



DISEÑO DE UN MODELO TEÓRICO PRÁCTICO DE ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDIMIENTOS CULTURALES Y CREATIVOS EN ZONAS RURALES



UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO SECCIONAL CARIBE

Roxana Segovia de Cabrales
Directora Seccional Caribe

Ana Lucía Rodríguez De La Rosa
Jefe de Planeación y Proyectos, UTADDO Seccional Caribe

PROYECTO LABORATORIOS VIVOS DE INNOVACIÓN Y CULTURA.

Viviana Londoño Moreno
Gerente

César Augusto Prieto Jiménez
Coordinador de Inclusión Productiva

María Consuelo Betancourt De Arco
Asesora de Mercadeo

Juan Sebastián Castillo Pérez
Asesor de Psicología

El presente documento es un producto contemplado en la ejecución del proyecto Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura.

Cartagena de Indias, marzo de 2016

CONTENIDO

| | | |
|------|--|----|
| 0. | INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1. | OBJETIVO DEL MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO | 6 |
| 2. | METODOLOGÍA DE ACOMPAÑAMIENTO | 6 |
| 3. | ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS..... | 8 |
| 3.1. | Los Micro-proyectos..... | 8 |
| 3.2. | Lienzo de Modelo de Negocios “Lean Canvas” | 13 |
| 3.3. | Plan de Negocios | 15 |
| 4. | PEDAGOGÍA DIDÁCTICA..... | 17 |
| 4.1. | Actividades Generales..... | 17 |
| 4.2. | Actividades Específicas..... | 18 |
| 5. | ESTRUCTURA GENERAL DE LOS TALLERES DE ACOMPAÑAMIENTO | 21 |
| 5.1. | Taller de Innovación Social..... | 21 |
| 5.2. | Taller de acompañamiento al Proyecto de Vida | 23 |
| 5.3. | Taller de Estrategias Comerciales..... | 25 |
| 5.4. | Acompañamiento a la Formulación de Planes de Negocio | 26 |
| 6. | RESULTADOS ESPERADOS..... | 28 |
| 7. | PARTICIPANTES..... | 30 |
| 8. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 31 |

0. INTRODUCCIÓN

El panorama actual de la humanidad nos presenta un escenario globalizado que se caracteriza principalmente por el incremento de riesgos sociales, económicos y tecnológicos. Los cuales se ven reflejados en mayores niveles de incertidumbre, competitividad y complejidad económica, terrorismo, crisis hídrica y energética, contaminación, cambio climático, reproducción de la pobreza, crisis alimentaria, pandemias, especies animales en extinción y desastres naturales.

Lo anterior plantea grandes retos para la sociedad en general y para cada uno de los actores que la integran, ya que es necesario replantear la relación del ser humano consigo mismo y con su entorno de vida. Por lo tanto, resulta imperativo explorar nuevas formas de aproximación a las realidades sociales desde una perspectiva holística que facilite la generación de soluciones alternativas e integrales a partir de los recursos naturales, económicos, tecnológicos y culturales de las diferentes comunidades.

De acuerdo con el PNUD, en su Informe sobre el Desarrollo Humano (2004), *“(...)dada la fuerte interdependencia de las diferentes dimensiones de la vida humana, la importancia de la libertad cultural no está circunscrita sólo al ámbito cultural, sino que afecta también los éxitos y fracasos en el ámbito social, político y económico. Ni siquiera la pobreza, un concepto fundamentalmente económico, puede entenderse a cabalidad sin incorporar consideraciones culturales en el análisis.”* (PNUD, 2004, p. 13). Lo cual permite afirmar que la cultura constituye un factor determinante para llevar una vida digna en sociedad, de allí la importancia de propiciar espacios para la apropiación y uso de la misma, con el fin de generar procesos de innovación social.

En este sentido, es necesario explorar nuevas relaciones y oportunidades entre las diferentes áreas de conocimiento para plantear soluciones innovadoras a los retos sociales que enfrenta la humanidad, maximizando el potencial de la identidad cultural de las comunidades para garantizar el bienestar social y desarrollo económico de las mismas.

En el estudio de dichas relaciones entre distintas áreas de conocimiento, se encuentra el estrecho vínculo y aportes mutuos entre economía y cultura. Para explicarlo, diversos autores han aportado distintas definiciones y aproximaciones, tales como: Economía de la Cultura, Industrias Culturales y Creativas, Industrias Relacionadas con el Derecho de Autor y, la más reciente, Economía Naranja.

En Colombia, el Consejo Nacional de Política Económica y Social adoptó el término de “Industrias Culturales”, mediante la definición de la “Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia” (Documento CONPES 3659, 2010), cuyo objetivo principal es aprovechar el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación de ingreso y el empleo nacional, y alcanzar elevados niveles de productividad.

En este sentido, el presente documento denominado “Modelo Teórico Práctico de Acompañamiento a Emprendimientos Culturales y Creativos en Zonas Rurales”, el cual hace parte de los productos del proyecto Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura; constituye la estrategia orientadora del proceso formativo y de asistencia técnica para la eficaz inclusión en el circuito comercial de las creaciones culturales exhibidas en las comunidades de María la Baja y Clemencia.

Las líneas de trabajo que incluye el presente Modelo se desarrollan en dos fases: una de formación general para todos los participantes de los Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura que estén interesados en iniciar un proceso de emprendimiento. De las iniciativas de emprendimientos culturales y creativos participantes, se elegirán quince (15) a través de una convocatoria abierta para que, mediante una segunda fase de acompañamiento, puedan formular sus Planes de Negocio en la plantilla incluida en la Cartilla de Emprendimientos Culturales para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad, elaborada por la Universidad Nacional de Colombia para el Ministerio de Cultura..

Al igual que todos los documentos del proyecto, los planteamientos consignados en el presente texto se encuentran en armonía con el Documento Técnico del Proyecto *“Implementación de una estrategia para el uso y apropiación de la cultura como generadora de conocimiento e innovación social, a través de laboratorios sociales de investigación y creación en el departamento de Bolívar”* (Gobernación de Bolívar, ICULTUR, & UTADCO., 2014).

1. OBJETIVO DEL MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO

Diseñar y ejecutar una estrategia de acompañamiento a los emprendimientos culturales y creativos para despertar en ellos nuevas formas de construir productos culturales y creativos que proporcionen soluciones a problemas de la comunidad o una nueva aproximación a los mismos, enfocándose en la búsqueda de nuevos mercados.

2. METODOLOGÍA DE ACOMPAÑAMIENTO

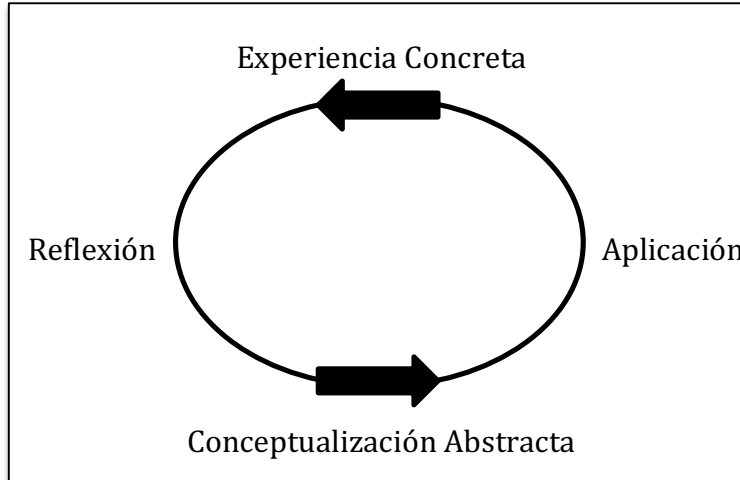
La metodología central del modelo de acompañamiento es la Investigación-Creación, en donde cada uno de los participantes será arte y parte del problema o necesidad a solucionar, es decir, sujeto y objeto de investigación. *En donde no solo el producto (obra de arte, práctica artística), sea lo relevante, sino también el proceso de transformación que sufre el creador y los sucesos que se presentan a través de la investigación.* (Daza, 2009)

Bajo este enfoque, se pretende influir en los participantes para que sean capaces de romper con sus propios paradigmas, proponiendo unos nuevos y diferentes; al tiempo que desarrollen capacidades para re-inventarse, experimentar y adaptar nuevas técnicas, así como transformar los medios tradicionales de promover el arte y la cultura de sus respectivas comunidades.

Como complemento a la Investigación-Creación, se desarrollarán diferentes actividades bajo un enfoque de Aprendizaje Experiencial. Mediante el cual, con base en lo señalado por Smith (2001), se involucra al individuo en una interacción directa con aquello que se está estudiando, en lugar de una mera “contemplación” o descripción intelectual. No obstante, este autor enfatiza que no basta la experiencia para asegurar el aprendizaje, sino que éste se encuentra íntimamente ligado a un proceso de reflexión personal, en el que se construye significado a partir de la experiencia vivida (Romero, 2010).

Lo anterior se llevará a cabo mediante el Ciclo de Aprendizaje Experiencial, propuesto inicialmente por Dewey (1938), en el cual se plantea la integración de la reflexión, la conceptualización abstracta, la aplicación y la experiencia completa como un proceso repetitivo y retroalimentado, de tal manera que el participante es protagonista de su propio aprendizaje. Lo cual se muestra a continuación en la Figura 1.

Figura 1. Ciclo de Aprendizaje Experiencial



Fuente: Romero, M. (2010).

Para garantizar la aprehensión del nuevo conocimiento, se guiará a los participantes a través de un Ciclo de Aprendizaje Experiencial ampliado, el cual se basa en la propuesta de Dewey (1938) y es complementado por otros autores como Kolb (1977) y Argirys (1992). Dicho ciclo consta de las siguientes etapas:

Gráfico 2. Ciclo de Aprendizaje Experiencial Ampliado



Fuente: Elaboración Propia, basado en Combariza, X. (2005).

Adicionalmente, es importante resaltar que dentro del proceso de aprendizaje no sólo son importantes las estructuras mentales y cognitivas del individuo, sino también la relación con su entorno. En este sentido, Díaz (2003) afirma que para Dewey, el aprendizaje experiencial es activo y genera cambios en la persona y en su entorno, no sólo va “al interior del cuerpo y alma” del que aprende, sino que utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales para extraer lo que contribuya a experiencias valiosas y establecer un fuerte vínculo entre el aula y la comunidad.

Como consecuencia de este enfoque del aprendizaje, surge el concepto de *Cognición Situada*, el cual según Baquero (2002), concibe el aprendizaje como cambios en las formas de comprensión y participación de los sujetos en una actividad conjunta. Debe comprenderse como un proceso multidimensional de apropiación cultural, ya que se trata de una experiencia que involucra el pensamiento, la afectividad y la acción.

El presente Modelo de Acompañamiento concibe el aprendizaje como un proceso experiencial, interactivo y culturalmente situado, en el cual las personas se adaptan progresivamente a las prácticas sociales de una comunidad, mediante la apropiación y uso de la cultura.

Finalmente, en el desarrollo de los programas de asesorías para la formulación de planes de negocios, se brindará un acompañamiento cercano mediante la metodología de Coaching. La cual, según Whitmore (2002), consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus propias respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito; en definitiva a conseguir sus propios objetivos, ya sean personales o profesionales.

3. ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

De manera general, las estrategias pedagógicas de los Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura se encuentran dirigidas a la apropiación social de nuevo conocimiento para generar propuestas de bienes y servicios culturales que generen un valor social a las comunidades de María La Baja y Clemencia, respectivamente.

A continuación se describen las cuatro estrategias pedagógicas clave del Programa de Acompañamiento a Emprendimientos Culturales y Creativos en Zonas Rurales, las cuales constituyen un complemento esencial de la metodología previamente descrita. A través de su implementación se espera que los participantes hagan parte de una experiencia de aprendizaje transformadora.

3.1. Los Micro-proyectos

Tal y como se explica en el Programa de Formación de los Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura, los Micro-proyectos son la representación escrita de las iniciativas de innovación planteadas por los participantes del proyecto al inicio de su proceso de formación anterior y perfeccionada en su paso por el mismo. Los cuales, a su vez, generarán nuevos bienes y servicios culturales con un alto potencial innovador.

A continuación, en la Tabla 1., se presenta el esquema guía para la formulación y ejecución de los “Micro-proyectos”.

Tabla 1. Esquema de Micro-proyecto.

| ESQUEMA DE MICRO-PROYECTO (PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN) | |
|---|--|
| Debe tener una memoria del proceso con evidencias comprobables. | |
| PREGUNTAS ORIENTADORAS | ASPECTO METODOLÓGICO |
| ¿A qué deseo o necesidad del contexto aporta el Micro-proyecto? | Problema de Investigación-creación |
| ¿Existen casos similares? ¿Cuáles han sido sus resultados? | Antecedentes |
| ¿Qué razones hay para realizar este Micro-proyecto? | Fundamentación |
| ¿Cuál es el objetivo del Micro-proyecto? ¿Cuál es la finalidad del Micro-proyecto? | Objetivo y finalidad |
| ¿A quién beneficia este Micro-proyecto, y por qué? | Beneficiarios directos e indirectos |
| ¿Qué pasos se deben seguir para desarrollar el Micro-proyecto? | Metodología |
| ¿Qué se ha descubierto en el desarrollo del microproyecto? | Hallazgos de conocimiento |
| ¿Cuál es el resultado en relación con los objetivos propuestos? | Conclusiones |
| Cómo se hace visible el proceso de desarrollo y los resultados del proyecto en las dimensiones, educativa, de comunicación de emprendimiento? | Divulgación y visibilidad |
| ¿Qué recursos se requieren para el desarrollo del Micro-proyecto? | Planeación |
| ¿Cuánto cuesta el proyecto? | Presupuesto |
| ¿Cuánto tiempo se requiere para desarrollar todas mis actividades? | Cronograma de Actividades del proyecto |
| ¿Cuál es el resultado que se debe obtener y el producto en el cual lo voy a materializar? | Producto materializado |
| ¿A qué programa o instituciones les puede ser útil ese proyecto? | Posibilidades de transferencia |

Fuente: Gobernación de Bolívar, ICULTUR, & UTADEO. (2014).

Con miras a desarrollar la etapa posterior de Formulación de Planes de Negocio, la cual se explica más adelante en el numeral 3.3 del presente documento, se hará una profundización de algunos aspectos metodológicos desarrollados por los participantes en su “Micro-proyecto”, con base en los *Requerimientos Básicos para la Formulación del Plan de Negocio* planteado por el Ministerio de Cultura en la Cartilla de Emprendimiento Cultural para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad.

En este sentido, los planteamientos iniciales plasmados por cada uno de los emprendedores en los Micro-proyectos, serán el punto de partida del proceso de acompañamiento a la formulación y posterior consolidación de Planes de Negocio.

En la Tabla 2., se muestra la relación entre los aspectos metodológicos de los Micro-proyectos y los Requerimientos Básicos para la Formulación de Plan de Negocios del Ministerio de Cultura, específicamente con sus preguntas orientadoras.

Tabla 2. Relación entre los Micro-proyectos y los Requerimientos Básicos de Información para la Formulación de Planes de Negocio del Ministerio de Cultura

| ESQUEMA DE MICRO-PROYECTO | | REQUERIMIENTOS - MINISTERIO DE CULTURA | |
|--|--------------------------------------|--|---|
| Preguntas Orientadoras | Aspectos Metodológicos | Requerimientos de Información | Preguntas Orientadoras |
| ¿A quién beneficia este micro proyecto, y por qué? | Beneficiarios directos e indirectos. | Identificación de segmentos de mercados a atender (audiencias o públicos objetivo) | ¿Para quienes creamos valor? ¿Cuáles serán nuestros públicos más importantes? ¿Qué audiencias no están siendo debidamente atendidas? |
| ¿Qué pasos debo seguir para desarrollar el micro proyecto? | Metodología. | Identificación de actividades clave | ¿Cuáles son, desde nuestra perspectiva, las actividades claves de la iniciativa cultural? Al ofrecer valor, ¿cuáles serán las actividades que podrían ser percibidas de valor por los consumidores culturales? |
| | | | ¿Cuáles tal vez no lo serán? ¿Qué actividades se deben desarrollar en el corto plazo para cumplir con la propuesta de valor? |
| ¿Cómo hago visible el proceso de desarrollo y los | Divulgación y visibilidad | Distribución, circulación y ventas | ¿Con nuestros públicos? ¿Existe alguna forma más expedita para llegar a ellos? ¿Podría utilizarse medios virtuales para mejorar el acceso a nuestros públicos? |

| ESQUEMA DE MICRO-PROYECTO | | REQUERIMIENTOS - MINISTERIO DE CULTURA | |
|---|------------------------|---|--|
| Preguntas Orientadoras | Aspectos Metodológicos | Requerimientos de Información | Preguntas Orientadoras |
| resultados del proyecto en las dimensiones, educativa, de comunicación de emprendimiento? | | Comunicaciones y relaciones con los consumidores | <p>¿Cómo se llamará la atención de los públicos?</p> <p>¿Cómo se generará recordación entre ellos?</p> <p>¿En el pasado se han generado relaciones de fidelidad con los públicos? ¿A qué se debe esta fidelidad? ¿Se podrá replicar?</p> |
| ¿Qué recursos se requieren para el desarrollo del micro proyecto? | Planeación | Identificación de Recursos necesarios | <p>¿Qué recursos físicos requiere la iniciativa? ¿Con cuáles se dispone?</p> <p>¿Qué recurso intelectual y/o creativo requiere? ¿Con cuáles se dispone?</p> <p>¿De qué otro recurso humano requiere? ¿Con cuáles se dispone?</p> <p>¿Qué recursos financieros y/o económicos se requieren? ¿Con cuáles se dispone?</p> <p>Según el caso, ¿de cuánto tiempo se dispone para planear y diseñar, crear, promover, distribuir, y circular la iniciativa?</p> |
| | | Equipo de trabajo y aprendizajes organizacionales | <p>¿Qué cosas necesita aprender el equipo de trabajo para cumplir la oferta de valor?</p> <p>¿Cómo está trabajando el equipo de trabajo?</p> <p>¿Está motivado?</p> |
| | | Identificación y gestión de Socios, aliados y proveedores | <p>¿Quiénes serán nuestros socios o aliados clave? ¿Qué actividades realizarán estos? ¿Quiénes serán nuestros proveedores?</p> |
| | | Identificación de riesgos | <p>¿Qué conflictos de interés podrían surgir entre todos los intervinientes i.e. aliados, proveedores, o miembros del equipo? ¿Cómo se gestionarán éstos?</p> <p>¿Qué personas y/o equipamientos son imprescindibles? ¿Cómo se actuará en caso de su ausencia o falla?</p> |
| | | | ¿Qué seguros se requieren? ¿Qué tan |

| ESQUEMA DE MICRO-PROYECTO | | REQUERIMIENTOS - MINISTERIO DE CULTURA | |
|--|------------------------|---|--|
| Preguntas Orientadoras | Aspectos Metodológicos | Requerimientos de Información | Preguntas Orientadoras |
| | | | confiables son las estimaciones de ingresos, costos, o requerimientos aquí realizadas? ¿Acaso no vale la pena mejorar estas estimaciones? |
| ¿Cuánto cuesta el proyecto? | Presupuesto | Identificación de las fuentes de ingresos financieros | ¿Quiénes estarían dispuestos a cofinanciar la iniciativa? ¿Por qué? ¿En qué condiciones? Dada una propuesta de valor, cuál sería la disposición de los consumidores culturales a pagar por ésta? ¿De qué monto se está hablando? |
| | | | ¿Cuánto pagan nuestras audiencias por los bienes o servicios culturales de la competencia? |
| | | Identificación de la estructura de costos e inversiones | ¿Cuáles son las actividades (y costos) sin los cuales no se puede operar? ¿Cuáles son las actividades (y costos) de mayor valor? ¿A qué nivel de costos se igualan estos con los ingresos? |
| | | | ¿Qué actividades financiamos con recursos propios y cuáles con recursos de terceros? |
| ¿Cuál es el resultado que debo obtener y el producto en el cual lo voy a materializar? | Producto materializado | Propuesta de valor | ¿Qué carencias o demandas de nuestros públicos pretendemos atender? ¿Cuál será el portafolio de bienes o servicios culturales que les proporcionaremos? |
| | | | ¿Ofrecen las tecnologías de la información y comunicación alguna propuesta de valor más asertivas? ¿Cuál será la propuesta de valor que nos diferenciará? |

Fuente: Elaboración Propia, basado en el Ministerio de Cultura (2013) y Gobernación de Bolívar, ICULTUR, & UTADEO (2014).

Cabe resaltar que existen aspectos metodológicos de los Micro-proyectos que no tienen una relación directa con los requerimientos básicos planteados por el Ministerio de Cultura, por lo tanto no se encuentran relacionados en la tabla anterior.

3.2. Lienzo de Modelo de Negocios “*Lean Canvas*”

Lean Canvas o Lienzo Magro por su traducción al español, es una buena forma de crear y evaluar un modelo de negocio. Es un formato rápido, conciso y portable para crear y comunicar modelos de negocio para emprendimientos (Maurya, 2012). El cual resultó de la adaptación de dos modelos:

- Business Model Canvas (Osterwalder, 2009): es una herramienta de estrategia empresarial con un enfoque sistémico de fácil comprensión que consiste en poner sobre un lienzo o esquema un conjunto de nueve bloques o elementos que, enlazados de forma lógica, permiten crear modelos de negocio exitosos.
- Lean Startup (Ries, 2011). Método que busca optimizar la utilización del uso de los procesos y recursos, especialmente el tiempo, mediante la reducción de cualquier tipo de desperdicio. El concepto introducido por Eric Ries resulta de la combinación de los principios fundamentales de *Customer Development* (Blank, 2006) y distintas metodologías ágiles de desarrollo de software y las prácticas de *Lean Manufacturing*, reconocidas por su aplicación en los sistemas de producción de Toyota y otras manufactureras en Japón.

En este sentido, la metodología *Lean Startup* básicamente busca que los emprendedores se enfoquen en tareas específicas, basadas en la experimentación durante las etapas tempranas de su emprendimiento; en lugar de hacer planes tradicionales, complejos y cargados de supuestos.

El lienzo propuesto por Maurya (2012), es una adaptación del *Business Model Canvas* o Lienzo de Modelo de Negocios, propuesto por Osterwalder (2009) en su libro *Business Model Generation* o Generación de Modelos de Negocio.

Para el correcto desarrollo de esta metodología el autor propone que, antes de comenzar a diseñar el modelo de negocios, se realice una lluvia de ideas de posibles clientes de la idea básica del producto o servicio que se planea ofrecer. Para lo cual se sugiere lo siguiente:

- Distinguir entre clientes y usuarios, partiendo de la premisa de que *“Un cliente es alguien que paga por tu producto. Un usuario no.”* (Maurya, 2012).
- Dividir los segmentos de clientes en otros más pequeños. Ya que muchos emprendedores tienen la concepción de que las soluciones que proveen son tan universales, que aplican a todo el mundo. Sin embargo, se debe empezar con un segmento específico.
- Poner todos los segmentos en el mismo lienzo en primera instancia, utilizando un color distinto para identificar cada segmento de clientes.
- Esbozar un lienzo para cada segmento de clientes, debido a que cada elemento del modelo de negocio puede variar para los diferentes segmentos.

Para esbozar el lienzo del modelo de negocios, Maurya (2012) sugiere trabajar alrededor de nueve (9) bloques, desarrollados de manera secuencial, al igual que en el lienzo propuesto por Osterwalder (2009), pero con algunas modificaciones. A continuación se describen brevemente dichos bloques, en su respectivo orden.

- **Problema:** listar un máximo de tres (3) problemas principales de los posibles segmentos de clientes, así como las alternativas que en la actualidad se utilizan para solucionarlos.
- **Segmentos de clientes:** acotar los segmentos identificados previamente, mediante la identificación de las características de un cliente prototípico. El objetivo de esto es encontrar adoptadores tempranos, quienes serían los primeros consumidores del producto o servicio y sobre los cuales se pueden realizar distintas pruebas.
- **Propuesta única de valor:** en palabras del autor, este bloque debe responder a lo siguiente: *“¿Por qué eres diferente y vale la pena prestarte atención?”*. Para lograrlo se debe extraer la esencia del producto o servicio a ofrecer en pocas palabras y con una diferenciación clara.
- **Solución:** esbozar cosas simples que se podrían hacer para solucionar los problemas.
- **Canales:** identificar y seleccionar el camino correcto para llegar a los clientes.

- **Fuentes de Ingresos:** identificar la estrategia para generar un flujo de dinero suficiente para el sostenimiento del emprendimiento.
- **Estructura de Costos:** generar un listado de costos operacionales en los que se incurrirá para colocar el producto o servicio en el mercado.
- **Métricas Clave:** determinar los indicadores clave para medir el funcionamiento y progreso del negocio.
- **Ventaja competitiva:** encontrar los elementos que realmente diferencian el modelo de negocio y que lo hacen difícil de copiar.

3.3. Plan de Negocios

Como producto final de este proceso de acompañamiento, se obtendrá la Formulación de Planes de Negocio, un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos. (Ministerio de Cultura, 2010).

Dicha formulación se hará a través de la Plantilla de Plan de Negocios de la Cartilla de Emprendimientos Culturales para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad, elaborado por la Universidad Nacional de Colombia para el Ministerio de Cultura.

La plantilla de plan de negocios es una guía de ayuda en la construcción de un plan de negocios. Más allá que detallar un paso a paso para la elaboración del mismo, orienta al emprendedor hacia qué preguntas debe responderse para diligenciar cada una de las áreas del plan de negocios. El contenido y profundidad del mismo variará dependiendo de la información solicitada por la fuente de financiación elegida (Ministerio de Cultura, 2013).

El contenido de dichos Planes de Negocio, consta de las siguientes partes:

- **Módulo 1:** Resumen Ejecutivo
- **Módulo 2:** Generalidades
- **Módulo 3:** Mercadeo
- **Módulo 4:** Operación o estructuración de la oferta cultural
- **Módulo 5:** Impactos y Metas Sociales
- **Módulo 6:** Organización

- **Módulo 7:** Finanzas
- **Módulo 8:** Documentación Soporte

Es importante resaltar que durante las diferentes etapas del proceso de acompañamiento, los participantes desarrollarán actividades que servirán de base para la formulación final del plan de negocios que se plantea.

En la Tabla 3., se muestra la relación directa entre los aspectos metodológicos desarrollados en los Micro-proyectos, los Requerimientos Básicos de Información para la Formulación de Planes de Negocio del Ministerio de Cultura y la Plantilla de Plan de Negocios.

Tabla 3. Relación entre los Aspectos Metodológicos de los Micro-proyectos, los Requerimientos Básicos para la Formulación de Plan de Negocios del Ministerio de Cultura y la Plantilla de Plan de Negocios.

| ASPECTOS METODOLÓGICOS MICRO-PROYECTOS | REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN MIN. CULTURA | MÓDULO CARTILLA PLAN DE NEGOCIOS |
|--|--|--|
| Beneficiarios directos e indirectos | Identificación de segmentos de mercados a atender (audiencias o públicos objetivo) | Módulo 3: Mercadeo. |
| Metodología | Identificación de actividades clave | Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 3: Mercadeo. Módulo 4: La brújula del servicio. |
| Divulgación y visibilidad | Distribución, circulación y ventas | Módulo 4: La brújula del servicio. |
| | Comunicaciones y relaciones con los consumidores | Módulo 3: Mercadeo. |
| Planeación | Identificación de Recursos necesarios | Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 4: La brújula del servicio. Módulo 7: Marco legal. |
| | Equipo de trabajo y aprendizajes organizacionales | Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 4: La brújula del servicio. Módulo 7: Marco legal. |
| | Identificación y gestión de Socios, aliados y proveedores | Módulo 4: La brújula del servicio. Módulo 7: Marco legal. |

| ASPECTOS METODOLÓGICOS MICRO-PROYECTOS | REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN MIN. CULTURA | MÓDULO CARTILLA PLAN DE NEGOCIOS |
|---|---|---|
| | Identificación de riesgos | Revísese todo nuevamente. |
| Presupuesto | Identificación de las fuentes de ingresos financieros | Módulo 5: Costos, gastos e inversiones. |
| | Identificación de la estructura de costos e inversiones | Módulo 5: Costos, gastos e inversiones. |
| Producto materializado | Propuesta de valor | Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 3: Mercadeo. Módulo 4: La brújula del servicio. |

Fuente: Elaboración Propia, basado en el Ministerio de Cultura (2013) y Gobernación de Bolívar, ICULTUR, & UTADEO (2014).

4. PEDAGOGÍA DIDÁCTICA

Para implementación de la metodología y estrategias pedagógicas, se desarrollarán actividades generales y específicas para los diferentes talleres de Formación General, con el fin de garantizar la generación y apropiación de nuevo conocimiento susceptible de generar emprendimientos con alto potencial de innovación social. Dichas actividades se encuentran basadas en las del Programa de Formación de los Laboratorios Vivos, cuyas actividades son previas a esta etapa de Acompañamiento a Emprendimientos Culturales y Creativos en Zonas Rurales.

4.1. Actividades Generales

Estas actividades serán desarrolladas en cada uno de los talleres de acompañamiento realizados con los emprendedores participantes.

- **Dinámica de entrada - Rompe hielo:** actividad de iniciación del módulo y presentación de los participantes con el fin de conformar el equipo con el cual se desarrollarán las experiencias de aprendizaje del módulo.
- **Actividad de simulación:** actividad dinámica mediante la cual los participantes tendrán la oportunidad de experimentar determinadas situaciones similares a las que se ven o se verán enfrentados durante la puesta en marcha de sus proyectos e iniciativas de emprendimiento.

- **Actividad de reflexión y motivación:** actividad en la cual los participantes reconocen sus experiencias acumuladas durante las simulaciones y/o en su vida real, como punto de partida para el aprendizaje.
- **Actividad de conceptualización:** con base en las conclusiones de las actividades realizadas en cada sesión, el facilitador debe establecer conexión entre lo ocurrido y los diferentes conceptos que corresponden a los objetivos de cada taller.
- **Actividad de aplicación:** con la ayuda del facilitador, los participantes deberán identificar la aplicabilidad de los nuevos conocimientos adquiridos, en favor del crecimiento de sus respectivos proyectos de emprendimiento y el fortalecimiento de sus proyectos de vida.
- **Mapeos:** actividad de desarrollo y de consolidación de los conceptos, ideas y significados vinculados a cada módulo por medio de esquemas y representaciones gráficas.
- **Actividades en salones especiales:** actividades individuales y colectivas en los espacios tecnológicos adecuados, según los objetivos planteados.
- **Actividades en espacios al aire libre:** actividades individuales y colectivas en espacios al aire libre.

4.2. Actividades Específicas

Las actividades específicas a desarrollar para cada uno de los talleres de acompañamiento a los emprendimientos, son las siguientes:

- **Talleres de Innovación Social:** espacios creativos donde a partir de las iniciativas y proyectos de productos culturales de los emprendedores, se ensayará la co-creación en procura de ofrecer valor social y diferenciación de cada uno de los bienes o servicios planteados. Las actividades específicas son las siguientes:
 - **Rutina y transformación:** actividad de reflexión y motivación en la cual el participante reconoce sus experiencias acumuladas como punto de partida para el aprendizaje.

- **Estudio de casos:** actividad de desarrollo, ampliación y análisis cualitativo de un suceso, un proceso, una persona, un proyecto que se destaca dentro del ámbito de interés y que puede aportar al desarrollo del taller.
- **Meta-plan:** actividad de comunicación visual, comúnmente utilizada en procesos de planeación para la búsqueda grupal de solución de problemas, en el que se involucra a todos los participantes. El instrumento de recolección de información será el lienzo de trabajo, por el gran componente visual que aporta en la discusión, mediante la cual los participantes plasman sus ideas, aportes y preguntas al facilitador.
- **Talleres de acompañamiento al Proyecto de Vida:** estos serán espacios de acompañamiento para propiciar el desarrollo de un plan de vida donde se logre el intercambio de experiencias de cada uno de los beneficiarios para potenciar el desarrollo de sus capacidades y se logren resultados exitosos que promuevan el fortalecimiento empresarial. Las actividades específicas a desarrollar son:
 - **Rutina y transformación:** actividad de reflexión y motivación en la cual el participante reconoce sus experiencias vitales acumuladas como punto de partida para el aprendizaje.
 - **Taller de proyecto de vida:** actividad de planeación y de motivación que busca coordinar una serie de acciones que marcan el camino para conseguir metas personales y desarrollar competencias que le permitan a los participantes una mayor probabilidad de éxito dentro del contexto empresarial.
 - **Identificación de personalidades destacadas:** actividad de desarrollo que amplía la recolección de información desde las perspectivas e intereses individuales acerca de las experiencias de vida del colectivo.
- **Talleres de Estrategias Comerciales:** consisten en la formación y acompañamiento en temas de estrategias comerciales para la correcta venta y posicionamiento de sus productos culturales. Las actividades específicas a desarrollar son:
 - **Estudio de casos:** actividad de desarrollo, ampliación y análisis cualitativo de un suceso, un proceso, una persona, un proyecto que se destaca dentro del ámbito de interés y que puede aportar al desarrollo del taller.

- **Clínica de Ventas:** actividad que busca el fortalecimiento de las capacidades de ventas de los emprendedores, por medio de dramatizaciones, juegos de roles, entre otras, con el fin de mejorar su desempeño y desarrollar competencias de comunicación que les permitan una mayor probabilidad de éxito dentro del contexto empresarial.
- **Muestra:** actividad de motivación en la cual se expone ante un público los avances o resultados de la iniciativa o proyecto de emprendimiento, con el fin de consolidar y ajustar la propuesta.
- **Acompañamiento a la formulación de Planes de Negocios:** consiste en asesorías individuales de acuerdo con las necesidades detectadas en los procesos anteriormente descritos, que brindarán instrumentos para el fortalecimiento de las competencias de los beneficiarios, apuntarán al mejoramiento de la calidad y se aprovecharán las sinergias en el territorio, dado que es fundamental promover la articulación de los eslabones de la cadena productiva a la que pertenecen, y así facilitar el desarrollo efectivo de los encadenamientos que es para el proyecto uno de los principales incentivos a desarrollar. Las actividades específicas a desarrollar son las siguientes:
 - **Taller de proyecto de vida:** actividad de planeación y de motivación que busca coordinar una serie de acciones que marcan el camino para conseguir metas personales y desarrollar competencias que le permitan a los participantes una mayor probabilidad de éxito dentro del contexto empresarial.
 - **Estudio de casos:** actividad de desarrollo, de ampliación, de análisis cualitativo de un suceso, un proceso, una persona, un proyecto que se destaca dentro del ámbito de interés y que puede aportar al desarrollo del taller.
 - **Diario del Plan de Negocios:** es una actividad de desarrollo, apoyo y refuerzo que permite exponer los avances de manera independiente y facilita la toma de decisiones sobre la formulación del Plan de Negocios.
 - **Caracterización psicosocial de los emprendedores:** es una actividad dirigida a conocer las características psicosociales individuales, familiares y comunitarias que configuran la realidad de los participantes, con el objetivo de construir un diagnóstico de su situación física, mental y social.

- **Sesiones individuales de coaching para emprendedores:** es una actividad orientada a intervenir sobre procesos psicológicos personales como medio para solucionar problemas existentes y promover un incremento en el bienestar individual y familiar de los emprendedores. Se hará énfasis en el desarrollo de competencias que le permitan a los participantes una mayor probabilidad de éxito dentro del contexto empresarial.

5. ESTRUCTURA GENERAL DE LOS TALLERES DE ACOMPAÑAMIENTO

Cada uno de los talleres contemplados en el desarrollo del programa de acompañamiento, tiene como objetivo orientar a los participantes a responder una serie de preguntas orientadoras para la identificación de productos culturales innovadores, capaces de generar valor social. Además de ayudarlos a comprender diferentes conceptos fundamentales para la posterior formulación de sus planes de negocio. A continuación se presenta la estructura general de cada taller.

5.1. Taller de Innovación Social

Espacio creativo dirigido a todos los participantes de los Laboratorios Sociales que estén interesados en iniciar un proceso de emprendimiento y que hayan hecho parte de los grupos de formación mediante inscripción formal. En el cual, a partir de las iniciativas y proyectos de productos culturales de los emprendedores, se ensayará la co-creación en procura de ofrecer valor social y diferenciación de cada bienes o servicios planteados. A continuación se presenta la estructura del mismo en la Tabla 4.

Tabla 4. Estructura General del Taller de Innovación Social

| Nombre: Taller de Innovación Social | |
|--|---|
| Número de personas: 60 personas / 30 por municipio. | |
| Orden | Módulo |
| 1 | Introducción a la Innovación Social y Caracterización Psicosocial de mi Comunidad. |
| 2 | Identificación de Problemas o Necesidades de Segmentos Específicos del Mercado y Construcción de mi Propuesta Única de Valor Social. |
| 3 | Diseño del Producto a Materializar, Identificación de Canales de Comunicación y Distribución, Costos, Métricas Clave y Ventaja Competitiva. |
| Módulo 1: Introducción a la Innovación Social y Caracterización Psicosocial de mi Comunidad | |
| Objetivos | Problemas de Conocimiento |
| Identificar los problemas sociales que afectan a mi comunidad y cómo puedo contribuir a solucionarlos | ¿Qué es la Innovación Social? ¿Quiénes son los actores de la Innovación Social? ¿Cuál es mi rol como Innovador Social? |
| Acotar los segmentos de mercado, mediante la identificación de los adoptadores tempranos | ¿Cuáles son las principales necesidades de mi comunidad? ¿Que tipo de recursos posee actualmente mi comunidad para resolverlos? ¿Cuáles son las estrategias utilizadas actualmente para resolver los problemas que afectan a mi comunidad? ¿Qué instituciones están vinculadas a la solución de los problemas de mi comunidad? |
| Módulo 2: Identificación de Problemas o Necesidades de Segmentos Específicos del Mercado y Construcción de mi Propuesta Única de Valor Social | |
| Objetivos | Problemas de Conocimiento |
| Identificar los tres (3) problemas principales de los posibles segmentos de clientes, así como las alternativas que en la actualidad se utilizan para solucionarlos. | ¿A qué deseo o necesidad específica del contexto aporta mi producto? ¿Cómo se satisfacen estas necesidades en la actualidad? |
| Acotar los segmentos de mercado, mediante la identificación de los adoptadores tempranos. | ¿Para quienes generamos valor social? ¿Quiénes serían los primeros consumidores del producto o servicio? |
| Identificar los elementos diferenciadores de la iniciativa de emprendimiento | ¿Por qué nuestro emprendimiento es diferente y vale la pena prestarle atención? |
| Formular la propuesta de valor social única del emprendimiento | ¿Qué carencias o demandas de nuestro público objetivo pretendemos atender? ¿Ofrecen las tecnologías de la información y |

| | |
|--|--|
| | comunicación una propuesta de valor más asertiva? ¿Cuál será la propuesta de valor que nos diferenciará? |
| Módulo 3: Diseño del Producto a Materializar, Identificación de Canales de Comunicación y Distribución, Costos, Métricas Clave y Ventaja Competitiva. | |
| Objetivo | Problemas de Conocimiento |
| Identificar el producto cultural que mejor satisface las necesidades de los segmentos identificados previamente. | ¿Cuál será el portafolio de bienes y servicios culturales que proporcionaremos a nuestro público objetivo? |
| Identificar y seleccionar el camino correcto para llegar a los clientes. | ¿De qué forma podemos llegar a nuestro público objetivo? ¿Podrían utilizarse canales virtuales? |
| Identificar la estrategia para generar un flujo de dinero suficiente para el sostenimiento del emprendimiento. | ¿Cuáles serán nuestras fuentes de ingresos? ¿Cuál sería la disposición de nuestro público objetivo a pagar por nuestra propuesta de valor? |
| Generar un listado de costos operacionales en los que se incurrirá para colocar el producto o servicio en el mercado. | ¿Cuál es el costo de las actividades sin las cuales no podríamos operar? ¿Cuáles son los costos de mayor valor? ¿A qué nivel estos costos se igualan con los ingresos? |
| Determinar los indicadores clave para medir el funcionamiento y progreso del negocio. | ¿Cuáles son los indicadores más adecuados para medir el desempeño del negocio en tiempo real? |
| Determinar los elementos que realmente diferencian el modelo de negocio y que lo hacen difícil de copiar. | ¿Cuál es nuestra ventaja única respecto a los competidores? ¿Cuáles son las características de nuestro emprendimiento que los hacen difícil de copiar? |

Fuente: Elaboración Propia.

5.2. Taller de acompañamiento al Proyecto de Vida

Espacio creativo dirigido a todos los participantes de los Laboratorios Sociales que estén interesados en iniciar un proceso de emprendimiento y que hayan hecho parte de los grupos de formación mediante inscripción formal. Los cuales serán espacios de acompañamiento para propiciar el desarrollo de un plan de vida donde se logre el intercambio de experiencias de cada uno de los beneficiarios para potenciar el desarrollo de sus capacidades y se logren resultados exitosos que promuevan el fortalecimiento empresarial. A continuación se presenta la estructura del mismo.

Tabla 5. Estructura General del Taller de Acompañamiento al Proyecto de Vida

| Nombre: Taller de Acompañamiento al Proyecto de Vida | |
|--|---|
| Número de personas: 60 personas / 30 por municipio. | |
| Orden | Módulo |
| 1 | Liderazgo |
| 2 | Trabajo en Equipo |
| 3 | Técnicas de Comunicación y Resolución de Conflictos |
| 4 | Concertación, Gestión de Alianzas y Proyecto de Vida |
| Módulo 1: Liderazgo | |
| Objetivo | Problemas de Conocimiento |
| Los participantes estarán en capacidad de reconocer su habilidades y estilo de liderazgo, con el fin de establecer oportunidades de mejora. | <p>¿Qué es un verdadero líder y cuáles son sus características?</p> <p>¿Cuál es mi estilo de liderazgo y cuán efectivo es?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos que debo mejorar para ser un líder más efectivo?</p> |
| Módulo 2: Trabajo en Equipo | |
| Objetivo | Problemas de Conocimiento |
| Los participantes estarán en capacidad de reconocer los beneficios del trabajo en equipo y cómo pueden implementarlo en sus iniciativas de emprendimiento para llevarlo al logro de sus objetivos. | <p>¿Qué es el trabajo en equipo?</p> <p>¿Cuáles son mis propias habilidades para trabajar en equipo?</p> <p>¿Cómo puedo mejorar mis habilidades?</p> |
| Módulo 3: Técnicas de Comunicación y Resolución de Conflictos | |
| Objetivo | Problemas de Conocimiento |
| Identificar los elementos básicos de la comunicación asertiva y la resolución de conflictos. | <p>¿Qué es la comunicación?</p> <p>¿Cómo puedo comunicarme adecuadamente en un entorno empresarial?</p> <p>¿Cómo actuar para resolver un conflicto?</p> |
| Módulo 4: Concertación, Gestión de Alianzas y Proyecto de Vida | |
| Objetivo | Problemas de Conocimiento |
| Adquirir destrezas y habilidades básicas para la concertación. | ¿Qué es la concertación y cuál es su rol en la resolución de conflictos y la toma de decisiones? |
| Identificar los diferentes grupos de interés del emprendimiento. | ¿Cuál es el entorno o ambiente externo del emprendimiento? ¿Quiénes son sus actores y cómo influyen? |
| Identificar posibles socios, aliados y proveedores del proyecto. | ¿Quiénes serán nuestros socios o aliados clave? ¿Qué actividades realizarán? ¿Quiénes serán nuestros proveedores? |

Fuente: Elaboración Propia.

5.3. Taller de Estrategias Comerciales

Espacio creativo dirigido a todos los participantes de los Laboratorios Sociales que estén interesados en iniciar un proceso de emprendimiento y que hayan hecho parte de los grupos de formación mediante inscripción formal. Los cuales consisten en la formación y acompañamiento en temas de estrategias comerciales para la correcta venta y posicionamiento de sus productos culturales. A continuación se presenta la estructura del mismo.

Tabla 6. Estructura General del Taller de Estrategias Comerciales

| Nombre: Taller de Estrategias Comerciales | |
|--|--|
| Número de personas: 60 personas / 30 por municipio. | |
| Orden | Módulo |
| 1 | Investigación de Mercados |
| 2 | Análisis del Producto Cultural |
| 3 | Herramientas de Comunicación y Circulación en Cultura |
| 4 | Servicio al Cliente y Gestión de Relaciones |
| Módulo 1: Investigación de Mercados | |
| Objetivos | Problema de Conocimiento |
| Identificar la importancia que tiene una investigación de mercados para conocer el entorno del emprendimiento. | <p>¿Cuál es el estado actual del sector cultural?</p> <p>¿Cuál es el marco regulatorio del sector?</p> <p>¿Quiénes son nuestros principales competidores?</p> <p>¿Cuáles son las características de consumo de los bienes y servicios culturales?</p> |
| Identificar las fuentes de información adecuadas para levantar información pertinente. | ¿Cuáles son las fuentes de información más relevantes para el proceso de investigación de mercados? |
| Módulo 2: Análisis del Producto Cultural | |
| Objetivo | Problema de Conocimiento |
| Identificar y analizar los elementos clave que componen los productos ofrecidos y las oportunidades de mejora. | <p>¿Cuáles son las características de nuestros productos ofrecidos?</p> <p>¿El empaque utilizado y la forma de exhibir los productos son las adecuadas?</p> <p>¿La calidad de acabados y/o presentación del producto está acorde con las exigencias del mercado y el nivel de la competencia?</p> <p>¿Cuáles son las oportunidades de mejora</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>respecto a la calidad del producto? ¿Cómo podemos hacer más atractivo nuestro producto?</p> |
| Módulo 3: Herramientas de Comunicación y Circulación en Cultura | |
| Objetivo | Problema de Conocimiento |
| <p>Establecer las estrategias de comunicación apropiadas para el producto cultural ofrecido.</p> | <p>¿Cómo podemos llamar la atención de nuestro público objetivo? ¿Cómo podemos generar recordación en nuestro público objetivo? ¿Cómo apoyan las tecnologías de la información y comunicación en este proceso?</p> |
| Módulo 4: Servicio al Cliente y Gestión de Relaciones | |
| Objetivos | Problema de Conocimiento |
| <p>Establecer la estrategia de servicio al cliente y gestión de relaciones del emprendimiento.</p> | <p>¿Cómo obtenemos retroalimentación de nuestro público objetivo? ¿Cómo hacemos que nuestro público objetivo tenga una experiencia inolvidable al disfrutar de nuestro producto cultural? ¿Cómo podemos fidelizar a nuestro público objetivo?</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Acompañamiento a la Formulación de Planes de Negocio

Luego de superada la fase de talleres de emprendimiento y habiendo cumplido con la fase de los laboratorios y su proceso de formación, se escogerán quince (15) emprendimientos culturales para ser fortalecidos a través de estímulos, y serán acompañados con procesos de fortalecimiento al emprendimiento más personalizado, mediante asesorías individuales de acuerdo con las necesidades específicas detectadas, con el fin de brindarles instrumentos para el fortalecimiento de su proyecto de emprendimiento y sus competencias personales, así como el mejoramiento de su calidad de vida.

Tabla 7. Estructura General de Acompañamiento a la Formulación de Planes de Negocio

| Nombre: Taller de Estrategias Comerciales | |
|---|--|
| Orden | Módulo |
| 1 | Asesoría en Innovación |
| 2 | Asesoría en Asuntos de Proyecto de Vida |
| 3 | Asesoría en Asuntos de Mercadeo y Ventas |
| 4 | Asesoría en Temas Financieros |
| 5 | Asesoría en Plan de Negocios |
| Módulo 1: Asesoría en Innovación | |
| Objetivo | Problema de Conocimiento |
| Brindar herramientas para el fortalecimiento de los atributos innovadores y diferenciadores de los bienes y servicios culturales ofrecidos. | ¿Cuál es el aspecto que da a mis productos una ventaja competitiva? ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades frente a la competencia? ¿Cuál es nuestra propuesta diferenciada de valor? ¿Cuál es nuestro verdadero modelo de negocio? ¿Cómo ser exitoso donde otros han fallado? |
| Módulo 2: Asesoría en Asuntos de Proyecto de Vida | |
| Objetivo | Problema de Conocimiento |
| Brindar instrumentos para el acompañamiento psicosocial y el fortalecimiento de las competencias de los participantes de cara a la gestión efectiva de su proyecto de vida. | ¿Cuáles son los factores de riesgo y de protección que configuran mi entorno psicosocial? ¿Cuáles son las competencias claves a nivel personal que me ayudarán a lograr que mi proyecto de emprendimiento sea exitoso? ¿Cuáles son mis motivaciones? ¿Cuáles son mis miedos? ¿Cuáles son los pasos que debo seguir para alcanzar las metas que me he propuesto en el marco de mi proyecto de vida? |
| Módulo 3: Asesoría en Asuntos de Mercadeo y Ventas | |
| Objetivo | Problema de Conocimiento |
| Brindar herramientas para afianzar estrategias y comercializar los productos y/o servicios, utilizando las competencias y los conocimientos en mercadeo y ventas. | ¿Cuál es el valor agregado frente a la competencia? ¿Cuáles serán las estrategias para posicionarse o promocionarse en el mercado? |

| | |
|--|--|
| | <p>¿Cuál es el público que queremos abordar?</p> <p>¿Que cantidad de ventas esperamos obtener?</p> <p>¿Qué estrategias se utilizarán para promocionar y vender?</p> |
| Módulo 4: Asesoría en Temas Financieros | |
| Objetivos | Problema de Conocimiento |
| Brindar herramientas para desarrollo del plan financiero y estratégico de cada emprendimiento. | <p>¿Cuáles son los gastos necesarios para la formalización de la empresa?</p> <p>¿Cuál será el plan de inversiones?</p> <p>¿Cuáles son los recursos necesarios para financiar la operación del negocio, hasta el momento en que las ventas lo hagan auto sostenible?</p> <p>¿Qué porcentaje de los recursos provienen de fuentes propias y qué porcentaje se debe financiar?</p> <p>¿Cuáles serán las fuentes de financiación?</p> |
| Módulo 5: Asesoría en Plan de Negocios | |
| Objetivos | Problema de Conocimiento |
| Brindar herramientas para desarrollo del plan de negocios de cada emprendimiento. | <p>¿Cuáles son los objetivos de nuestro negocio?</p> <p>¿Cuáles serán los métodos a emplear para alcanzar los objetivos?</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Con el desarrollo de las actividades anteriormente descritas y que apuntan a los objetivos del Proyecto Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura, se esperan los siguientes resultados del programa de Acompañamiento a Emprendimientos Culturales y Creativos en Zonas Rurales:

- **Participantes de los Laboratorios Vivos:** de total de los participantes de los laboratorios vivos (540), se espera que por lo menos el diez por ciento (10%) de ellos se interese en participar de las actividades del componente de Formación General del Modelo de Acompañamiento. De acuerdo con esto, se espera una participación de cincuenta y cuatro (54) personas.

- **Aprendizaje de los Participantes:** Se espera que por lo menos quince (15) participantes adquieran un nivel de desarrollo básico en las siguientes competencias:
 - **Atrevimiento:** capacidad de arriesgarse a pensar, sentir y actuar de manera alternativa e innovadora con el fin de generar propuestas, estrategias, productos y servicios diferenciados que den respuesta a las diferentes problemáticas de su entorno.
 - **Austeridad:** capacidad para optimizar el manejo de los recursos y para realizar un uso adecuado de los mismos, en función de un objetivo planteado para sí mismo o su entorno.
 - **Innovación:** capacidad para generar y transferir nuevos conocimientos, bienes y servicios orientados a mejorar la calidad de vida de su comunidad, mediante la preservación de sus tradiciones culturales y la generación de soluciones alternativas a problemáticas sociales existentes.
 - **Liderazgo:** capacidad de inspirar, orientar y comprometer a las personas para alcanzar objetivos comunes de manera efectiva e innovadora.
 - **Tenacidad:** capacidad de resistir situaciones adversas y persistir en el logro de objetivos planteados, sin afectarse a sí mismo ni a su entorno.
 - **Adaptabilidad:** capacidad para trabajar con personas u organizaciones que tienen visiones distintas. Está relacionada con la capacidad para crear y mantener organizaciones que se puedan adaptar a entornos en constante cambio. Es una cualidad esencial para lograr la sostenibilidad a largo plazo y la evolución.
 - **Comunicación:** capacidad para expresarse con claridad para dar a conocer sus ideas y proyectos de manera oral, escrita y corporal, inspirando a otros a seguirle y/o contribuirle.
 - **Trabajo en Equipo:** capacidad para compartir recursos, esfuerzos y opiniones de sus semejantes para alcanzar los objetivos comunes dentro de un grupo o comunidad.
- **Planes de Negocio:** quince (15) participantes del proceso de acompañamiento formularán sus Planes de Negocio, de acuerdo con el Formato de la Cartilla de

Emprendimientos Culturales para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad, elaborado por la Universidad Nacional de Colombia para el Ministerio de Cultura.

- **Uso de los ambientes tecnológicos:** los participantes y facilitadores del proceso de acompañamiento deben dar cuenta del uso de los ambientes tecnológicos dotados en las Casas de Cultura de los municipios de Clemencia y María La Baja.
- **Innovación Social:** los quince (15) Planes de Negocio formulados tendrán un componente de innovación social.

7. PARTICIPANTES

Para cada una de las fases de desarrollo del acompañamiento a emprendimientos culturales y creativos, se tendrán en cuenta los siguientes grupos participantes:

- **Formación General:** este será abierto para todos los participantes de los Laboratorios Sociales que estén interesados en iniciar un proceso de emprendimiento y que hayan hecho parte de los grupos de formación mediante inscripción formal.
- **Acompañamiento a la Formulación de Planes de Negocio:** solamente se impartirá a quince (15) emprendimientos culturales, previamente seleccionados por un comité de evaluación de Planes de Negocio.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baquero, R (2002). Del experimento escolar a la experiencia educativa. La “transmisión” educativa desde una perspectiva psicológica situacional. Consultado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13209805>, el 11 de marzo de 2016.

Díaz, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista Electrónica de Investigación Educativa. REDIE. Consultado en: <http://148.215.2.10/articulo.oa?id=15550207>, el 11 de marzo de 2016

Combariza, X. (2005). Reflexiones Sobre La Facilitación Del Aprendizaje Experiencial. Consultado en: <http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html>, el 5 de Febrero de 2016.

Daza, S. (2009). Investigación-Creación un acercamiento a la investigación en las artes. Iberoamericana Institución Universitaria. Bogotá, Colombia.

Fernández Rodríguez, E. (2009). Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional de saber: La formación concebida como una zona de innovación profesional. Consultado en: <http://www.aufop.com>, el 5 de Febrero de 2016.

Osterwaler, A. & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio - Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Grupo Planeta. Barcelona, España.

Ries (2011), E. The Lean Startup – How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business. Crown Business. EEUU.

Barriga, M. (2011). La investigación creación en los trabajos de pregrado y postgrado en educación artística. El artista, Num. 8. Universidad distrital Francisco José Caldas. Bogotá, Colombia.

Barriga, M. (2011). Estado del arte y definición de términos sobre el tema “La investigación en educación artística”. Universidad distrital Francisco José Caldas. Bogotá, Colombia.

Díaz, F. & Lugo, E. (2003). Desarrollo del currículo. La investigación curricular en México. La década de los noventa, México, Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE) (La Investigación Educativa en México, vol. 5), Cap, 2, 63-123.



Romero, M. (2010). El Aprendizaje Experiencial Y Las Nuevas Demandas Formativas. Revista de Antropología Experimental N° 10, 2010. Universidad de Jaén. España.

Ministerio de Cultura (2010). Manual de Emprendimiento Cultural: Manual para la implementación de procesos de emprendimiento y creación de empresas culturales. Bogotá, Colombia.

Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Segunda Edición. O'Reilly Media. EEUU.

Ministerio de Cultura (2013). Emprendimiento Cultural para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad. Bogotá, Colombia.

Gobernación de Bolívar, ICULTUR, & UTADDEO. (2014). Implementación de una estrategia para el uso y apropiación de la cultura como generadora de conocimiento e innovación social, a través de laboratorios sociales de investigación y creación en el departamento de Bolívar.