

**Propuesta de un Modelo Negocio para Auditorios y Teatros ubicados en Instituciones
de Educación Superior en la Ciudad de Bogotá**

Diana Katherine Gómez Salazar



Universidad De La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia Estratégica

Chía

2021

**Propuesta de un Modelo Negocio para Auditorios y Teatros ubicados en Instituciones
de Educación Superior en la Ciudad de Bogotá**

Diana Katherine Gómez Salazar

DIRECTOR:

María Cristina González Saravia

CODIRECTOR:

María Catalina González Forero



Universidad De La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia Estratégica

Chía

2021

DEDICATORIA

*“Para mis padres , mi familia y compañero que siempre han estado
acompañando y guiando cada uno de mis pasos”*

Resumen

La Institución Universitaria Colegio de Colombia Unicoc, reconoce sus capacidades y recursos para la implementación de una línea de negocio con el Auditorio Jorge Arango Tamayo, parte de sus instalaciones. Es aquí, donde se evidencia la oportunidad de desarrollar una propuesta de modelo de negocio con enfoque gerencial de direccionamiento estratégico.

Para determinar la viabilidad de esta propuesta se realiza análisis estratégico interno y externo, permitiendo determinar la posición estratégica y ventaja competitiva del Auditorio JAT. Con este insumo se construye de forma teórica- práctica los segmentos de la metodología Canvas y finalmente se define un modelo de negocio innovador y sostenible en la Industria Cultural y Creativa del país.

El presente proyecto de grado, constituye una propuesta de modelo de negocio para Unicoc, que funciona como guía para otras Instituciones de Educación Superior que cuentan con este tipo de escenarios en sus instalaciones: y desean generar y captar mayor valor en su misión educativa.

Palabras clave: Estrategia, Economía Naranja, Modelo de Negocio, Modelo de Negocio Canvas.

Abstract

Unicoc University Institution recognizes its capabilities and resources for the implementation of a business line with the Jorge Arango Tamayo Auditorium, part of its

facilities. It is here where the opportunity to develop a business model proposal with a strategic management approach is evident.

In order to determine the viability of this proposal, internal and external strategic analysis is carried out, allowing to determine the strategic position and competitive advantage of the JAT Auditorium. With this input, the segments of the Canvas methodology are built in a theoretical-practical way and finally an innovative and sustainable business model is defined in the Cultural and Creative Industry of the country.

This degree project constitutes a business model proposal for Unicoc, which functions as a guide for other Higher Education Institutions that have this type of scenario in their facilities: and wish to generate and capture greater value in their educational mission..

Key Words Strategy, Orange Economy, Business Model, Business Model CANVAS.

Tabla de Contenido

<i>Lista de Gráficas</i>	5
<i>Introducción</i>	7
<i>Antecedentes y Justificación</i>	9
<i>Formulación del Problema de Investigación</i>	16
<i>Preguntas de Investigación</i>	24
<i>Objetivos</i>	25
<i>Objetivo General</i>	25
<i>Objetivos Específicos</i>	25
<i>Metodología</i>	26
<i>Fase I. Análisis Estratégico Externo</i>	32
<i>1.1 Análisis del Macroentorno</i>	32
<i>1.1.1 Análisis PEST</i>	32
<i>1.2 Análisis de la Industria</i>	46
<i>1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter</i>	46
<i>Fase II. Análisis Estratégico Interno</i>	66
<i>2.1 Análisis DOFA</i>	66
<i>2.2 Análisis de Recursos y Capacidades</i>	68
<i>2.2.1 ¿Cuáles son los recursos y capacidades que posee el Auditorio JAT?</i>	69
<i>Fase III. Marco Conceptual y Construcción Teórico -Práctica</i>	76
<i>3.1 Un Concepto Amplio de Estrategia</i>	76
<i>3.2 El Modelo de Negocio</i>	77
<i>3.3 Modelo de Negocio Canvas</i>	78
<i>3.3.1 Segmentos de mercado</i>	79

<i>3.3.2 Propuesta de valor</i>	83
<i>3.3.3 Canales</i>	92
<i>3.3.4 Relaciones con Clientes</i>	97
<i>3.3.5 Fuentes de Ingreso</i>	101
<i>3.3.6 Recursos clave</i>	102
<i>3.3.7 Actividades clave</i>	109
<i>3.3.8 Asociaciones clave</i>	111
<i>3.3.9 Estructura de costos</i>	112
<i>3.4 Diseño Lienzo Modelo de Negocio CANVAS</i>	114
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	117
<i>Referencias Bibliográficas</i>	119

Lista de Tablas

Tabla1. <i>Modelos de negocio de Teatros</i>	28
Tabla 2. <i>Instituciones de Educación Superior que tienen un modelo de negocio en su Auditorio</i>	59
Tabla 3. <i>Descripción Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Auditorio Jorge Arango Tamayo</i>	66

Lista de Gráficas

Gráfico 1. <i>Industrias Culturales y Creativas en el Mundo</i>	9
Gráfico 2. <i>Asistencia a presentaciones, espectáculos, actividades Culturales 2014 y 2017</i>	1
2	
Gráfico 3. <i>Composición Valor Agregado Áreas de la Economía Naranja 2018</i>	39
Gráfico 4. <i>Composición Valor Agregado Arte y Patrimonio, actividades 2016-2018p</i>	40
Gráfico 5. <i>Población Empleada Áreas de la Economía Naranja 2018</i>	40
Gráfico 6. <i>Población ocupada en Artes visuales, música, artes escénicas de 2015 a 2017</i>	46
Gráfico 7. <i>Población ocupada por áreas asociadas en la Economía Naranja en Bogotá</i>	48
Gráfico 8. <i>Participación de gasto de los hogares en bienes y servicios culturales 2016 a 2017</i>	54
Gráfico 9. <i>Participación de gasto de los hogares en bienes y servicios culturales 2016 a 2017</i>	56
Gráfico 10. <i>Participación y variaciones porcentuales de la asistencia a presentaciones, espectáculos y actividades culturales: 2014 y 2017</i>	61

Gráfico 12. *Canales digitales y offline en el Viaje del Cliente del Auditorio JAT*.....97

Gráfico 13. *Lienzo Modelo de Negocio CANVAS*.....116

Introducción

El Auditorio Jorge Arango Tamayo (JAT) de la Institución Universitaria Colegios de Colombia – Unicoc fue concebido como una construcción para aportar a la excelencia académica y la calidad de la gestión institucional, además con el firme propósito de ser un proyecto administrativo, financiero sólido y autosostenible.

La gestión del auditorio hasta el momento se ha caracterizado por ser a corto plazo y con poco apalancamiento de los recursos y capacidades al ser parte de una IES, lo que ha evidenciado la falta de direccionamiento estratégico, con metas a largo plazo, que comprometa a toda la institución, sus procesos internos y que estos encaminen efectivamente la línea de negocio proyectada.

La **primera fase** del proyecto contiene el análisis de información de las condiciones externas del entorno y la industria, haciendo uso de la herramienta PEST y las 5 fuerzas de Porter, con lo que se concluye que en Colombia la Economía Naranja ha aumentado significativamente su aporte en el PIB del país los últimos años, así como la existencia de normas y políticas que promueve el desarrollo de actividades de la Industria Creativa y Cultural. También se evidencia un incremento en los empleos en las actividades de la Industria. Adicional a esto, la población colombiana al igual que el resto del mundo está inmerso en cambios medioambientales, tecnológicos, sociales y demográficos que justifican nuevos hábitos de consumo, información que configura la oportunidad de desarrollar un modelo de negocio en el sector apropiándose de mega tendencias tecnológicas y sociales para su construcción.

La **segunda fase** del proyecto contiene el análisis interno del Auditorio JAT, haciendo uso del análisis DOFA y la descripción de sus recursos y capacidades actuales y a las que puede acceder al ser parte de una IES, encontrando ventajas competitivas para la Industria Cultural y Creativa. En el análisis se evidenció que es un espacio multipropósito, con la posibilidad de

acceder a los recursos que están dispuestos para la misión educativa, con una infraestructura que se adapta a cualquier tipo de evento, con personal enfocado en ofrecer la mejor experiencia en el servicio y con todo el potencial para diseñar, planificar y ejecutar eventos integrales.

En la **tercera fase** del proyecto, se lleva a cabo el desarrollo teórico práctico donde se analiza, diseña y crea el modelo de negocio, teniendo en cuenta cada uno de los módulos de la metodología CANVAS con casos de éxito de la industria, mega tendencias sociales y tecnológicas adaptables al desarrollo de la propuesta para el Auditorio JAT. La estructura de cada uno de los módulos contiene el desarrollo conceptual, además de referencias teóricas de textos que aportan al desarrollo de la propuesta y finalmente la aplicación para el Modelo de Negocio, teniendo en cuenta el análisis interno y externo realizado a priori. Proponer un modelo de negocio para Auditorios y Teatros de Instituciones de Educación Superior, a partir del análisis de caso el Auditorio Jorge Arango Tamayo de la Institución Universitaria Colegios de Colombia – Unicoc; ofrece una guía innovadora sostenible, para aquellas IES que desean generar y captar mayor valor en su misión educativa.

1. Antecedentes y Justificación

El Sistema de las Naciones Unidas y dirigentes comprometidos con alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen clara la importancia de fomentar y fortalecer la cultura en sus países, como componente fundamental para el desarrollo de las personas y su sostenibilidad. La UNESCO (2013, p.9) expone al respecto: “La cultura es un motor de desarrollo, liderada por el crecimiento de la economía creativa en general y de las industrias culturales y creativas en particular, no sólo reconocidas por su valor económico, sino también cada vez más por el papel que desempeñan en la producción de nuevas tecnologías o ideas creativas y sus beneficios sociales no monetizados”. Según informe UNESCO (2015) Las Industrias Culturales y Creativas (ICC) generaron unos 2,25 billones de USD y 29,5 millones de empleos a nivel mundial.

Gráfico 1. Industrias Culturales y Creativas en el Mundo.



Fuente: Adaptado de Industrias Culturales y Creativas en el Mundo, de Unesco, 2013, Unesco

(<https://en.unesco.org>)

La región con mayor ingreso en el mundo por la Industria Creativa y Cultura (ICC) es Asia- Pacífico, dado que constituye el 33 % del total global, además del 43% de los empleos mundiales. Son fuertes en videojuegos y se encuentran en un rápido desarrollo del sector del cine y la literatura. El segundo más fuerte es Europa, que constituye el 32 % total de ingresos globales y el 26% de los empleos de esta industria en el mundo, con su arraigo a la historia, el apoyo público, una sociedad culta y concentración de creadores prometedores. El tercer lugar es para Norte América, que comprende el 28% del mercado global y con el 16% de los empleos del mundo, evidenciándose su liderazgo en el cine, la televisión y las artes escénicas, además de su evidente influencia internacional. Latinoamérica se encuentra en el cuarto lugar, constituye el 6 % total de ingresos globales y el 26% de los empleos en la industria, con participación en la creación de programas de televisión, además de contar con un diverso patrimonio cultural y natural. Por último, se encuentra África y Oriente Medio que constituye el 3% sobre el total, además del 8% de los empleos en producción cinematográfica, televisión y música.

En el caso de América Latina la participación en las ICC se distribuye en los siguientes sectores: televisión en un 41,9 %, publicidad en un 21,1%, prensa en un 19,0%, artes visuales 12,4%, libros 7,9%, cine 5,4%, artes escénicas 4,7%, juego 4,6%, arquitectura 4,4%, radio 2,5% y música 2,3. Según el primer reporte del DANE en Colombia en el 2019 *“La Economía Naranja representa un 1,8% en el Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, y en los últimos cuatro años se ha mantenido en un rango promedio de 1,9% sobre el acumulado nacional”* (La República, 2019). Esta Industria a nivel Nacional, agrupa las actividades culturales y creativas en 3 áreas: Artes y patrimonio, Industrias culturales convencionales y Creaciones funcionales, nuevos medios y software de contenidos.

En el 2020 se presentó una disminución significativa en el aporte del sector en la Economía Nacional. Según artículo de Bancoldex:

Según Martínez (2020) “Se generó una reducción de más 61.500 empleos con respecto al mismo periodo del 2019, es decir, un decrecimiento del 12%, según el DANE. Con relación al impacto negativo en el comercio exterior durante el 2020, todos los segmentos de la Economía Naranja presentaron una caída en las exportaciones significativa con respecto al 2019: artes y patrimonio -28%; industrias creativas -24%; industrias culturales -47%, esta última área representa la mayor proporción de ventas en el exterior. Además de los indicadores de mercado laboral y comercio exterior con la emergencia sanitaria, los hogares redujeron su consumo en este tipo de bienes en un 23% durante 2020 con relación al 2019”

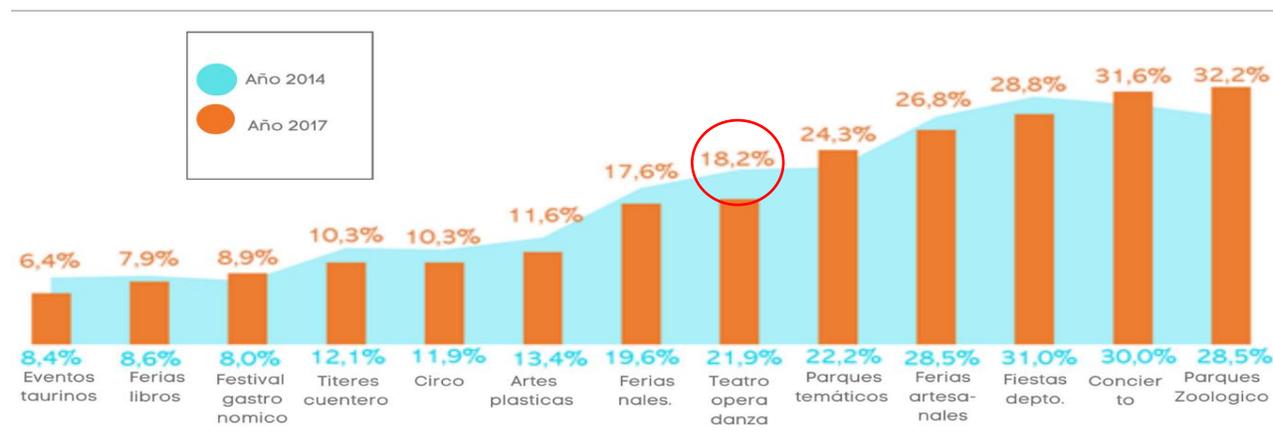
La pandemia ha impactado fuertemente la ICC del país sin embargo presupone un gran reto repensar e innovar en las actividades del sector haciendo uso de las herramientas digitales que el mundo pone a disposición del arte y la cultura.

Antes de la pandemia, el DANE refiere que la categoría de Industrias culturales convencionales representaba el primer lugar en ingresos, con el 42,3% de las actividades de Economía Naranja y \$5,94 billones. En esta categoría se encuentran la producción cinematográfica y videos, televisión, radio y televisión por suscripción.

En segundo lugar, se encontraban las creaciones funcionales, nuevos medios y software de contenidos que corresponde al 34.5%, de la Industria, que generó al país ingresos de 4,73 billones y engloba actividades tales como: Medios digitales y Software de contenidos, Diseño y Publicidad. Esta categoría constituye *“las actividades que tradicionalmente no hacen parte de la cultura, pero definen su relación con el consumidor a partir de su valor simbólico en lugar de su valor de uso”* (Ministerio de Cultura, 2017).

Finalmente, en último puesto, se encontraba la categoría Arte y patrimonio que equivale al 23,2% del valor agregado de esta industria y produjo al país \$3,02 billones, con actividades tales como: artes visuales, turismo y patrimonio cultural, artes escénicas, espectáculos tangibles e intangibles y educación en artes, cultura y economía creativa.

Gráfico 2. Asistencia a presentaciones, espectáculos, actividades culturales 2014 y 2017.



Fuente: Adaptado de Proporción y variaciones porcentuales de la asistencia a presentaciones, espectáculos y actividades culturales: 2014 y 2017, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

Según la gráfica anterior, en la categoría Arte y patrimonio, las actividades culturales a las que más asistieron los colombianos en el 2017 fueron: en primer lugar, parques, reservas naturales o zoológicos con un 32,2%, seguido por los conciertos con una asistencia del 31,6% y, en tercer lugar, fiestas departamentales y municipales con un 28,8%. Las actividades de menor participación son los eventos taurinos (6,4%), ferias de libros o publicación (7,9%), además de los festivales gastronómicos (8,9%). En el caso de las artes escénicas, tales como teatro, opera y danzas se encuentran en una participación promedio de 20,5%.

Para la realización de Artes escénicas y Espectáculos según el dato más reciente la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) en 2015, Bogotá cuenta con 91 Teatros y

13 Auditorios, para un total de 104 equipamientos culturales, entre los que se encuentran: salas pequeñas, medianas y grandes. Estos espacios se encuentran únicamente en 5 localidades de las 20 de la capital: Santa Fe, Chapinero, Usaquén, Usme, y Teusaquillo. De los cuales se encuentra información del 52 % de los espacios. Los datos existentes revelan que 21 de los espacios es decir un 20,2% cuenta con una capacidad de 101 a 500 personas y un 10,6% de hasta 100 personas, con 11 escenarios. En menor proporción se encuentran los aforos de 501- 1000 con un 8,7% (9 espacios), mayores a 2000 en un 8,7% (9 espacios) y capacidad de 1001 a 2000 en un 3,8% (4 espacios). En su oferta de servicios se encuentra: Arte Dramático en 62 escenarios (59,6%), Danza con 55 espacios (52,9%), Música con 53 espacios (51,0%), Artes plásticas con 47 espacios (45,2%), Artes audiovisuales con 39 escenarios (37,5%) y Literatura con 31 espacios (35,6%). Sobre la distribución según el tipo de zona en la que se encuentran ubicados, la información existente refiere que se concentran en zonas mixtas con 31.87%, con una menor proporción en zona: comercial 8%, Institucional 6% y Residencial 3% (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2015).

En general, desde 2007 se han venido incrementado los espacios para realizar actividades artísticas y culturales, gracias a la Ley de Teatro Colombiano de 2007 alineado con el “Programa Nacional de Salas Concertadas”, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad instalada para la programación actividades propias a las artes escénicas y artísticas en el país. En 2013 la capital reportaba 25 escenarios y hoy en día son aproximadamente 104 salas de teatro o auditorios, lo que representa un notable incremento en el equipamiento de salas de tipo mixto y una oportunidad a nivel institucional para el desarrollo de la Industria Cultural y Creativa del País, en cuanto a la categoría arte y patrimonio, se refiere.

Este es el caso del Auditorio Jorge Arango Tamayo, que hace parte de la inversión en infraestructura de la Institución Universitaria Colegios de Colombia – Unicoc, que tiene una capacidad para 1200 personas con iluminación, última tecnología audiovisual y una excelente acústica. Además de contar con zonas complementarias de la institución como: zonas verdes, parqueaderos, cafeterías, restaurantes y enfermería. Además del apoyo de las áreas administrativas dispuestas para el funcionamiento institucional (recursos humanos, financiera, comunicaciones, procesos internos, entre otros).

En la actualidad este espacio cumple con una función académica para Unicoc, como instrumento para generar y transmitir conocimiento, ofrecer a sus estudiantes y comunidad en general, un escenario donde se puede disfrutar de la cultura y el arte, además de la demanda académica (seminarios, simposios, conferencias y clases). Así mismo, funciona como un intento de alternativa de línea de negocio que genera unos ingresos adicionales a la institución educativa, con el servicio de alquiler a empresas e instituciones educativas, para la ejecución de eventos comerciales, sociales, académicos, artísticos y culturales.

El Auditorio Jorge Arango Tamayo se encuentra ubicado en la Sabana Centro, zona con participación relevante con relación a la economía del país. Según el Indicador de Economía Municipal (Sabana Centro Cómo Vamos, 2017) en esta zona se genera el 2,14% del total del PIB de Colombia, que corresponde al 34,14% del PIB Departamental. Se considera una importante área de desarrollo, además de tener un gran potencial en el sector servicios, como es el caso del turismo, actividades artísticas y culturales. Allí, el reto de desarrollar iniciativas que aporten al desarrollo de la economía naranja en coherencia con la política económica del Gobierno Nacional, como generador de crecimiento económico tanto del departamento como del país.

En su zona de influencia se encuentra cerca los municipios de Chía, Cajicá, Cogua, Cota, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá. La población se encuentra ubicada en un 68% en zona urbana y el restante en zona rural. El 66,7 % de esta población se encuentra en edades productivas y el 50% son menores de 30 años (Sabana Centro Cómo Vamos, 2017). Información que sugiere la importancia de llevar a cabo iniciativas que creen valor social para la población joven y productiva en cuanto a la generación de empleo y desarrollo humano.

Elaborar un modelo negocio para el Auditorio Jorge Arango Tamayo, no solo es un ejercicio práctico para Unicoc, es aplicable a otras IES que tengan una infraestructura similar en sus instalaciones. Es útil como guía para la creación de una línea de negocio donde se haga uso de sus recursos y capacidades en coherencia con las políticas institucionales para mejorar su usabilidad, utilidad y valor social. El 60% de las Instituciones de Educación Superior (IES) con Registro Calificado en Bogotá y Cundinamarca según el Consejo Nacional de Acreditación (2020) cuentan con Auditorios y Teatro en sus instalaciones como parte del entorno integral para el aprovechamiento únicamente de la comunidad académica, sin embargo, extender su propósito a la comunidad en general presenta una gran oportunidad para aportar al desarrollo de la sociedad y el desarrollo económico del país, agregando valor su propósito educativo.

2. Formulación del Problema de Investigación

El Auditorio Jorge Arango Tamayo (JAT) se construyó con el propósito de mejorar sus recursos e infraestructura a disposición de la Comunidad Académica y con la expectativa de que fuera autosostenible ofreciendo sus servicios a personas y organizaciones como un espacio para la disertación académica, aprovechamiento empresarial, muestras artísticas y culturales. El espacio cuenta con recursos como: una excelente ubicación, ambiente campestre, infraestructura integral, adaptable y flexible que evidencian una infraestructura subutilizada, con un gran potencial.

Hoy en día, según los informes de gestión en el Auditorio, se evidencia que efectivamente ha sido un espacio de gran provecho para estudiantes, docentes, administrativos y egresados de Unicoc, sin embargo pese a que se han adelantado algunas acciones para alquilar el Auditorio a externos, la consolidación de una línea de negocio no ha sido exitosa. En los informes de gestión y estados de resultado durante los últimos 5 años han evidenciado la falta de direccionamiento estratégico, apalancamiento institucional y aprovechamiento de capacidades existentes.

En 2019, la autora como Gerente en ese momento, evidencia la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos en la Maestría en Gerencia Estratégica, creando un modelo de negocio en el Auditorio JAT, que tuviera en cuenta las expectativas de rentabilidad de la Junta Directiva, las áreas administrativas de Unicoc y las necesidades de los clientes creando como resultado una línea de negocio sujeta al propósito académico y de valor compartido, afectando positivamente a su zona de influencia.

Unicoc no es la única Universidad que ha mejorado su infraestructura y recursos, dado que a nivel nacional en las últimas décadas se ha observado gran expansión en obras de infraestructura en las universidades. En el caso de las instituciones educativas oficiales desde 2018 se han incrementado su inversión con \$83.400 millones, gracias a la relevancia que se ha dado en las políticas públicas de educación como generador de igualdad de oportunidades (Semana, 2019). Según Carlos Camargo Assis, Director Ejecutivo Federación Nacional de Departamentos (FND) “Con el mejoramiento de la infraestructura física de las IES (Instituciones de Educación Superior) públicas aumentarán la cobertura y acceso a educación de calidad, proyectos que transformarán los territorios en regiones más educadas” (Rcn Radio, 2019).

Las universidades privadas por su parte, según artículo de Semana (2019) en el censo de edificaciones en el primer trimestre de 2018 las obras de educación repuntan a una tasa anual del 37,3%, se calcula una inversión de los \$5 billones en las principales universidades del país, entre las que se encuentra la Universidad Javeriana, con su Plan Maestro 2008-2028, en el cual se ha hecho una inversión hasta el momento de \$500.000 millones, en la construcción de edificios dedicados a temas de tecnología y comunicación, además de las siguientes fases que incluyen el Nuevo Hospital San Ignacio y un auditorio, que requieren de una inversión de otros \$700.000 millones.

Por su parte la Universidad de los Andes en su Plan de Desarrollo Físico a 2024, tiene previsto la construcción de otras sedes, facultades, espacios de bienestar, salas de participación, entre otras, que representan una inversión de más de \$500.000 millones. También la Universidad la Sabana con su megaproyecto, el Edificio Ad portas que cuenta con salones con la mejor tecnología e innovación y un auditorio con aforo de 600 personas, que requirió una inversión de \$200.000 millones.

En esta lista, también se encuentra esta la Universidad EAN que se está expandiendo con la construcción de la Sede el Nogal que pretende dar mayor cobertura y atraer 3.500 nuevos estudiantes, con una inversión de \$77.560 (Semana, 2019).

En el caso del Auditorio Jorge Arango Tamayo de Unicoc, fue concebido además de con el propósito académico, como un proyecto administrativo y financiero paralelo al proceso de acreditación de alta calidad, en pro de lograr eficiencia en el uso de sus recursos, solidez y la sostenibilidad. Según artículo rectoral *“La inversión en una nueva infraestructura se creó con el objetivo además de arrojar excedentes, robustecer patrimonio y el activo en el balance social institucional”* (Arango, 2013).

La inversión en infraestructura en Unicoc, está sujeta al PEI como componente fundamental en el camino *“hacia la universidad con calidad”* y Plan de Desarrollo Institucional (PDI) *“Hacia la Universidad”*, dado su estatus en la actualidad de Institución Universitaria.

Unicoc en sus inicios fue el Colegio Odontológico Colombiano, Institución de Educación Superior que nació en 1975 como una entidad privada de educación, ofertando en la Ciudad de Bogotá el programa de Odontología. Luego, buscando una mayor cobertura creó otros programas de pregrado que precisan el cambio de nombre a Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc. A la fecha la institución cuenta con varios programas de pregrado y posgrados, además de una sede en la Ciudad de Cali.

Según relata Arango (2013) durante el proceso de crecimiento, surge la necesidad de contar con mejores y amplias instalaciones de manera que teniendo la Sede en la Candelaria, se crea el Campus Universitario, ubicado a las afueras de Bogotá, en la Sabana Centro. Es así, que en el año 2000 inicia la obra del Edificio Principal del Campus Universitario, donde se encuentra el Auditorio Jorge Arango Tamayo (JAT).

El Auditorio (JAT) fue inaugurado el 11 de noviembre de 2012 para uso de la comunidad académica y la sociedad en general como espacio integrador y generador de conocimiento. Según el gestor de esta inversión, Jorge Arango Tamayo QEPD, fundador de Unicoc, uno de los propósitos al invertir en este tipo infraestructura fue el de contar con un espacio que aportara al desarrollo académico, cultural y empresarial del país y en especial de su zona de influencia. Además de tener la premisa de que fuera auto sostenible (Arango 2013).

Actualmente en Auditorio Jorge Arango Tamayo guarda coherencia con lo consagrado en el PEI, aportando a la excelencia académica y la calidad en la gestión institucional, sin embargo, no ha generado las retribuciones económicas esperadas como una proyecto administrativo y financiero.

Desde su inauguración la comunidad académica ha podido disfrutar de eventos académicos, artísticos y culturales, tales como: congresos, seminarios, conferencias conciertos, stand up comedy, presentaciones musicales, entre otros. Además de ser alquilado esporádicamente a empresas e instituciones educativas, para la ejecución de eventos sociales, académicos, artísticos y culturales.

Según data en los informes de gestión del Auditorio, en sus inicios para su funcionamiento se creó únicamente el cargo de la Gerencia del Auditorio, luego de 8 años, se integra el cargo del asistente administrativo y hace menos de un año se asigna el cargo de técnico audiovisual exclusivo para el auditorio. El cargo de Gerente en sus inicios se crea para desarrollar la gestión comercial, planear y ejecutar eventos, con el apoyo de la asistente administrativa quien tiene como función, ayudar con la labor comercial, realizar tareas operativas y apoyar la logística de cada uno de los eventos. El rol de la Gerencia cambia en el 2018 en cuanto evidencia la oportunidad que ofrece las capacidades institucionales y el retador

compromiso de lograr una línea de negocio sostenible y rentable para UNICOC. En cuanto al técnico audiovisual se encarga de llevar a cabo las actividades relacionadas con el efectivo funcionamiento técnico y tecnológico del auditorio. En este punto, vale la pena mencionar la condición multitarea de los cargos, que evidencia la falta de talento humano y procedimientos claros, para la asignación de capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

El cargo de la gerencia, según el manual de funciones adquiridas contractualmente, se ha venido desarrollando en torno a la labor comercial y cumplimiento de metas en ventas por lo que la labor se ha limitado a la consecución de clientes a través de la optimización de fuentes de información tales como: depuración de base de datos empresas en el municipio de Cundinamarca, elaboración de bases de datos de clientes antiguos, elaboración de bases de datos de colegios en la zona norte de Bogotá y municipios de Cundinamarca y elaboración de la base de datos de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

Aunque se tiene alguna idea con base empírica del segmento de mercado al cual quiere apuntar la línea de negocio, teniendo en cuenta las bases de datos adquiridas por Unicoc en 2018, se debe tener en cuenta el proceso la creación de la estrategia para definir el público objetivo con base en: la identificación de las variables de segmentación, el desarrollo de perfiles, la evaluación de necesidades y preferencias de cada segmento, la identificación de posibles acciones y las acciones de posicionamiento para cada segmento de mercado. De aquí la relevancia para la creación de la propuesta de valor que se ajuste a las necesidades de dicho segmento.

En cuanto a los canales comunicaciones con clientes o posibles clientes, se encuentran los emails masivos esporádicos, las redes sociales en construcción, la página de internet en proceso de actualización y las llamadas telefónicas para los clientes que se encuentran en las

bases de datos. Al respecto, en la encuesta de satisfacción de clientes (2019) se comprueba que los canales por los que obtienen información del auditorio en un 63% son referidos, de personas que han hecho un evento o han estado en un evento en las instalaciones de Unicoc, en un 22% por exploraciones en internet, un 15% por correos electrónicos y un 5% por llamadas telefónicas del personal comercial.

Acercas de la relación, a pesar de que no hay un proceso formal, a los clientes se les brinda atención personalizada en todo el proceso, en primera medida se entabla comunicación telefónica con el posible cliente, se esclarecen dudas y posterior a esto se agenda una cita para realizar recorrido por el auditorio y espacios complementarios. Luego del acompañamiento guiado por las instalaciones se procede a formalizar el proceso de contratación y concretar algunas condiciones iniciales del alquiler. Como resultado de una comunicación ocasional con los clientes se conoce las novedades del evento. Días antes del evento se hace contacto con el contratante para ultimar detalles de la prestación del servicio. Finalmente, luego del evento y el pago total del servicio contratado, se concluye la relación comercial con el cliente y se está a disposición de una nueva contratación. Hechos que representan una gran oportunidad en cuanto al fortalecimiento de las relaciones con los clientes con un contacto permanente en la compra, entrega y posventa.

Las fuentes de ingreso del Auditorio JAT según el informe de gestión de 2018 (2019) se obtienen en el alquiler del espacio a personas y organizaciones externas, con tarifas que se limitan al día completo o medio día, incluyendo el equipo audiovisual y zonas colindantes (Lobby, camerinos, baños, salón auxiliar). Otra fuente de ingreso se obtiene del alquiler de la carpa que se ubica en las zonas verdes de la institución. También, ocasionalmente se solicita comisión del 20% al cliente o el proveedor directo del auditorio por concepto de alimentos y

bebidas. En la actualidad no se tiene estipulado el alquiler de otros espacios como salones o zonas verdes y el parqueadero no tiene ningún costo. El Auditorio limita sus servicios al alquiler de los espacios, mas no tiene un portafolio de servicios integrales donde se logre la intermediación en la planificación integral del evento.

Es por esto que según consolidado ingresos en el Auditorio Jorge Arango Tamayo entre 2015 y 2017 (2017), por concepto de alquiler de auditorio y comisión de alimentos y bebidas en promedio se recibieron \$387.000.0000 anuales. En el informe de resultados del Auditorio Jorge Arango Tamayo en 2018 (2019) se logra facturar \$816.000.000, con el mismo número de eventos ejecutados en años anteriores, gracias a la inclusión de otros servicios. En ese mismo año se ve un incremento representativo en la utilidad, mayor eficiencia operativa y optimización de recursos existentes, de manera que se evidencia por una parte el potencial del lugar y, por otra parte, la falta de visión y estrategia en el manejo del auditorio para garantizar el direccionamiento adecuado para el aprovechamiento del espacio e incremento de la rentabilidad.

Según el informe de gestión de 2018 (2019), el uso que se le ha dado al auditorio en los últimos 3 años en promedio corresponde a 60 días, lo que equivale al 16,43% de la capacidad anual. El 11% corresponde al uso institucional y el 5,43% restante a eventos externos. Datos que evidencian la oportunidad de desarrollar estrategias para tener una mayor eficiencia en el uso de los recursos institucionales tanto por la comunidad académica como por usuarios externos.

Según el informe de gestión de 2018 (2019) el 49% de las solicitudes hechas por externos son de instituciones educativas para la realización de grados, presentaciones artísticas y clausuras; en segundo lugar, en un 24% por Empresas para la realización de conferencias, talleres, capacitaciones y asambleas. En tercer lugar, con un 14% por productoras de eventos que funcionan como intermediarios para la ejecución de eventos empresariales, artísticos, culturales

y de capacitación. El restante, es decir el 13% corresponde a productoras de televisión, asociaciones, fundación y entidades públicas. Hechos que demuestran la oportunidad de ampliar segmento de usuarios a organización de teatro-arte-cultura y empresas de eventos, que ofrecen amplios portafolios en eventos de entretenimiento como: obras de teatro, conciertos y espectáculos que pueden ser de gran provecho para la comunidad en general y en especial en la zona de influencia, creando valor social.

Sobre la cadena de valor, encontré en su momento como Gerente del Auditorio que están desalineadas las actividades de apoyo de Unicoc y las actividades primarias a cargo de la gerencia, lo que dificulta la creación de valor para los clientes. El desajuste entre la dependencia se debe a la falta de una visión estrategia materializada en un modelo de negocio que permita esclarecer y la falta procesos y procedimientos que permitan su implementación.

En conclusión, la gestión del auditorio hasta el momento se ha caracterizado por ser a corto plazo y con poco apalancamiento de los recursos y capacidades al ser una IES, lo que confirma una gestión meramente operativa y que se queda corta ante una estructura con gran potencial. Así mismo, se ha evidenciado la falta de direccionamiento estratégico, con metas a largo plazo, que comprometa a toda la institución sus procesos internos y que estos susciten una línea de negocio que hoy en día ha sido incipiente y que tiene grandes oportunidades.

Es así, que como Gerente del Auditorio en 2019, surge la idea de tomar el estudio de caso para gestionar de manera estratégica un modelo de negocio en un espacios con grandes recursos y capacidades sub utilizadas. El propósito de la propuesta es impactar positivamente a Unicoc y a su zona de influencia, extendiendo el propósito de la educación universitaria a una perspectiva de desarrollo integral para la población joven y productiva de la Sabana Centro y la sociedad en general, a través de la gestión cultural en la disposición y equipamiento de una infraestructura

que facilite, promueva actividades y manifestaciones culturales y la Educación en Artes, Cultural y Creatividad. Además de ser un generador de empleo.

Entonces siendo así, la propuesta de Modelo de Negocio aportara a la visión de futuro innovador de las Instituciones Educativas, fundamentado en un caso de estudio real, donde se optimizaran los recursos existentes orientados a dar valor económico y social para las partes involucradas.

Vale la pena mencionar, que la construcción teórica práctica de este modelo de negocio con el estudio de caso del Auditorio JAT, ofrecerá una guía para todas las instituciones educativas que cuenten con Auditorios y Teatros en sus instalaciones. Es por esto, que más allá de presentar un caso particular surge la gran oportunidad de aplicar el paso a paso a otras IES, que deseen tener una mayor eficiencia de sus recursos y capacidades, incrementando sus utilidades y por supuesto desempeñando un rol superior dentro de la sociedad, aportando a la construcción de cultura.

2.1 Preguntas de Investigación

Auditorios

1. ¿Cuál es la posición estratégica del Auditorio Jorge Arango Tamayo con relación a otros Auditorios y Teatros en Bogotá?
2. ¿Cuál es la ventaja competitiva del Auditorio Jorge Arango Tamayo?
3. ¿Cuáles son los componentes de un modelo negocio para auditorios y teatros ubicados en instituciones de educación superior en la Ciudad de Bogotá?
4. ¿Cómo replicar este modelo en otras Instituciones de Educación Superior con infraestructuras similares

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Proponer modelo de negocio para Auditorios y Teatros de Instituciones de Educación Superior, a partir del análisis de caso el Auditorio Jorge Arango Tamayo de la Institución Universitaria Colegios de Colombia – Unicoc; que contenga una visión de entorno estratégica y ventaja competitiva que le permita ofrecer una propuesta de valor innovadora y sostenible, ajustada a las necesidades de los actores interesados.

3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el contexto externo del Auditorio Jorge Arango Tamayo con el fin de determinar su posición estratégica frente a otros Auditorios y Teatros en Bogotá.
2. Caracterizar el contexto interno del Auditorio Jorge Arango Tamayo con el propósito de determinar sus recursos y capacidades estratégicas.
3. Diseñar modelo de negocio innovador y sostenible, que funcione como guía para otras IES con base en el estudio de caso del Auditorio Jorge Arango Tamayo.

4. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

El método de investigación científica apropiado para este tipo de proyecto es el estudio de caso, puesto que es un tema considerado nuevo. Bajo este tipo de investigación se analiza el fenómeno en su entorno real, evidenciando no solo el objeto investigativo sino conjuntamente el contexto donde se desarrolla a través del uso de múltiples fuentes de datos, permitiendo extender el impacto no solo a un estudio si no a múltiples estudios (Yin, 1989, como se citó en Martínez Carazo, 2011).

Se referencia el método de Estudio de Caso, como una alternativa de investigación científica de gran utilidad para este proyecto teniendo en cuenta que pretende explorar, describir, explicar, evaluar y transformar, en este caso de una realidad empresarial poco estudiada que requiere ser analizada a fondo con el fin de aportar a los cambios significativos, en un caso particular con impacto a otras IES que deseen expandir su valor. Al respecto Martínez Carazo (2011) expone “La replicación radica en que los casos individuales pueden ser usados para corroborar las proposiciones específicas, y la extensión consiste en el uso de múltiples casos para desarrollar la teoría elaborada”.

En este sentido la investigación se hará con base en la guía para el informe de estudio de caso propuesta por Martínez Carazo (2011) teniendo en cuenta: la elección de un caso en particular y unidad de análisis en el auditorio Jorge Arango Tamayo de Unicoc, con la recolección de información secundaria de fuentes externas como documentos publicados en la web, en revistas científicas y documentos institucionales de Unicoc. Así como el insumo de información adquirida al ser observadora participante en el contexto del caso de estudio.

Finalmente teniendo en cuenta dicha información, se diseña modelo de negocio innovador y sostenible, haciendo uso de la metodología CANVAS.

Esta aproximación metodológica permite hacer un análisis estratégico de la descripción de las condiciones externas sobre el entorno general, la industria y la competencia que evidencien la posición estratégica del Auditorio JAT en el mercado. Desde un enfoque predictivo se evidencian tendencias y el entorno próximo en el que se verá inmerso el negocio. Luego, se realiza una caracterización del contexto interno con el objetivo de determina las capacidades y recursos internos como elementos fundamentales en la elaboración de la estrategia, para finalmente desde una perspectiva propositiva, diseñar un modelo de negocio con base en la metodología Canvas tanto para el estudio de caso como para otras IES, que contenga una visión de entorno estratégica y ventaja competitiva.

4.2 Contextualización Estudio de Caso

La investigación surge como motivación personal de la autora para lograr sistematizar metodológicamente el diseño de un modelo negocio para auditorios o teatros en las instalaciones de las IES, a través del caso aplicado del Auditorio Jorge Arango Tamayo (JAT) de Unicoc, que cuenta con una infraestructura que podría facilitar y promover; actividades, manifestaciones artísticas y culturales, aportando al desarrollo de las personas, el desarrollo económico de su zona de influencia y el desarrollo de las Industria Creativa y Cultural del país.

El tema reviste un particular interés para la autora, en 2018 como Gerente del Auditorio JAT, dado que evidencia la necesidad de un direccionamiento estratégico, a través del análisis de diferentes perspectivas que conduzcan al éxito y a la sustentabilidad corto, mediano y largo plazo de lo que hasta ahora ha sido una incipiente línea de negocio para Unicoc. Se empleó una metodología cualitativa, con un enfoque descriptivo, interpretativo y propositivo. Además de

tener en cuenta información cuantitativa de estudios de casos de modelos de negocio en áreas de servicio y organizaciones de corte artístico y cultural.

Haciendo revisión de la documentación suministrada por Unicoc y la experiencia el cargo de Gerente se evidencia la falta de un direccionamiento estratégico en el Auditorio JAT, se identifican acciones a corto plazo y falta de procesos y procedimientos en la creación de la línea de negocio que capte y genere mayor valor. La falta de direccionamiento estratégico podría generar que no se logren los resultados esperados a largo plazo y esta línea de negocio no sea sostenible.

4.3 Diseño de la Investigación

Al realizar investigación a través de Scopus con palabras clave en inglés como: business model, services, art and culture, theaters in universities, no se encontró información en particular sobre modelos de negocio a partir del aprovechamiento de la infraestructura de la instalación de las IES, específicamente de sus auditorios y teatros. Tampoco se encontró evidencia nacional sobre investigaciones en torno a actividades, servicios o portafolios culturales en dichas instalaciones, que constituyeran una forma de negocio alineada con la misión educativa y con un alcance social importante. Sin embargo, mencionó a continuación algunas tesis de pregrado y posgrado relacionadas con teatros y auditorios, relevantes en la construcción del presente proyecto:

Tabla1. *Modelos de negocio de Teatros*

NOMBRE DE LA TESIS	PAÍS	PROPUESTA	AÑO	AUTOR
Plan de negocios para	Colombia-	Desarrolla el modelo CANVAS	2019	Álvarez

el teatro de universidad EIA ubicada en Envigado en el Departamento de Antioquia	Envigado	con base en el estudio de las fuerzas de Porter, fundamentado en un análisis financiero de viabilidad, de lo que resulta la propuesta de alquiler a entes internacionales que desarrollan eventos en Colombia.		Mendoza, D., & Restrepo Ospina, D
Modelos de negocio de teatros de la ciudad de Valencia	España-Valencia	Analiza el modelo de negocio de Teatros para plantear mejoras en su propuesta de valor utilizando la metodología CANVAS, encontrando la importancia de la inclusión de nuevas tecnologías y hábitos de consumo en una era digital.	2016	Barranco Blázquez, M. D. L.
Diseño de plan de negocios de centro empresarial millenium services & plus SAS	Colombia-Bogotá	Diseña un plan de negocios luego de hacer un estudio de mercados, estudio operacional, estudio organizacional y análisis financiero. Establece una estrategia de Responsabilidad Social.	2012	Barranco Blázquez, M. D. L.
Factibilidad del centro	Quito	Desarrolla una propuesta de un	2012	Freile

de Convenciones Terrabella.		Centro de Convenciones Internacional comparando los estándares de calidad de orden en el mundo para este tipo de espacios. Se desarrolló el diseño arquitectónico, el programa de Alimentos y Bebidas, el plan de Recursos Humanos, Plan de Marketing y un Presupuesto con proyecciones financieras.	Franco, A. I.
--------------------------------	--	---	------------------

Por su parte, la búsqueda en las bases de datos tales como: Scopus, Web of Science y Emis, arrojaron estudios de caso con enfoque teórico práctico ampliamente desarrollados en áreas de servicios y organizaciones en la Industria Cultural y Creativa a nivel internacional. Las Investigaciones halladas fueron pertinente para argumentar la propuesta en cada uno de los segmentos CANVAS, para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible y rentable en el Auditorio JAT.

Además de información sobre casos de éxito, de implementación de Modelos de Negocios en Auditorios en el mundo, se tomó como insumo información de documentos institucionales y experiencias como observadora participante en el contexto de estudio, con el fin de diagnosticar la situación actual, encontrar así factores relevantes y oportunidades de mejora para dar viabilidad al modelo de negocio.

4.4 Procedimiento

Desde una perspectiva macro se realizó la descripción de las características del entorno en general, haciendo uso de la herramienta PEST describiendo los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, vislumbrando elementos que afecten positiva o negativamente al modelo de negocio del caso de estudio. Seguido a esto, se analizó las cinco fuerzas de Porter de la Industria Creativa y Cultural, evidenciando oportunidades para aprovechar y amenazas, ante las cuales reaccionar.

Luego se realizó análisis estratégico interno con la herramienta DOFA con el fin de justificar la viabilidad de un modelo de negocio en coherencia con las condiciones internas y externas del estudio de caso, reconociendo los pros y contras del contexto actual. Luego mediante la caracterización y evaluación de los recursos y capacidades, se encontró ventaja competitiva para el desarrollo de una línea de negocio en la Economía Naranja del país.

Finalmente se aplicó los fundamentos de la metodología Canvas para la construcción de un modelo de negocio, tomando cada uno de los segmentos de la herramienta, partiendo desde la conceptualización, sustentado en la construcción teórico práctico de experiencias en la industria y finalmente construyendo la propuesta aplicable al Auditorio JAT, guía funcional para otras Instituciones de Educación Superior.

El presente trabajo de investigación fue expuesto en la Cuarta Jornada de Socialización resultados de Investigación con el fin de presentar los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo de grado, así como obtener retroalimentación y valiosos aportes que permitieron enriquecer la propuesta.

Los resultados del Trabajo de Grado también serán expuestos a Unicoc como una alternativa de direccionamiento estratégico para el Auditorio JAT. Se realizó primer contacto con

la Gerente actual del Auditorio, con el fin de socializar resultados, de manera que esta propuesta sea evaluada para su implementación.

Fase I. Análisis Estratégico Externo

1.1 Análisis del Macroentorno:

Metodológicamente se hace relevante conocer el contexto externo para determinar la posición estrategia del Auditorio JAT. Las organizaciones son sistemas abiertos y en continua evolución en un entorno cambiante, por lo que cobra relevancia identificar las condiciones externas que afectan o suscitan el éxito de los modelos de negocio emergentes.

En este segmento se realizó desde una perspectiva macro la descripción de las características del entorno en general, haciendo uso de la herramienta PEST que describió los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, vislumbrando elementos que afecten positiva o negativamente al modelo de negocio del caso de estudio. Seguido a esto, haciendo uso de las cinco fuerzas de Porter se analizará la Industria Creativa y Cultural, evidenciando oportunidades para aprovechar y amenazas, ante las cuales reaccionar; para finalmente, realizar estudio del mercado, a través del análisis de la oferta y demanda, detectando competidores y los segmentos de mercado al cual ira dirigida la estrategia, respectivamente.

En conclusión, este segmento se analiza información coyuntural del entorno en general, la industria y la competencia, con el fin de identificar la posición estratégica contenida en la propuesta de modelo de negocio para el Auditorio Jorge Arango Tamayo.

1.1.1. Análisis PEST

Factores Políticos:

A nivel general, el país cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo –PND (2020), que es el mapa de navegación de gobierno, el cual esta descrito a través de pactos, convertidos a objetivos, materializados en programas en diferentes áreas de interés para el país. Uno de los

pactos está enfocado en la promoción y protección de la cultura en el país, apuntando a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el PND 2018 a 2022 (2020) ofrece una guía para la puesta en marcha del presupuesto y metas para el desarrollo del país, en el cual se sitúa la cultura como uno de los grandes retos. Se concreta entonces el “Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura”, que tiene dos líneas base, la primera hace referencia a la importancia de la cultura para todos, dejando entre ver la misión de generar condiciones para la promoción de la cultura y proteger el patrimonio cultural de la nación. La segunda línea, sobre la premisa de una Colombia Naranja, que da mayor relevancia a los emprendimientos en la ICC del país, por medio de información efectiva, entorno institucional consistente, oportunidades de desarrollo para las industrias de sector, más y mejores infraestructuras, aumento del capital humano, promoción de la propiedad intelectual y la integración de la cultura a nivel nacional e internacional, incluso con otros sectores productivos.

Para el desarrollo de la Economía Naranja del país surge la Ley 1834 de 2017 con el “objeto de desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Entendidas, como aquellas industrias que generan valor debido a sus bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellos que generen protección en el marco de los derechos de autor”. Esta ley contiene beneficios para los emprendedores en la ICC, tales como: alternativas de crédito para emprendimientos en el sector naranja por el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (Bancoldex), durante 5 años los emprendedores que contribuyen con un número determinado de empleos, tendrán exención del impuesto sobre la renta y disminución gradual de la tarifa de renta presuntiva hasta 2021, se impulsa el sector con el apoyo de Procolombia y la Marca País Colombia, se crea el programa para fortalecer el uso de tecnologías emergentes que agregan valor de los productos y servicios, además de becas y

créditos para aquellos que quieran incursionar en estudios relacionados con creatividad y cultura.

En particular para el caso de estudio es útil mencionar, que la Constitución Política de Colombia (1991) evidencia la responsabilidad del Estado en el reconocimiento, fortalecimiento y protección de la cultura en el país, en los siguientes artículos:

ARTÍCULO 2°. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación; defenderla independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

ARTÍCULO 7°. El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la nación colombiana.

ARTÍCULO 8°. Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la nación.

En línea con la constitución política de Colombia, se crea la Ley 397 de 1997, ley General de la Cultura, que en sus artículos 70, 71 y 72, que ratifican que las manifestaciones artísticas y culturales son base de la identidad de la sociedad colombiana. En específico en los artículos 1°, 2°, 17, 18, 20, 22 y 48 donde se reconoce la importancia de promover las expresiones artísticas y culturales, como elementos de intercambio, participación social y manifestación de libertad en el ser humano.

Dando respuesta a la políticas y leyes colombianas, se crea el Plan Nacional para las Artes 2015-2020, que tiene como misión “Fortalecer las condiciones necesarias para el

desarrollo, conocimiento y disfrute de las prácticas artísticas y culturales en los diversos contextos territoriales y poblacionales del país, desde la perspectiva de los derechos culturales y hacia un nuevo marco de equidad, reconciliación y convivencia”. Esta política contiene los siguientes objetivos de desarrollo:

1. Gestionar la información y conocimiento del ICC, del campo artístico y sobre el impacto en el país.

2. Formar formal e informalmente artistas, agentes de las artes y ciudadanos, con la articulación entre el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Educación.

3. Fomentar la creación y producción artística y cultural a través de apoyos pecuniarios, estímulos, becas, reconocimientos, producto de alianzas estratégicas de los entes distritales y gubernamentales.

4. Promover la movilidad nacional e internacional de los artistas y sus obras con el apoyo de entes departamentales, nacionales e internacionales.

5. Fomentar la organización del sector por medio de alianzas entre organizaciones artísticas y culturales y la apropiación de la Ley 1493 de 2011- Ley del Espectáculo Público.

6. Promover espacios, infraestructura y dotación para el desarrollo de actividades artísticas y culturales en el país.

Es así, que del Plan Decenal de Cultura 2012-2021 (2019) y el Plan Nacional para las Artes 2015-2019 (2016) se entreteje los cimientos para el Plan Nacional de Teatro 2011-2015 (2011), que desarrolla las estrategias, principios y objetivos para lograr el fortalecimiento de las prácticas de las artes escénicas, garantizando los derechos culturales de la población en general, llevando a cabo proyectos y programas tales como: El Programa Nacional De Concertación.

Salas Concertadas, El Programa Nacional De Concertación. Proyectos Artísticos Y Culturales Y El Programa Nacional De Estímulos.

El Programa Nacional de Concertación de Salas (2020), vigente hace 24 años, tiene el objetivo de fortalecer la infraestructura para la programación actividades propias a las artes escénicas y artísticas, con empresas privadas que tienen en sus instalaciones dichos espacios para el aprovechamiento de la sociedad en general. Según el Ministerio de Cultura, de 2010 a 2017 se invirtieron \$18.199 millones en infraestructuras del sector privado con el fin de generar programación artística de manera permanente y abierta dirigida a diferentes públicos en dichos espacios. Esta estrategia ha fortalecido los escenarios para el desarrollo de actividades artísticas, culturales y de espectáculos promoviendo la circulación del teatro de calidad, diversificado e innovador en todo el territorio nacional. El Directorio Nacional de Teatros Concertados 2010 elaborado por el Ministerio de Educación, consolida información de 174 espacios a nivel nacional: 7 teatros públicos, privados y en concesión, 43 teatros en proceso de recuperación, 57 teatros universitarios y 67 salas concertadas.

Por otra parte, para apoyar el sector cultural y espectáculos, regular la alta carga tributaria, dispendiosos procedimientos para el desarrollo de actividades y la débil supervisión de derechos de autor y derechos conexos, se crea la Ley 1493 de 2011 de Espectáculos Públicos. En esta ley, el Estado Colombiano establece una menor carga tributaria y excluye el IVA para los espectáculos públicos de las artes escénicas, además de hacer una deducción del 100% en impuesto de renta por inversión en infraestructura para este fin. Con relación a los tramites se simplifica el proceso de autorización para la realización de eventos, con la habilitación durante dos años, haciendo énfasis en la disposición de entes públicos para el desarrollo de actividades artistas y culturales en el país.

Del mismo modo, otras leyes relevantes en el teatro son: la Ley 1170 del 2007 que ofrece un apoyo económico permanente al Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá y al Festival Artístico Nacional e Internacional, la Ley 1477 del 2011 Por medio de la cual se conmemora la memoria de la actriz Fanny Mickey, y la Ley 1668 del 2013 que exalta la labor cultural que se logra a través de la celebración del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá.

Así mismo, vale la pena mencionar que, en la actualidad como consecuencia de la emergencia en salud pública generada por el Covid 19, se han prohibido los eventos masivos, por lo que las actividades culturales y espectáculos se han visto fuertemente afectadas. Al respecto el Estado colombiano el 25 de marzo de 2020 expidió el Decreto 475 para apoyar con \$120.000 millones a los artistas y trabajadores en las actividades de creación, formación, producción y circulación de las artes escénicas. Además de ampliar plazos para el pago de parafiscales de espectáculos públicos y artes escénicas, para productores ocasionales y el sector cinematográfico. Esto, sumado a las ampliaciones en los plazos en el pago de créditos en Bancóldex, en las fechas para presentación de declaraciones tributarias de 2020 y en las fechas para la realización de eventos proyectados por el Programa Nacional de Concertación y Estímulos.

En términos generales, la Industria Cultural y Creativa del país constituye una oportunidad teniendo en cuenta los beneficios que ofrece la política colombiana, entre las cuales se encuentra: alternativas de crédito para emprendimientos, exención del impuesto sobre la renta, disminución gradual de la tarifa de renta, apoyo de Precolombina y la Marca País Colombia y la Ley de Espectáculos Públicos.

El análisis de los factores políticos para el caso de estudio evidencia que el modelo de negocio debe estar enfocado en el desarrollo de actividades de la Industria Creativa y Cultural

del país. Este sector está regulado empezando por la Constitución Política y el Plan Nacional de Desarrollo que en sus pactos fortalece la búsqueda del Desarrollo de la Economía Naranja y la Promoción de la Cultura.

Desde esta perspectiva el Estado Colombiano promueve con beneficios el desarrollo de iniciativas en torno a actividades como es el caso de artes escénicas y espectáculos que se consideran relevantes en el arte y patrimonio del país, que promueven la consecución de espacios, infraestructura y dotación para el desarrollo de actividades artísticas y culturales en el país.

Es así, que se evidencia el reto para el Auditorio Jorge Arango Tamayo de hacer parte de los programas de fomento de cultura en el país. Además de la inclusión en la programación artística y cultural de los eventos públicos o de gran envergadura a nivel nacional como el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá y al Festival Artístico Nacional e Internacional.

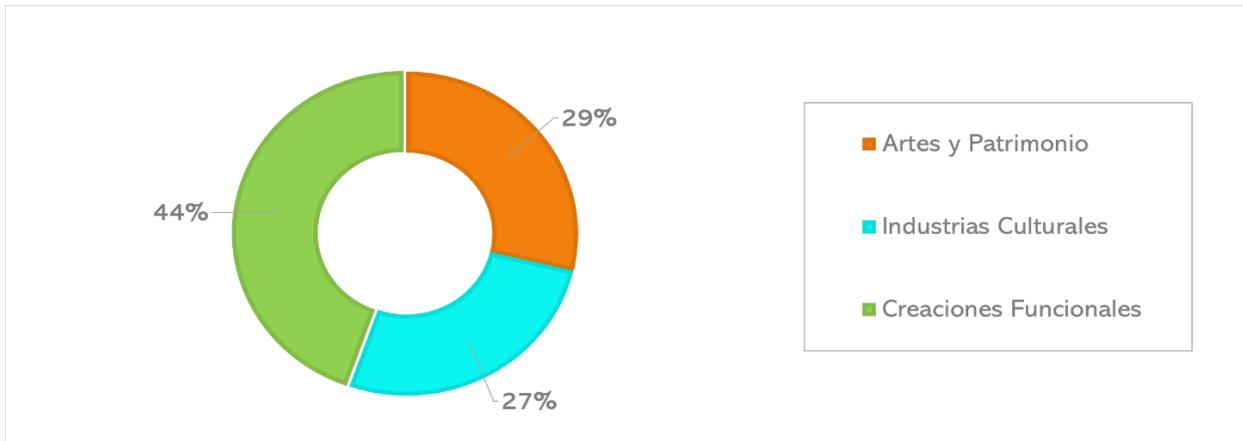
Factores Económicos

El valor agregado de la Economía Naranja, en el PIB Nacional, ha aumentado significativamente los últimos años, luego de que en 2018 se presentara un incremento de 1,3 puntos porcentuales (p.p) con respecto a los tres años anteriores que en promedio aportaron a la economía nacional el 1.9%. Según el Primer Informe de la Economía Naranja en el 2018 el 3,2% del PIB del país fue producto de la economía Naranja, generó \$28,4 billones, duplicando las cifras de los 3 años anteriores.

Según la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2018p, del 28,7% que corresponde al segmento Arte y Patrimonio la participación en cifras por actividad fue de \$7.9 billones, distribuidos en: \$2,4 billones en educación cultural y creativa, \$2,7 billones en turismo cultural, \$292.517 millones en patrimonio, \$412.483 millones en las artes escénicas, y \$44.311 millones en las artes visuales. En el caso del área de las Industrias Culturales, con el

26,7% aportó \$7.3 billones y el área de las Creaciones Funcionales con un 44,6% generó \$13.1 billones. Este último con una alta contribución dado la fuerte tendencia de la era digital, reforzada por la emergencia sanitaria generada por el Covid 19.

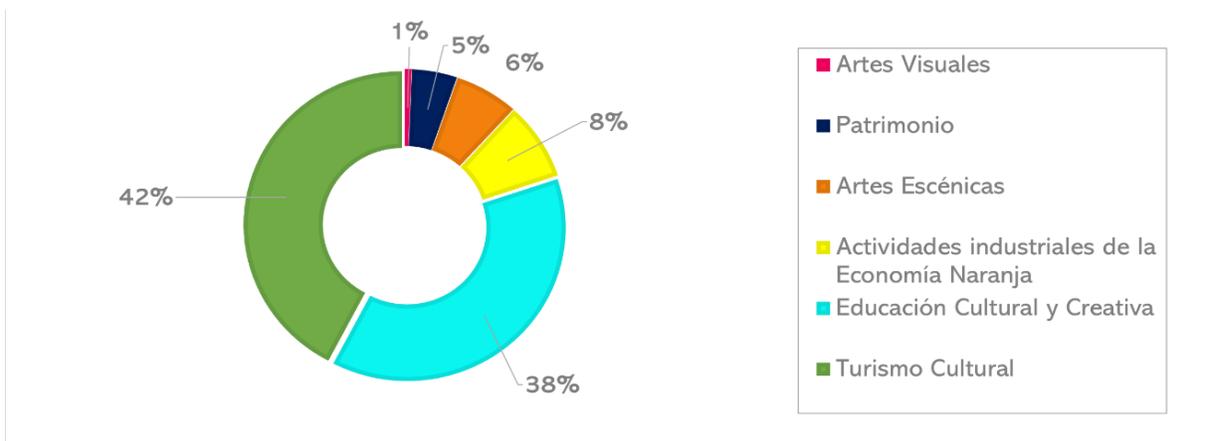
Gráfico 3. Composición Valor Agregado Áreas de la Economía Naranja 2018.



Fuente: Adaptado de Boletín Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2018p, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

Así mismo, dentro de la categoría Arte y Patrimonio se evidencia que el valor agregado según actividades tiene una mayor participación, el Turismo Cultural (42%) y la Educación Cultural y Creativa (38%). En menor proporción las Actividades Industriales de la Economía Naranja (8%), artes escénicas (6%), patrimonio (5%) y artes visuales (1%).

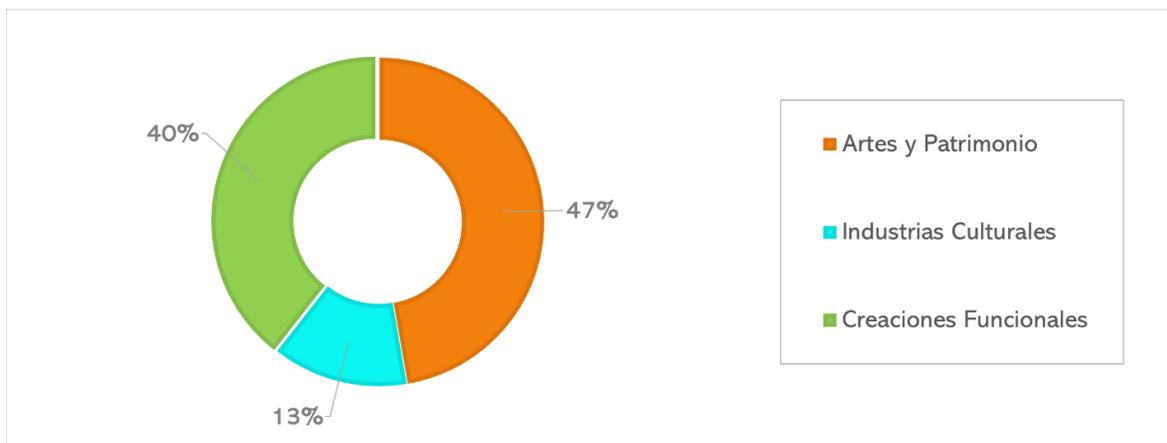
Gráfico 4. Composición Valor Agregado Arte y Patrimonio, Según actividades 2016-2018p.



Fuente: Adaptado de Boletín Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2018p, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

Con relación a la información de ofertas laborales, el mismo informe en el 2018 evidencia que el sector cultural y creativo ocupó 539.932 colombianos que corresponden al 2,35% de las personas empleadas del país. La mayoría, en actividades de arte y patrimonio con 255.144 personas empleadas, seguido por 212.775 en el área de en creaciones funcionales y nuevos medios; y 72.014 en las Industrias Culturales. Se evidencia un crecimiento del 4% en empleos con relación al año 2017 en la Economía Naranja del país.

Gráfico 5. Población Empleada Áreas de la Economía Naranja 2018



Fuente: Adaptado de Boletín Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2018p, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

La Industria Creativa y Cultural denominada por el presidente Iván Duque, Economía Naranja se ha convertido en uno de sus proyectos bandera desde que asumió su mandato; sin desconocer avances en periodos anteriores, el Plan de Desarrollo Nacional 2018 – 2022 determina en sus objetivos transversales el desarrollo de la Economía Naranja y la Promoción de la Cultura, en las que se propone lograr incrementar 5 veces el número de personas beneficiadas por los programas de formación artística y cultural, pasando de tener hoy 2.048 beneficiarios a

11.291 beneficiarios, incrementar proyectos artísticos y estímulos para acoger 5 veces más personas del sector, para pasar de 2.921 a 16.593 ciudadanos beneficiarios, además de aumentar el PIB en lo que respecta a los sectores de la economía naranja a una meta del 5.1%. Según el Viceministro de Creatividad y Economía Naranja “Trabajamos para un entorno de emprendimiento que cree más y mejores oportunidades de empleo e ingresos para la cultura. En términos macroeconómicos, apuntamos a cerrar 2022 con una economía naranja 35% mayor a la de 2018, es decir pasar de 3,2% a 3,8 del PIB”. (La república, 2019)

Los factores económicos evidencian fuertes oportunidades para el Modelo de Negocio del Auditorio JAT. La Industria se encuentra en crecimiento, visible en el aporte en el PIB del país. Los emprendimientos enfocados en actividades del sector tienen beneficios económicos y son la fuente potencial de la generación de empleo, que tiene como reto el incremento del empleo formal. La oferta de un portafolio cultural en el Auditorio JAT aporta tanto al desarrollo humano, como al desarrollo económico del país.

Factores Socioculturales

Según el Informe de Calidad de Vida 2018, la composición demográfica en Bogotá presenta diferencias significativas entre el censo de 2005 y 2018 con relación a la población, los hogares, la transición demográfica y la migración interna. Según encuentra Censal, en Bogotá en 2018 había 7.181.469 habitantes, un incremento del 6.5% con relación al Censo de 2015, es decir 440.610 personas más. Dicho informe presenta datos que confirman una tendencia sostenida de envejecimiento de la población (2015: 5,5% a 2018: 8,8%), una reducción de la fecundidad (2015: 26,6% a 2018: 18,6%) y como consecuencia un lento crecimiento poblacional.

Por otra parte, el 72,5% de la población es productiva, cifra que creció con respecto al Censo 2005 en 4,6% puntos porcentuales.

En Bogotá la población se concentra en la localidad de Kennedy con 13,9%, Suba 13,5% y Engativá 11,8%; en oposición las tres localidades con menos residentes son: Sumapaz, La Candelaria y Los Mártires que unidas consolidan el 1.3% de la población capitalina.

Con relación a los Hogares en Bogotá según el Censo 2018 se presenta un incremento del 30,2% con relación al Censo 2015. Estos hogares se concentran con un 39%, en localidades tales como: Suba (15,4%), Kennedy (13,2%) y Engativá (10,9%). También, se presenta una reducción del número de personas en cada uno los hogares, pasando 3,5 a 2,9 personas por hogar en 2018. También, es evidente el crecimiento de hogares de tipo unipersonal, en el Censo 2018 se presentaron un 21,0% y en contraposición, la disminución de los hogares de más de 5 personas pasó de 25,5% a 12,4% en 2018.

Las viviendas incrementaron en 2018 en un 43,2% con relación al Censo de 2005. En un 40% las viviendas se encuentran ubicadas en: Suba (15,8%), Kennedy (13,2%) y Engativá (11%). Según el tipo de vivienda, se halla un incremento del uso de apartamento con una diferencia de 10 p.p., en 2018 (60,3%) y una disminución en la proporción de casas en 7 p.p en 2018 (33,2%).

Sobre la migración, el DANE evidencia que Bogotá es la ciudad que más tiene movilidad de habitantes en el país, es así como el CENSO 2018, evidencia que en este año el 26,6 % emigro y a su vez el 14,9 ingresaron. La mayor parte de las personas ha emigrado a municipios de Cundinamarca como: Soacha con 57,4%, seguida por Mosquera (9,2%), Madrid (7,4%), Chía (5,8%) y Cajicá (4,9%).

En general, de utilidad para la formulación del modelo de negocio del Auditorio JAT, se evidencia que la población colombiana al igual que el resto del mundo preceden fuerzas de cambio medioambiental, tecnológicas, sociales y demográficas. La primera y de gran impacto

para las personas y organizaciones es el tema de la sostenibilidad, lo que predice un comportamiento orientado a generar valor compartido y todas aquellas acciones que tengan en cuenta el valor de lo social, lo económico y lo ambiental. De la mano y de gran importancia el desarrollo de tecnologías de información y comunicación, que evolucionado exponencialmente en los últimos años acelerada por la llegada del Covid 19 que convierte la virtualidad en la cotidianidad para las familias, trabajadores, estudiantes, docentes, organizaciones; incluso impulsando a su uso a sectores que enfocaban sus bienes y servicios en la presencialidad como el arte, la cultura y el entretenimiento.

El Covid 19 también ha creado nuevas exigencias en términos de asegurar la salud y bienestar de los usuarios. Es por esto que se ha vuelto indispensable hacer mayor énfasis en la creación de protocolos de bioseguridad para la prevención de contagio.

Los cambios sociales, demográficos y en los hogares, evidencia la oportunidad para el Auditorio JAT de crear alternativas en torno al entretenimiento para los colombianos, dando fuerza a las artes escénicas y espectáculos un enfoque en segmentos como población en edad productiva, es decir trabajadores y personas que se encuentren vinculadas en organizaciones. En particular la incidencia de la conformación de hogares unipersonales induce a la formulación de programas teatrales que se conviertan en alternativas de uso del tiempo libre y como pasatiempo de aquellas personas que requieren de espacios de socialización y que además desean disfrutar de expresiones artísticas y culturales que desea incursionar en escenarios que propicien el intercambio social.

Factores Tecnológicos

La mega tendencia de la tecnología ha evolucionado en la última década aceleradamente gracias a los cambios en grandes dimensiones del conocimiento, sus aplicaciones y las

necesidades de ofrecer nuevas alternativas a los individuos y las organizaciones. Hoy en día las industrias de la tecnología son presionadas para generar innumerables productos y servicios que a su vez generan cambios en los mercados y por supuesto en los comportamientos de los consumidores.

El reto que crea esta mega tendencia tecnológica es entender la forma de usar estas herramientas en actividades que desde un principio se concibieron desde la presencialidad. En el caso de las artes escénicas y espectáculos surgen iniciativas que permiten repensar el que hacer desde la virtualidad de la mano de herramientas tecnológicas que han evolucionado a tal punto de ofrecer a los espectadores nuevas y mejores alternativas que sean novedosas y atractivas.

La digitalización de los espacios artísticos y culturales debe concebirse como parte de la generación de experiencias únicas, ofreciendo alternativas que promuevan interacciones con los artistas, dejando de lado los espectadores para convertirlos en participantes activos de las creaciones.

Según Minsait (2020) las tecnologías se convirtieron en un elemento dinamizador del arte y la cultura, por lo que cita varios ejemplos de diferentes lugares culturales que acogieron esta herramienta para ofrecer una mejor experiencia a sus visitantes.

Las apps se han vuelto tendencia en los museos ofreciendo mayor información de las obras, fotos con la mejor resolución y audio guías para el recorrido. Han empezado a ofrecer wifi gratuito para todos los usuarios con el fin de que interactúen.

Hoy en día las instituciones culturales y artísticas en el mundo interactúan de manera diferente con su público objetivo, son ejemplos el uso de las redes sociales para mantener una relación más fluida y directa con sus visitantes; los robots conversacionales que permiten la

interacción efectiva con los asistentes a los espectáculos y la realidad virtual una alternativa para sustituir entornos reales por entornos totalmente digitales.

Es así, que se ratifica que un portafolio de servicios en la Industria Cultural y Creativa, debe contar con nuevas tecnologías que permitan en la presencialidad ofrecer la mejor experiencia y en la virtualidad mayor calidad, para disfrutar de obras y espectáculos desde la comodidad de los hogares de los visitantes. Los elementos tecnológicos se deben integrar como el factor innovador del modelo de negocio tanto en la gestión como en todo el viaje de los clientes.

1.2. Análisis de la Industria

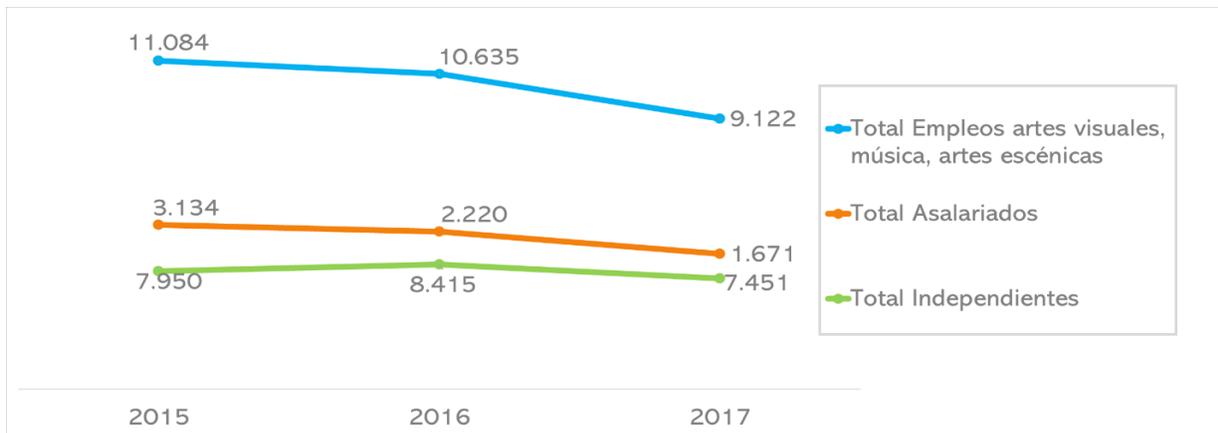
1.2.1. Las cinco fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Proveedores: país.

Un Auditorios como coproductor de eventos artísticos y culturales requiere de los servicios de organizaciones que ofrezcan portafolios de programas para diferentes audiencias. En Colombia las organizaciones artísticas y culturales son proveedores de los escenarios artísticos ofreciendo a los públicos, alternativas de programas que se ajustan a diferentes tipos de usuarios.

Según boletín técnico en la cuenta Satélite de Cultura 2016-2017pr Bogotá (2017), ultimo desagregado en el tipo de trabajo, en 2017 en las artes visuales, música y artes escénicas, generaron en promedio 41.501 empleos distribuidos en 7.451 formales y 1.167 puestos de trabajos como independientes, información que evidencia una oferta laboral artística y cultural amplia, con un el 81,7% de trabajo independiente y un 18,3 del trabajo formal.

Gráfico 6. *Población ocupada en Artes visuales, música, artes escénicas de 2015 a 2017 en Bogotá.*



Fuente: Adaptado de Boletín Cuenta Satélite de Cultura Bogotá (CSCEN) 2016-2017p, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

En los últimos años, se encuentra un promedio 10.000 oferentes de servicios en arte visuales, artes escénicas y música, sin embargo, se presenta una demanda laboral menor en un 15,49%, lo que ofrece la oportunidad de crear espacios que desarrollen una programación permanente, que a su vez fomenten el empleo formal en las artes escénicas y espectáculos del país.

Según boletín técnico en la cuenta Satélite de Cultura 2018-2019 Bogotá (2019), en estos años, se mostró aumento en las personas ocupadas en la Economía Naranja en un 0,3%, sustentado básicamente por el incremento significativo el área de artes y patrimonio en 6,7% y en menor proporción de las creaciones funcionales que incrementaron en 0,1%. En el caso de las Industrias Culturales se dio una disminución en 8,1%.

Gráfico 7. Población ocupada por áreas asociadas en la Economía Naranja en Bogotá



Fuente: Adaptado de Boletín Cuenta Satélite de Cultura Bogotá (CSCEN) 2018-2019pr, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

En el 2019, se presentó una disminución de personas ocupadas en 3.0 % en la Economía Naranja, sin embargo, se mantiene Arte y Patrimonio como la segunda área que ocupa más personas, en lo que respecta a la ICC del país.

Del mismo modo se proyecta un crecimiento, luego de que se encuentran nuevos oferentes en el sector teniendo en cuenta que en el Cuarto Informe de Economía Naranja (2019) se presentan nuevas iniciativas en artes escénicas, dado que los productos resultados de Investigación + Creación, en un 17,1% corresponden a esta actividad. Además de que la mayor oferta educativa en artes escénicas se encuentra en la capital con 27,9%.

Las organizaciones o personas dedicadas a las artes escénicas y/o espectáculos, cuentan con una oferta limitada de escenarios para la presentación de sus programas y espacios formales que les permita lograr un posicionamiento en la industria, lo que genera que el poder de negociación de este proveedor sea bajo, ofreciendo mayores ventajas para el emergente modelo de negocio con auditorios y teatros de las IES ubicadas a lo largo y ancho de la capital.

En Bogotá, las organizaciones artísticas y culturales con mayor reputación son aquellas que cuentan con un amplio repertorio reconocido por su calidad y/o que se exhiben en teatros percibidos como los mejores escenarios por su ubicación, parqueadero y servicios complementarios.

La Fundación Teatro Nacional, se ha convertido en uno de los escenarios más significativos del teatro en Bogotá y en Colombia. En general, cuenta con una amplia oferta de obras de teatro los fines de semana durante todo el año, con artistas colombianos, con contenidos para adultos y en especial comedia. Su reputación se debe a que goza de una gran trayectoria en la producción y difusión teatral, además se destaca por la calidad de sus obras para el público adulto, reforzado por su ubicación estratégica, parqueaderos y espacios complementarios para el antes y después del espectáculo. A su vez, este teatro hace parte del Programa Nacional de Concertación, aliado del Ministerio de Cultura, Alcaldía Mayor de Bogotá y el Instituto Distrital de las Artes IDARTES, siendo el mayor anfitrión para el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá. Del mismo modo, vale la pena destacar que cuenta con la capacidad de reaccionar a contingencias de manera innovadora, atendiendo el problema de espacios y cobertura, con puestas en escena en otros espacios como calles, parques, coliseos, entre otros espacios al aire libre. En la actualidad, por el cierre de teatros decretado a nivel nacional a causa de la pandemia por el Covid 19, la fundación teatral, creó programación digital de miércoles a domingo con obras de teatro, en especial para el segmento de adultos. Del mismo modo, abrieron oferta académica virtual con talleres de actuación y artes escénicas.

Por otra parte, se encuentra el Teatro de Bellas Artes que hace parte de las Centro Cultural -Cafam Floresta- de la Caja de Compensación Familiar Cafam. Este escenario fue creado para el disfrute de la sociedad en general, como epicentro de expresiones artísticas y

culturales nacionales, en las que se distingue: la ópera, la zarzuela, el arte popular colombiano de gran calidad y los concursos de más prestigio de música y folclor del país. El espacio cuenta con un amplio portafolio de servicios entre los que se encuentra lobby de exposiciones, plazoleta de la cultura, parqueadero y cafetería para los usuarios. Su reputación se fundamenta en sus espacios amplios y cómodos, para todo tipo de expresiones de arte y cultura, que no se limitan a obras de teatro, dando vida a exposiciones de pintura, obras de arte, fotografía, que se conjugan con la tecnología más moderna, que evidencian su posicionamiento apalancado por ser parte de una de las Cajas de Compensación más grande del país, que le permite además extender sus servicios al alquiler de empresas asociadas y eventos particulares.

Así mismo, en Bogotá se encuentra el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo, parte del Centro Cultural Biblioteca Pública Julio Mario Santo Domingo, gestionada por el sector privado y la administración distrital, lo que ha influido en su reputación al ser uno de los epicentros para el desarrollo de actividades culturales privadas y del distrito gracias a su alianza con la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y el Instituto Distrital de las Artes, que ofrecen a una agenda permanente de: música, teatro, danza, festivales y presentaciones multidisciplinarias para el grupo familiar para los capitalinos. El espacio, cuenta con un aforo de 1.303 espectadores, con tecnología de punta adaptable a las necesidades del evento, además de zonas sociales, camerinos y salas VIP, que funcionan como complemento para el disfrute tanto de los artistas y sus usuarios. En general el Teatro Mayor, cuenta con una oferta cultural de artistas nacionales e internacionales, además de alianzas con entidades públicas y privadas para impulsar su impacto en la sociedad, fortaleciendo las manifestaciones culturales con programas sociales, que abarcan instituciones educativas como personas de escasos recursos. En la actualidad, dada las circunstancias y la prohibición de eventos masivos a causa del Covid 19,

ampliaron su oferta cultural con el apoyo de entidades privadas y la Alcaldía de Bogotá, con la creación del “Teatro Digital”, que además ofrece espectáculos gratuitos toda la semana, dejando entre ver una vez más su propósito de hacer posible el ejercicio de los derechos culturales de la sociedad.

Los teatros con una mayor reputación han logrado su estatus gracias a los aportes de empresas privadas y el sector público. Por una parte, las empresas privadas aportan al desarrollo del arte y la cultura como parte de su responsabilidad social empresarial; y por otra, las entidades públicas (Ministerio de Cultura, Alcaldía Mayor de Bogotá y el Instituto Distrital de las Artes IDARTES), fortalecen expresiones artísticas y culturales para la sociedad en general. Del mismo modo, instituciones educativas y organizaciones internacionales, dan cabida a proveedores artísticos y culturales con contenidos innovadores, de diferentes géneros y para todo tipo de público. En general, las alianzas que se generen impactan positivamente en la reputación de los teatros y más si se apalanca con el propósito auténtico de generar valor social. En cuanto mayor valor social genere, mayor reputación va a tener. Y en cuenta a mayor cantidad de aliados tenga, mayor impacto va a generar.

Otro aspecto importante al hablar de reputación es la calidad de la prestación del servicio. Por un parte están los proveedores artísticos y culturales que constituyen el servicio central, el espectáculo en sí, que debe ofrecer una experiencia excepcional para los asistentes, incluyendo el montaje, manejo de equipos y el talento humano dispuesto en cada etapa del servicio.

Con relación a los proveedores de infraestructura de equipamientos y apoyo, las empresas proveedores que prestan soporte como: equipos técnicos y audiovisuales, sonido, iluminación, ambientación, montaje, alimentos y bebidas, etc., funcionan como aliados estratégicos para ofrecer una mejor experiencia y servicios complementarios a los clientes. Este tipo de

proveedores no ejercen presión, pues se caracterizan por encontrarse en un ambiente competitivo, lo que ofrece una mayor seguridad para el contratante de dichos servicios, pues se cuenta con la posibilidad de negociar precios bajos. Con relación a los proveedores de infraestructura de equipamientos y apoyo, las empresas proveedores que prestan soporte como: equipos técnicos y audiovisuales, sonido, iluminación, ambientación, montaje, alimentos y bebidas, etc., funcionan como aliados estratégicos para ofrecer una mejor experiencia y servicios complementarios a los clientes.

En general, el presente modelo de negocio requiere servicios artísticos y culturales, que hagan parte de las alternativas para el portafolio de servicios Culturales del Auditorio JAT. Los datos suministran información valiosa donde se corrobora la amplia oferta de proveedores en el sector, mostrando también la falta de oportunidades formales para quienes se desempeñan en dichas actividades. El modelo de negocio del Auditorio JAT generara empleo formal, luego de incluir diferentes alternativas artísticas y culturales de calidad en su portafolio.

Así mismo el proveedor de equipamientos debe ofrecer herramientas tecnológicas que permitan ofrecer una mejor experiencia a los usuarios tanto en la presencialidad como en la virtualidad, por lo que cualquier proveedor para el presente modelo debe ser elegido en cuanto guarde coherencia con tendencias de calidad e innovación.

Poder de Negociación de los Clientes:

En el sector se reconoce el cliente como: organizaciones, empresas, instituciones e individuos, que realizan la contratación para el alquiler del espacio. También, se encuentran los usuarios que se conciben como el cliente final, es decir quien asiste al espacio como resultado de los eventos coproducidos por el Auditorio o por efecto de alquiler.

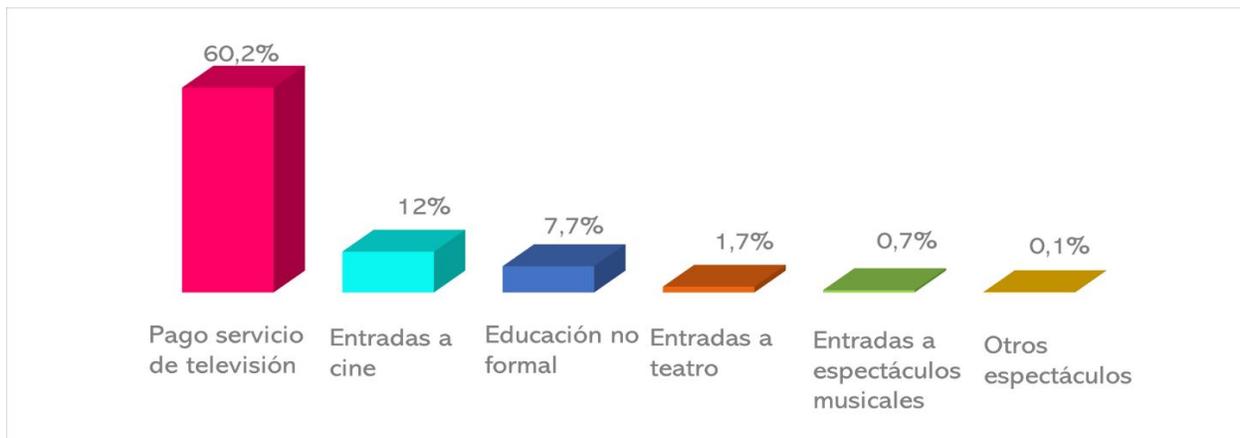
Los colombianos, en este caso los clientes, según la más reciente Encuesta De Ingresos Y Gastos 2006 – 2007 “La mayor parte de sus ingresos, lo gastan un 28,3% en alimentos, seguido del gasto de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles con un 23,0% y el 19,6% del gasto total se destina para el grupo de bienes y servicios diversos, entre los que se encuentra el 3% en recreación y cultura”

Al respecto, la última Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH) 2016-2017, reitera que los colombianos gastan el 28,7% en alojamiento, agua, electricidad y otros combustibles, el 18,3% seguido por bienes y servicios diversos (cuidado personal, efectos personales, protección social, seguros y servicios financieros) y el 15,9% en alimentos y bebidas no alcohólicas. En este estudio en gasto en Recreación y Cultura incrementa al 3.1% y en cifras son \$68.000 mensuales.

En el Informe del gasto de los hogares (2020), se evidencia que hay un cambio en el gasto de las canastas de los colombianos en comparación con 2019, las cuarentenas obligatorias, posicionaron los alimentos en el hogar en una prioridad en el consumo (7,92%), seguido por el Bienestar (5,92%) y la educación (3,22%). Es así que se presenta una disminución en el consumo en comidas fuera del hogar (-21,82%), electro (-14,69%), moda (-10,81%), entretenimiento (-7,00%) y transporte y comunicaciones (-1,91%). Este año se considera atípico dado el estado de emergencia nacional por el Covid 19, que ha cambiado el consumo de la canasta familiar, teniendo un impacto negativo en el gasto en sectores que podrían aumentar el riesgo de contagio por desarrollarse en aglomeraciones y espacios cerrados. Sin embargo, en el tercer semestre, luego de la reactivación económica, se benefician sectores como: comidas fuera del hogar, electro, transporte y entretenimiento, con exigentes protocolos de bioseguridad y haciendo uso de la virtualidad.

Hasta el 2019 el porcentaje de gasto en actividades recreativas y culturales en promedio fue de 3.5%, a pesar de que no es representativa en la canasta familiar, se evidencia que el 79.1% de las personas consideran este rubro en sus finanzas. Dentro del grupo de bienes y servicios culturales se evidencia que la mayoría del gasto corresponde el 60,2% al pago por servicios de televisión, seguido por el 12% en cine y la educación no formal con un 7,7%, los demás porcentajes distribuidos en pequeña proporción en otro tipo de actividades, en las que se encuentra las entradas a teatro con un 0.7%. Vale la pena resaltar, que el 14.9% de las actividades se desarrolla en espacios como auditorios, con la siguiente distribución: 12% cine, 1,7% entradas a teatro, 0,7% entrada a espectáculos musicales, otros espectáculos 0,4% y otros servicios culturales 0,1%.

Gráfico 8. Participación de gasto de los hogares en bienes y servicios culturales 2016 a 2017.



Fuente: Adaptado de Primer Informe de Economía Naranja, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

La información analizada suministra datos importantes sobre las preferencias en recreación y culturales de los colombianos, evidenciando que el servicio de televisión es una prioridad en los gastos mensuales, puesto que es un servicio que ofrece entretenimiento con una programación variada para todos los miembros de la familia, en la comodidad del hogar, a

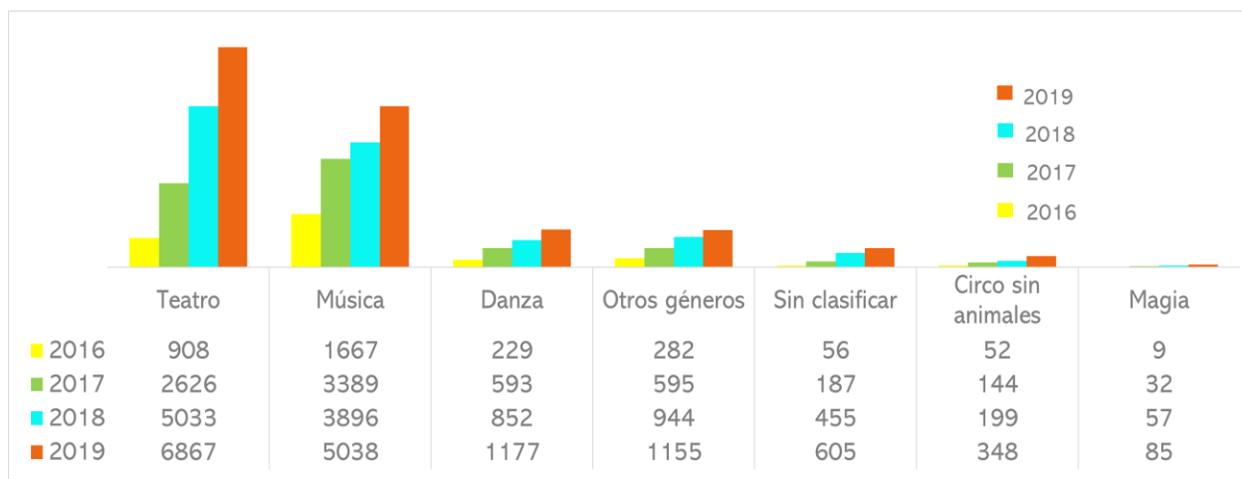
cualquier hora, bajo el pago de una cuota fija mensual. En este segmento también se encuentran las plataformas streaming que le permite a los usuarios ver series, películas y programas de interés para todo tipo de público del grupo familiar, con una suscripción mensual, como Netflix y otras plataformas emergentes competidoras en el sector entre las que se encuentra: Disney, Apple TV, Prime Video, HBO, Rakuten TV, etc.

La tendencia para el disfrute de actividades recreativas y culturales se encamina hacia el uso de la tecnología, lo que ofrece oportunidades para repensar el futuro de las artes escénicas y los espectáculos, de la mano del advenimiento de las mega tendencias sociales; más, en cuanto existe la pandemia mundial a causa del Covid 19 que ha generado cambios en los consumidores y ha acelerado el mercado digital.

Según artículo de The New York Times (2020) En España, los teatros se han sofisticado para llevar teatro a la casa de las personas, con formatos streaming, de la mano de emprendimientos que contienen híbridos que van desde plataformas audiovisuales, teatro en línea, incluso teatro en WhatsApp, además estrategias para la semi presencialidad.

Por otra parte, los espectáculos públicos presentan un incremento en los últimos años, según el Tercer Informe de Economía Naranja (2019, de 2.016 a 2.017 en 58%, de 2.017 a 2.018 en 34% y de 2.018 a 2.019 un crecimiento del 25,1 %. En el 2019 se registró que el 45% de espectáculos públicos fueron obras de Teatro, seguido por 33% de conciertos y 8% de espectáculos de danza, realizados en espacios como teatros, auditorios, coliseos, y espacios multipropósito.

Gráfico 9. Participación de gasto de los hogares en bienes y servicios culturales 2016 a 2017.



Fuente: Adaptado de Tercer Informe de Economía Naranja, de Consejo Nacional de Economía Naranja, 2019, Dane (<https://www.dane.gov.co/>).

El poder de negociación de los clientes es alto, de ellos depende el éxito de esta oferta de negocios en la Industria Cultural y Creativa del país. En particular en las artes escénicas y espectáculos el cliente final está dispuesto a vivir nuevas experiencias mientras estas agreguen valor. Hume, Sullivan, Liesch, & Winzar (2006) exponen que la satisfacción de los clientes en el sector depende de dos fases en el servicio: la oferta cultural y la oferta de complementariedad, haciendo alusión a la presentación y el conjunto de la experiencia en las etapas previas y posteriores al espectáculo.

Amenaza de los Nuevos Competidores:

Los nuevos competidores se encuentran en un proceso de maduración, a pesar de haber un gran número de organizaciones artísticas y culturales, los escenarios para la presentación formal de los programas no abundan, dado que los espectáculos requieren de unas características específicas en la infraestructura, servicios tecnológicos y servicios complementarios, esto sin contar con el humano para la gestión administrativa y funcional.

Según Estellés & Fernández (s.f) la creación de un auditorio requiere de la integración de factores estéticos, funcionales, técnicos, artísticos y económicos. Los autores exponen que un teatro debe ser un espacio multipropósito, funcional para diferentes tipos de eventos y cumplir con condiciones acústicas, que aseguren un nivel sonoro adecuado para la difusión uniforme del sonido. Al respecto el Ministerio de Cultura ratifica la complejidad de la creación de este tipo de infraestructuras, precisando las condiciones óptimas que deben tener los teatros y la visión para enriquecer estos espacios en el país. La guía propuesta, contiene lista de estándares para la intervención en el mejoramiento de teatros en el país, detallando las características tanto de la zona del público como la zona administrativa. Especifica que, en la zona del público, se debe cumplir con características especiales en el diseño, silletería, graderías, condiciones de acústica y condiciones ambientales. Además de los servicios del Auditorio se completan las características de acceso a la edificación, taquilla, guardarropas, áreas de estar, cafetería y/o restaurantes, baños y parqueadero. A su vez la otra zona, el espacio administrativo debe contar con espacios de trabajo adecuados como oficinas y salas de reuniones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la fuerza de los nuevos competidores es baja en cuanto infraestructura se trata. Los argumentos mencionados exponen un presupuesto alto para la adaptación de un espacio que cumpla con todos los requerimientos para su habilitación.

Sin embargo, no solo constituye un espacio físico, pues hoy en día se han creado portafolios de servicios artísticos y culturales de forma virtual, que más allá de requerir una infraestructura física, necesitan de herramientas tecnológicas con un contenido innovador que además ofrezca una experiencia diferenciadora.

Desde esta perspectiva se puede concluir que los nuevos competidores necesitan una gran inversión sea para adaptar un espacio físico, como ofrecer la mejor experiencia digital, sin

embargo, el gran reto es lograr una oferta de contenidos amplia para diferentes segmentos, que incluya una experiencia excepcional para el público, ofreciendo fácil acceso y amplia cobertura geográfica.

Los nuevos entrantes en este caso, se conciben los teatros o auditorio de las IES, en cuanto estos tomen este guía teórico practica para convertir sus auditorios y teatro a en una línea de negocio con una oferta de servicios culturales y artísticas enfocada y diferente, luego de hacer un análisis estratégico y desarrollar su modelo de negocio.

Según el SNIES en la ciudad de Bogotá en 2020 se encuentra 130 IES activas, de las cuales, según investigación propia, el 57% cuenta con espacios para el desarrollo de actividades académicas, artísticas y culturales. También, se identificó que el 78% cuenta con hasta 3 auditorios en sus instalaciones y el 22% tiene la opción de espacios como: salón principal, aula máxima y coliseo. Esta misma investigación arrojó que un 29% de las IES activas, tienen la posibilidad de alquilar para empresas u organizaciones de manera esporádica y el 71% restante ofrecen el espacio para el disfrute únicamente de la comunidad académica y algunas actividades de corte social, organizadas por miembros de la institución. La información encontrada evidencia una gran oportunidad para las IES que desean agregar valor a su misión educativa con un modelo de negocio desde la optimización de su infraestructura en pro del fortalecimiento del arte y patrimonio de la Industria Cultural y Creativa del país. Únicamente 4,6 % de las IES activas, tienen una línea de negocio con los Auditorio o teatros dentro de sus instalaciones:

Tabla 2. *Instituciones de Educación Superior que tienen un modelo de negocio en su Auditorios*

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	SECTOR	NOMBRE AUDITORIO	LOCALIDAD	AFORO (#)	OFERTA DE SERVICIOS CULTURAL
--------------------------	--------	------------------	-----------	-----------	------------------------------

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	Oficial	Auditorio León de Greiff	TEUSAQUILLO	1.619	Conciertos de música, obras de teatro, espectáculos de danza, conferencias, congresos, simposios y cátedras.
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	Privado	Auditorio Fabio Lozano	SANTA FE	608	Obras de teatro, conciertos, musicales.
UNIVERSIDAD CENTRAL	Privado	Teatro México, Auditorio Jorge Enrique Molina,	SANTA FE	1296	Conferencias, foros, seminarios, festivales de las artes escénicas, inauguración de festivales de cine, ceremonias de grado, actos empresariales, lanzamientos de productos, anuncios televisivos, ferias escolares, entre otras.
		Auditorio Fundadores	SANTA FE	240	
		Teatro de Bogotá	SANTA FE	707	
UNIVERSIDAD EAN	Privado	Auditorio fundadores universidad EAN	Chapinero	270	Actividades de Bienestar, conferencias, ceremonias de grado, muestras artísticas y culturales, conferencias, simposios,
UNIVERSIDAD ECCI	Privado	Campus 170	Suba	200	Ceremonias, eventos sociales, religiosos y corporativos.

		Teatro el Dorado ECCI	SANTA FE	250	Actividades sociales, académicas, de desarrollo, arte y cultura
UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA	Privado	Centro de Convenciones Universidad Católica	Chapinero	600	Grabaciones, actividades académicas, simposios, grados, conversatorios, eventos empresariales, eventos culturales.

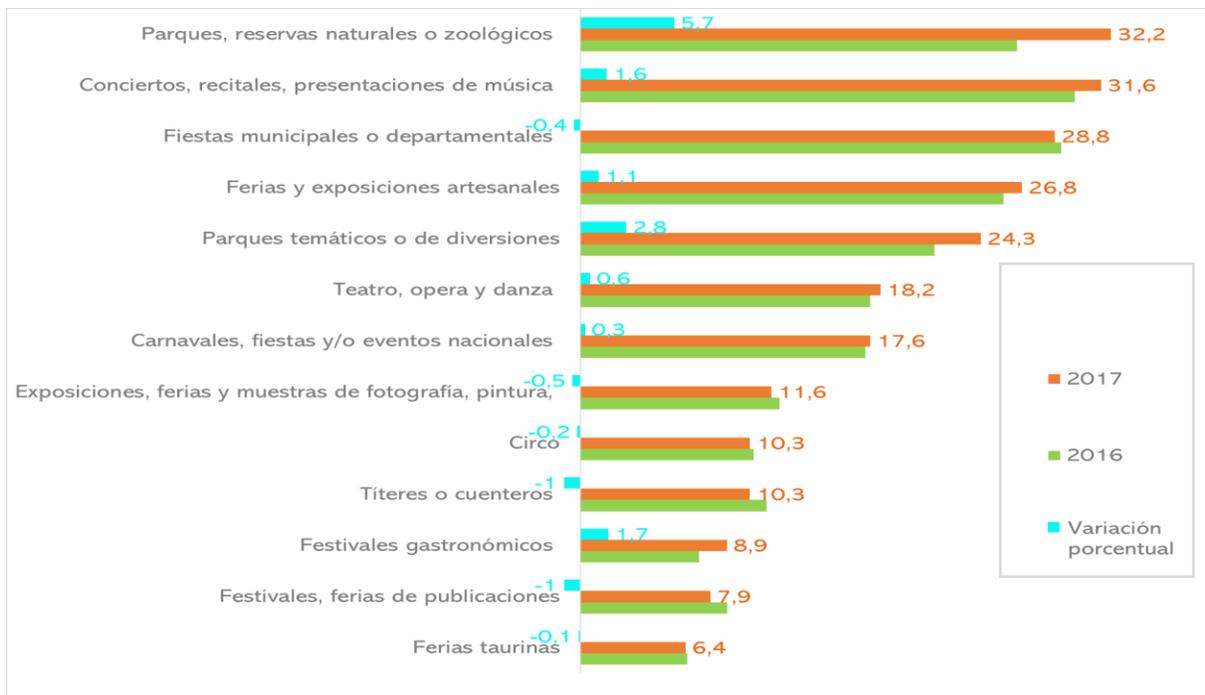
El Auditorio León de Greiff de la Universidad Nacional, es uno de los escenarios con más trayectoria además de contar con amplias zonas verdes y diferentes servicios en sus instalaciones que complementan los eventos. La Universidad Nacional es considerada patrimonio cultural y actor fundamental en la construcción arte y cultura en la ciudad. Su objetivo es ser el precursor de movimientos orientados a fortalecer movimientos culturales nacionales e internacionales, en especial de expresiones musicales. Su público objetivo son los jóvenes universitarios, quienes los viernes y sábado pueden acceder a experiencias musicales económicas. Así mismo se enfocan en el aprovechamiento de las instalaciones para el desarrollo de programas académicos, conformación de agrupaciones de la ciudad y formación musical en las escuelas del distrito.

Amenaza de los Nuevos Productos Sustitutos

En Bogotá y Sabana Centro, se encuentran diferentes espacios para el desarrollo de actividades y espectáculos artísticos y culturales, evidenciando un gran número de productos sustitutos. Según la Encuesta de Consumo Cultural (2018) la asistencia a presentaciones y espectáculos culturales a las que más asistieron personas mayores de 12 años son parques, reservas naturales o zoológicos (32,2%), conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos o cerrados en vivo (31,6%), fiestas municipales o departamentales (28,8%)

seguida por la asistencia a ferias o exposiciones artesanales (26,8%) y con una menor asistencia exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas (11,6%), títeres o cuenteros (10,3%), circo (10,3%), Festivales gastronómicos (8,9%), festivales, ferias de publicaciones (7,9%) y ferias taurinas (6,4%). El teatro, ópera o danza (18,2%), carnavales, fiestas y/o eventos nacionales (17,6%).

Gráfico 10. Participación y variaciones porcentuales de la asistencia a presentaciones, espectáculos y actividades culturales: 2014 y 2017



Fuente: Adaptado de Sistema de Consulta de Información de Economía Naranja /SIENA, 2019, Dane (http://sienadev.dane.gov.co/#/consultar_sistema_siena).

Se evidencia que en 2017 se presenta un incremento en la asistencia a actividades como parques, reservas naturales o zoológicos (5,7 p.p), conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos o cerrados en vivo (1,6%), ferias o exposiciones artesanales (1,1%) , parques temáticos (2,8%), teatro, opera, danza (0,6%), carnavales, fiestas y/o eventos nacionales (0,3%), Festivales gastronómicos (1,7%) y por el contrario una disminución en fiestas municipales y

departamentales (0,4%), ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas (0,5%), títeres o cuenteros (1%), circo (0,21%), festivales, ferias de publicaciones (1%) y ferias taurinas (0,1%).

Por otra parte, en la Encuesta de Consumo Cultural presentada en 2017 la asistencia a espacios culturales a las que más asistieron personas mayores de 12 años en 2017 fueron: Bibliotecas (19,7%) y monumentos históricos (19,1%). Se presenta una disminución en 2017 de actividades culturales como: museos (11,7%), casas de la cultura (10,2%), centros culturales (8,8%) y galerías de arte (7,9%).

De la información es relevante rescatar que para la propuesta de modelo de modelo del portafolio cultural se debe buscar además de ofrecer alternativas de entretenimiento, apuntar a la importancia de la cultura como parte del desarrollo humano, de esta manera buscar ofertar un servicio que agreguen mayor valor.

Es importante resaltar también que luego del Covid se ha generalizado la asistencia virtual a actividades sociales y culturales, evidenciando nuevos sustitutos que no se consideraban de gran relevancia antes de la pandemia. Los consumidores han aprendido nuevas formas de disfrutar de espectáculos, arte y cultura, dado que así se tiene mayor cobertura geográfica y practicidad para asistir a un evento. La virtualidad es la gran revelación, que se muestra como un gran aliado de empresas prestadoras de servicios artísticos y culturales.

Competidores potenciales

De las 130 IES activas, según investigación propia únicamente 4,6 % tienen una línea de negocio con los Auditorio o teatros dentro de sus instalaciones, que mencionare a continuación:

La lista la encabeza la Universidad Nacional de Colombia con el Auditorio León de Greiff, por ser uno de los pioneros en ofertas espacios al público en general para el desarrollo de actividades y eventos públicos. Es un espacio con un aforo de 1.619 personas, con zonas verdes a su alrededor, además de espacios complementarios como cafetería, restaurante, parqueadero y talento humano para la planificación y ejecución del evento. Con relación a su oferta funcional de servicios, al ser una entidad oficial hace parte de los escenarios para la programación artística y cultural de la Alcaldía de Bogotá, realizando la mayor parte del tiempo eventos públicos tales como: conciertos de la filarmónica de nacionales e internacionales. Además, aunque la agenda se encuentra copada, dado la prioridad de eventos artísticos y culturales al público en general, alquila en fechas disponibles a personas u organizaciones de externos.

La Fundación Universidad De Bogotá - Jorge Tadeo Lozano, tiene en sus instalaciones el Auditorio Fabio Lozano ubicado en el centro de Bogotá, con un aforo de 608 personas. Ofrece a su comunidad en general, varios escenarios donde se puede disfrutar del teatro, conciertos, películas, Stand Up Comedy, entre otros. Además, de ser aliado del Distrito para la ejecución de festivales tales como: Festival de Música Sacra de Bogotá, Festival Colombia al Parque, Presentación de Orquesta Filarmónica de Bogotá y otras ciudades, representaciones artísticas y culturales de comunidades indígenas, entre otros. El espacio cuenta con servicio periféricos como servicio de cafetería y parqueadero para quienes decidan asistir a estos espacios de expresiones artísticas y culturales nacionales e internacionales.

Por su parte la Universidad Central cuenta con 3 auditorios, ubicados en el corazón de la Capital para la ejecución de presentaciones y espectáculos para su comunidad académica y para toda la comunidad en general. El principal, es el Auditorio Jorge Enrique Molina que tiene una capacidad de 1.296 personas, seguido por el Teatro Bogotá con un aforo de 707 personas y el

Auditorio Fundadores con una capacidad de 240 personas. Los tres auditorios, desarrollan actividades de diferente índole como: conferencias, foros, seminarios, festivales de las artes escénicas, lanzamiento de productos, festivales de cine, ceremonias de grado, eventos empresariales, comerciales de televisión, ferias escolares, entre otras, en los que sobresale presentación de obras de teatro y musicales por el amplio material audiovisual e iluminación.

Los espacios se caracterizan por ser agradables, con excelentes condiciones físicas y herramientas tecnológicas para el desarrollo eventos de gran envergadura y de grandes exigencias técnicas. La Universidad cuenta con la Coordinación del Auditorio y equipo de trabajo para apoyar la ejecución de los eventos, cuenta con profesionales en ingeniería, técnicos en iluminación, electricidad, audio y logística. Además de personal de seguridad, un brigadista, un acomodador y tres personas de servicios generales. A pesar de que su rider técnico y personal para el manejo y atención de los eventos es amplio, se queda corto en los servicios de intermediación para el diseño del evento, además de los servicios periféricos, dado que no tienen mayor relevancia en la experiencia de los usuarios, pues no cuentan con servicio de alimentos y bebidas, cafetería ni restaurante, tampoco con parqueadero propio.

En general los competidores potenciales a pesar de contar con condiciones físicas y de infraestructura para el desarrollo de cualquier tipo de evento no tienen un portafolio cultural definido. La presente propuesta ofrece una guía para la formulación de un modelo de negocio en las IES que desean ofrecer y captar mayor valor impactando más que su Comunidad Académica. Esta propuesta funciona como un paso a paso para lograr la construcción de una mirada estratégica luego de que las IES analicen su entorno para reconocer su posicionamiento en el sector y reconozca sus recursos y capacidad, para definir ventaja competitiva. Lograr analizar tanto el entorno interno como externo, permite desarrollar cada uno de los segmentos del modelo

Canvas con bases sólidas. En el proceso contará con información teórica práctica que inducirá el desarrollo de cada uno de los segmentos expuestos en la metodología CANVAS, ejemplificado con el Estudio de Caso del Auditorio Jorge Arango Tamayo.

Fase II. Análisis Estratégico Interno

2.1 Análisis DOFA:

Desde la experiencia como Gerente del Auditorio JAT en 2018 se realiza análisis DOFA con el fin de justificar la viabilidad de un modelo de negocio en coherencia con las condiciones internas y externas del estudio de caso, para reconocer los pros y contras. A continuación, resultados del análisis DOFA:

Tabla 3. Descripción Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Auditorio Jorge Arango Tamayo.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> -No se cuenta con apoyo adecuado de las áreas administrativas de Unicoc para apalancar estrategia de un Modelo de Negocio. -Falta de segmentación de clientes -No se cuenta con el suficiente personal para ofrecer la mejor experiencia a los clientes en cada momento. - Falta de inversión mercadeo digital como estrategia de posicionamiento. -Falta de herramientas tecnológicas. -No se cuenta con políticas de responsabilidad social. -Poca reinversión en mejoramiento de las instalaciones (cámaras de seguridad, aire acondicionado, equipos de respaldo, 	<ul style="list-style-type: none"> -Se encuentra ubicado en una zona empresarial. -Es el único escenario tipo Teatro, que está disponible para alquiler en la Sabana Norte, con más cercanía a Bogotá, zonas verdes, con aforo de más de 1000 personas, 400 parqueaderos y espacios integrales. -Funciona para eventos empresariales, académicos, artísticos y culturales, además se adapta a eventos sociales, recreativos, tales como a conciertos, cocteles, fiestas, celebración de fechas especiales. -Talento humano idóneo para el diseño, planificación y ejecución de eventos de manera integral. - Las áreas administrativas y de apoyo

<p>cafetería, restaurantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta definir parámetros para la contratación de proveedores -Falta sistema de seguimiento gestión comercial, gestión de quejas y reclamos. -Falta de formación en servicio al cliente. -Falta retener y fidelizar clientes del Auditorio JAT. 	<p>de Unicoc tienen funciones de gestión transversales para el funcionamiento del auditorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con recursos tecnológicos de Unicoc (Wifi y correo electrónico con Office 365). Además de comenzar la construcción de sus redes sociales.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visualizar ubicación, amplias zonas verdes, ambiente campestre y variedad de espacios que se adaptan a las diferentes necesidades de los clientes. - Incluir los espacios y portafolio de servicios culturales en los planes del distrito. -Ofrecer alternativas de empleo a la población en la zona de influencia. -Ofrecer espacios y portafolio de servicios cultural a las empresas que se encuentran en su zona de influencia. -Generar alianzas con Asociaciones 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Queda a las afueras de la Capital, de manera que esto incrementa costos en transporte. -Las Cajas de Compensación Familiar atienden requerimientos de eventos para las Empresas. -En Bogotá se encuentran diferentes espacios para el desarrollo de actividades y espectáculos artísticos y culturales, evidenciando un gran número de productos sustitutos. -Nuevos hábitos de consumo.

<p>de empresas y cajas de compensación familiar para ofrecer portafolio de servicios cultural.</p> <p>-Desarrollar alianzas con organizaciones artísticas y culturales posicionadas para que hagan parte del portafolio cultural.</p> <p>-Hacer contacto con ONGs o Escuelas de formación de poblaciones vulnerables de las zonas de influencia para que hagan parte del portafolio cultural.</p> <p>-Implementación de herramientas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente en cada momento. (Aplicación móvil, redes sociales, Chatbots, realidad virtual, software de omnicanalidad, etc).</p> <p>-Desarrollar portafolio de servicios cultural, tanto presencial como virtual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Mega tendencias sociales. -Mega tendencias tecnológicas. -Cobro de peaje. -Tráfico pesado. -Orden público.
--	---

2.2 Análisis de Recursos y Capacidades

El objetivo de este análisis es evaluar el potencial del Auditorio JAT mediante la caracterización y evaluación de sus recursos y capacidades actuales o a los que puede acceder al ser parte de una IES, encontrando ventanas competitivas para la Industria Cultural y Creativa.

2.2.1 ¿Cuáles son los recursos que posee el Auditorio JAT?

2.2.1.1 Recursos Tangibles

La construcción se encuentra ubicada en el kilómetro 5 entre Bogotá y el Municipio de Chía sobre el costado oriental, tiene un área de 3.000 metros cuadrados emplazada entre verdes praderas y parajes naturales, que hacen de esta edificación una alternativa óptima para la realización de todo tipo de eventos que requieran de un amplio y confortable lugar con el mejor equipo técnico y humano.

El Auditorio Jorge Arango Tamayo, ofrece un aforo de 1200 sillas , 600 parqueaderos, 40 baterías de baño, salas y camerinos auxiliares, 10 puertas de entrada y salida, rampa para discapacitados, espacio para sillas de ruedas, dos camerinos con acceso al escenario por ambos costados, sala vip alterna para 20 personas, salón auxiliar para 120 personas, acompañado de una acústica inigualable y tecnología de punta, que comprende: sistemas audiovisuales, telón eléctrico, iluminación artística, cámara de domo para grabar las memorias de los eventos, cámaras de seguridad, cabina de control para audio y video, cabina para traducción simultánea, aire acondicionado, sistemas de emergencia e iluminación de última tecnología.

Del mismo modo, al estar ubicado en una IES cuenta a su alrededor con espacios complementarios, como salones de clases, oficinas, enfermería, espacios deportivos, cafeterías, restaurante, zonas de recreación, servicios sanitarios, parqueaderos y amplias zonas verdes, dos terrazas y zonas de esparcimiento.

2.2.1.1 Recursos Intangibles

La institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc cuenta con un Talento Humano de 178 personas que hace parte de una estructura organizacional académico-administrativa que se encarga del funcionamiento y cumplimiento de las metas institucionales. El máximo órgano institucional es el Consejo Directivo, seguido de la presidencia y el rector. De allí, se desprende la Vicerrectoría académica y la Dirección Administrativa. Dentro de la primera, se ubican jefaturas de distintas direcciones de corte académico-administrativo en las que se encuentra: planeación y aseguramiento de la calidad, tecnología de información y comunicación, investigación y gestión del conocimiento, bienestar universitario y la dirección de extensión; además de las decanaturas. Por otro parte, están las áreas administrativas que constituyen las funciones de gestión transversales al funcionamiento de la institución incluido el auditorio y se encuentran departamentos tales como: auditoria, recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos, salud y seguridad en el trabajo.

Para el funcionamiento propiamente del Auditorio, cuenta con el cargo de la Gerencia y grupo de trabajo compuesto por un asistente y un técnico audiovisual tiempo completo, que se encargan de la consecución, planificación y ejecución de los eventos. Puntualmente para la ejecución de los eventos se contrata personal de protocolo capacitado en servicio al cliente y personal capacitado para atención en emergencias. Además del personal de apoyo de servicios generales y recursos físicos.

Con relación a recursos tecnológicos, Unicoc, cuenta con una infraestructura tecnológica e informática al servicio de la comunidad académica, a través de las plataformas de red inalámbrica y red de cableado estructurado, que impacta de manera transversal a todas las áreas y procesos institucionales. Cuenta con una infraestructura de comunicación en fibra óptica, que permite una mayor cobertura y acceso a red a toda la comunidad académicas, además de red

inalámbrica en todos los salones, laboratorios, biblioteca y auditorio. La Institución cuenta con un servicio permanente de internet con un ancho de banda de 50 Mb.

Dentro de los servicios informáticos y tecnológicos se destaca el correo electrónico con la Office 365, que además cuenta con herramientas para elaborar formatos, chat, planificar actividades, agendar eventos, realizar reuniones virtuales, compartir archivos, realizar documentos en línea, entre otros, de gran utilidad para la gestión del Auditorio con las áreas de apoyo y comunicación interna como con los clientes.

El medio principal de comunicación institucional para toda la Comunidad Universitaria es el portal www.unicoc.edu.co. Para el Auditorio JAT se desarrolló nueva página Web con el dominio www.auditoriojat.com, con un nuevo contenido y una nueva imagen que permite la visualización en dispositivos móviles, incluyendo datos generales información sobre servicios, fotografías de eventos, aliados estratégicos y clientes.

Del mismo modo, en vista de que Facebook e Instagram, son una de las redes sociales más concurridas y de mayor impacto, se creó acceso a Fan Page y usuario en Instagram, como estrategia de marketing digital, con el fin de tener una mayor interacción con los clientes y seguidores. Se logró obtener mayor visualización de los eventos del Auditorio, compartir e intercambiar información con clientes, promocionar servicios Auditorio, crear localización para promover etiquetas de ubicación y actualizar semanalmente información de interés para los clientes.

Unicoc goza de un reconocimiento a nivel nacional como el Colegio Odontológico Colombiano. Por su parte el Auditorio Jorge Arango Tamayo, perteneciente a la Institución Universitaria Colegios de Colombia – Unicoc, está catalogado como una de las más modernas

edificaciones de América Latina gracias a su estilo y diseño elegante, armonioso e innovador, siendo uno de los auditorios con mayor aforo en la Ciudad de Bogotá, con zona campestre alrededor y amplia capacidad de parqueaderos.

2.2.2 ¿Cuáles son las capacidades del Auditorio JAT?

2.2.2.1 Espacio Multipropósito

La adaptabilidad y sinergia entre los espacios disponibles permiten ofrecer infinidad de posibilidades según las necesidades de los eventos que desean realizar las organizaciones o personas interesadas en brindar comodidad y experiencia a sus clientes. Al interior del Auditorio se puede llevar a cabo innumerables programas de artes escénicas y artísticas, recitales, encuentros empresariales, conferencias, seminarios, foros y conciertos, que requieran un amplio aforo, hasta de 1.200 personas en conjunto con tecnología de punta y talento humano idóneo.

Al estar ubicado en una IES cuenta con espacios complementarios que al final generarán mayor recordación, recomendación y por ende la posibilidad de atraer nuevos negocios que no solo se enfocan en el espacio interior del teatro sino también en: salones de clases, oficinas, enfermería, espacios deportivos, cafeterías, restaurante, zonas de recreación, parqueaderos, terrazas y zonas de esparcimiento, que además agregan valor a los usuarios en cuanto encuentran diferentes espacios para su disfrute o a su servicio, permitiendo el espontaneo desarrollo de actividades al aire libre con un amplio espacio campestre para la ejecución de reuniones empresariales, muestras comerciales, conciertos, ferias y exposiciones de diversa índole.

2.2.2.2 Diseño, planificación y ejecución de eventos integrales

Desde el inicio, en el diseño de los eventos, los usuarios cuentan con múltiples opciones para conocer y palpar de primera mano los servicios y espacios físicos disponibles para su programa. El auditorio ofrece visitas en las oficinas de los cotizantes al igual que tours guiados, donde se complementan las necesidades de los clientes con las diferentes opciones y soluciones a la medida que ofrece el auditorio. En definición, dependiendo del presupuesto y los costos asociados a los eventos, cada usuario puede tomar la decisión que se acomode a sus necesidades.

El diseño de la oferta incluye la elección de que el auditorio además de alquilar el espacio realice la propuesta creativa, ambientación, montaje, alimentación, bebidas y rider técnico del evento según las necesidades del cliente. De esta manera la propuesta agrega valor en cuanto pone a la disposición del usuario, el talento humano calificado y proveedores efectivos para la creación del evento.

En la fase de planificación, se tiene una fuerte orientación al detalle, es aquí entonces donde se requiere alinear las ideas del cliente con la experiencia del personal del auditorio. En este proceso se solicitan varias reuniones para organizar el evento en su totalidad, preparar presupuesto, establecer la logística y finalmente resolver detalles que permitan que la ejecución del evento no dé lugar a improvisaciones. En esta misma construcción se deja estipulado contractualmente características del evento y alcances de cada una de las partes; así como la solicitud de pólizas cumplimiento y extracontractual, asegurando el evento y daños a terceros.

Seguido a esta definición, en la fase de implementación que es propiamente el día del evento actualmente en el Auditorio JAT, se conjuga el diseño con lo planeado para efectuar un evento según los requerimientos y acuerdos planteados con anterioridad. En la ejecución se activa el talento humano del auditorio especializado en servicio al cliente para que la experiencia sea excepcional.

Es así como se construye la experiencia del cliente en un espacio multipropósito con talento humano idónea para cada uno de los momentos, que permite el diseño, planificación y ejecución de eventos de manera integral.

2.2.2.3 Experiencia en el servicio

El apoyo incondicional al cliente es la frase insignia de la experiencia que se quiere generar a las personas u organizaciones aliadas para el auditorio, surge de la prioridad de ofrecer un servicio excepcional con los más altos estándares de calidad y calidez en la atención, que sobrepase las expectativas del cliente.

Los usuarios cuentan con la disponibilidad 24 horas del día, los 7 días de la semana a través de diferentes canales de comunicación (WhatsApp, correo, teléfono, celular) permitiendo el soporte oportuno con protocolos de atención enfocados en el cliente y soluciones efectivas. La calidad y calidez de la información debe superar las expectativas y generar mayor satisfacción en los clientes. Lograr prevenir o actuar efectivamente a cualquier hora, impacta en la percepción de los clientes de manera positiva generando mayor probabilidad de recompra y recomendación.

En las visitas de planificación se activa todo el talento humano del auditorio incluido: servicios generales y clave físicos de la institución para resolver inquietudes que permitan la ejecución efectiva del evento. El acompañamiento de un equipo integral en la preparación del evento está sujeto a evitar imprevistos y poder proveer situaciones que puedan ser generadores de insatisfacción, por lo que desde el primer momento todas las personas del equipo no solo del auditorio si no de la institución prestan sus servicios a disposición del éxito del evento.

El talento humano en la ejecución del evento está dispuesto a atender a los usuarios generando la mejor experiencia, cumpliendo funciones multitarea que le permite accionar soluciones

rápidas y oportunas a las demandas de los clientes; es así que el personal de protocolo migra a ser personal de logística y los líderes de protocolo se formaron en ayudas audiovisuales y primeros auxilios para reforzar equipos adscritos a estas funciones.

El valor agregado está en la experiencia del cliente en cada momento, por lo que en este punto cobra relevancia el talento humano multidisciplinario multidisciplinario y capacitado.

2.2.2.4 Los recursos ya están

El Auditorio al ser parte de Unicoc cuenta con la posibilidad de acceder al personal que están dispuestos para el propósito educativo. La infraestructura de la institución complementa el Auditorio JAT ofreciendo a los usuarios una mejor experiencia con un espacio multipropósito y el talento humano administrativo funciona de manera transversal para dar apoyo a las diferentes líneas de negocio de la IES. Es así, que los costos para el funcionamiento del auditorio son reducidos por la optimización de recursos existente bajo la estricta alineación de estas áreas de apoyo para dar vida a este modelo de negocio innovador y sostenible con el auditorio JAT.

Fase III Marco Conceptual y Construcción Teórico-Práctica

3.1. Un Concepto Amplio De Estrategia

“Todas las estrategias deben ser en algún sentido la combinación de los dos tipos. Ejercer el control a la vez que se fomenta el aprendizaje” Ahlstrand, Lampel & Mintzberg (2001).

Una definición amplia de estrategia es la que plantea Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001) identificando 5 elementos para entender la estrategia, conocidas como las 5Ps de la estrategia:

- **Plan (Mirar hacia el futuro):** La estrategia como un plan es el modo y medio en el que se establece las acciones para lograr los objetivos de la organización. Es uno de los elementos a los que generalmente se le atribuye el termino estrategia, dado su componente de proyección hacia el futuro. Se generan a corto, mediano, y largo plazo, siendo estas deliberadas, premeditadas cuando se ejecutan por completo y emergentes, cuando surgen como un plan inmediato para reaccionar ante un suceso inesperado.
- **Patrón (Mirar conducta pasada):** La estrategia como patrón es la forma en la que la compañía actúa o se desarrolló, se entiende como las características que hacen parte de su pensar y su accionar que se mantiene en el tiempo. Hace parte de la cultura organizacional.
- **Posición (Mirar hacia abajo):** La posición de una empresa en el mercado demuestra la forma de en la que ha sabido aprovechar sus fortalezas y oportunidades y responder a sus amenazas y debilidades en un entorno competitivo. Significa que si ha logrado posicionarse se debe a una estrategia que subyace.
- **Perspectiva (Mirar hacia arriba):** La estrategia vista como perspectiva es concebida como la visión de los líderes de la organización en su entorno. Se encuentra en la mente

de los estrategas, sobre lo que desean ser. Es una forma de visualizar retos y objetivos de la empresa en el sector.

- **Estratagema:** Son las estrategias que no son deliberadas y son emergentes como resultado de maniobras para burlar el oponente o competidor. Surgen como estrategias a corto plazo para reaccionar ante la situación fortuita.

Tomo este estos 5 elementos como referencia para desarrollar la visión de estrategia en la construcción de un modelo de negocio. Sin embargo, integrar la “Prospectiva” a esta definición evidenciaría el alcance del presente proyecto que desea ser innovador y sostenible en un escenario futuro; de esta manera utilizar las 6ps, concepto personal, constituirá una implementación estratégica alineando las 5ps de Mintzberg (2001) con un sexto elemento como lo es la prospectiva entretejiendo un modelo de negocio planificado estratégicamente para un futuro promisorio inmerso en las mega tendencias tecnológicas y sociales.

La valides del concepto de las 6ps se aterriza en el estudio de caso, con la construcción de un Modelo de Negocio que pueda ser una guía para otras IES, teniendo en cuenta: la perspectiva de los directivos, materializado en un plan para el cumplimiento de los objetivos y la alineación de áreas de trabajo que constituya un patrón organizacional (enfocado en el cliente y en un excelente servicio), sin perder de vista las estratagemas, que como resultado permitan el posicionamiento de los teatros de las IES en la Industria Cultural y Creativa del país, con un modelo de negocio innovador y sostenible.

3.2. El Modelo De Negocio

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) luego de revisar diferentes enunciaciones del concepto de modelo de negocio, coinciden aportando: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la

lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.”

Según Kaplan (2011) una organización que crea captura y entrega valor, sin importar sus características, sea del sector público o privado, incluso si es una empresa sin fines de lucro o con fines de lucro, debe tener un modelo de negocio. En estas organizaciones pueden no tener implicaciones de rentabilidad en inversionistas, sin embargo, sus ingresos funcionan como una inversión para su desarrollo operacional. “Las empresas sociales pueden estar impulsadas por la misión, enfocadas en lograr un impacto social versus un retorno financiero de la inversión, pero aún necesitan un modelo sostenible para escalar. (. . .). La idea de que los modelos de negocio son solo para negocios es simplemente errónea. Cualquier organización que quiera ser relevante, ofrecer valor a escala y mantenerse a sí misma debe articular y evolucionar claramente su modelo de negocio (. . .). Sin embargo, puede ser que el modelo sea implícito en lugar de explícito” (Kaplan, 2011).

3.3 Modelo de Negocio Canvas

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empre crea, proporciona y capta valor” Osterwalder, & Pigneur, Y. (2011).

El presente proyecto de investigación teórico- práctico hace uso del Modelo de Negocio CANVAS con el fin de dinamizar y proponer sistemáticamente una guía aplicable a diferentes instituciones de educación superior y en este caso aplicado, el Auditorio Jorge Arango Tamayo, logrando su posición competitiva, a partir de sus capacidades y recursos existentes, teniendo en cuenta aspectos y procesos de relevancia tales como: segmentos de mercado, propuesta de valor,

canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

Carlucci (2018) en su investigación de grupos focales a organizaciones artísticas y culturales determinó la necesidad además de impactar socialmente, contar con una estructura de modelo de negocio que les permita ser sostenibles, repensando su forma de operar y mejorando los mecánicos de creación de valor.

Tal como menciona el autor del modelo CANVAS, todas las organizaciones deben contar un modelo de negocio, incluidas las organizaciones sin ánimo de lucro. Según Osterwalder & Pigneur (2011) el Modelo de Negocio CANVAS facilita la descripción del funcionamiento de una empresa definiendo en nueve módulos las acciones de una empresa para lograr ser rentable. Esta alternativa funciona como una guía práctica para pensar y diseñar una empresa para el futuro. Al ser un desarrollo práctico presenta lineamientos que permiten pensar y reinventar cada uno del módulo, con el fin de obtener como resultado un lienzo justo a la medida para cada organización. El reto está en que esta construcción sea innovadora y permita transformar el panorama empresarial, dejando atrás modelos antiguos por ideas visionarias en el sector cultural potencial en la industria del entretenimiento.

A continuación, una descripción de cada uno de los módulos que establece metodológicamente CANVAS:

3.3.1. Segmentos de Mercado:

En este módulo se define el cliente objetivo, es decir, las personas o entidades a los que se dirige los productos o servicios de cada compañía. Los usuarios o consumidores son quienes generan rentabilidad en las organizaciones. Si se tiene claro el público objetivo, se puede aumentar acciones orientadas a satisfacer sus necesidades.

Para encontrar el segmento de mercado al cual se dirige el modelo de negocio del Auditorio JAT es importante conocer el consumidor colombiano, sus prácticas y las tendencias. Por esta razón se analiza la estructura sociodemográfica, los ingresos, capacidad de compra y hábitos de consumo. Dicha información permite esclarecer las tendencias de consumo en la canasta de entretenimiento en los próximos años, ofreciendo información sobre las acciones que se deben llevar a cabo para lograr satisfacer las necesidades del público objetivo del presente proyecto.

En Colombia, hay 45,5 millones de personas, en su mayoría mujeres (51,4%). En los hogares, en un 55% son las mujeres quienes aportan más ingresos en sus hogares, además de que en un 43,6% son cabeza de hogar con un 10% más que en 2005 (32,8%). La proporción de personas por hogar disminuyó, en los últimos 13 años las familias pasaron de estar conformada por 4 personas (2.005) a 3 personas (2.018). En general, la población presenta una transición demográfica tanto en Colombia como en el mundo en la que en los últimos años se evidencia un mayor envejecimiento de la población y una baja tasa de natalidad, la distribución por edad es de: 9,2% de personas entre los 0 a 14 años, 68,3% de 15 a 64 años y 22,5% de 65 y más años (Téllez, 2019).

Los hogares colombianos mejoraron sus ingresos teniendo en cuenta que hace 10 años, el 32% de los hogares tenían un ingreso total inferior a un salario mínimo mensual. Hoy en día corresponde al 21% de los hogares a nivel nacional. Los hogares más representativos con ingresos más altos son los de tipo unipersonales. Del mismo modo se evidencia que el 20,0% ganan más de 4 salarios mínimos, creciendo 3,2 puntos porcentuales (p.p) a comparación de hace 10 años. En Bogotá ganan más de 4 salarios mínimos el 38% de las personas ocupadas. (Téllez, 2019).

Bogotá es la ciudad con más población con relación a la Región Central (4,6 millones de hogares) con 2,6 millones de hogares y cuenta con el mayor ingreso promedio del país con 3,8 millones, sobre un promedio nacional de 2,3 millones.

Los ingresos de los capitalinos provienen en un 51,2% de los ingresos como asalariados, seguido por los independientes con un 22,8; en menor proporción de transferencias (14,1%), rentas de capital (6,3%) y otros (5,6%).

La Capital es donde se reporta un mayor gasto con 3.3 millones con relación al promedio de gasto de las demás regiones del país (1,9 millones). En consecuencia, los capitalinos en ahorro están por debajo con un 14%, sobre una media por regiones del 15,2%. (Téllez, 2019).

La Encuesta Nacional de presupuesto de los Hogares ENPH (2018) evidencia que los productos de tecnología de la información son los productos que más adquieren los hogares los colombianos. De cada 100 personas adquiere, el 46% servicio de internet en vivienda, 37,9% recargas para telefonía celular (minutos o datos para planes prepago), 19,6% planes de telefonía celular y 10,9% compra de celular inteligente y accesorios. Tendencia congruente con la transformación digital del mundo, afianzada en el sector empresarial por el Covid 19, luego de que se acelerara la implementación de herramientas tecnológicas para minimizar impactos de la pandemia. Según el Consejo Privado de Competitividad (2020) “Esta coyuntura ha configurado un escenario de cambios de hábitos de consumo que podrían propiciar una adopción permanente de compras y ventas por internet”.

Así mismo, la estructura de gastos de Bogotá en 2019 fue de 27,1% vivienda, 22,3% en alimentos, 17,7 transporte y comunicaciones, 8,4% bienestar, 7,9% en comidas fuera del hogar, 6% educación, 6,3% entretenimiento, 3,3% moda y 1% en electro. (Raddar, 2019). Los datos son confirman que solo el 3,1% de los hogares tiene un crédito vivienda, por lo que la mayor

proporción de gasto se evidencia en el pago de arriendo. También, se encuentra correlación que a medida que aumenta el ingreso de los hogares aumenta el consumo de servicios y baja el de alimentos. (Téllez, 2019).

En el 2020 se presenta un cambio en el gasto de las canastas de los colombianos, las cuarentenas obligatorias, posicionaron los alimentos en el hogar en una prioridad en el consumo (7,92%), seguido por el Bienestar (5,92%) y la educación (3,22%). Es así como se presenta una disminución en el consumo en comidas fuera del hogar (-21,82%), electro (-14,69%), moda (-10,81%), entretenimiento (-7,00%) transporte y comunicaciones (-1,91%). Las canastas que tuvieron crecimiento están justificadas por el confinamiento ocasiona más alimentos en el hogar, mayor preocupación por la salud y nuevos gastos asociados a la educación por la virtualidad. (Raddar, 2020).

En 2019, la canasta de entretenimiento fue la que registro una mejor eficacia, alcanzando un crecimiento máximo en términos reales de 9,75% anual en el mes de octubre. La segunda canasta con mayor crecimiento fue electro con 8,4% de crecimiento en el mes de diciembre, impulsado fuertemente por la renovación de electrodomésticos en el hogar, descuentos y ofertas. (Raddar, 2019). En 2020, en la nueva normalidad, esta canasta presenta decrecimiento en el segundo y tercer trimestre del año, sin embargo, después el aislamiento selectivo se presenta un crecimiento jalonado por bebidas alcohólicas, tabaco y cigarrillo, que presenta un crecimiento de 4,69% con relación al año anterior. En el caso de los servicios, aficiones, distracción y esparcimiento presenta una disminución de - 4,02% en comparación con el año anterior, a pesar de la reactivación del sector turístico. (Raddar 2020). En este aspecto se hace evidente que la idiosincrasia colombiana percibe el entretenimiento con una connotación orientada hacia la diversión y la recreación más que hacia el desarrollo de actividades culturales y educativas.

Entonces evidenciando el panorama del consumo cultural en Colombia y considerando la importancia de las expresiones artísticas y culturales, en el desarrollo personas y que los colombianos no logran costear este tipo de actividades en su canasta familiar ¿Por qué no ofrecer alternativas culturales a las personas a través de las Empresas?

Tomar el segmento de las organizaciones ofrece ventajas en la aplicación del presente modelo de negocio pues permite impactar a más personas ofreciendo programas con un contenido educativo y cultural que responda a las estrategias de bienestar y calidad de vida de las compañías. El Auditorio JAT ofrecerá programas educativos y culturales en las empresas como una alternativa de bienestar y desarrollo organizacional.

La transformación cultural empresarial del Auditorio JAT, contendrá actividades, servicios y beneficios en torno a la cultura, aportan al equilibrio de la vida personal y laboral de los trabajadores e impactando de manera positiva en su productividad y desempeño. Gestionar el disfrute de expresiones artísticas y culturales en las organizaciones puede producir una experiencia integral para la resolución de problemas, el cambio y la innovación empresarial. (Muñoz-Seca, 2011).

Las estrategias de Talento Humano en las Organizaciones, están encaminadas en la motivación laboral, crecimiento personal y desarrollo humano, como elementos que mejoran el bienestar físico, psicológico y emocional de los colaboradores, estado que fortalece el ambiente laboral global. (Farina, Rodrigues, & Hutz, 2018).

Según Perinat (2012) el desarrollo humano debe estar compuesto de tres argumentos fundamentales: En primera medida, el aspecto económico es fundamental para impulsar los niveles educativos y culturales, desde una perspectiva de accesibilidad y de calidad. En segundo lugar, la cultura no se puede ver aislada de la educación y por último, el tercer aspecto, la cultura

como propulsor de la educación. El Desarrollo Humano es sistémico y hay que intervenirla mediante la alineación de diversos los diversos frentes: económico, educativo y cultural para un meta en común, la calidad de vida y desarrollo de los individuos.

El desarrollo humano, debe proporcionar elementos que le permita a los colaboradores mejorar sus capacidades para proporcionar crecimiento y productividad de la compañía, sin embargo, para lograr este efecto se debe trabajar con programas de formación y experiencias únicas que permitan desarrollar y fortalecer habilidades en los colaboradores. Investigación sobre la relación que existe en la gestión del desarrollo del capital humano y la productividad, evidencian que efectivamente para lograr el éxito organizacional se debe gestionar el desarrollo de las personas a través de procesos internos en los que se tenga en cuenta practicas enfocadas en aprendizaje, motivación, calificación, satisfacción y creatividad (Akoi & Yesiltas 2020).

Un campo emergente en la literatura sobre gestión de recursos humano es la gestión sostenible del talento humanos, desde esta perspectiva lograr organizaciones sostenibles requiere de lograr altos estándares de desempeño con base en prácticas que reflejen bienestar, desarrollo, equidad y respeto por el medio ambiente. Este nuevo constructo teórico conecta la sostenibilidad organizacional con roles, prácticas y estrategias de recursos que permitan el logro de metas financieras, sociales y ecológicas evidenciando el impacto en el desarrollo de las personas y los resultados de la gestión del capital humano en el éxito de la organización (Cugueró, Ficapal & Torrent 2019).

3.3.2. Propuesta de Valor:

En este módulo se describen los productos y los servicios que satisfacen necesidades y problemas de los clientes. En cuanto más sea innovadora y disruptiva, mayor valor ofrece a los segmentos de mercado.

Hoy en día, el Auditorio JAT no cuenta con un Modelo de negocio, por lo que tampoco cuenta con una propuesta de valor, más allá de ofrecer un servicio de alquiler de su infraestructura y espacios complementarios.

Para incursionar en la Industria Cultural y Creativa del país, el Auditorio JAT debe ofrecer una propuesta de valor, innovadora y disruptiva.

Es por esto que esta propuesta se constituye de la unión entre la necesidad de formación, desarrollo y bienestar de los colaboradores de una empresa y la oportunidad del Auditorio JAT de hacer una transformación empresarial ofreciendo un portafolio de servicios culturales personalizado y ajustado al contexto organizacional.

El presente modelo de negocio ofrece a las empresas u organizaciones de la capital colombiana, un portafolio de actividades culturales presenciales o virtuales para los colaboradores y su grupo familiar en el marco de las estrategias de desarrollo humano y bienestar. La oferta de servicios comprende el análisis de clima laboral y cultura organizacional que permite personalizar la propuesta cultural, cronograma de actividades, incluyendo educación artística durante un año y la ejecución integral de cada uno de los eventos para todos los colaboradores. La infraestructura y servicio complementan la oferta formativa y cultural, con un espacio multipropósito con la mejor tecnología y un recurso humano especializado en experiencia del servicio.

El análisis de clima laboral y cultura organizacional constituyen el centro de la propuesta artística y cultural, dado que permite personalizar el portafolio de servicios que se ofrece a la Empresa. En este momento se requiere el suministro de la información por parte del cliente donde se evidencie el tipo de cultura y clima organizacional que se desea impactar y el análisis de los datos por parte de “Transformación Empresarial Cultural”, serán el insumo fundamental para el desarrollo de la propuesta. Esta propuesta estará sujeta a las evidencias encontradas pero también a los requerimientos de los líderes de Talento Humano, quienes están inmersos en la cultura organizacional a transformar.

Fomentar expresiones artísticas y culturales desde las organizaciones como parte del plan de acción de bienestar para el capital humano y como parte de las estrategias de formación, contribuye al desarrollo humano de sus trabajadores y a la construcción social. El disfrute y apropiación de las experiencias artísticas y culturales permite el desarrollo de una actitud más crítica, innovadora y creativa, competencias de gran valor en las organizaciones. (Rivas, 2015)

Otro aspecto fundamental en la propuesta del Auditorio JAT es la conjunción entre una oferta cultural atractiva y un espacio integral que agrega mayor valor a los clientes y los usuarios. Al respecto el Instituto Distrital de las Artes -IDARTES expone que para agregar valor en las ofertas culturales se debe tener en cuenta tres niveles expuestos en un gráfico piramidal; en la base es decir en el Nivel 1: variaciones en la base de la experiencia: corresponde a la oferta de servicios artísticos y culturales junto a la explotación de otros negocios que impulsen profesionales y empresas del sector. Un ejemplo de esto es el Festival de Cine en Berlín donde además de presentar películas se ofrece un espacio de negociación para la compra y venta de libretos, derechos de distribución y comercialización, entre otros. En el segundo escalón de manera ascendente se encuentra el Nivel 2: Accesibilidad y Hospitalidad: desarrolla elementos

complementarios para mejorar la experiencia en el consumo. Un ejemplo es cuando los teatros ofrecen las obras no solo en sus salas si no de manera remota y el enfoque en segmentos y sus necesidades. En el más alto peldaño se encuentra el Nivel 3: Experiencia Innovadora: donde se brinda un cambio en la oferta cultural ofreciendo además del producto una experiencia excepcional, como lo son salas de cine 4D o el Circo del Sol (Instituto Distrital de las Artes, 2017).

Es así como el Auditorio JAT para agregar mayor valor en su propuesta, tendrá en cuenta, en el Nivel 1, en su portafolio: contenido social que promuevan la inclusión y la diversidad, dejando entre ver la importancia de los Derechos Humanos. Para esta propuesta será de vital importancia detectar organizaciones artísticas y culturales que tengan un lenguaje de transformación social, en especial de la comunidad de las zonas de influencia. Por otra parte, en el Nivel 2, para mejorar la experiencia, tendrá además de un servicio excepcional en la oferta cultural presencial, tendrá un portafolio virtual, con la posibilidad de acceder de manera remota, con actividades de interacción adaptadas a la virtualidad. En el Nivel 3 la posibilidad de hacer parte de las obras de teatro e interactuar con los actores en espacios post espectáculo, mejorando la experiencia de los usuarios en un ambiente que promueva las relaciones sociales.

La propuesta también contempla ofrecer la mejor experiencia a los clientes y usuario. Al respecto, Carlucci (2018) con su investigación para conocer las perspectivas y necesidades de las actividades artísticas y culturales conformo 7 grupos focales de 16 personas que hacen parte del gremio como suministro para la creación de la propuesta de valor como componente fundamental para la gestión un modelo de negocio. Los resultados arrojaron que es necesario explorar nuevas formas de gestionar y financiar las artes y la cultura, teniendo en cuenta 5 elementos:

Desarrollo de audiencia:

Se concibe la importancia del aumento de los usuarios, manteniendo las audiencias existentes y desarrollando estrategias para gestionar otras audiencias. Al respecto se coincide en aspectos fundamentales tales como: retención y fidelización de usuarios, inclusión de minorías y comunidades vulnerables, audiencia diversificadora por nuevas generaciones, mejores experiencias (co -creación artistas y audiencia) y el trabajo mancomunado con el sistema educativo evidenciando la importancia del arte y la cultura, creando una nueva demanda.

Desde esta perspectiva se reitera que los nuevos usuarios se crean encontrando necesidades insatisfechas, en este caso todas las organizaciones tienen un plan de bienestar y calidad de vida de bienestar para sus colaboradores, sin embargo, las áreas de intervención tradicionales excluyen la cultura del panorama. Por lo general están enfocados en prácticas cotidianas. La idea de integrar el componente de las expresiones artísticas y culturales ofrece una nueva estrategia para crear equipos competentes, comprometidos y felices en las empresas. Las formas de cultura en las que se identifican las artes escénicas y espectáculos como: Teatro, danza y marionetas, Orquestas, ópera, zarzuela, Conciertos, Circos, Improvisaciones organizadas (happenings), proporciona experiencias emotivas e intelectuales, forja una identidad y aporta el sentido de lugar de una comunidad.

Si bien es cierto las organizaciones cuentan con la CCF para desarrollar actividades de Bienestar y Calidad de vida, la propuesta de valor del Auditorio JAT, más allá de brindar una infraestructura integral, cuenta con una oferta cultural alienada a los objetivos organizacionales y sus necesidades. Los componentes del portafolio trascienden a generar luego de las manifestaciones culturales artísticas, herramientas que permitan a las organizaciones mejorar su clima laboral y aportar a una cultura organizacional positiva.

a) Asociaciones y relaciones de partes interesadas:

Refieren la importancia de un mayor relacionamiento con las partes interesadas y la creación de asociaciones estratégicas con el fin de lograr el reconocimiento y mejorar la imagen. En este sentido se pueden activar acciones como aumentar las alianzas con el sector, reforzar las relaciones con las instituciones públicas, fortalecer las relaciones con la comunidad, reforzar las alianzas en educación y gestionar cooperación con otras organizaciones del sector.

Desde esta perspectiva el portafolio cultural del Auditorio JAT para ofrecer un servicio excepcional a sus clientes gestionara relaciones con organizaciones artísticas y culturales posicionadas, que ofrezcan contenidos innovadores e interactivos. Dichas organizaciones serán contactadas a través del área comercial para mostrar las ventajas que tiene el ser pioneros “Transformación Empresarial Cultural” en grandes organizaciones del País y estar inmersos en estrategias que impulsan la Industria Creativa y Cultural del país con gran potencial y apalancadas por la regulación Colombiana. Así mismo se evidenciará en este proceso de negociación las ventajas en cobertura y posicionamiento al lograr mostrar sus espectáculos en otros espacios y con otro público.

Del mismo modo es importante entablar relaciones con organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a las expresiones artísticas y culturales, para que muestren su contenido y su impacto en la sociedad y poblaciones vulnerables. Estas organizaciones serán contactadas para hacer un proceso de selección, a través de un concurso que permita además de mostrar sus talentos, escoger las mejores presentaciones para que sean teloneros en el cada una de las actividades contratadas del portafolio de Servicios Culturales.

También, el Modelo del Auditorio JAT buscara entablar relaciones con organizaciones internacionales como la Dirección de Asuntos Culturales de Embajadas en nuestro país, para

coordinar actividades culturales y artísticas que abren la posibilidad de conocer un mundo diverso y rico en cultura.

Otra alianza estratégica, es gestionar relaciones con asociaciones, gremios, clústeres y Cajas de Compensación Familiar que permitan al Auditorio JAT tener línea directa y mayor cobertura de Empresas, ofreciendo un servicio de integral y de calidad para sus asociados, evidenciando los beneficios de este servicio de transformación empresarial en su clima laboral, sentido de pertenencia, desarrollo humano, retención, compensación vida laboral - personal, calidad de vida, entretenimiento y productividad.

La forma de atraer estos proveedores será ofrecer publicidad a través de las plataformas de comunicación del Auditorio y a su vez, dar el beneficio de hacer parte de los artistas con sentido del modelo de negocio “Transformación Empresarial Cultural”, donde el objetivo es influenciar de forma positiva la población trabajadora del país y su grupo familiar, con base en el disfrute de expresiones artísticas y culturales exclusivas del portafolio JAT.

b) Financiación:

En este punto, se evidencia la necesidad de lograr encontrar fuentes de financiación sostenibles más allá de los recursos públicos en organizaciones artísticas y culturales. De manera que propone acudir a fondos públicos para el fomento del arte y la cultura, financiamiento de la empresa privada y la diversificación de ingresos.

En cuanto a aspectos financieros y alineado con lo descrito en la investigación de Carlucci (2018), el Auditorio JAT al hacer parte de la estructura de Unicoc, funciona bajo el musculo financiero de la Universidad, garantizando independencia de los recursos públicos destinados para arte y cultura del país, permitiendo mayor alcance de sus iniciativas a diferentes segmentos.

La transformación del estado actual del modelo de financiamiento tradicional que percibe ingresos a partir del alquiler de un espacio incluirá: ángeles inversionistas, alternativas de crédito, prestación servicios empresas privadas y licitación con empresas públicas,

|

c) Recursos organizacionales:

La asignación efectiva de los recursos al interior de las organizaciones artísticas y culturales se convierte en la base de la definición de las capacidades alienadas con los objetivos organizacionales. En este punto las organizaciones artísticas y culturales Europeas, confluyen en mencionar la importancia de involucrar a los artistas en la creación de las iniciativas, la planificación de un programa a largo plazo para la sostenibilidad y la importancia de la formación en herramientas digitales.

En el Auditorio JAT, Los recursos organizacionales se han redefinido en capacidades en las que sobresale el ser un espacio multipropósito, la integralidad de los servicios que ofrece a sus clientes y su experiencia en el servicio. Los recursos físicos, la infraestructura y recurso humano se encuentra a la disposición no solo del propósito educativo, si no del emergente modelo de negocio por disposición de la Junta Directiva de la institución. Es por esto por lo que luego de dar a conocer el presente proyecto con Gerencia y Consejo Directivo, se pretende que los líderes de cada dependencia puedan intervenir en sus equipos de trabajo evidenciando la importancia de su gestión en el desarrollo de la línea de negocio, mostrando las funciones de apoyo para que el manejo del Auditorio tenga mayor sinergia en su cadena de valor. La alineación de estas capacidades será el resultado de un direccionamiento estratégico aterrizado en un modelo de negocio que funcionará como una carta de navegación para el éxito. Este proceso

tendrá que incluir la intervención del área de auditoría que verificará que los procesos se estén cumpliendo a cabalidad.

Teniendo en cuenta que la era de la digital aceleró la reinención de lo que se pensaba una experiencia únicamente desde la presencialidad y creo la necesidad de gestionar los espectáculos y las artes escénicas haciendo uso de la tecnología como pieza clave de su propuesta de valor se debe potencializar el uso de las herramientas digitales existentes y adquirir nuevas, lo que constituye un gran reto para ofrecer la mejor experiencia a los usuarios.

3.3.3. Canales:

En este módulo del Modelo Canvas, se describe la forma en la que se tiene contacto con los clientes. Esto incluye todos los canales de comunicación, durante el proceso de toma de decisión y compra de un producto o servicio.

En cuanto a los canales comunicación con los que cuenta el Auditorio JAT existente, se encuentran los emails masivos esporádicos, las redes sociales en construcción, la página de internet, que se encuentra en proceso de actualización y llamadas telefónicas sobre bases de datos. Al respecto, refieren que los canales por los que obtienen información del auditorio en un 63% son referidos, de personas que han hecho un evento o han estado en un evento en las instalaciones de Unicoc, en un 22% por exploraciones en internet, un 15% por correos electrónicos y un 5% por llamadas telefónicas del personal comercial.

A pesar de que los clientes cuentan con la disponibilidad 24 horas del día, los 7 días de la semana a través de diferentes canales de comunicación (WhatsApp, correo, teléfono, celular), para mejorar las experiencias de los clientes se debe acudir a la adquisición de herramientas que impacten favorablemente la comunicación con los clientes, mejoren la oferta de servicio y

capacidad de soporte, afianzando la propuesta de valor. Hoy en día la multicanalidad y omnicanalidad ofrecen una gran oportunidad de la mano de la era digital para mejorar la experiencia en el viaje del cliente a través de diferentes canales impactando en su lealtad y finalmente en los ingresos de las compañías.

La era digital empoderada, facilita la ejecución de las estrategias de marketing, ventas, comunicación, ejecución del evento y posventa.

La omnicanalidad digital es la clave para el que el Auditorio JAT mantenga consolidados los datos e información de los clientes de distintos canales, en cualquier momento y en tiempo real, lo que permite ofrecer a los clientes respuestas de manera efectiva. Adoptar la omnicanalidad digital permite lograr la eficacia operativa dado que los agentes con una visual unificada pueden dar respuesta de forma sencilla y rápida, apuntando a cumplir con requisitos de tiempo de espera. De esta manera el cliente puede tener una mayor satisfacción a la hora de la consulta mejorando la percepción de la marca. También puede reducir los costos de la operación y afectar positivamente a los agentes de atención, mejorando su compromiso (Comm10, 2020).

El proveedor de servicio al cliente y productos de comunicación., Comm10 (2020) expone que para ofrecer un servicio de omnicanalidad digital para empresas dedicadas a ofrecer servicios artísticos y culturales se debe tener en cuenta los siguientes elementos: Identificar los canales y desarrollar estrategias para el viaje del cliente.

PASO 1. Identificación de sus canales: En este paso el Auditorio JAT debe identificar los canales digitales con los que podrá interactuar con los clientes para ofrecer la mejor experiencia coherente con su nueva propuesta de valor.

Chat en Vivo: Este canal ofrece velocidad, accesibilidad y conveniencia, en la actualidad esta alternativa está vigente, a través de la aplicación móvil de WhatsApp y las redes sociales

(Facebook e Instagram). Es importante establecer esta estrategia en la página Web que permita a los clientes nuevos tener el primer contacto y resolver dudas al instante. El reto con este canal es que las respuestas sean lo más efectivas posibles, es decir que se cuente con información para resolver dudas, concretar una compra y ofrecer el mejor servicio posventa, para el manejo de incidencias y quejas.

Correo electrónico: Los correos electrónicos funcionan como alternativa para dar a conocer los productos y servicios. Por este medio es importante consolidar bases de datos para que la información llegue a la persona adecuada, haciendo comunicaciones de impacto para el tipo de público. Las piezas que se envíen deben contener información clara que permita a los clientes reconocer la propuesta de valor y los beneficios al adquirir el servicio.

Además de ser un canal de información funciona para concretar la compra y acordar las condiciones de la negociación dando la formalidad que requiere la contratación del servicio. Luego en todo el proceso de planificación permite una constante comunicación de lado y lado para asegurar la entrega de la propuesta de valor. Finalmente, este canal permite enviar agradecimientos y direccionar herramientas que permitan conocer el grado de satisfacción con el servicio prestado.

Redes Sociales: Es estratégico en la actualidad contar con perfiles en diferentes redes sociales, en la actualidad el Auditorio JAT, únicamente tiene cuenta en Instagram y Facebook, como estrategias de construcción de marca, a través del marketing visual dando a conocer el portafolio de servicios culturales y servicios periféricos, mostrar la construcción de eventos, dar a conocer los eventos e interactuar con los clientes. Según la compañía Comm10 (2020) las interacciones con los clientes en este canal son importantes para desarrollar la opinión pública de su marca, crear aproximación con la marca (público) y para dar respuesta a consultas directas

(privadas). Del mismo modo, es indispensable incursionar en LinkedIn, red social orientada al uso empresarial y con alto flujo del público objetivo, para establecer contactos, conectarse y vender los servicios en Empresas.

PASO 2. Estructura tu trayectoria de cliente: En este paso se debe considerar las estrategias de comunicación durante el viaje del cliente, teniendo en cuenta puntos de contacto digital y offline. Para lograr estructurar la trayectoria del cliente se debe pensar en los objetivos clave, el público objetivo y los canales de comunicación adecuados que comprenda desde la captación hasta la fidelización de los clientes.

Es así, que el Auditorio JAT debe alternar entre los canales de comunicación tradicional y digital. Las alternativas digitales juegan un papel fundamental para que los clientes conozcan la marca, los servicios y los beneficios, sin embargo, los puntos de contacto offline son igualmente importantes para lograr una mayor cobertura del entendimiento de la propuesta de valor. En el momento en que el cliente sabe que quiere adquirir el servicio se hace necesario enfatizar en el valor agregado de la propuesta de servicios a través de la página web del Auditorio y de aliados estratégicos, mostrando experiencias, clientes y algunas fotografías de eventos. En ese momento se pone a disposición del posible cliente medios de comunicación chat, correo electrónico, contacto telefónico y un asesor comercial que tenga un acercamiento para profundizar en la información y resolver inquietudes para asegurar la compra. El gerente del Auditorio será el punto de contacto que se encargue cerrar la negociación, de manera que lleve a cabo procesos formales de documentación a través de un perfil digital del cliente que permita agilizar la firma del contrato y evidenciar la transparencia del proceso, dando paso al pago del servicio a través de plataformas digitales. En este momento se da inicio al proceso de planificación del evento para la prestación del servicio, de manera que habrá una comunicación constante a través de correos,

chat y personal de logística para asegurar el éxito de cada uno de los eventos. Cuando la prestación del servicio termine se realizará testeo telefónico para conocer la percepción de su experiencia y encuesta de satisfacción, de manera que si es positiva se logre contratar una nueva propuesta de servicios alineado a un programa de fidelización. En el caso que suceda alguna situación compleja o inconformidad se acudirá al desarrollo de estrategia digital y de contacto offline para lograr la retención del cliente.

Gráfico 11. Canales digitales y offline en el Viaje del Cliente del Auditorio JAT.



Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión, cada uno de los momentos del viaje de los clientes incluye el uso de canales offline y digitales, para lograr una aproximación adecuada acorde a los nuevos hábitos de consumo. El equilibrio entre los diferentes canales depende de las necesidades e impacto que se desea generar en los Clientes, pero siempre acompañada de una atención personalizada y especializada.

Así mismo hacer uso de la virtualidad en el Auditorio JAT, permite además de lograr una comunicación constante y efectiva ofrecer alternativas para quienes desean disfrutar de las expresiones artísticas y culturales desde la comodidad de sus hogares.

3.3.4. Relaciones con Clientes:

En este segmento se refiere los tipos de relaciones que se establecen con el público objetivo con el ánimo de mejorar su experiencia. Desde esta perspectiva se evidencia como se captan y fidelizan los clientes, además de cómo se estimulan las ventas.

Para el presente modelo de negocio, el Auditorio JAT considera cliente como las Empresas y/o personas, que realizan la contratación unos portafolios de servicios artísticos y culturales. También, se encuentran el cliente final, es decir el público que disfruta la presentación.

Mantener relación con los clientes y usuarios por los canales adecuados se concibe como uno de los elementos primordiales para ofrecer la mejor experiencia. Waqas, Hamzah & Salleh, (2021) luego de hacer investigación sistemática de la literatura destaca que la experiencia del cliente además de ser una de las estrategias potenciales del marketing, se considera un importante impulsor de la lealtad, satisfacción, actitud, voz a voz e intenciones de recompra del cliente.

Según Waqas, Hamzah,& Salleh, (2021) la experiencia de los clientes se logra luego de un conjunto de interacciones que generan un estado afectivo y cognitivo. Desde este punto de vista los impulsores de la experiencia de los clientes son en verdad los factores críticos que se deben tener en cuenta para gestionar en las organizaciones.

La asistencia personal es la base de las relaciones en el Auditorio JAT, consiste en interacciones humanas que aportan a la construcción de la experiencia de los clientes en el

proceso de consecución de la venta, durante la planificación, ejecución y posventa. Las relaciones entre el Auditorio JAT y la empresa contratante deben ser fluidas y constantes evidenciando la prioridad en lograr la mejor experiencia durante cada momento del viaje del cliente, haciendo uso de los diferentes canales, tanto tradicionales como los que la era digital pone a disposición, descritos en el anterior modulo.

Con relación a los factores de relevancia en la experiencia de servicio en las artes escénicas Hume, Sullivan, Liesch, & Winzar (2006) realizan dos investigaciones para describir la percepción de los actores del sector, sobre satisfacción, valor y calidad en el servicio.

La primera investigación con entrevistas a directivos y los clientes identifico brechas en el servicio y las percepciones de los clientes. Los directivos de cuatro sitios importantes de artes escénicas en un área metropolitana de Australia mostraron que la prioridad en la prestación de un servicio se enfoca únicamente en el espectáculo, dejando fuera el antes y después de la presentación, como los servicios adicionales o facilitadores para acceder al servicio. Se referían a una fuerte disposición a la calidad técnica, más que funcional donde se dejó por fuera factores previos tales como: parqueaderos, zonas de alimentos y bebidas, además de señalización, organización para el acceso, entre otras fallas en el servicio. En el caso de los clientes, sus coincidieron con que el servicio se compone de dos fases, la oferta cultural y la oferta de servicios, haciendo alusión al espectáculo y el conjunto de la experiencia, respectivamente.

Este primer estudio evidencia que para ofrecer la mejor experiencia a los clientes y usuarios del Auditorio JAT, se debe considerar, un servicio excepcional tanto en la oferta cultural, como en la oferta de servicios periféricos. Para la oferta del portafolio cultural para cada empresa se tendrá en cuenta las necesidades de cada organización personalizando el programa para el año. En el caso de la oferta de servicios tendrá en cuenta las etapas previas y

posteriores al espectáculo, tales como actividades en el acceso y la salida, además de accesibilidad a parqueadero, restaurantes, manejo de multitudes, señalización. Para esto dispondrá personal para que se mantenga una relación constante entre cliente y proveedor para lograr un conjunto de experiencias excepcionales en la contratación, ejecución de cada espectáculo y postventa.

En el segundo estudio Hume, Sullivan, Liesch, & Winzar (2006) a través de entrevistas en profundidad semiestructurados y abiertas a veintiséis usuarios de artes escénicas, concluyeron que el valor se define en cuanto a la satisfacción funcional. La satisfacción generada por la emoción se deriva de la calidad técnica e influye en menor proporción para la recompra. En cuanto a la calidad del servicio se percibe desde un enfoque tanto técnico como funcional, que genera valor, satisfacción y emoción.

Se encontraron elementos de relevancia considerados factores primordiales en la experiencia de los clientes. Clasificados en:

- **Satisfactores:** Extras de cortesía, experiencia superior, asientos y boletos preferenciales y trato del personal excepcional.
- **Insatisfactorios:** Tiempo de espera, aumentos en los precios de servicio, falta de señalización, falta de estacionamientos, falta manejo del flujo de personas, falta de interacciones informativas y falta de actividades luego del espectáculo.
- **Factores críticos:** Relación calidad y precio, facilidades de accesibilidad, capacidad de respuesta, personal amable, señalización del lugar, recuperación del servicio en caso de una dificultad, manejo de multitudes y calidad del espectáculo.

Los hallazgos de este estudio además de ser útiles para las artes escénicas ofrecen elementos para organizaciones de servicios como el Auditorio JAT que desea comprender sus

clientes, de manera que sus ofertas de servicio estén mayormente alineadas con el tipo de relación que esperan los clientes.

En conclusión, el presente modelo de negocio comprende el relacionamiento con los clientes como una interacción personal de un representante de servicio para cada momento en el cumplimiento de la propuesta de valor. Por lo que supone que en los momentos de negociación debe haber una relación estrecha con el área comercial y gerencia. Luego para la ejecución del evento un mayor relacionamiento con el personal de logística. Y finalmente para la fidelización y retención, una reconexión y gestión del área comercial.

Las relaciones en cada momento deben ser gestionadas en pro de lograr la mejor experiencia tanto a los clientes, como a los usuarios, razón por la que es de utilidad ratificar la importancia de integrar en la propuesta de valor del Auditorio JAT la calidad en el portafolio cultural, la calidad técnica y la calidad de los servicios periféricos.

3.3.5. Fuentes de Ingresos:

En este módulo se tiene en cuenta las alternativas para crear una o varias fuentes de ingreso, además de tener mecanismos de fijación de precios.

Se presenta un crecimiento en la demanda de actividades artísticas y culturales en especial espectáculos de teatro, música y danza. El éxito de la iniciativa del Auditorio JAT radica en ofrecer a los usuarios una suscripción a un portafolio de servicios culturales, que no solo incluirá alternativas virtuales como en las plataformas de streaming actualmente tendencia, si no alternativas de asistencia presencial y semipresencial.

En el caso del Auditorio JAT las organizaciones tendrán una cuota de suscripción anual con acceso a un número de actividades del portafolio de actividades artísticas y culturales presenciales y virtuales. Dentro de la contratación se incluirá el uso de zonas complementarias

como: lobby, salón auxiliar, zonas verdes, cafetería, restaurante y enfermería. Además del material para la interacción y participación en las actividades. Adicional a esto se pretende lograr captar mayor valor con actividades complementarias tales como: intermediación de servicios, alimentos, bebidas, parqueadero y otros servicios adicionales, requerimiento del cliente, que no se encuentren incluidos en la contratación del servicio.

Obaidalahe, Salerno, & Colbert, (2017) enfoca su estudio en los teatros que fidelizan a sus clientes a través de la suscripción. Esta fuente de ingreso se caracteriza por tener una cuota de suscripción anual a cambio del acceso a un portafolio de actividades artísticas y culturales. En el estudio explica el comportamiento leal sostenible de los suscriptores reiterando la importancia de factores tales como las experiencias sociales y los servicios adicionales, sin embargo, integra la identificación social y tolerancia a la decepción.

El Auditorio JAT en esta propuesta tendrá su fuente de ingresos principal a través de suscripción anual de las Empresas por el acceso a un portafolio de servicios artísticos y culturales para los colaboradores y su grupo familiar desde el marco de un programa de Bienestar y Desarrollo Humano Organizacional. Del mismo modo se seguirá alquilando el espacio a instituciones educativas para la realización de grados, presentaciones artísticas y clausuras, Empresas para la realización de conferencias, talleres, capacitaciones y asambleas y por productoras de eventos que funcionan como intermediarios para la ejecución de eventos empresariales, artísticos, culturales y de capacitación. Así mismo como ingresos luego de lograr ser parte de los programas de fomento como el Programa Nacional de Salas Concertadas. Además de la inclusión en la programación artística y cultural de los eventos públicos o de gran envergadura a nivel nacional como el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá y al Festival Artístico Nacional e Internacional.

Finalmente teniendo en cuenta los resultados del presente modelo, se sugiere ampliar dicha oferta cultural al público en general, fomentando el consumo artístico y cultural en la zona de influencia. Sobra decir que sería a partir de la formulación de un direccionamiento estratégico hacia otro segmento.

3.3.6. Recursos Clave:

Se debe describir los recursos necesarios para ofrecer a los clientes la mejor experiencia. Existen recursos tangibles e intangibles que cobran relevancia según su propuesta de valor.

Para el modelo de negocio del Auditorio JAT es fundamental contar con recursos físicos, como lo es una infraestructura, los equipos audiovisuales, tecnología y talento humano, que se requieren para lograr cumplir la oferta de valor y percibir ingresos.

En cuanto a los recursos físicos, el Auditorio cuenta con amplias e integrales instalaciones que permiten el desarrollo de diferentes actividades de tipo cultural y artístico. El auditorio en su interior cuenta con un escenario y 1200 sillas para el público, salas complementarias y batería de baños. Además, se encuentra rodeado de 3000 metros cuadrados de zonas verdes, que se complementan con los espacios de la IES que agregan mayor valor a la propuesta. Acompañado de una acústica inigualable y tecnología de punta, que comprende: sistemas audiovisuales, telón eléctrico, iluminación artística, cámara de domo para grabar las memorias de los eventos, cámaras de seguridad, cabina de control para audio y video, cabina para traducción simultánea, aire acondicionado, sistemas de emergencia e iluminación de última tecnología.

Para el funcionamiento propiamente del presente modelo de negocio la Gerencia debe contar con talento humano que se encargue de la gestión comercial para ofrecer la atención personalizada que requiere el viaje del cliente en la captación, fidelización y si es el caso, la

retención del cliente. Las áreas administrativas de Unicoc (Auditoria, recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos, salud y seguridad en el trabajo) deben contribuir con su gestión con actividades de apoyo que permitan captar y crear mayor valor tanto para la institución como para los clientes del Auditorio. Puntualmente para la ejecución de los eventos, se debe contratar personal de protocolo y logística para cumplir los acuerdos en la planeación y satisfacer las necesidades de los clientes, en coherencia con una cultura enfocada en la experiencia de los clientes.

A propósito de esto, se aplicara la propuesta herramienta expuesta por Muñoz-Seca (2011) para ofrecer una experiencia excepcional en el servicio cultural. La Secuencia de Actividades de Servicios (SAS) es una alternativa para diseñar la experiencia del cliente del servicio cultural, alineando la estructura operativa y las alianzas. A continuación los pasos para su implementación:

- a. Desarrollando Conceptos:** es aquí, donde se diseña la experiencia teniendo como prioridad la esencia del servicio que se desea entregar y la variedad de características sensoriales que desea impactar. En el Auditorio la esencia del servicio estará en ofrecer una experiencia excepcional a los clientes con el mejor trato, oportuna respuesta a las solicitudes e imprevistos.
- b. Creando Prototipos de Servicio:** Se realizara una prueba piloto testeando el servicio que se ofrece a los clientes desde el primer contacto para realizar ajustes o refinamientos en el desarrollo de conceptos.
- c. Alistando el Servicio:** En este aspecto se realizara el análisis de los Recursos Humanos y Físicos para la resolución de problemas y a su vez protocolos de resolución de casos de incidencias en el servicio.

- d. Creando la estructura Operativa:** Luego de que se desarrolla el concepto, se prueba y construyen los procesos, se procede a estructurar las actividades operativas para atender a los clientes del Auditorio en cada momento del viaje.
- e. Entregando de manera sostenida el servicio:** En todas las actividades anteriormente mencionadas, se debe tener especial atención a las interacciones humanas y los elementos que hacen que el servicio sea excepcional.
- f. Ofreciendo la mejor experiencia:** Siempre se debe tener en cuenta la percepción de los clientes es por eso que se debe aplicar una encuesta de satisfacción que permita determinar fortalezas y debilidades en el servicios.
- g. Mejorando constantemente el servicio:** Esta actividad debe ser una constante. Se debe tener la capacidad de reconocer oportunidades de mejora. Mejorar es más fácil, teniendo personal con competencias y habilidades volcadas hacia el servicio superior, el aprendizaje como principal activo y la capacidad de resiliencia en caso de fracaso.
- h. Reinventando la experiencia del servicio:** La retroalimentación sobre el servicio es fundamental para innovar y repensar el diseño del servicio, por lo que es vital la disposición de escucha y atención del equipo de trabajo dispuesto en cada momento.

Desarrollar los elementos prácticos planteadas por SAS favorecen el relacionamiento del Auditorio JAT con sus clientes, evidenciando brechas y demandas insatisfechas, propiciando la creación de estrategias innovadoras que como resultado mejoren la experiencia del cliente constantemente. Esta herramienta ofrece una alternativa para fortalecer la mejora y la importancia de un cambio de visión en las organizaciones culturales con base en la experiencia del cliente.

Unicoc cuenta con una infraestructura tecnológica e informática al servicio de la comunidad académica que impacta de manera transversal a todas las áreas y procesos institucionales, sin embargo es clave linear y optimizar los recursos existentes para el Auditorio JAT. Desde este aspecto es importante conocer ampliamente la utilidad de las herramientas tecnológicas disponibles en función del Auditorio, por ejemplo: canales de comunicación con clientes, herramientas para planificar actividades, agendar eventos y reuniones virtuales, entre otras herramientas, de gran utilidad para la gestión y comunicación con los clientes.

El Auditorio JAT debe fortalecer su posicionamiento en el mercado, haciendo uso de su página WEB, con un nuevo contenido y una nueva imagen donde se dé a conocer información los servicios, valor agregado de los servicios, fotografías de eventos, aliados estratégicos y clientes empresariales. Debe contener la visual para dispositivos móviles y con chat en vivo que permita a los clientes nuevos tener el primer contacto y resolver dudas al instante. Las redes sociales deben seguir siendo actualizadas con contenido de interés de forma periódica y hacer apertura de un perfil en LinkedIn para tener un mayor acercamiento con empresas y personas encargadas de la gestión de Bienestar y Desarrollo Humano de las Organizaciones. Estas redes accionadas a través del Chat en vivo para establecer relaciones directas con los clientes, resolver inquietudes y por qué no, ayudar a que tomen la decisión de adquirir el portafolio de servicios cultural.

Desde esta perspectiva cobra importancia adquirir un software de omnicanalidad digital, plataforma que transforme las relaciones y canales de comunicación de manera efectiva, con el fin de mantener consolidados los datos e información de los clientes de distintos canales, en cualquier momento y en tiempo real. Adoptar la omnicanalidad digital para el Auditorio JAT,

permite lograr la eficacia operativa, una visual unificada y dar respuesta oportuna a los clientes o posibles clientes.

La implementación de tecnología en espacios culturales hace parte de la transformación que necesita la industria para ofrecer experiencias únicas, tanto para los visitantes como los gestores de los escenarios artísticos y culturales. “Las nuevas tecnologías digitales e interactivas representan un elemento clave en el proceso de gestión de las organizaciones artísticas y culturales, ayudando a desencadenar caminos de innovación en los ámbitos internos de gestión, organización o seguridad entre otros. (Minsait, 2020)

La transformación digital en el Auditorio JAT incluirá la implementación de herramientas digitales en todos los momentos del viaje de los clientes. Según la Consultora de transformación digital Minsait (2020), la tecnología aporta mayor valor en tres momentos: antes de la visita, durante la visita y después de la visita, de manera que ofrece soluciones tecnológicas que dan mayor valor a los clientes y se pueden aplicar en el modelo de negocio del Auditorio JAT.

Las Aplicaciones móviles, por ejemplo, permiten conocer información sobre el contenido de las obras o espectáculos, tener acceso a contenidos culturales y educativos general, incluso ofrecer información de obras, localización de los espacios y pago de parqueaderos. En este aspecto es importante contar con Wifi gratuito que permita las interacciones de esta app y redes sociales que les permita a los usuarios compartir sus experiencias.

Las redes sociales permiten conectar a los gestores y el público de manera directa y abierta. Instagram, Facebook y LinkedIn permiten comunicación efectiva con los clientes, ofreciendo mayor contenido visual y preciso, que permite al Auditorio JAT, una mayor divulgación de los servicios y su valor agregado. Estas herramientas digitales permiten dar

mayor visibilidad y posicionamiento, de manera que es importante asegurarse de crear estrategias para lograr aparecer en historias y etiquetas que a su vez sean replicadas, aprobadas por un “Me gusta” y compartidas.

Los robots conversacionales “Chatbots” gracias a la tecnología machine learning, permiten a interacción efectiva con personas en este caso asistente a los espectáculos. Este software de inteligencia artificial es útil para el Auditorio JAT, dado que permite la atención de los clientes, ofrece información general y resolver inquietudes. La programación dependerá incluso información específica para cada una de los servicios y las necesidades de los clientes.

La realidad digital (Virtual, aumentada y mixta) para el Auditorio JAT sería una alternativa de gran utilidad para el área comercial, pues evitaría el desplazamiento de los clientes, permitiendo conocer las instalaciones y servicios con una experiencia de realidad aumentada. Así mismo el uso de gafas de realidad virtual ofrecería una nueva experiencia al público que desde sus casas desea tener la experiencia de estar en el escenario.

Es así, que un portafolio de servicios con contenido virtual presupone la consecución de herramientas que permitan la transmisión remota con la misma calidad, repensando en alternativas para generar una coparticipación y una experiencia excepcional para quienes desean disfrutar de obras y espectáculos desde la comodidad de sus hogares.

Los recursos claves para el presente modelo son físicos, humanos y tecnológicos, comenzando por una infraestructura que el Auditorio JAT complementa con la IES ofreciendo a los usuarios espacio multipropósito con amplias zonas campestre. El recurso humano fundamental para ofrecer la mejor experiencia durante cada momento del viaje del cliente, conjugado con el personal administrativo de Unicoc funciona de manera transversal para generar

mayor valor. Esto, unido al empleo de herramientas tecnológicas e informáticas ofrece mayor eficiencia y mejores experiencias a los clientes, con la implementación de soluciones en la operación comercial, organizativa, back office, espectáculo y posventa.

3.3.7. Actividades Clave:

En este módulo se describen las acciones precisas para alcanzar que un modelo de negocio sea exitoso. Estas acciones, cobran valor a la hora de crear la propuesta de valor, lograr participación en los mercados, mantener contacto con los clientes y mejorar la rentabilidad.

La información analizada, evidencia que en el país hay una oferta laboral amplia de artistas y una demanda laboral menor, con una alta prevalencia del trabajo informal. El este aspecto, el Auditorio JAT con sus recursos y capacidades alineadas en un modelo de negocio, aportara al fomento de empleo formal para la comunidad de artistas.

La búsqueda de proveedores de calidad es una de las prioridades dentro de las actividades clave para que el Auditorio JAT logre el éxito, razón por la que en los procesos de contratación de proveedores se debe implementar la evaluación de parámetros que aseguren propuestas con contenidos innovadores y de gran calidad.

Así mismo se debe asegurar que los proveedores de equipamiento sean calidad, de manera que funcionen como aliados estratégicos para ofrecer una mejor experiencia y servicios complementarios a los clientes, teniendo como prioridad la adquisición de tecnología de punta para cada uno de los momentos del viaje de los clientes.

También, para lograr un relacionamiento óptimo con clientes se debe crear una guía o procedimiento que contenga información sobre el momento en el viaje del cliente donde la prioridad sea ofrecer la mejor experiencia. Incluso se debe crear un protocolo de atención a los

clientes, en el que se incluya, tono de la voz, actitud de escucha y disposición para resolver cualquier inquietud e inconformidad, guía de respuestas y escalaciones.

Se debe contar con documentación de los procesos y procedimientos que permitan garantizar su adecuada ejecución y garantizar la calidad que se desea ofertar en cada momento del viaje del cliente.

Alineado con lo anterior, es necesario implementar un programa de capacitación al personal, donde se fortalezcan competencias y habilidades de comunicación, se reconozcan fortalezas y se pueda discutir sobre oportunidades de mejora en la prestación del servicio. Además de la Implementación de Secuencia de Actividades de Servicios (SAS) de Muñoz-Seca (2011) como una alternativa para diseñar la experiencia del cliente del servicio cultural, alineando la estructura operativa, alianzas y proveedores.

Es una actividad clave también, invertir en tecnología que ofrezca soluciones innovadoras en la definición de un modelo de negocio que pretenda ser innovador y estar alineado con las nuevas tendencias que empiezan a transformar la Industria Cultural y Creativa en el mundo entero. Las soluciones tecnológicas ofrecen alternativas que agregan valor a cada uno de los momentos con los clientes ofreciendo una experiencia integral entre lo tradicional y lo digital, en la operación comercial, ejecución del evento y post venta del servicio.

Por otra parte y de gran relevancia es importante incluir la implementación de los lineamientos de la norma ISO 20121 sobre el desarrollar eventos aplicando criterios de sostenibilidad, entre cuyos ventajas se encuentra: mejoras en el desarrollo de los eventos desde la planificación hasta la ejecución, prácticas para mejorar niveles de eficiencia y desempeño, ahorro de costes

derivado de una disminución y eficiencia en el uso y consumo de recursos (agua, energía, etc.), compromiso ambiental de los colaboradores, contratistas y proveedores.

Este tipo de acciones trae consigo beneficios como: disminución de la huella de carbono, refuerza la responsabilidad social corporativa de la empresa certificando su compromiso social y ambiental, mejora de la imagen corporativa y de la competitividad de la empresa satisfaciendo las exigencias cada vez mayores que demandan clientes, proveedores y la sociedad en general, mejora la posición frente a la competencia en concursos públicos o evaluaciones realizadas por grandes clientes. Serio clave la consecución de certificación en ISO 20121.

3.3. 8. Asociaciones Clave:

En este segmento se debe referir los proveedores y socio importantes para optimizar el Modelo de Negocio. Se puede tener en cuenta las asociaciones con Empresas no competidoras, competidoras, empresas conjuntas (Joint Ventures), con proveedores, incluso con clientes.

Desde este módulo el Auditorio JAT para ofrecer un servicio excepcional a sus clientes deberá gestionar alianzas con organizaciones artísticas y culturales posicionadas en el sector que ofrezcan contenidos innovadores e interactivos. También existe una la amplia oferta de artistas nacionales que cuentan con portafolios de servicios culturales amplios y que no cuentan con escenarios formales. Al hacer este tipo de alianzas se lograría posicionar el Auditorio JAT como el epicentro artístico y cultural de las mejores obras y espectáculos para Empresas que inviertan en el Bienestar y Desarrollo Humano de sus Colaboradores.

Algunas alianzas también se gestionarán con organizaciones artísticas y culturales con objeto social de programas públicos o de ONGS ofreciendo un espacio de desarrollo artístico y

cultural para toda la sociedad, evidenciando de esta manera a los clientes el desarrollo de un modelo de negocio con perspectiva social.

Por otra parte, también es importante entablar relaciones con organizaciones internacionales que cuentan con contenidos que abren el espectro a conocer un mundo diverso y rico en cultura.

Otra alianza estrategia es mantener relaciones con Asociaciones, gremios o clústeres que permitan tener línea directa y mayor cobertura de organizaciones privadas.

Las Cajas de Compensación Familiar (CCF), también son un aliado clave pues son quienes de primera mano tienen las solicitudes de las organizaciones para ofrecer bienestar a sus colaboradores. Al hacer parte de las alternativas que ofrece a las Empresas afiliadas a la CCF, el Auditorio JAT ofrecerá un portafolio de servicios culturales que se ajuste a las necesidades de la Empresa, con una propuesta con contenido artístico y cultural exclusivo, con el mejor recurso humano y en una infraestructura completa.

3.3.9. Estructura de Costes:

Se deben describir en este módulo los costes asociados a la implementación del modelo de negocio.

La transformación del estado actual del modelo de financiamiento tradicional que percibe ingresos a partir del alquiler de un espacio se llevara a cabo en tres fases de cuatro meses de duración cada una.

La primera fase busca encontrar unos ángeles inversionistas de fondos públicos y privados participando en rondas de inversión que se llevan a cabo en la Cámara de Comercio de Bogotá “Colombia Emprende e Innova” liderada por el Gobierno Nacional e iNNpulsa

Colombia. Recursos destinados para contratar recurso humano e invertir en mejoras tecnológicas para iniciar la operación.

Así mismo acudir a las alternativas de crédito para emprendimientos en el sector naranja por el Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia (Bancoldex), para la inversión en la transformación digital.

La segunda etapa, hace parte del periodo de implementación, en donde el nuevo modelo de negocio dará sus primeros frutos a través de la contratación de “Transformación Empresarial Cultural” por Empresas Privadas.

En la tercera fase que llamaremos fase de expansión, se buscara atraer nuevos clientes bajo el formato de licitación, planes públicos y el programa de Salas Concertadas del País.

Finalmente, un año después el Auditorio JAT contara con nuevas fuentes de ingresos que presentaran la mayor parte de su musculo financiero, siendo esta, paralelo al alquiler tradicional y dejando entre ver un financiamiento independiente y sostenible de Unicoc.

Para la implementación del modelo de negocios, la Gerencia del Auditorio debe incluir en su presupuesto recurso humano fijo que se encargue de la gestión comercial para ofrecer la atención personalizada que requiere el viaje del cliente en la captación, fidelización y si es el caso, la retención del cliente. Las áreas administrativas de Unicoc (Auditoria, recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos, salud y seguridad en el trabajo) no generaran costos adicionales dado que su funcionamiento es transversal.

Puntualmente para la ejecución de los eventos, se debe considerar el costo del personal del protocolo y logística por evento, que aseguran la prestación de un servicio excepcional asegurando el cumplimiento de los acuerdos contratados y acudiendo oportunamente inquietudes o situación imprevistas.

En vista que se debe asegurar el uso de herramientas tecnológicas e informáticas propias para la prestación de servicios culturales se debe invertir en recursos tecnológicos en la implementación de soluciones en la operación comercial, seguridad, organizativa, back office, espectáculo y posventa, mencionados en los recursos clave.

Desde esta perspectiva para lograr la mejor experiencia cobra importancia adquirir un software de omnicanalidad digital que permite lograr la eficacia operativa, una visual unificada y dar respuesta oportuna a los clientes o posibles clientes.

El Auditorio JAT debe fortalecer su posicionamiento en el mercado, haciendo uso de su página WEB y redes sociales, de manera que debe invertir en marketing digital, con estrategias SEM y SEO. Así como dar mayor visibilidad de la propuesta de valor del modelo de negocio a través de tv, radio, vallas y revistas.

3.4 Diseño Lienzo Modelo de Negocio Canvas

¿Por qué se define este modelo?

El presente proyecto de investigación teórico- práctico hace uso del Modelo de Negocio CANVAS con el fin de dinamizar y proponer sistemáticamente una guía aplicable a diferentes instituciones de educación superior que tienen Auditorios en sus instalaciones y que desean aportar mayor valor social y económico en su misión educativa, con una visión de futuro optimizando sus recursos y capacidades y encontrando una posición estratégica en la Economía Naranja del país.

El desarrollo de la propuesta para el Auditorio JAT, funciona como una guía teórico-práctica para pensar y diseñar esta línea de negocio en otras IES. En la descripción del estudio de caso se fundamenta la construcción de cada uno de los segmentos sobre la base de

experiencias internacionales en el marco de servicios artísticos y culturales y el diagnóstico de la realidad actual, que ofrece el insumo para la construcción teórica práctica de un Modelo de Negocio orientado a dar valor económico y social a toda la comunidad involucrada, con un enfoque innovador.

¿Qué tiene en cuenta el presente Modelo de Negocio?

1. El Estado Colombiano promueve el desarrollo de iniciativas en torno a actividades de la Economía Naranja, como es el caso de artes escénicas y espectáculos que se consideran relevantes en el arte y patrimonio del país. Es así, que se evidencia el reto para el Auditorio Jorge Arango Tamayo de hacer parte de los programas de fomento del arte y la cultura para aportar al desarrollo de las personas y la economía del país.
2. Los factores económicos evidencian fuertes oportunidades para el Modelo de Negocio del Auditorio JAT. La Industria se encuentra en crecimiento visible en el aporte en el PIB del país. Los emprendimientos enfocados en actividades del sector tienen beneficios económicos y son la fuente potencial de la generación de empleo.
3. Se presenta un crecimiento en la demanda de actividades artísticas y culturales en especial espectáculos de teatro, música y danza. El éxito de la iniciativa del Auditorio JAT radica en ofrecer a los usuarios una suscripción a un portafolio de servicios culturales, que no solo incluirá alternativas virtuales como en las plataformas de streaming actualmente tendencia, si no alternativas de asistencia presencial y semipresencial.
4. El Modelo del Negocio del Auditorio JAT, toma como público objetivo las organizaciones que en sus áreas de Talento Humano, ofrecen contenido educativo y cultural a sus colaboradores dando cabida a la “Transformación Empresarial Cultural”.

5. El portafolio de servicios artísticos y culturales del Auditorio JAT, cuenta con nuevas tecnologías que permitan en la presencialidad ofrecer la mejor experiencia y en la virtualidad mayor calidad. Los elementos tecnológicos en el arte y la cultura son el factor innovador del modelo de negocio tanto en la gestión como en todo el viaje de los clientes.

¿Cuál es el Modelo de Negocio Planteado para el Auditorio JAT?

Gráfico 13. Lienzo Transformación Empresarial Cultural



Conclusiones y Recomendaciones

- El análisis estratégico externo e interno, conocimientos adquiridos en la Maestría permitieron evidenciar oportunidades que fueron fundamentales en la creación de la propuesta de un modelo de negocio. En primer lugar se encontró la posición estratégica del Auditorio JAT en la Economía Naranja del país y se evidenció las ventajas competitivas al hacer parte de una IES, dando viabilidad para desarrollar un modelo de negocio innovador.
- El arte y la cultura aportan al desarrollo humano, es por esto que se alinea la propuesta del Modelo JAT con las necesidades de los programas de Bienestar y Calidad de Vida de las Empresas. El portafolio de Servicios Culturales “Transformación Empresarial Cultural”, impacta en la formación, además de fomentar una cultura positiva, ambiente propicio para impactar en la productividad de los Colaboradores.
- El Covid19 aceleró la transformación de los espectáculos y artes escénicas. En el sector se aceleró la implementación digital que permitió crear nuevas experiencias a los usuarios, por lo que el Auditorio JAT retoma esta mega tendencia social y tecnológica haciendo uso de herramientas como: redes sociales, omnicanalidad, inteligencia artificial, machine learning, big data, entre otros, para conseguir mayores niveles de eficiencia e innovación en la gestión, organización y ejecución de los eventos.
- Las IES con Auditorios, cuentan con los recursos físicos y de infraestructura para el desarrollo de cualquier tipo de evento sin embargo no tienen un portafolio cultural definido. La presente propuesta ofrece una guía para la formulación de un modelo de negocio en las IES que desean ofrecer y captar mayor valor impactando más que su Comunidad Académica. Esta

propuesta funciona como un paso a paso para lograr la construcción de una mirada estratégica luego de que las IES analicen sus oportunidades.

- La recomendación para que este modelo de negocio sea sostenible se enfoca en la creación de procedimientos que aseguren la puesta en marcha del modelo. El éxito de la propuesta radica en que los actores inmersos en la ejecución sean conscientes de la importancia de la innovación haciendo uso de los recursos tecnológicos y la relevancia de la experiencia de los clientes en cada momento del viaje.
- El uso del Modelo de Negocio CANVAS permite sistemáticamente ofrecer una guía aplicable a diferentes instituciones de educación superior que tienen Auditorios en sus instalaciones y que desean aportar mayor valor social y económico en su misión educativa. En la propuesta se ven beneficiadas las diferentes partes interesadas gracias al direccionamiento estratégico propuesto y su valor compartido.

Referencias Bibliográficas

Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.

Akoi, S. M., & Yesiltas, M. (2020). The impact of human resource development (hrd) practices on organizational performance: The mediating role of human capital. *Revista De Cerveteri Si Interventie Sociala*, 70, 90-118. doi:10.33788/rcis.70.7.

Álvarez Mendoza, D., & Restrepo Ospina, D. (2019). Plan de negocios para el Teatro Universidad EIA. Envigado, Universidad EIA. Facultad de Ingeniería. Dirección URL del documento: <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/2421>

Arango Mejia, J. (2013). Experiencias de transformación institucional con calidad académica. Bogotá. Unicoc.

Banco Interamericano de Desarrollo, B., Márquez, I. D., & Restrepo, P. F. B. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita. Inter-American Development Bank.

Barranco Blázquez, M. D. L. (2017). Modelos de negocio de teatros de la ciudad de Valencia (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Boletín Técnico Encuesta de Consumo Cultural ECC 2017 (2018). Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/bole_ecc_2017.pdf

Carlucci, D. (2018). Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations: Insights from focus group research across Europe. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 14-30. doi:10.1108/MBE-12-2017-0094

Comm10 (2020). Customer Engagement 2020 .Why the digital journey changes everything and how to keep up. <https://www.comm100.com/resources/whitepaper/2020-customer-engagement/>

Consejo Nacional de Acreditación (2020). Instituciones de Educación Superior Acreditadas. <https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186354.html>.

Consejo Privado de Competitividad CPC. Informe Nacional de Competitividad 2020 – 2021: Economía Digital. https://www-emis.com.ez.unisabana.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&doc_id=702067224.

Constitución Política de Colombia. Art. 2.7.8 de julio de 1991 (Colombia).

DANE (2019) Boletín Técnico Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2018p. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2014-2018/boletin-CSCEN-2014-2018-sep19.pdf

DANE (2018). Información Estratégica Encuesta Nacional de presupuesto de los Hogares ENPH. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/presentacion-enph-2017.pdf>

DANE. (2017). Boletín Técnico Cuenta Satélite de la Cultura. https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/boletin_tecnico_cuenta_satelite_cultura_bogota_2010_2016_2.pdf

Decreto 475 de 2021 [con fuerza de ley]. Por el cual se dictan las medidas especiales relacionadas con el sector Cultura, dentro del estado de emergencia Económica, Social y Ecológica.

Departamento Nacional de Planeación (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Obtenido de <https://www.pnd>

Estellés Díaz, R., & Fernández Rodeiro, A. (s.f) Guía para el diseño de un auditorio. Universidad de la Republica.

Estrada Ardila, J. M. (2012). Centro Empresarial Millenium Services & Plus SAS (Bachelor's thesis, Universidad Ean). Bogotá, Universidad EAN. Facultad de humanidades y ciencias sociales. Dirección URL del documento:
https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2421/1/AlvarezDaniela_2019_PlanNegociosTeatro.pdf

Farina, L. S. A., Rodrigues, G. D. R., & Hutz, C. S. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633-642.

Freile Franco, A. I. (2012). Factibilidad del Centro de Convenciones Terrabella (Bachelor's thesis, Quito, 2012.).

Hume, M., Sullivan Mort, G., Liesch, P. W., & Winzar, H. (2006). Understanding service experience in non-profit performing arts: Implications for operations and service management. *Journal of Operations Management*, 24(4 SPEC. ISS.), 304-324.
doi:10.1016/j.jom.2005.06.002. in.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx

Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc (2019) Informe encuesta de satisfacción de clientes 2018.

Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc (2019) Informe de gestión de clientes 2018.

Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc (2017) Consolidado ingresos Auditorio Jorge Arango Tamayo entre 2015 y 2017.

Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc (2019) Informe de resultados del Auditorio Jorge Arango Tamayo en 2018.

Instituto Distrital de Artes (2017). Arte, Cultura y Acción: Herramientas para fortalecer iniciativas culturales. https://www.idartes.gov.co/sites/default/files/2018-02/cartilla_arte_cultura_y_accion.pdf

Instituto Distrital de las Artes – Idartes. (n.f) Plan decenal de Cultura Bogotá D.C 2012-2021. Obtenido de <https://www.idartes.gov.co/sites/default/files/2018-02/plandecenaldeculturabogotadc2012-2021.pdf>.

ISO 20121. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/sustainable_events_iso_2012.pdf

Kaplan, S.(2011) Los modelos comerciales no son solo para negocios. www-128.ibm.com/developerworks/library/ws-wsrp/

La República (2019) Las actividades de la economía naranja representan 3,2% del PIB del año pasado. <https://www.larepublica.co/especiales/economia-naranja-noviembre-2019/las-actividades-de-la-economia-naranja-representan-32-del-pib-del-ano-pasado-2930124>

Ley 1834 de 2017. Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja El Congreso de Colombia.3 de mayo de 2017.

Ley 1493 de 2011. Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y

control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones. 6 de diciembre de 2011.

Ley 397 de 1997. Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias. 7 de agosto de 1997.

Ley 1170 de 2007. Por medio de la cual se expide la ley de teatro colombiano y se dictan otras disposiciones. 7 de diciembre de 2007.

Ley 1477 de 2011. Por medio de la cual se rinde honores a la memoria de la actriz Fanny Mikey. 27 de julio de 2011.

Ley 1686 de 2013. Por medio de la cual se exalta la labor cultural que se logra a través de la celebración del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá y garantiza su preservación como el mayor espectáculo nacional de las artes escénicas y, se declara como patrimonio cultural de la Nación el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá. 6 de diciembre de 2013.

Martínez Carazo, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. Revista científica Pensamiento y Gestión, (20).

Ministerio de Cultura de Colombia (2019) Economía Naranja Cuarto Reporte. Obtenido de <https://www.economianaranja.gov.co/media/xlxnv51c/cuarto-reporte-naranja.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia (2019) Economía Naranja Segundo Reporte Obtenido de https://www.economianaranja.gov.co/media/a3nk3cig/reportenaranja_dic11.pdf

Ministerio de Cultura de Colombia (2019) Economía Naranja Tercer Reporte. Obtenido de <https://www.economianaranja.gov.co/media/wg4d5pil/3er-reporte-economia-naranja-2014-2019.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2010) Manual de estándares para intervención en teatros Obtenido de <https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/grupos/teatro-y-circo/documentos/Documents/Manual%20de%20Est%C3%A1ndares%20para%20Intervenci%C3%B3n%20en%20Teatros.pdf>.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2019) Economía Naranja Primer Reporte Obtenido de <https://www.economianaranja.gov.co/media/fwtmjdm/1er-reporte-economia-naranja-2014-2018.pdf>.

Ministerio de Cultura de Colombia (2011) Plan Nacional de Teatro. Escenarios para la vida 2011-2015. Obtenido de <https://mincultura.gov.co/areas/artes/teatro-y-circo/plan-nacional-de-teatro/Documents/Plan%20Nacional%20de%20Teatro%20Escenarios%20para%20la%20Vida%202011-2015.pdf>.

Ministerio de Cultura de Colombia (2019) Plan Decenal de Cultura 2012-2021. Obtenido de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/plandecenaldeculturabogotadc2012-2021.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia (2016) Plan Nacional para las Artes 2018-2019. Obtenido de <https://mincultura.gov.co/areas/artes/plan-nacional-artes-2015-2019/Paginas/default.aspx>

Ministerio de Cultura de Colombia (2020) El Programa Nacional de Concertación de Salas. Obtenido de <https://mincultura.gov.co/planes-y-programas/programas/programa-nacional-de-concertaci%C3%B3n-cultural/Paginas/quienes-somos.aspx>

Minsait Indra Company. (2020). Tecnología al Servicio del Arte y la Cultura. <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/la-tecnologia-al-servicio-del-arte-y-la-cultura#>

Muñoz-Seca, B. (2011). A business model for cultural services: Joint design and production of a customer experience.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

Departamento Nacional de Planeación (2020). Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022) Ivan Duque. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Perinat, A. (2012). Cultura, Educación y Desarrollo Humano en América Latina. *Cultura y Educación*, 24(1), 111-124.

Raddar Consumer Knowledge Group (2020) Colombia- Informe de gasto de los hogares Microeconomic Outlook: Cierre 2020. https://www-emis.com.ez.unisabana.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&doc_id=698876484

Raddar Consumer Knowledge Group, (2019) Colombia- Informe de gasto de los hogares Microeconomic Outlook. https://www-emis-com.ez.unisabana.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&doc_id=671765598

Rcn Radio (2019) Gobierno destinará más de \$110 mil millones para educación superior pública. <https://www.rcnradio.com/estilo-de-vida/educacion/gobierno-destinara-mas-de-110-mil-millones-para-educacion-superior-publica>

Rivas, R. D. (2015). Cultura: factor determinante del desarrollo humano. Entorno, (58), 16-24.

Sabana Centro Cómo Vamos. (2017) Obtenido de http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2018/10/Informe-de-Calidad-de-Vida-Sabana-Centro_2017.pdf

Sabana Centro Como Vamos. (2019). Informe de Calidad de Vida 2018 Sabana Centro. Obtenido de http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2019/11/4to-Informe-de-Calidad-de-Vida-de-Sabana-Centro_2018.pdf

Secretaria de Cultura Recreación y Deporte (2015). Estadísticas de Teatros y Auditorios en Bogotá 2015.

<http://sispru.scrd.gov.co/siscred/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20No.%206%20Teatros%20y%20Auditorios.pdf>

Secretaria de Cultura Recreación y Deporte (2011). Plan Decenal de Cultura Bogota D.C (2012-2021)

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/plandecenaldeculturabogotadc2012-2021.pdf>.

Semana (2019). La expansión de las obras en las universidades. Obtenido de <https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/en-que-van-las-obras-de-infraestructura-en-las-universidades/266401/>

Téllez, J (2019). Un nuevo consumidor Colombiano: Hábitos y Tendencias. BBVA Colombia https://www-emis-com.ez.unisabana.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&doc_id=663613240

The New York Times (2020). Volver al teatro durante la pandemia. Obtenido de: <https://www.nytimes.com/es/2020/10/20/espanol/opinion/teatro-covid.html>

UNESCO, Y. P. (2013). Informe sobre economía creativa, edición especial 2013. Ampliar los cauces del desarrollo local.

UNESCO, Y.P (2015) Nuevo informe muestra que las industrias culturales y creativas suponen 29,5 millones de puestos de trabajo en el mundo. Obtenido de: http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/new_report_shows_cultural_and_creative_industries_account_for_128_ibm_com_developerworks_library_ws-wsrp/

Waqas, M., Hamzah, Z. L. B., & Salleh, N. A. M. (2021). Customer experience: A systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(1), 135-176. doi:10.1007/s11301-020-00182-w

