incluyen varias áreas artísticas, no solo música, danza y teatro que son las que abarca la actividad de Laura's Artistic Organization (LAO), es por esto que se emplearon los datos generados por el DANE sobre la porción de la población que en 2008 y 2012 asistió a cursos de música y a cursos de danza y teatro en todo el territorio nacional, para determinar la cantidad de personas que asistieron a estos mismos cursos pero en la ciudad de Bogotá, para los mismos años y rangos de edad que se han señalado con anterioridad. Los resultados de los cálculos son los que aparecen en las tablas de abajo, se obtuvieron por medio de una regla de tres: si en el año 2008, 757.202 personas de 5 a 11 años asistieron a algún curso o taller cultural en toda Colombia, y de ellas 132.367 asistieron a cursos o talleres de música, de las 150.995 personas de 5 a 11 años que asistieron a un curso o taller cultural en Bogotá, ¿cuántas fueron a cursos o talleres de música en la misma ciudad?, siguiendo este mismo orden de ideas se hallaron todas las cifras que siguen.

Tabla 18. Asistentes de 5 a 11 años a cursos y talleres culturales en 2008, por área artística y ubicación

Curso Cultural	Colombia	Bogotá
Música	132.367	26.396
Danza y Teatro	221.633	44.196

Fuente. Elaboración propia con base a (DANE, 2008).

Tabla 19. Asistentes mayores de 12 años a cursos y talleres culturales en 2008, por área artística y ubicación

Curso Cultural	Colombia	Bogotá
Música	228.809	51.107
Danza y Teatro	291.512	65.112

Fuente. Elaboración propia con base a (DANE, 2008).

Tabla 20. Asistentes de 5 a 11 años a cursos y talleres culturales en 2012, por área artística y ubicación

Curso Cultural	Colombia	Bogotá
Música	223.635	60.341
Danza y Teatro	361.912	97.651

Fuente. Elaboración propia con base a (DANE, 2012).

Tabla 21. Asistentes mayores de 12 años a cursos y talleres culturales en 2012, por área artística y ubicación

Curso Cultural	Colombia	Bogotá
Música	476.000	140.093
Danza y Teatro	567.990	167.166

Fuente. Elaboración propia con base a (DANE, 2012).

Sumando los resultados obtenidos en los dos rangos de edad para la asistencia a cada tipo de curso, se obtuvo la porción total de la población de Bogotá que asistió a cursos de música y a cursos de danza y teatro en el 2008 y en el 2012, los resultados son los que se presentan en las tablas 7 y 8.

Tabla 22. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2008, por área artística y ubicación

Curso Cultural	Colombia	Bogotá
Música	361.177	77.502
Danza y Teatro	513.145	109.308

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de las tablas 18 y 19.

Tabla 23. Asistentes a cursos y talleres culturales en 2012, por área artística y ubicación

Curso Cultural	Colombia	Bogotá
Música	699.634	200.434
Danza y Teatro	929.901	264.818

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de la tablas 20 y 21.

Se emplearon los datos de la población total asistente a cursos y talleres de música y de danza y teatro en Bogotá, para determinar la variación porcentual entre los resultados del 2008 y los del 2012, luego se calculó el cambio promedio anual que sufrieron los datos en ese período de tiempo, dividiendo la variación porcentual de cada tipo de curso entre cuatro, es decir entre el número de años transcurridos del 2008 al 2012.

Para realizar el pronóstico de la demanda o consumo de espacios de educación artística en Bogotá, para música y para danza y teatro, se partió del tamaño de la población total que teóricamente asistió a cursos y talleres culturales en el 2012⁷, posteriormente para predecir el consumo de los años siguientes, se incrementó el valor del año anterior en la variación porcentual promedio anual previamente calculada.

Tabla 24. Demanda estimada de cursos y talleres de música en Bogotá 2012-2020

Año	Consumidores Música Bogotá
2012	200.434
2013	279.914
2014	390.911
2015	545.923
2016	762.404
2017	1.064.728
2018	1.486.936
2019	2.076.566
2020	2.900.008

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de la tabla 23.

⁷ Ver: Tabla 23. Población total asistente a cursos y talleres culturales en 2012, por área artística y ubicación.

Tabla 25. Demanda estimada de cursos y talleres de danza y teatro en Bogotá 2012-2020

Año	Consumidores Danza y Teatro Bogotá
2012	264.818
2013	359.005
2014	486.690
2015	659.790
2016	894.455
2017	1.212.583
2018	1.643.858
2019	2.228.523
2020	3.021.134

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de la tabla 23.

Sin embargo, hay que considerar que no toda la población de Bogotá que asista a cursos y talleres de música y danza y teatro será cliente de Laura's Artistic Organization (LAO), por eso se calculó la porción de la población total de la ciudad que representan los habitantes de Usaquéen, debido a que es en dicha localidad donde Laura's Artistic Organization (LAO) estará ubicada.

Empleando datos proyectados sobre la distribución de la población bogotana por localidades se identificó que las personas que habitarán en Usaquéen, en el año 2015, podrían representar el 6,3% de la población total de la capital colombiana, del mismo modo, no toda la población de Usaquéen puede considerarse cliente potencial de la organización, por tal razón se determinó la porción de los habitantes de esta localidad que, según proyecciones de la Secretaría de Planeación, para el 2015 tendrán edades comprendidas entre los cinco y 24 años⁸, esta operación arrojó que 136.816 personas pertenecerán en el año 2015 al segmento de mercado de Laura's Artistic Organization (LAO) por rango de edad, lo que representa el 27,69% del total de la población proyectada de Usaquéen para ese mismo año (Secretaria Distrital de Planeación, 2009). Por último, es absolutamente claro que la empresa no abarcará una posición totalitaria en el

⁸ Edades cercanas al segmento de mercado de Laura's Artistic Organization (LAO), no se incluyeron las personas de 25 años porque los datos de estos habitantes se encuentran dentro del rango de edad de 25 a 29 años, excediendo así las condiciones del segmento de mercado seleccionado por la empresa. Ver: 8.3. Segmentos de Clientes.

mercado, debido al nivel de competencia y por tratarse de una organización nueva, así que para pronosticar los clientes potenciales de Laura's Artistic Organization (LAO) se estimó una participación inicial en el mercado del 1% en el año 2015, de este año en adelante se manejó un crecimiento constante de dicha participación del 5% anual.

Tabla 26. Demanda estimada de cursos y talleres de música de Laura's Artistic Organization (LAO) 2015-2020

Año	Consumidores Música LAO
2015	95
2016	100
2017	105
2018	110
2019	116
2020	122

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de la tabla 24.

Tabla 27. Demanda estimada de cursos y talleres de danza y teatro de Laura's Artistic Organization (LAO) 2015-2020

Año	Consumidores Danza y Teatro LAO
2015	115
2016	121
2017	127
2018	133
2019	140
2020	147

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de la tabla 25.

Para obtener una estimación de los clientes potenciales de cursos básicos e intensivos en las tres áreas artísticas abarcadas por la compañía, se estimó que el 40% del total de consumidores de música, danza y teatro de Laura's Artistic Organization (LAO) asistirá a cursos básicos (población de 5 a 11 años), mientras que el 60% restante serán demandantes de cursos intensivos (población de 12 a 25 años), quedando el pronóstico de la demanda para estos dos tipos de cursos como se observa en las siguientes tablas.

Tabla 28. Demanda estimada de cursos y talleres básicos de Laura's Artistic Organization (LAO) 2015-2020

Año	Consumidores 5-11 años LAO
2015	84
2016	88
2017	93
2018	97
2019	102
2020	107

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de la tabla 26 y 27.

Tabla 29. Demanda estimada de cursos y talleres avanzados de la Organización Artística Laura Sanabria 2015-2020

Año	Consumidores 12-25 años LAO
2015	126
2016	133
2017	139
2018	146
2019	153
2020	161

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de la tabla 26 y 27.

De este modo se obtuvo la cantidad final de clientes potenciales con los que podría contar Laura's Artistic Organization (LAO) en todos los cursos relacionados con música, danza y teatro, tanto cursos educativos (básicos) como de promoción de carrera profesional (avanzados), cada año durante el período que abarca desde el año 2015 hasta el año 2020.

Hay que tener en cuenta que se espera que todos los artistas que, de acuerdo a la estimación de la demanda realizada serán estudiantes de la organización en un año determinado, permanezcan matriculados durante todo el año escolar, es decir que consuman los servicios de la empresa durante los 10 meses de operaciones, debido a que Julio y Diciembre conforman el período de vacaciones, esto implica que cada cliente realizará 10 pagos mensuales correspondientes al precio del curso adquirido.

11.2. Estudio Técnico

El tamaño de las instalaciones de la compañía, así como los costos, gastos e inversiones que tendrá que realizar dependerán en gran medida de la capacidad que tenga la organización para prestar sus servicios, cumpliendo la política de calidad institucional y los pilares organizacionales, es decir que esta capacidad estará directamente relacionada con el número de estudiantes que se puedan recibir en un momento determinado, y la cual debería ser suficiente para cubrir la demanda estimada anteriormente. En principio se tendrá un local arrendado, ya que al inicio del proyecto será más productivo contar con el capital libre para asegurar el óptimo funcionamiento de la escuela, en lugar de tener este capital estático invertido en del local comercial; se estima que cada salón de clase podría tener entre 30 y 40 m², más las áreas de oficina, entrada y estacionamiento, el área total de la organización podría ser de 250 a 300m².

Las especificaciones técnicas del espacio ocupado por la organización ya fueron descritas en el capítulo siete, en la sección de recursos clave, sin embargo es importante mencionar que dichas especificaciones fueron determinadas con base al análisis de la información utilizada para estimar la demanda de Laura's Artistic Organization (LAO), ya que este permitió identificar que son más los consumidores de cursos de música que los de cursos de danza y teatro, por lo que las necesidades de espacio serán mayores para las clases de música que para los cursos de danza y los de teatro.

Se espera que toda la capacidad instalada sea utilizada, ya que si se ofrecen cursos de una hora y media, donde asistan por los menos tres estudiantes, en un día de ocho horas de clase se atenderían aproximadamente 15 artistas, y suponiendo que cada estudiante asista a clases mínimo dos veces a la semana, serían alrededor de 45 consumidores satisfechos en una semana de seis días de trabajo.

Dado el costo de las condiciones técnicas que debe cumplir cada uno de los espacios donde se brindarán los servicios, no se planificó contar con un mayor número de áreas de estudio de las ya especificadas, sin embargo, en caso de que las mismas sean insuficiente para alguna de las áreas artísticas y excesivas para otra, se podría adaptar el salón que se encuentre ocioso para que sea aprovechado por los usuarios que lo requieran, claro que esta decisión deberá tomarse con cuidado porque implicaría una alta inversión, la cual solo será justificada en caso de que los

beneficios de disponer más espacios para cierta área artística sean superiores a los costos de modificar por completo las condiciones de un salón, para que este se adecue a las necesidades del área artística en cuestión, ya sea música, danza o teatro.

A continuación se presenta un listado detallado de los costos, gastos e inversiones necesarios para poner en marcha el proyecto, considerando todas las características del negocio desarrolladas a lo largo de este documento y la estimación de la demanda presentada en este capítulo.

Tabla 30. Inversión fija: instrumentos y equipos de trabajo

<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>
2	Guitarra acústica	\$ 100.000	\$ 200.000
2	Teclado digital	\$ 300.000	\$ 600.000
1	Batería	\$ 650.000	\$ 650.000
1	Equipo iluminación	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
2	Sistema de sonido	\$ 1.350.000	\$ 2.700.000
1	Panel de control escenario	\$ 450.000	\$ 450.000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 31. Inversión fija: equipo de oficina

<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>
4	Pizarra acrílica	\$ 20.000	\$ 80.000
2	Instrumentos pizarra acrílica	\$ 10.000	\$ 20.000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 32. Inversión fija: muebles y enseres

<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>
16	Sillas estudiantes	\$ 25.000	\$ 400.000
7	Sillas staff	\$ 38.000	\$ 266.000
11	Escritorios staff	\$ 50.000	\$ 550.000
2	Atril guitarra	\$ 22.000	\$ 44.000
2	Apoya pies guitarra	\$ 10.000	\$ 20.000
2	Base teclado	\$ 30.000	\$ 60.000
10	M2 de espejo	\$ 50.000	\$ 500.000
2	Barra de ballet 3m	\$ 100.000	\$ 200.000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 33. Inversión fija: construcciones y obras civiles

<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>
1	Local	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 34. Inversiones diferidas

<i>Descripción</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Tiempo amortización</i>
Estudio técnico	\$ 2.000.000	5
Estudio de mercado	\$ 2.000.000	5
Organización y constitución de la empresa	\$ 300.000	5
Gastos de montaje	\$ 400.000	5
Adecuaciones	\$ 10.000.000	5
Imprevistos	\$ 7.350.000	5

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 35. Política de talento humano

<i>Descripción</i>	<i>Costo anual</i>
Número de operarios	4
Sueldo mensual operarios con prestaciones	\$ 2.000.000
Sueldo mensual auxiliares con prestaciones	\$ 700.000
Sueldo mensual directivos con prestaciones	\$ 3.500.000
Sueldo mensual gerente con prestaciones	\$ 5.000.000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 36. Costos indirectos del servicio

<i>Descripción</i>	<i>Costo anual</i>
Mantenimiento equipo iluminación	\$ 400,000
Mantenimiento sistema de sonido	\$ 200,000
Mantenimiento panel de control escenario	\$ 320,000
Sueldo supervisor operarios	\$ 35,000,000
Agua	\$ 300,000
Energía eléctrica	\$ 600,000

Fuente. Elaboración propia.

11.3. Flujo de Efectivo y Estados Financieros

A continuación se presentan el flujo de efectivo balance general y estado de resultados proyectados a cinco años de Laura's Artistic Organization (LAO) donde se evidencian los posibles resultados financieros que se obtendrían con la ejecución del proyecto. Al realizar la estimación se planteó que la organización iniciaría sus actividades en el año 2015 por lo que el año 2014 representa el año cero es decir aquel en el que se realizan las inversiones y demás actividades propias del proceso pre operativo.

Básicamente los resultados que se observan en los estados financieros se basan en la estimación de la demanda que atendería la organización y en un margen bruto esperado de 30% sobre el valor total de los ingresos que se obtendrían por ventas. Teniendo en cuenta esto y las demás variables pertinentes (costos del servicio gastos de administración y ventas inversiones entre otros) se observan resultados positivos durante los cinco años de la proyección.

Sin embargo se debe tener presente que cualquier cambio en el comportamiento estimado de las variables estudiadas puede afectar negativa o positivamente los resultados finales y es aquí donde entra a jugar el variable riesgo y el nivel de sensibilidad de las variables. Siendo esto así el análisis de sensibilidad del plan financiero permitió identificar que la variable más sensible es el margen bruto dándose el caso por ejemplo de que una reducción del valor de la misma a la mitad puede causar disminuciones de más del 100% en la utilidad neta del período. Del mismo modo si la participación de Laura's Artistic Organization (LAO) en el mercado creciera a un 3% en lugar de a un 5% como se planteó inicialmente las utilidades podrían disminuir entre un 5% y 20% cada año.

Al realizar la evaluación financiera se identificó que aunque el proyecto tendría una TIR positiva ya sea funcionando con recursos propios o con financiación esta tasa de rentabilidad no sería suficiente para cubrir todas las obligaciones de la organización dado que el costo de capital estimado es de 2493% mientras que la TIR no llega a alcanzar el 20%.

La información detallada que sustenta los estados financieros presentados se encuentra en los Anexos de este documento y permiten entender de dónde provienen los resultados obtenidos.

11.3.1. Flujo de efectivo Laura's Artistic Organization (LAO) 2014-2019.

<i>Descripción</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>Ingresos</i>							
Aportes socios	\$70.790.426						
Créditos	\$47.193.617						
Gran total ventas		\$505.299.429	\$548.869.091	\$596.337.753	\$648.059.749	\$704.421.832	
Total Ingresos	\$117.984.043	\$505.299.429	\$548.869.091	\$596.337.753	\$648.059.749	\$704.421.832	\$0

<i>Egresos</i>							
Inversión fija	\$23.540.000						
Inversión diferida	\$22.050.000						
MOD		\$315.499.600	\$344.525.564	\$376.221.915	\$410.834.332	\$448.631.090	
CIS		\$36.820.000	\$38.292.800	\$39.824.512	\$41.417.492	\$43.074.192	
Gastos administración y ventas		\$101.821.000	\$105.893.840	\$110.129.594	\$114.534.777	\$119.116.168	
Impuestos			\$12.534.600	\$15.983.189	\$19.857.763	\$24.209.590	\$28.818.739
Dividendos			\$7.634.711	\$9.735.215	\$12.095.183	\$14.745.841	\$17.553.232
Obligaciones bancarias	\$5.249.722	\$7.423.700	\$8.875.911	\$10.612.200	\$12.688.139	\$2.343.946	
Intereses	\$6.734.355	\$6.957.192	\$5.504.982	\$3.768.692	\$1.692.753	\$52.870	
Total Egresos	\$57.574.077	\$468.521.493	\$523.262.407	\$566.275.317	\$613.120.440	\$652.173.697	

Flujo neto	\$60.409.966	\$36.777.936	\$25.606.684	\$30.062.436	\$34.939.309	\$52.248.134	
Saldo inicial caja	\$0	\$60.409.966	\$97.187.902	\$122.794.586	\$152.857.023	\$187.796.331	
Saldo Final Caja	\$60.409.966	\$97.187.902	\$122.794.586	\$152.857.023	\$187.796.331	\$240.044.466	

Fuente. Elaboración propia.

11.3.1. Estado de resultados Laura's Artistic Organization (LAO) 2014-2019.

<i>Descripción</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Ventas netas	\$ 505.299.429	\$ 548.869.091	\$ 596.337.753	\$ 648.059.749	\$ 704.421.832
Costo de ventas (-)	\$ 353.709.600	\$ 384.208.364	\$ 417.436.427	\$ 453.641.824	\$ 493.095.282
Utilidad bruta	\$ 151.589.829	\$ 164.660.727	\$ 178.901.326	\$ 194.417.925	\$ 211.326.550
Gastos administración y ventas (-)	\$ 106.649.000	\$ 110.721.840	\$ 114.957.594	\$ 119.362.777	\$ 123.944.168
Utilidad operativa	\$ 44.940.829	\$ 53.938.887	\$ 63.943.732	\$ 75.055.147	\$ 87.382.381
Otros ingresos (+)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros (-)	\$ 6.957.192	\$ 5.504.982	\$ 3.768.692	\$ 1.692.753	\$ 52.870
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 37.983.636	\$ 48.433.906	\$ 60.175.040	\$ 73.362.394	\$ 87.329.511
Impuestos	\$ 12.534.600	\$ 15.983.189	\$ 19.857.763	\$ 24.209.590	\$ 28.818.739
Utilidad Neta	\$ 25.449.036	\$ 32.450.717	\$ 40.317.277	\$ 49.152.804	\$ 58.510.773
Gran Total Pago Dividendos	\$ 7.634.711	\$ 9.735.215	\$ 12.095.183	\$ 14.745.841	\$ 17.553.232
Gran Total Reserva Legal	\$ 2.544.904	\$ 3.245.072	\$ 4.031.728	\$ 4.915.280	\$ 5.851.077
Gran Total Reserva Extralegal	\$ 2.544.904	\$ 3.245.072	\$ 4.031.728	\$ 4.915.280	\$ 5.851.077
Gran Total Retención de Utilidades	\$ 12.724.518	\$ 16.225.358	\$ 20.158.638	\$ 24.576.402	\$ 29.255.386

Fuente. Elaboración propia.

11.3.1. Balance general Laura's Artistic Organization (LAO) 2014-2019.

<i>Descripción</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
<i>Activos</i>						
Efectivo	\$60.409.966	\$97.187.902	\$122.794.586	\$152.857.023	\$187.796.331	\$240.044.466
Instrumentos y equipos de trabajo	\$6.400.000	\$6.400.000	\$6.400.000	\$6.400.000	\$6.400.000	\$6.400.000
Depreciación acumulada instrumentos y equipos de trabajo		\$-640.000	\$-1.280.000	\$-1.920.000	\$-2.560.000	\$-3.200.000
Equipo de oficina	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Depreciación acumulada equipo de oficina		\$-10.000	\$-20.000	\$-30.000	\$-40.000	\$-50.000
Muebles y enseres	\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000
Depreciación acumulada muebles y enseres		\$-408.000	\$-816.000	\$-1.224.000	\$-1.632.000	\$-2.040.000
Construcciones y obras civiles	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000
Depreciación acumulada construcciones y obras civiles		\$-750.000	\$-1.500.000	\$-2.250.000	\$-3.000.000	\$-3.750.000
Diferidos	\$22.050.000	\$22.050.000	\$22.050.000	\$22.050.000	\$22.050.000	\$22.050.000
Amortización Acumulada Diferidos		\$-4.410.000	\$-8.820.000	\$-13.230.000	\$-17.640.000	\$-22.050.000
Total Activos	\$105.999.966	\$136.559.902	\$155.948.586	\$179.793.023	\$208.514.331	\$254.544.466
<i>Pasivos</i>						
Obligaciones bancarias por pagar	\$41.943.895	\$34.520.195	\$25.644.285	\$15.032.085	\$2.343.946	\$0
Dividendos Por Pagar		\$7.634.711	\$9.735.215	\$12.095.183	\$14.745.841	\$17.553.232
Impuestos Por Pagar		\$12.534.600	\$15.983.189	\$19.857.763	\$24.209.590	\$28.818.739
Total Pasivos	\$41.943.895	\$54.689.506	\$51.362.689	\$46.985.031	\$41.299.377	\$46.371.971

Continúa en la siguiente hoja.

<i>Patrimonio</i>						
Capital	\$64.056.071	\$64.056.071	\$64.056.071	\$64.056.071	\$64.056.071	\$64.056.071
Reserva legal acumulada		\$2.544.904	\$5.789.975	\$9.821.703	\$14.736.983	\$20.588.061
Reserva extralegal acumulada		\$2.544.904	\$5.789.975	\$9.821.703	\$14.736.983	\$20.588.061
Retención de utilidades acumulada		\$12.724.518	\$28.949.877	\$49.108.515	\$73.684.917	\$102.940.303
Total Patrimonio	\$64.056.071	\$81.870.396	\$104.585.898	\$132.807.992	\$167.214.954	\$208.172.495
Total Pasivos + Total Patrimonio	\$105.999.966	\$136.559.902	\$155.948.586	\$179.793.023	\$208.514.331	\$254.544.466

Fuente. Elaboración propia.

12. Conclusiones

Laura's Artistic Organization (LAO) es una organización cultural que se encarga de formar artistas en las áreas musical, teatral y de danzas, al mismo tiempo que impulsa la carrera profesional de los estudiantes que así lo deseen y cuenten con las cualidades necesarias para el éxito; esto se logra consiguiendo el mejor contrato estético posible, es decir promoviendo el encuentro entre el artista, su obra y el público más adecuado, en el espacio ideal para cada expresión artística, logrando el beneficio del artista, el público y la empresa.

Uno de los factores diferenciadores de la organización es la importancia que otorga a los elementos que le permiten desarrollar sus actividades bajo estándares de alta calidad:

- Contar con un equipo humano experto y apasionado.
- Disponer de instrumentos, equipos tecnológicos y espacios de ensayo que se adapten a las exigencias del medio y el cliente y/o consumidor.
- Comportamiento organizacional ético.
- Comportamiento organizacional sustentable.

Para alcanzar y mantener los estándares de calidad esperados se verificará periódicamente que todos los procesos organizacionales se orienten a los objetivos de calidad, siguiendo la política de calidad y los pilares organizacionales, ejecutando las acciones correctivas necesarias en caso que las acciones preventivas llevadas a cabo con anterioridad no sean suficientes.

De las más grandes oportunidades de mercado identificadas se resalta la actividad empresarial en sí misma, acaso de que no se encontró ninguna empresa en Bogotá que brindara los servicios de formación e impulsión de carrera profesional de forma simultánea. Así mismo, el enriquecer el programa de promoción de carrera profesión artística con la organización de presentaciones en espacios distintos a los comunes, como centros comerciales o estaciones de transporte público, se considera otra oportunidad de diferenciación, así como un importante trampolín para los artistas de Laura's Artistic Organization (LAO).

Es esencial trabajar por imprimirle una marca particular a todas las actividades organizacionales, no solo a las de mercadeo, de forma tal que se cree una imagen de marca cada vez más fuerte, original y propia, logrando un posicionamiento importante en la mente del público, donde la esencia y los objetivos de la organización representen un océano azul en el mundo artístico y cultural de Bogotá, y del país a largo plazo. También forma parte de lo anterior, pensar y ejecutar variedad de actividades, procesos y comportamientos que reflejen la sostenibilidad de la empresa, su preocupación por la conservación del medio ambiente, el desarrollo de los talentos artísticos de la población y el fortalecimiento de la cultura de consumo de arte de la ciudad.

Se puede decir que los competidores directos elegidos no fueron una gran fuente de información con respecto a los medios de comunicación empleados en el medio, por lo que es necesario indagar sobre las estrategias comunicativas de otras empresas de la industria, aunque no sean competidores importantes, persiguiendo comprender mejor el funcionamiento de este elemento de la mezcla de mercadeo en la industria artística y cultural.

Hay que considerar que los padres de los consumidores menores de edad (clientes), generalmente ven la educación artística como una forma de mantener distraídos y ocupados a sus hijos, en consecuencia parte de los consumidores de educación artística simplemente buscan diversión, lo que afecta el valor que la organización otorga al desarrollo profesional, formal y serio de las artes.

Con respecto al tema financiero se considera importante tener en mente la sensibilidad de las variables estudiadas al momento de ejecutar el proyecto en la vida real, con el fin de disminuir el riesgo de fracaso a su mínima expresión. Una re-evaluación de las inversiones, costo de funcionamiento y oportunidades de financiamiento podría facilitar el alcance de mejores resultados operacionales y de mayor rentabilidad a largo plazo.

13. Anexos

13.1. Anexo 1. Hoja de vida emprendedora Laura Sanabria.

LAURA VALENTINA SANABRIA QUEVEDO

Cédula de Ciudadanía No. 1.023.304.231

Correo electrónico: laurav_sanabria@hotmail.com

Celular: 300-307.55.47

RESUMEN

Soy Administradora de Empresas de la Universidad San Buenaventura Bogotá. Soy una persona con energía y mucha iniciativa personal, profesional proactiva, responsable y creativa. Considero esencial realizar cualquier actividad de forma disciplinada, esforzándome al máximo para conseguir los objetivos que me propongo, me desenvuelvo en entornos desconocidos y sé enfrentar el cambio. Tengo capacidad de análisis, pensamiento crítico, y habilidad en la toma de decisiones enfocadas en resultados y trabajo en equipo, evaluando con detenimientos todas las opciones antes de seleccionar la más adecuada para cada situación.

EXPERIENCIA EN EMPRENDIMIENTO

Nombre empresa:	GRUPO SANABRIA QUEVEDO S.A.S.
Cargo:	Administradora
Fecha de creación:	29 de Junio de 2011
Actividad económica:	Compra, venta, fabricación y comercialización en general de toda clase de productos, bienes y servicios.

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre empresa:	GRUPO SANABRIA QUEVEDO S.A.S.
Cargo:	Administradora
Tiempo:	Junio 2011 a Agosto 2012
Jefe Inmediato:	Carlos Sanabria
Teléfono:	301 2587841

Nombre empresa:	TEATRO MAYOR JULIO MARIO SANTO DOMINGO
Cargo:	Practicante mercadeo
Tiempo:	Agosto 2014 a Agosto 2015
Jefe Inmediato:	Rocío Alarcón
Teléfono:	3779825

FORMACIÓN ACADÉMICA

Institución:	UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA BOGOTÁ
Título obtenido:	Administradora de Empresas
Fecha de grado:	Octubre de 2015

Institución:	COLEGIO CLARET
Título obtenido:	Bachiller en Ciencias
Fecha de grado:	Julio de 2010

OTROS ESTUDIOS

Diplomado historia, política y formación ciudadana. Universidad de San Buenaventura Bogotá. 2014.

Semestre de Intercambio Programa de Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Granada. 2013.

13.2. Anexo 2. Mapa estratégico Laura's Artistic Organization (LAO).

<p><i>Visión.</i> Contar en cinco años con la capacidad de brindar todos nuestros servicios en las tres áreas artísticas en las que nos especializamos, orgullosos de los logros de los estudiantes que ya se estén desempeñando profesionalmente. Estará activa nuestra fundación, la cual se dedicará a desarrollar proyectos de concientización y sensibilización hacia las artes, y que aporten a temas como el cuidado del medio ambiente a través de las artes.</p>					
<p><i>Misión.</i> Formamos e impulsamos el desarrollo profesional de artistas en música, danza y teatro brindando un espacio propicio para la expresión, el encuentro de los artistas y su arte con el mejor público y en el mejor escenario posible, siguiendo principios que aseguren la alta calidad de los servicios y apoyen el espíritu artístico de la organización.</p>					
<p><i>Objetivo 1.</i> Brindar servicios de altísima calidad, reconocidos por los clientes y consumidores, así como por otros agentes externos e internos a la organización.</p>		<p><i>Objetivo 2.</i> Satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, sorprendiéndolos y superando siempre sus expectativas.</p>		<p><i>Objetivo 3.</i> Mantener contacto directo con miembros del medio artístico y cultural que serán apoyo constante y fuente infinita de conocimiento para la organización.</p>	
Servicio al cliente	Respeto	Pasión	Responsabilidad	Honestidad	Colaboración
<p><i>Objetivo producción.</i> Formar tres áreas de servicio claramente diferenciadas y consolidadas (música, danza y teatro).</p>		<p><i>Objetivo talento humano.</i> Contar con colaboradores altamente preparados y comprometidos con los pilares organizacionales.</p>		<p><i>Objetivo marketing.</i> Crear, mantener y fortalecer la declaración de posicionamiento desde el primer día de funcionamiento y sin interrupciones.</p>	
<p><i>Objetivo financiero.</i> Asegurar la viabilidad financiera del negocio con o sin recursos propios.</p>					

Fuente: Elaboración propia.

13.3. Anexo 3. Datos de soporte flujo de efectivo y estados financieros de Laura's Artistic Organization (LAO).

Información Inicial

Valor de salvamento de los activos	50.0%
------------------------------------	-------

<i>Costos Indirectos del Servicio</i>		
<i>Descripción</i>	<i>Costo Anual</i>	<i>Incremento Costo Anual</i>
Mantenimiento equipo iluminación	\$ 400.000	4%
Mantenimiento sistema de sonido	\$ 200.000	4%
Mantenimiento panel de control escenario	\$ 320.000	4%
Sueldo supervisor operarios	\$ 35.000.000	4%
Agua	\$ 300.000	4%
Energía eléctrica	\$ 600.000	4%

<i>Depreciación</i>		
<i>Descripción</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Periodicidad</i>
Instrumentos y equipos de trabajo	10	Años
Equipo de oficina	10	Años
Muebles y enseres	5	Años
Construcciones y obras civiles	20	Años

<i>Gastos Administración y Venta del Servicio</i>		
<i>Descripción</i>	<i>Costo Anual</i>	<i>Incremento Costo Anual</i>
Sueldo auxiliares con prestaciones	\$ 7.000.000.00	4%
Sueldo directivos con prestaciones	\$ 35.000.000.00	4%
Sueldo gerente con prestaciones	\$ 50.000.000.00	4%
Seguro instalaciones	\$ 3.000.000.00	4%
Publicidad y comunicaciones	\$ 5.000.000.00	4%
Agua	\$ 300.000.00	4%
Energía eléctrica	\$ 900.000.00	4%
Línea telefónica e internet	\$ 600.000.00	4%
Resma papel bond	\$ 21.000.00	4%

Política de Financiación

Financiación sobre el total de las inversiones	40.0%
Costo del patrimonio	30.0%

Política de Distribución Utilidad Neta

Pago dividendos	30.0%
Reserva legal	10.0%
Reserva extralegal	10.0%
Retención de utilidades	50.0%

VARIABLES DE ENTRADA: SON EN LAS QUE SE BASA TODA LA FORMULACIÓN, ¿QUÉ SUCEDE CUANDO SON MODIFICADAS?

Estudio de Mercado

<i>Cursos Música, Danza y Teatro</i>	2015
Estimación del mercado (total consumidores Usaquén)	21.033
Porción población de 5 a 11 años del total (cursos básicos)	40%
Porción población mayor de 12 años del total (cursos intensivos)	60%
Estimación del mercado (consumidores Usaquén de 5 a 11 años)	8.413
Estimación del mercado (consumidores Usaquén mayor de 12 años)	12.620
Participación de LAO en el mercado	1%
Crecimiento participación de LAO en el mercado	5%

Política de Ventas

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Ventas de contado	100%
Días por año	260
Meses por año	10
Margen bruto del precio de venta	30%
Tarifa plena impuesto de renta	33%

Presupuesto Ventas

<i>Cursos básicos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Número estudiantes	84	88	93	97	102
Precio de venta por estudiante	\$ 1.847.983	\$ 1.911.739	\$ 1.978.166	\$ 2.047.370	\$ 2.119.457
Ventas en Efectivo	\$ 155.476.747	\$ 168.882.797	\$ 183.488.540	\$ 199.403.000	\$ 216.745.179
<i>Cursos intensivos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Número de Estudiantes	126	133	139	146	153
Precio de Venta por Estudiante	\$ 2.771.974	\$ 2.867.608	\$ 2.967.249	\$ 3.071.054	\$ 3.179.186
Ventas en Efectivo	\$ 349.822.682	\$ 379.986.294	\$ 412.849.214	\$ 448.656.749	\$ 487.676.653
Gran Total Ventas	\$ 505.299.429	\$ 548.869.091	\$ 596.337.753	\$ 648.059.749	\$ 704.421.832

Presupuesto Capital de Trabajo

<i>Descripción</i>	<i>Método de Cálculo</i>	<i>Costo Anual</i>
Efectivo	1 Mes ventas	\$ 50.529.943
Nómina	1 Mes sueldo operarios con prestaciones	\$ 8.000.000
CIS	1 Mes total CIS	\$ 3.682.000
Gastos administración y venta del servicio	1 Mes total gastos administración y venta del servicio	\$ 10.182.100
Gran Total Capital de Trabajo		\$ 72.394.043

Presupuesto de Inversiones

<i>Cursos música, danza y teatro</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Instrumentos y equipos de trabajo	\$ 6.400.000					
Equipo de oficina	\$ 100.000					
Muebles y enseres	\$ 2.040.000					
Construcciones y obras civiles	\$ 15.000.000					
Total Inversiones Fijas	\$ 23.540.000					
Estudio técnico	\$ 2.000.000					
Estudio de mercado	\$ 2.000.000					
Organización y constitución de la empresa	\$ 300.000					
Gastos de montaje	\$ 400.000					
Adecuaciones	\$ 10.000.000					
Imprevistos	\$ 7.350.000					
Total Inversiones Diferidas	\$ 22.050.000					
Efectivo	\$ 50.529.943					
Nómina	\$ 8.000.000					
CIS	\$ 3.682.000					
Gastos administración y venta del servicio	\$ 10.182.100					
Total Capital de Trabajo	\$ 72.394.043					
Gran Total Flujo de Inversión	\$ 117.984.043					

Política de Prestación del Servicio

<i>Tiempos de Prestación del Servicio</i>		
Tiempo cursos básicos música, danza y teatro	12	Horas al mes por estudiante
	120	Horas al año por estudiante
Tiempo cursos intensivos música, danza y teatro	18	Horas al mes por estudiante
	180	Horas al año por estudiante

Presupuesto Mano de Obra Directa

<i>Cursos básicos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Número estudiantes	84	88	93	97	102
Tiempo requerido (horas)	10.096	10.601	11.131	11.687	12.272
Costo MOD por hora	\$ 9.615	\$ 10.000	\$ 10.400	\$ 10.816	\$ 11.249
Total Costo MOD	\$ 97.076.800	\$ 106.007.866	\$ 115.760.589	\$ 126.410.564	\$ 138.040.335

<i>Cursos intensivos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Número estudiantes	126	133	139	146	153
Tiempo requerido (horas)	22.716	23.852	25.044	26.297	27.611
Costo MOD por hora	\$ 9.615	\$ 10.000	\$ 10.400	\$ 10.816	\$ 11.249
Total Costo MOD	\$ 218.422.800	\$ 238.517.698	\$ 260.461.326	\$ 284.423.768	\$ 310.590.755

Total Tiempo Requerido MOD (Horas)	32.812	34.453	36.175	37.984	39.883
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Gran Total Costo MOD	\$ 315.499.600	\$ 344.525.564	\$ 376.221.915	\$ 410.834.332	\$ 448.631.090
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Todos los rubros tienen un incremento del costo anual del 4%

Presupuesto Costos Indirectos del Servicio

<i>Cursos básicos e intensivos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Mantenimiento equipo iluminación	\$ 400.000	\$ 416.000	\$ 432.640	\$ 449.946	\$ 467.943
Mantenimiento sistema de sonido	\$ 200.000	\$ 208.000	\$ 216.320	\$ 224.973	\$ 233.972
Mantenimiento panel de control escenario	\$ 320.000	\$ 332.800	\$ 346.112	\$ 359.956	\$ 374.355
Sueldo supervisor operarios	\$ 35.000.000	\$ 36.400.000	\$ 37.856.000	\$ 39.370.240	\$ 40.945.050
Agua	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958
Energía eléctrica	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
Depreciación instrumentos y equipos de trabajo	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
Depreciación construcciones y obras civiles	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
Gran Total CIS	\$ 38.210.000	\$ 39.682.800	\$ 41.214.512	\$ 42.807.492	\$ 44.464.192

Asignación Costos Indirectos del Servicio

<i>Cursos básicos e intensivos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Gran total CIS	\$ 38.210.000	\$ 39.682.800	\$ 41.214.512	\$ 42.807.492	\$ 44.464.192
Total tiempo requerido MOD (horas)	32.812	34.453	36.175	37.984	39.883
Gran Total CIS Asignado por Hora MOD	\$ 1.165	\$ 1.152	\$ 1.139	\$ 1.127	\$ 1.115

Estado del Costo por Tipo de Curso

<i>MOD cursos básicos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Costo Unitario</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Tiempo anual requerido MOD	120	Horas	\$ 9.615	\$ 1.153.846	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837
Total Anual Costo Mano de Obra				\$ 1.153.846	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837

<i>CIS cursos básicos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Total CIS asignado por hora MOD	\$ 139.742	\$ 138.217	\$ 136.716	\$ 135.239	\$ 133.783
Total Anual Costos Indirectos del Servicio	\$ 139.742	\$ 138.217	\$ 136.716	\$ 135.239	\$ 133.783

Costo Unitario Cursos Básicos Música, Danza y Teatro por Estudiante	\$ 1.293.588	\$ 1.338.217	\$ 1.384.716	\$ 1.433.159	\$ 1.483.620
--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

<i>MOD cursos intensivos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Costo Unitario</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Tiempo anual requerido MOD	180	Horas	\$ 9.615	\$ 1.730.769	\$ 1.800.000	\$ 1.872.000	\$ 1.946.880	\$ 2.024.755
Total Anual Costo Mano de Obra				\$ 1.730.769	\$ 1.800.000	\$ 1.872.000	\$ 1.946.880	\$ 2.024.755

<i>CIS cursos intensivos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Total CIS asignado por hora MOD	\$ 209.613	\$ 207.326	\$ 205.075	\$ 202.858	\$ 200.675
Total Anual Costos Indirectos del Servicio	\$ 209.613	\$ 207.326	\$ 205.075	\$ 202.858	\$ 200.675

Costo Unitario Cursos Intensivos Música, Danza y Teatro por Estudiante	\$ 1.940.382	\$ 2.007.326	\$ 2.077.075	\$ 2.149.738	\$ 2.225.430
---	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Estado del Costo Prestación del Servicio

<i>Cursos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Gran total costo MOD	\$ 315.499.600	\$ 344.525.564	\$ 376.221.915	\$ 410.834.332	\$ 448.631.090
Gran total CIS asignado por hora MOD	\$ 38.210.000	\$ 39.682.800	\$ 41.214.512	\$ 42.807.492	\$ 44.464.192

Gran Total Costos de Prestación del Servicio	\$ 353.709.600	\$ 384.208.364	\$ 417.436.427	\$ 453.641.824	\$ 493.095.282
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Todos los rubros tienen un incremento del costo anual del 4%

Presupuesto Gastos Administración y Ventas del Servicio

<i>Cursos básicos e intensivos música, danza y teatro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldo auxiliares con prestaciones	\$ 7,000,000	\$ 7,280,000	\$ 7,571,200	\$ 7,874,048	\$ 8,189,010
Sueldo directivos con prestaciones	\$ 35,000,000	\$ 36,400,000	\$ 37,856,000	\$ 39,370,240	\$ 40,945,050
Sueldo gerente con prestaciones	\$ 50,000,000	\$ 52,000,000	\$ 54,080,000	\$ 56,243,200	\$ 58,492,928
Seguro instalaciones	\$ 3,000,000	\$ 3,120,000	\$ 3,244,800	\$ 3,374,592	\$ 3,509,576
Publicidad y comunicaciones	\$ 5,000,000	\$ 5,200,000	\$ 5,408,000	\$ 5,624,320	\$ 5,849,293
Agua	\$ 300,000	\$ 312,000	\$ 324,480	\$ 337,459	\$ 350,958
Energía eléctrica	\$ 900,000	\$ 936,000	\$ 973,440	\$ 1,012,378	\$ 1,052,873
Línea telefónica e internet	\$ 600,000	\$ 624,000	\$ 648,960	\$ 674,918	\$ 701,915
Resma papel bond	\$ 21,000	\$ 21,840	\$ 22,714	\$ 23,622	\$ 24,567
Amortización diferidos	\$ 4,410,000	\$ 4,410,000	\$ 4,410,000	\$ 4,410,000	\$ 4,410,000
Depreciación equipo de oficina	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Depreciación muebles y enseres	\$ 408,000	\$ 408,000	\$ 408,000	\$ 408,000	\$ 408,000

Gran Total Gastos Administración y Ventas	\$ 106,649,000	\$ 110,721,840	\$ 114,957,594	\$ 119,362,777	\$ 123,944,168
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Costo de Capital

<i>Fuente de la Obligación</i>	<i>Estructura</i>	<i>Costo Fuente</i>	<i>Costo Después de Impuestos</i>	<i>Ponderación</i>
Pasivos	30.0%	19.6%	13.1%	3.9%
Patrimonio	70.0%	30.0%		21.0%
Total	100%			24.93%

Evaluación de Recursos Propios

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas netas		\$ 505,299,429	\$ 548,869,091	\$ 596,337,753	\$ 648,059,749	\$ 704,421,832
Valor salvamento activos						\$ 11,770,000
Costo de ventas sin depreciación		\$ (352,319,600)	\$ (382,818,364)	\$ (416,046,427)	\$ (452,251,824)	\$ (491,705,282)
Gastos administración y ventas sin depreciación ni diferidos		\$ (101,821,000)	\$ (105,893,840)	\$ (110,129,594)	\$ (114,534,777)	\$ (119,116,168)
Impuestos		\$ (12,534,600)	\$ (15,983,189)	\$ (19,857,763)	\$ (24,209,590)	\$ (28,818,739)
Dividendos		\$ (7,634,711)	\$ (9,735,215)	\$ (12,095,183)	\$ (14,745,841)	\$ (17,553,232)
Inversión fija	\$ (23,540,000)					
Inversión diferida	\$ (22,050,000)					
Capital de trabajo	\$ (72,394,043)					
Gran Total Flujo Monetario	\$ (117,984,043)	\$ 30,989,518	\$ 34,438,483	\$ 38,208,786	\$ 42,317,716	\$ 58,998,411

Evaluación

Costo de patrimonio	30%	VPN	\$ (25.670.210)
		TIR	19,30%

Gastos Financieros

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Gran total flujo de inversión	\$ 117.984.043
Valor inicial crédito	\$ 47.193.617

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Plazo crédito (años)	5
Número de cuotas	60

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Tasa efectiva mensual	1,5%
Cuota mensual	\$ 1.198.408

Evaluación con Financiación

	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Ventas netas		\$ 505.299.429	\$ 548.869.091	\$ 596.337.753	\$ 648.059.749	\$ 704.421.832
Valor salvamento activos						\$ 11.770.000
Recursos del crédito	\$ 47.193.617					
Costo de ventas sin depreciación		\$ (352.319.600)	\$ (382.818.364)	\$ (416.046.427)	\$ (452.251.824)	\$ (491.705.282)
Gastos administración y ventas		\$ (101.821.000)	\$ (105.893.840)	\$ (110.129.594)	\$ (114.534.777)	\$ (119.116.168)
Gastos financieros	\$ (6.734.355)	\$ (6.957.192)	\$ (5.504.982)	\$ (3.768.692)	\$ (1.692.753)	\$ (52.870)
Impuestos		\$ (12.534.600)	\$ (15.983.189)	\$ (19.857.763)	\$ (24.209.590)	\$ (28.818.739)
Dividendos		\$ (7.634.711)	\$ (9.735.215)	\$ (12.095.183)	\$ (14.745.841)	\$ (17.553.232)
Inversión fija	\$ (23.540.000)					
Inversión diferida	\$ (22.050.000)					
Capital de trabajo	\$ (72.394.043)					
Amortización del crédito	\$ (5.249.722)	\$ (7.423.700)	\$ (8.875.911)	\$ (10.612.200)	\$ (12.688.139)	\$ (2.343.946)
Gran Total Flujo Monetario	\$ (82.774.503)	\$ 16.608.625	\$ 20.057.591	\$ 23.827.894	\$ 27.936.824	\$ 56.601.595

Evaluación

Costo de capital	24,93%
------------------	--------

VPN	\$ (14.343.994)
TIR	17,72%

14. Bibliografía

Academia de Artes Guerrero. (2013). Recuperado el Marzo de 2015, de Academia de Artes Guerrero: <http://artesguerrero.edu.co>

Asociación de Empresarios Cristianos. (2009). *Responsabilidad social empresarial: guía de implementación para pymes*. Asociación de Empresarios Cristianos. Asunción: Projectarse.

Banco Mundial. (2014). *Banco Mundial*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de Banco Mundial: Datos: Indicadores: Comercio: Comercio de servicios: <http://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS>

Banco Mundial. (2014). *Banco Mundial: Datos: Indicadores: Educación: Educación de nivel secundario, alumnos en programas vocacionales*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.SEC.ENRL.VO>

Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico. (2010). *Caracterización del sector de industrias culturales en Bogotá y Cundinamarca*. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Congreso de Colombia. (2 de Agosto de 2004). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

DANE A. (2012). *Anexos encuesta consumo cultural 2012 población 5-11 años*. DANE. Bogotá: Educación, cultura y gobierno.

DANE. (2012). *Anexos encuesta consumo cultural 2012 población 12 años y más*. DANE, Educación, cultura y gobierno, Bogotá.

DANE. (2012). *Anexos encuesta consumo cultural 2012 población 5-11 años*. DANE. Bogotá: Educación, cultura y gobierno.

DANE B. (2012). *Anexos encuesta consumo cultural 2012 población 12 años y más*. DANE, Educación, cultura y gobierno, Bogotá.

DANE. (s.f.). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas: Revisión 4 Adaptada para Colombia*. DANE. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

DANE. (2008). *Estadísticas educación informal encuesta consumo cultural 2008 población 12 años y más*. DANE, Educación, cultural y gobierno, Bogotá.

DANE. (2008). *Estadísticas educación informal encuesta consumo cultural 2008 población 5-11 años*. DANE, Educación, cultura y gobierno, Bogotá.

DANE. (2009). *Metodología encuesta consumo cultural*. DANE, Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (Agosto de 2007). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de <http://metono032009.wikispaces.com/file/view/cultura.pdf>

Global Reporting Initiative. (Mayo de 2013). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/41-Education-Services.pdf>

Jaramillo, B. (s.f.). Hablemos de plata o de la enfermedad financiera de las artes. En M. d. Colombia, *Arte y parte, manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas* (págs. 106-114). Colombia.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2011). *Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S*. Bogotá: Grupo Salmántica.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. (G. Salmántica, Ed.) Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de www.mincit.gov.co/emprendimiento/descargar.php?id=65236

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de Empleo, Abecé ley de primer empleo, Beneficios para nuevas pequeñas empresas y para aquellas que se formalicen : <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo/b-beneficios-para-nuevas-pequenas-empresas-y-para-aquellas-que-se-formalicen.html>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2010). *Ministerio de Cultura de Colombia*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de Políticas culturales: Compendio de políticas culturales: http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/compendio-politicas-culturales/Documents/compendiopoliticas_artefinalbaja.pdf

Ministerio de Cultura de Colombia. (06 de Julio de 2010). *Ministerio de Cultura de Colombia*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de Ministerio de Cultura: Direcciones: Artes: Música: Componentes:
<http://www.mincultura.gov.co/areas/artes/musica/componentes/emprendimientoproduccion/Paginas/default.aspx>

Misiónpyme. (15 de Agosto de 2014). *Misiónpyme.com*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.misionpyme.com/home/negocios/5226-y-por-que-una-sas>

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: Esic Editorial.

Nemenz, J. L. (10 de Abril de 2006). *Colección de Tesis Digitales Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 2012 de Mayo de 10, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhu/de_l_jl/

Pontificia Universidad Católica de Perú. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2015, de Pontificia Universidad Católica de Perú: <http://www.pucp.edu.pe>

Portafolio. (2015). *Portafolio*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de La Economía Naranja en Colombia: <http://www.portafolio.co/especiales/economia-naranja-la-economia-la-cultura-y-la-creatividad>

Rojas, J. S. (15 de Mayo de 2015). *Portafolio*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de La Economía Naranja en Colombia: <http://www.portafolio.co/especiales/economia-naranja-la-economia-la-cultura-y-la-creatividad/economia-naranja-economia-la-cul>

Sandoval, S. I. (s.f.). *Plan estratégico de mercadeo: guía para la elaboración del P.E.M.* . Bogotá.

Secretaria Distrital de Planeación. (2009). *Conociendo la localidad de Usaquén: diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos*. Secretaria Distrital de Planeación. Bogotá: Secretaria Distrital de Planeación.

The Julliard School. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2015, de The Julliard School: <http://www.juilliard.edu>

UNESCO. (Junio de 2014). *Diversity of cultural expressions*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de Development indicators: Countries: Colombia: <https://en.unesco.org/creativity/cdis/country/co>

UNESCO. (Noviembre de 2005). *UNESCO*. Recuperado el 28 de Agosto de 2014, de <http://www.unesco.lacult.org/docc/PonenciaColombia.pdf>

UNESCO. (2006). *UNESCO*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de http://portal.unesco.org/culture/es/files/40000/12581058825Hoja_de_Ruta_para_la_Educacion_Artistica.pdf/Hoja%20de%20Ruta%20para%20la%20Educacion%20Artistica.pdf

UNESCO. (s.f.). *UNESCO*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de http://portal.unesco.org/culture/es/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2015, de Universidad Distrital Francisco José de Caldas: <http://www.udistrital.edu.co>