

# **Colombia Art Academy**

Diego Rodríguez Ferreira

Mayo 2019

Director trabajo de Grado: Felipe Pacheco

## **Resumen Ejecutivo**

Colombia Art Academy nace como una oportunidad para juntar las necesidades de un usuario en mercados del primer mundo que quieren aprender aspectos de la cultura colombiana. La ventaja principal de E-commerce es que elimina las barreras de tiempo y espacio que separan a los profesores y los alumnos. Teniendo un mercado desarrollado de mas de 4000 millones de usuarios de dispositivo móviles donde cerca del 75% están en Estados Unidos, Europa y Asia se evidencia que la eliminación de barreras de espacio y tiempo presentan una ventaja para Colombia Art Academy. Se constituye como un portal único en el cual profesores de diferentes disciplinas pueden crear sus clases y lograr que alumnos de múltiples geografías accedan a éstas. Los usuarios pueden aprender desde sus casas y respetando los tiempos y ritmos individuales. Esta academia virtual no apunta únicamente a ser un portal unificador de clases, sino que también pretende ayudar a la difusión de la cultura y el arte Colombiano, permitiendo que disciplinas como la danza, la música y la gastronomía sean conocidos por personas de diferentes regiones y nacionalidades.

## **Abstract**

Colombia Art Academy rises as an opportunity to meet the needs of a user of markets in the first world with those who want to learn aspects of Colombian culture. The main advantage of E-commerce is that it eliminates the barriers of time and space that distance teachers and students. Having a developed market of 400 million users of mobile devices, where 75% of them are located in the United States, Europe and Asia, it is evidenced that the limitation of space and time barrier presents an advantage for Colombia Art Academy. It is constituted as a unique portal in which teachers of different disciplines may create their classes and accomplish that students from multiple geographical locations have Access to them. Users can learn from home, respecting individual times and paces. This online academy, not only aims towards becoming a unifying classes portal, but it also aims towards enabling the diffusion of Colombian art and Colombian culture, allowing for disciplines such as dance, music and gastronomy to be known by people from different regions and nationalities.

## Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Análisis del Mercado.....	1
Análisis del Sector .....	1
Tendencias en Colombia y el Mundo .....	1
Análisis de la Necesidad y Oportunidad.....	5
Clientes y Usuarios .....	8
Propuesta de Valor del Servicio.....	10
Competencia .....	11
Tamaño del Mercado .....	11
Estrategia de Precios .....	13
Estrategia del Venta.....	14
Estrategia Promocional .....	15
Estrategia de Distribución .....	16
Capítulo 2 Análisis del Producto .....	16
Descripción del Producto/Servicio .....	16
Facilidades .....	17
Equipos y Maquinaria .....	17
Consumo Unitario .....	18
Política de Inventarios .....	19
Materia Primas e Insumos .....	19
Producto Terminado .....	19
Proveedores .....	21
Sistemas de Control .....	21
Cronograma de Actividades .....	22
Capítulo 3 Análisis Administrativo y Legal .....	22
Equipo Directivo .....	22
Organización .....	23
Personal .....	23
Organizaciones de Apoyo .....	24
Tipo de Sociedad .....	24

Capítulo 4 Análisis Económico .....	24
Inversión en Activos Fijos .....	24
Proyección de Ventas .....	25
Proyección de Gastos y Costos .....	27
Proyección de P&G y Punto de Equilibrio .....	28
Flujo de Caja .....	30
Análisis de Sensibilidad y Riesgos .....	31
Análisis de Sensibilidad .....	33
Capítulo 5 Evaluación del Proyecto y Conclusiones .....	35
Lista de Referencias .....	37
Anexos .....	38



# Capítulo 1

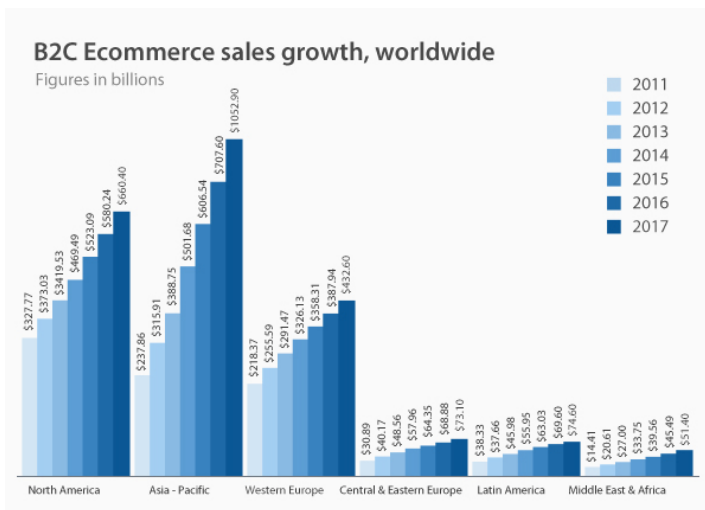
## Análisis del Mercado

### Análisis del Sector

### Tendencias en Colombia y el Mundo

El comercio electrónico (E-commerce) desde hace unas décadas ha revolucionado la forma de hacer negocios alrededor del mundo. El desarrollo de herramientas tecnológicas ha logrado eliminar gran parte de las barreras de tiempo y espacio que anteriormente tenían las empresas para distribuir sus bienes y servicios en otras regiones. Como se puede ver en la grafica a continuación, el comercio electrónico en los últimos años ha mantenido un crecimiento constante, especialmente en las regiones desarrolladas, las cuales son el mercado objetivo de Colombia Art Academy. Según la investigación de la agencia de marketing digital Wolfgang Digital en el 2017, 43% de todo el tráfico de comercio electrónico provino de búsquedas orgánicas en Google, permitiendo a las compañías en regiones como América Latina acceder a mercados de Norte América, Asia Pacífico y Europa Occidental cuyos consumidores adquieren productos y servicios constantemente vía Ecommerce.

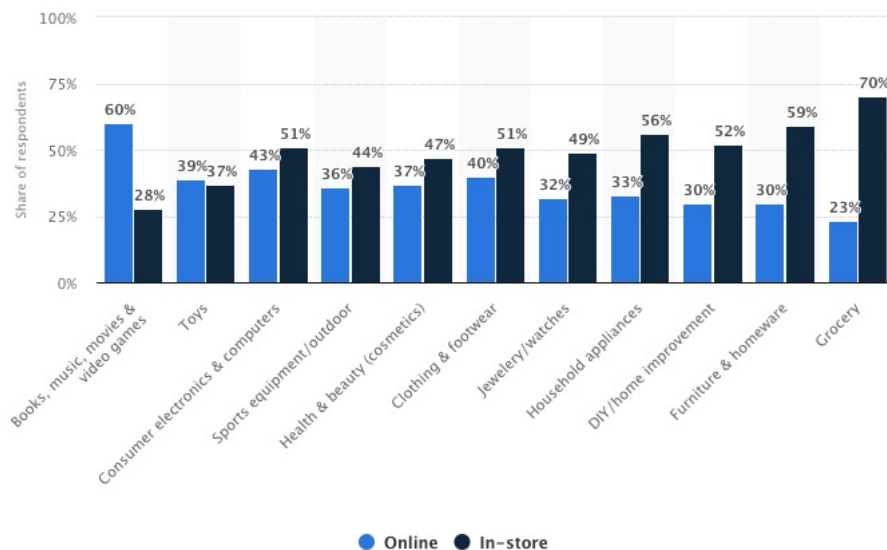
Tabla 1. Crecimiento de las ventas BC2 Ecommerce a nivel mundial. (vpnMentor, 2019 )



El crecimiento constante del Business to Consumer Commerce nos muestra la madurez del mercado, la confianza de los consumidores frente a las plataformas electrónicas abriendo las puertas para que Colombia Art Academy utilice este canal para llegar a sus clientes. La eliminación de barreras espacio temporales nos permite tener servicios suministrados por compañías en países del tercer mundo prestados a clientes finales del primer mundo. Este mercado ha adoptado una forma electrónica para adquirir sus bienes y productos aprovechando sus ventajas de accesibilidad y cercanía que se pueden dar entre proveedores y compradores.

Al ver la tendencia de compra del consumidor final en la siguiente gráfica, el giro más grande del comercio electrónico frente al comercio tradicional está en los bienes intangibles.

*Tabla 2. Artículos con mayores ventas en Internet (Paredes, 2017)*



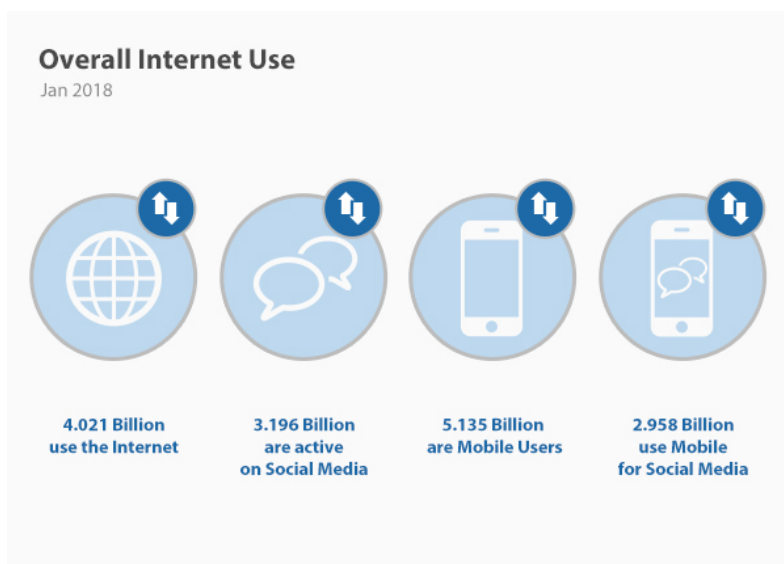
Una de las razones por la cual libros, música, películas y videojuegos son adquiridos en mayor proporción por medios electrónicos y no en tiendas tradicionales es que su entrega es inmediata sin importar el lugar de origen respondiendo a una de las necesidades más



grandes de los consumidores y es la inmediatez de la adquisición del servicio. Dentro de esta categoría de bienes intangibles que son comercializados a través de herramientas digitales se encuentran los métodos tradicionales de estudio que están cambiando su estrategia de distribución. Se puede encontrar en internet una amplia oferta de cursos y programas ofrecidos por todo tipo de entidades educativas incluyendo las universidades más prestigiosas. Es decir, nuevamente se ve cómo, ni el tiempo ni el espacio, son una barrera para la adquisición de conocimiento y por ende, se vuelve un bien del cual se puede obtener un alto beneficio.

Este cambio hacia la búsqueda de bienes intangibles mediante el Ecommerce está motivado, no solo por la disponibilidad de tecnologías sino también por los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, especialmente las nuevas generaciones que esperan tener acceso ilimitado y constante a productos y servicios a través de sus dispositivos móviles. Las nuevas generaciones, están acostumbradas a la velocidad de adquisición y a la facilidad de adquirir bienes tangibles e intangibles sin fronteras ni barreras.

*Figura 1. Uso general de Internet (vpnMentor, 2019 )*



Como se puede observar en la imagen anterior, gracias al Ecommerce el mercado de intangibles tiene un universo de clientes mucho mayor al que anteriormente podía aspirar cuando los servicios se prestaban con barreras geográficas. La estimación del tamaño de

mercado sería fenomenal según este gráfico, pero vale recalcar que la tasa de conversión de los canales electrónicos es menor al 2%. Como se vio en un principio, uno de los mercados más atractivos es el de Estados Unidos, que nos revela según la investigación realizada por DDB Worldwide en el 2017, 40% de los hombres estadounidenses entre los 18 y 34 años afirman que idealmente comprarían todo en línea, en comparación con el 33% de mujeres del mismo grupo de edad. Estas tendencias han afectado los canales que tradicionalmente se utilizaban para realizar la venta de bienes y servicios.

Los canales tradicionales, la educación por parte de instituciones tradicionales, así como el mercadeo tradicional están siendo retados por el comercio electrónico y las demás herramientas tecnológicas. Estas nuevas tendencias han abierto la puerta a miles de emprendimientos que han encontrado un mercado enorme y libre de barreras espaciotemporales.

El E-learning o aprendizaje en línea se presenta como un concepto nuevo que está teniendo una gran acogida. Sin embargo, el concepto es muy antiguo y lo único que se adaptó fue el canal de distribución. La educación a distancia ha existido por muchos años y ha sido la forma en que muchas personas fueron educadas en el pasado. Hay grandes similitudes entre las personas que tuvieron que acceder a educación a distancia, el E-commerce y Colombia Art Academy. Estas personas no tenían los medios, el tiempo o la proximidad geográfica para acceder a las clases que se dictaban en aulas académicas tradicionales. Actualmente, personas de todos los estratos sociales están haciendo uso de este canal para demandar contenido educativo, sea por limitaciones de tiempo o espacio. Ha tomado tanta fuerza que las mismas empresas han cambiado la forma de capacitar a sus empleados eliminando los entrenamientos tradicionales y reemplazándolos por cursos en línea. Esto ha tenido un doble impacto en las compañías, por una parte, una reducción sustancial en costos y por la otra, un mayor cubrimiento de empleados capacitados. Estos dos beneficios se extrapolan a Colombia Art Academy reduciendo las necesidades financieras de los profesores al no tener una academia física que alcance a todos los estudiantes permitiéndole dictar sus cursos a una audiencia mayor que está geográficamente distribuida.

Como muestra la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) en su Informe sobre la Economía de la Información en el 2017, los países deben explorar mecanismos para integrar las soluciones digitales en la promoción de las exportaciones, buscando presentar a las empresas en los mercados internacionales, de esta forma llegando a las comunidades deseadas. Colombia, desde el gobierno nacional, está buscando captar parte de este mercado. Por medio de la llamada Economía Naranja o economía creativa se están impulsando proyectos relacionados con el arte, el turismo, el desarrollo de tecnologías de la información entre otras áreas. Existen beneficios actuales para proyectos de la naturaleza de Colombia Art Academy en los que el gobierno promete situaciones privilegiadas en términos impositivos que hacen que este proyecto sea aun más atractivo (CNN , 2018). Esta iniciativa nacional es consecuente con una tendencia mundial.

### **Análisis de la Necesidad y Oportunidad**

La dificultad principal, que deriva en la necesidad que se puede identificar, que tiene la cultura colombiana para poder ser experimentada en el extranjero es la falta de academias locales que les enseñen a vivir a nuestro estilo. Existe una aceptación muy buena de la música y la gastronomía colombiana en el exterior, pero de la misma forma, la oferta por fuera del país es limitada.

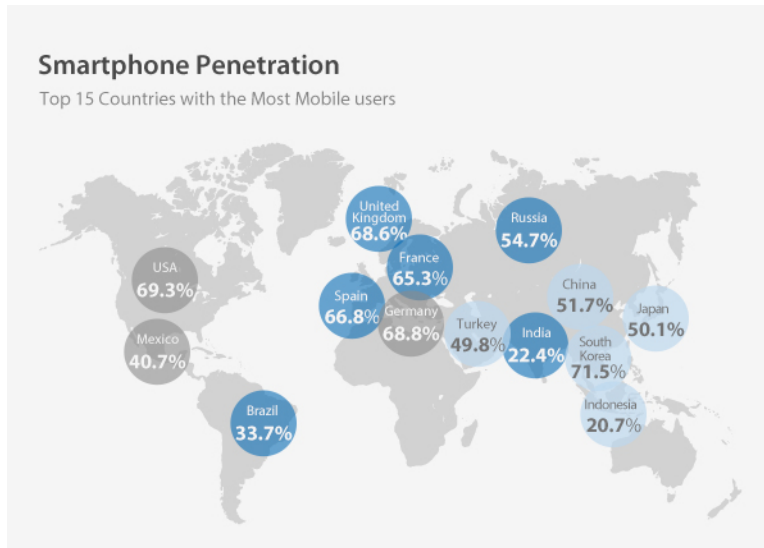
Desde el punto de vista de las academias, por el hecho de ser presenciales, les limita el campo de acción y cualquier crecimiento para tener presencia en una nueva locación les implica una alta inversión. En este sentido, se limita el acceso al conocimiento y no permite que las personas que no están en el mismo lugar que las academias, accedan al conocimiento, y por lo tanto, accedan a la cultura Colombiana.

En un mercado ideal la demanda se encuentra con la oferta y se genera un intercambio de valor que satisface ambas partes. Sin embargo, existen barreras ajenas a la necesidad del comprador o a las características del bien ofertado que impiden que este intercambio se lleve a cabo. Las diferentes regiones del país no tienen un espacio en el exterior para promocionar su cultura, es casi imposible llegar a todos los países con academias locales. Es por esto, que es necesario la utilización de un market place que sobrepase estos limitantes y pueda ofrecer el acceso al conocimiento de la cultura colombiana alrededor del mundo.

Otra gran limitante que tienen las personas al momento de disfrutar de experiencias culturales es la falta de tiempo disponible para estas actividades. El estilo de vida que se ofrece en las grandes ciudades hace que las personas pierdan una gran cantidad de tiempo en desplazamientos, lo cual disminuye el tiempo libre para actividades de aprendizaje o esparcimiento. Debido a esta limitante, muchas de las actividades de ocio, que traerían un equilibrio para la vida de las personas, son eliminadas afectando a los posibles estudiantes en su balance de vida y posibles profesores económicamente.

Al revisar los mercados potenciales fuera del país en donde sería imposible dictar las clases de forma presencial, es necesario encontrar una solución para que los profesores locales puedan ofrecer sus servicios en tiempo y forma de tal manera logrando que los interesados queden satisfechos. Las herramientas tecnológicas hacen parte del nuevo estilo de vida de los ciudadanos del mundo, es por medio de estas mismas herramientas que Colombia Art Academy va a promover la cultura. La academia de arte virtual estará disponible a través de teléfonos móviles, puede ser accedida desde otros dispositivos como tabletas, computadores portátiles o de escritorio.

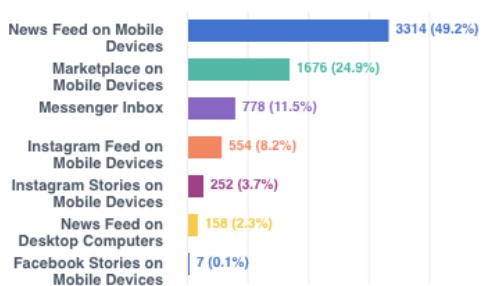
Figura 2. Penetración de los Dispositivos Móviles (vpnMentor, 2019 )



Es importante resaltar la penetración de teléfonos móviles ya que estos, además de eliminar la barrera geográfica de la academia, están en la mayoría de los casos, al alcance de los usuarios. Esto implica que la oferta de clases estaría siempre disponible para un sin número de clientes.

Para poder hacer el análisis de la oportunidad y la necesidad con base en el proyecto, se elaboró un prototipo de la academia, descrito en el numeral 2.5.2, que fue probado en el mercado durante una semana. Se construyó la página principal de la academia con las 4 secciones secundarias, Culinaria, Música, Baile y el especial del Festival Vallenato. Se hizo una inversión en mercadeo durante una semana para llevar la academia a los usuarios y entender el comportamiento de los canales electrónicos al momento de prestar los servicios.

Tabla 3. Acceso a información sobre la Academia



La prueba piloto ayudó a corroborar esta información. Como se puede ver en la gráfica anterior, la mayor cantidad de personas que recibieron la información de la academia lo hicieron a través de sus dispositivos móviles, una minoría por el contrario lo hizo por medio de computadores de escritorio. En este caso, nuevamente se prueba, que los teléfonos inteligentes responden a las necesidades de inmediatez que fueron identificadas en el contexto.

Apalancado en las tendencias de comercio electrónico, los hábitos de consumo por internet, buscando eliminar las barreras de tiempo y locación nace Colombia Art Academy; un market place electrónico especializado en comercializar la cultura colombiana dentro y fuera del país. La solución propuesta pone a disponibilidad de los interesados la cultura colombiana en el momento o lugar que cada uno escoja a través de su teléfono móvil. Este proyecto, no solo responde a las necesidades del mercado sino que también actúa como difusor de cultura y redanda en beneficios económicos para los profesores o maestros de diferentes áreas del conocimiento.

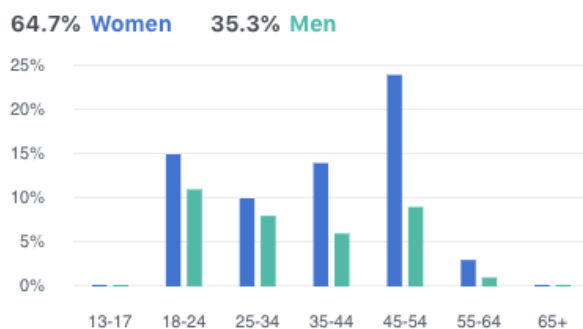
### Cientes y Usuarios

El concepto de market place hace que podamos diferenciar claramente a los clientes de los usuarios. Desde el punto de vista de intermediario, que se encarga únicamente de conectar la oferta con la demanda, vemos que los clientes de la academia son los profesores que están interesados en vender sus servicios. Ellos son los que debe comprar, por así decirlo, la pertenencia a la plataforma para la promoción de sus lecciones, y así, no tener que exponer su material de otra manera. La característica que une a los profesores es el sentido de

pertenencia al juntar todas las expresiones de la cultura colombiana y cuya venta cruzada tiene sentido para estos clientes. Al tener la oportunidad de ser parte de la plataforma, los profesores pueden ofrecer sus clases y además contribuir al esparcimiento de la cultura.

Por el otro lado están los usuarios del servicio y estos son las personas interesadas en tomar las clases. Aprovechando que no hay barreras espaciotemporales para la prestación del servicio, la academia se ha enfocado en dos tipos de usuarios. El primer grupo es el mercado local que disfruta de la cultura y está siempre en búsqueda de nuevos aprendizajes pero que no puede hacerlo de manera presencial en las academias. El segundo grupo está enfocado en el extranjero, personas que aprecien la cultura colombiana, su música, su baile y su gastronomía. La prueba piloto ayudó a identificar este grupo de personas.

*Tabla 4.* Perfil de los Usuarios que Acceden a la plataforma.



Como se puede ver en la gráfica anterior, dos de cada tres usuarios de la plataforma son mujeres en un rango de edades muy amplio. Sin embargo, esto nos ayuda a entender el lenguaje que se debe usar y da la capacidad de dirigir campañas a cada uno de estos segmentos.

## **Propuesta de valor del servicio**

Colombia Art Academy pone a disposición de estudiantes colombianos y extranjeros una oferta local de profesores en varias disciplinas que representan las diferentes culturas de las regiones colombianas.

Inicialmente tenemos unos clientes del market place que son los oferentes de cursos de cocina, baile y música colombiana y que puede ser ampliado a otras disciplinas según lo dicte la demanda. La utilización de medios electrónicos como canal de distribución de las clases elimina la necesidad para el profesor de estar presente en el momento de la clase. Esta nueva realidad permite al profesor estar dictando la misma clase o diferentes clases al mismo tiempo, ampliando sus ingresos frente a los métodos tradicionales. De esta manera, este market place elimina barreras geográficas permitiendo dictar la clase a cualquier usuario de internet que se encuentre interesado.

El hecho de no tener una academia física para prestar el servicio hace que los costos de operación para el profesor sean mínimos, reducción que se ve reflejada en el precio del cliente final y que hace que la propuesta de valor para ambas partes sea más atractiva. Finalmente, se puede ver como valor agregado para los profesores, es que este market place está enfocado en la promoción de la cultura colombiana y reúne múltiples profesores de diferentes disciplinas trayendo clientes nuevos en forma de venta cruzada.

Desde el punto de vista del estudiante, las ventajas se perciben en diferentes áreas. La primera de ellas parte de no tener que estar presente en el sitio y momento en el cual se dicta la clase. Para los estudiantes extranjeros es literalmente imposible asistir a estas clases excepto si están de visita en el país. Eliminar la obligación de desplazarse hasta la academia y estar presente en el momento de tomar la clase permite al estudiante hacer un mejor uso de su tiempo libre recuperando el balance de vida, como se mencionó anteriormente, podría incluso aumentar los momentos que dedica al esparcimiento y el ocio.

Por el lado económico, como se veía anteriormente, los estudiantes se ven beneficiados ya que el valor de las clases no incluye el costo asociado al mantenimiento físico de la academia.



Finalmente, uno de los valores agregados más importantes de Colombia Art Academy es que en el mismo lugar se pueden encontrar clases de diferentes disciplinas, diferentes profesores y los cursos se actualizan constantemente. El estudiante podrá ir expandiendo su conocimiento, buscando nuevas formas de entretenimiento y podrá ir teniendo claro el perfil

## **Competencia**

En línea con las tendencias de consumo por internet vemos que hoy en día existen múltiples competidores para la Academia, unas de ellas enfocadas en arte. Las plataformas actuales de streaming, las aplicaciones dedicadas a cada una de las disciplinas y los emprendimientos propios de los profesores compiten directamente con la oferta de cursos que se pueden llegar a ofrecer. Las personas interesadas en tomar lecciones de baile, instrumentos musicales y cocina lo pueden hacer de forma gratuita en plataformas como youtube. Sin embargo, ninguna de estas plataformas está dedicada a la cultura colombiana.

En términos de contenido, al estar enfocada en la cultura colombiana, existe una competencia directa que es la promoción de estas mismas disciplinas de otras culturas. Si bien no son excluyentes y los alumnos pueden tomar clases de varias culturas, el material ofrecido en la Academia compite por los recursos y el tiempo de sus alumnos.

## **Tamaño del mercado**

La naturaleza de la academia de arte virtual tiene como propósito romper las barreras de tiempo y espacio que hay entre profesores y alumnos. Por medio de las redes sociales en cuanto a la promoción y la disponibilidad de la página, es posible acceder a un mercado mundial.

*Figura 3. Dimensionamiento del Mercado*



El dimensionamiento de este mercado se ha hecho basado en el piloto realizado y extrapolando los resultados al tamaño de la inversión disponible en mercadeo. Durante la prueba piloto le hicimos llegar la publicidad de la página a 6371 personas de las cuales 127 ingresaron a la página de la academia que en promedio navegaron en al menos 2 de las páginas dedicadas a cada disciplina. De estas personas, 74 hicieron click en nuestros servicios y 3 llegaron a solicitar la cotización para pago. Con base en estos resultados y estimando un capital disponible para inversión en publicidad por redes sociales, sin tener en cuenta los resultados de las alianzas con otras entidades, se calculó el mercado de la siguiente manera.

Tabla 4: Proyecciones de Ventas

Proyecciones de ventas	Prototipo		ago-19
Inversion en mercadeo	30		1000
Tamaño del mercado	6371		212367
Mercado objetivo	127	2%	4233
Leads	74	58%	2467
4 - lesson deal (units)	2	3%	67
8 - lesson deal (Units)	1	1%	33
4 - lesson deal (usd)	\$ 120		\$ 4.000
8 - lesson deal (usd)	\$ 100		\$ 3.333
Total sales	220		\$ 7.333

Con una inversión mensual de 1000 USD se puede llegar a 212 mil personas que con una conversión de 100 compradores generara un ingreso estimado de 7000 USD.

Una vez consolidada la academia, será abierta nuevos inversionistas que nos permitan mejorar la tasa de conversión y fidelización de clientes. Esta inversión en montos de \$10.000 dólares estará enfocada en generar la recompra, objetivo que se logra vía el análisis de comportamientos del segmento primario que permitirá el desarrollo de contenido específico. Con inversiones de 20.000 lograremos aumentar la tasa de conversión de clientes fijos en 1%. Superados los 50.000 dólares en inversión dedicados a la conversión de clientes fijos la inversión estará dedicada a la investigación de comportamientos de segmentos secundarios para ofrecer un contenido que atraiga este mercado a la academia. Con una inversión de 50.000 dólares mejoraremos en un 1% la conversión de mercado objetivo.

### Estrategia de Precios

Los ingresos operacionales de Colombia Art Academy vienen de la compra de paquetes por parte de los alumnos, principalmente en el extranjero. Los cursos ofrecidos tienen una alta calidad en cuanto a contenido y a formato, esto permite resaltar el valor de nuestra cultura. Parte de los beneficios que ofrece el market place es que se asegura una

calidad en términos de lo que esperan los usuarios. Este aspecto es una ventaja sobre las lecciones gratuitas que se pueden conseguir en Youtube. En una plataforma cualquier persona puede subir contenido y no asegura que cumpla con las condiciones óptimas para que el estudiante pueda aprender y aprovechar la lección. Colombia Art Academy tiene unas condiciones para que los profesores puedan subir sus clases, asegurando que están en un formato que permite que el estudiante siga fácilmente las instrucciones y por ende, obtenga el beneficio esperado.

Las clases se ofrecerán en paquetes de 4 y 8 clases que pueden ser utilizados en cualquiera de las disciplinas ofrecidas y que tiene una vigencia de 2 meses. Una vez seleccionada, la clase estará disponible de forma ilimitada por 24 horas.

*Tabla 5. Costos por Clase*

Colombia Art Academy	
4 clases	8 clases
\$ 60 USD	\$ 100 USD

Cada alumno gozará, dependiendo de su historial de compras, de un status que le permitirá acceder a descuentos y promociones.

### **Estrategia de Venta**

La estrategia de venta tiene dos pilares de los cuales depende el éxito de la academia.

El primer enfoque de la estrategia está enfocado en el contenido. Para poder garantizar un contenido de calidad es importante contar con profesores calificados no solo en su disciplina, sino que tengan un amplio conocimiento de nuestra cultura. Este es el gran diferenciador de la academia frente a las otras plataformas que ofrecen videos similares.

Las alianzas con las universidades, academias locales y corporaciones de cultura regionales son la clave para obtener un material selecto que marque la diferencia frente a los compradores en el exterior. La idea es poder ofrecer la academia como plataforma para que

cada profesor pueda darse a conocer y por supuesto, ser remunerados en la medida que sus clases sean descargadas de la plataforma.

El segundo enfoque de la estrategia hace referencia a la venta directa de los paquetes por medio de la plataforma. Adicional a la inversión en publicidad en plataformas digitales como Facebook e Instagram, el mayor esfuerzo estará dedicado a alianzas con organizaciones de intercambio, agencias de viajes, universidades y colegios en el exterior que tengan programas de intercambio con Colombia.

La idea es que los mismo alumnos y profesores puedan, por medio de referidos, acceder a mejores condiciones comerciales. Esto convierte a cada uno de los alumnos y profesores en vendedores individuales. Cada alumno que refiera a un conocido tendrá como beneficio una clase de cortesía. Por el lado de los profesores, tendrán un mejor margen sobre las ventas de sus clases.

### **Estrategia promocional**

Anteriormente se hacía referencia al estudio realizado por la agencia de marketing digital Wolfgang Digital en el 2017 que indicaba que el 43% de todo el tráfico de comercio electrónico proviene de búsquedas orgánicas en Google.

Uno de los objetivos principales de la estrategia es aparecer en el top 20 de búsquedas de google con respecto a las búsquedas que hagan los individuos que incluyan: #Colombia, #academia, #arte y #cultura. Por medio de esto, se logrará ir posicionando a la academia como centro de promoción de la cultura colombiana en el exterior.

Otro de los pilares de la estrategia está en los acuerdos corporativos con los organismos oficiales de cultura para ser un aliado estratégico de promoción de los eventos a través de la academia. Eventos como el Festival de Blancos y Negros, la Feria de las Flores, la Feria de Manizales, el Festival Vallenato, el Carnaval de Barranquilla, entre otros, serán promocionados dentro de la sección de “Season Specials” para que las personas que vienen del extranjero a estos eventos puedan llegar preparados en términos de bailes típicos, música y gastronomía propias de cada evento.

Se tendrá un trabajo conjunto con las universidades, colegios y agencias de viajes que promocionan la cultura colombiana en el exterior.

Finalmente, a través del programa de referidos, los mismos alumnos y profesores actúan como fuerza de promoción y ventas de la academia y de la cultura colombiana.

### **Estrategia de distribución**

Colombia Art Academy por definición propia es una academia de arte virtual dedicada únicamente a la promoción de la cultura colombiana. Sus canales de distribución son exclusivamente electrónicos. Inicialmente, se ofrecerá en formato de página web y a futuro será complementada con una aplicación que pueda aprovechar las estadísticas que vimos anteriormente de la penetración del uso de teléfonos inteligentes en las diferentes áreas geográficas.

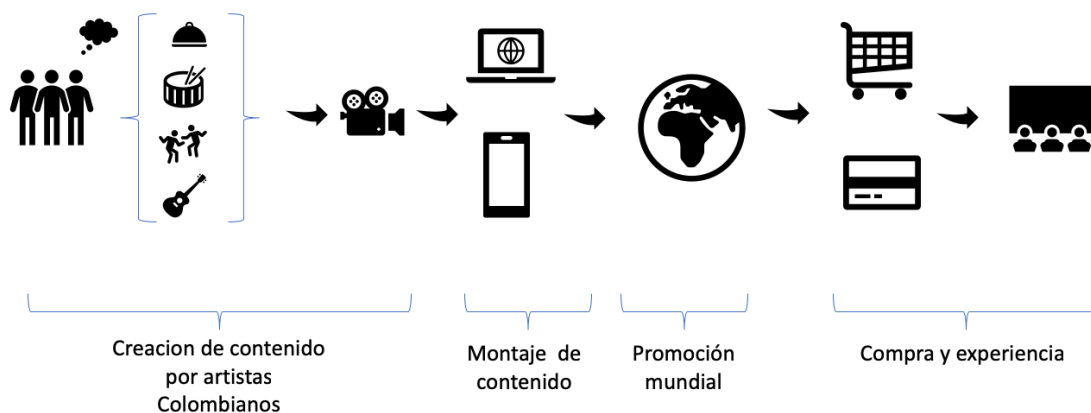
## **Capítulo 2**

### **Análisis del Producto**

#### **Descripción del producto/servicio**

Colombia Art Academy es un market place disponible 24/7 por medios digitales que ofrece cursos de Baile, Música instrumental y gastronomía (en un principio) enfocado en la promoción de la cultura colombiana en el exterior. Muchos de los market places se limitan a ofrecer un espacio en donde clientes y oferentes se encuentran pero en este momento no hay uno que gire entorno al arte colombiano. La academia de arte tiene páginas secundarias dedicadas a cada una de las disciplinas artísticas que se ofrecen en cada momento. Como la academia está dedicada a la promoción de la cultura colombiana, adicionalmente está la intención de conectar comercialmente a los clientes extranjeros y a los profesores locales, el valor agregado y lo que causa la diferenciación frente a la mayoría de los proveedores de streaming es que la academia se basa en la calidad del material ofrecido. Los videos que se promueven son ofrecidos por proveedores seleccionados que garantizan la seriedad y la calidad de cada clase.

Figura 4. Mapa del Proceso Productivo



## Facilidades

Colombia Art Academy no requiere de facilidades dedicadas para la empresa. Como organización colaborativa que es, lo mejor es tener oficinas compartidas con otras Startups y organizaciones que se apoyen mutuamente en la innovación de servicios. Adicionalmente y por el trabajo conjunto con las organizaciones culturales regionales una gran parte del trabajo se hará de manera remota.

La única facilidad que es relevante para el éxito de la academia es la infraestructura de nube que permite una carga rápida, un acceso liviano y una disponibilidad al aire garantizada de los materiales ofrecidos a nivel mundial. Para este propósito se ha escogido infraestructura de nube IBM, cuyas herramientas soportan los requerimientos tecnológicos y proporcionan la seguridad necesaria para el comercio electrónico.

## Equipos y Maquinaria

La primera parte del proceso productivo está enfocado en la creación de contenido, los requerimientos de equipos y maquinaria para este propósito son tan básicos como un celular o cámara de video. Equipos que son de propiedad de los mismos profesores.

Posteriormente viene el montaje de contenido y la promoción a nivel mundial de las clases. Para esto se utilizarán herramientas de almacenamiento, procesamiento en la nube de

IBM que permiten una carga y descarga rápida de videos a nivel mundial para ofrecer una experiencia agradable para los clientes y proveedores.

Adicionalmente, se requieren herramientas de análisis de datos o inteligencia de negocios que proporcionen la información necesaria del negocio para la toma de decisiones comerciales y financieras.

### **Consumo Unitario**

La mayoría de los costos de operación en los que incurre Colombia Art Academy no dependen de la venta unitaria; son costos fijos de desarrollo, infraestructura, seguridad y mantenimiento de plataforma.

Los costos variables que se tienen están relacionados únicamente al área comercial como se puede ver en la siguiente tabla:

*Tabla 6. Costos variables unitarios*

Costos Variables Unitarios	
Costo financiero por venta de paquete	3.49% + 0.30 USD
Comisión de venta a profesores	40%
Comisión de venta a agencias	10%

El margen total de la cadena es de 50%.



## **Política de Inventarios**

### **Materias primas e insumos.**

La materia prima principal de la academia son los videos de las clases subidas por los diferentes profesores a la plataforma. Estos estarán divididos en dos categorías que nos permitirán dar un mejor servicio.

Los videos de alta consulta al igual que los videos con calificaciones superiores a 50% estarán almacenados en bases de datos de alta disponibilidad por sus constantes búsquedas. La herramienta misma, dependiendo de la calificación por parte de los alumnos enviará los videos menos consultados o mal calificados a bases de datos de baja transaccionalidad optimizando costos de operación de la plataforma.

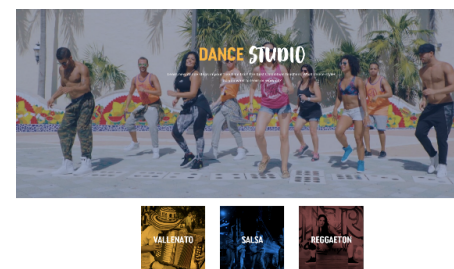
### **Producto terminado.**

El producto terminado de Colombia Art Academy es la página web de la academia y sus secciones individuales que podrán ser consultadas desde internet.

<https://www.colombiaartacademy.com/>.

El landing page incluye la descripción de la academia como espacio colaborativo de artistas y algunas muestras de las clases a las que se pueden acceder. Adicionalmente, cada disciplina tiene su propia página que incluye el total de videos ofrecidos por los diferentes profesores. En un principio estará compuesto por 3 disciplinas: Clases de Baile, Clases de Cocina y Clases de Música instrumental.

Figura 5. Landing Page Colombia Art Academy



## **Proveedores**

Existen dos categorías de proveedores que son fundamentales para el éxito del proyecto.

Proveedores de Contenido:

- Universidades e institutos
- Academias de arte
- Organizaciones de promoción cultural y gobiernos locales
- Profesores

Proveedores de innovación y tecnología

- Desarrollo de portal y aplicación
- Infraestructura web
- Seguridad
- Alianzas de innovación

## **Sistemas de Control**

Se utilizarán dos sistemas de control para la operación de Colombia Art Academy

### Sistema de control tecnológico.

Control de la operación de la plataforma, distribuyendo el contenido en dos repositorios; consulta frecuente y consulta esporádica, permitiendo un desempeño óptimo.

Control de seguridad para proteger el capital intelectual de los profesores al igual que la información financiera de clientes y profesores.

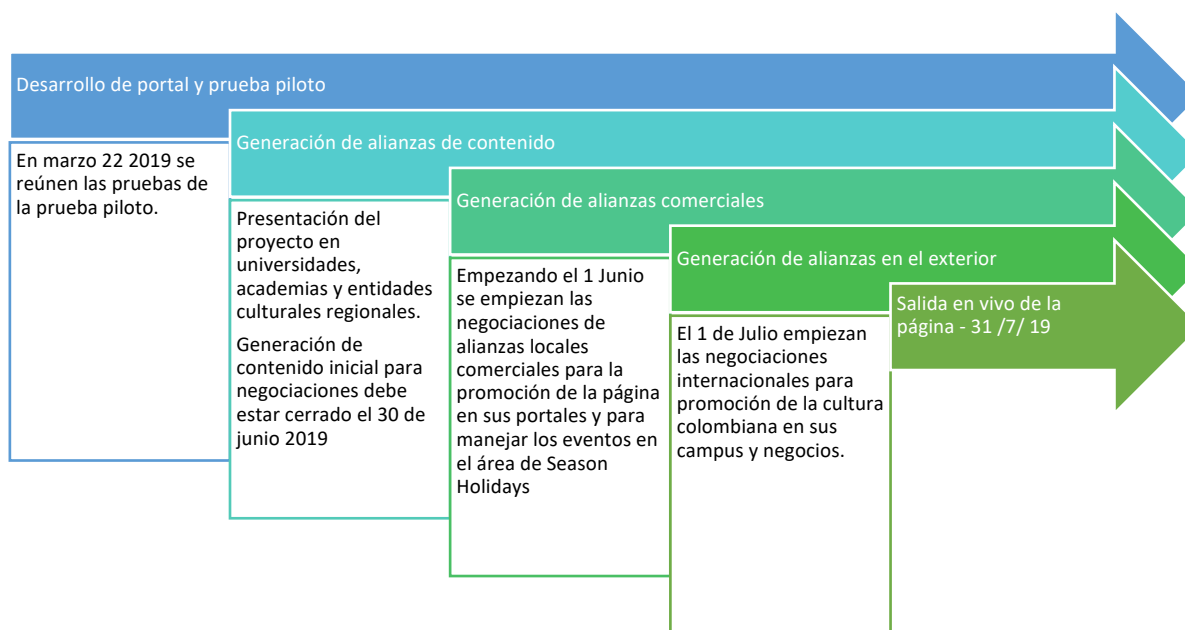
Innovación constante para el ofrecimiento de nuevos servicios

### Sistema de control de contenido.

Relacionamiento con entidades de promoción cultural, universidades y academias para garantizar la calidad de las clases y la continua generación de nuevos contenidos.

## Cronograma de actividades

Figura 6. Cronograma de Actividades



## Capítulo 3

### Análisis administrativo y legal

#### Equipo directivo

El equipo directivo está conformado por 3 áreas que son vitales para el éxito del proyecto actuando como una junta directiva. Cada uno de los miembros es responsable, adicional a sus funciones de

Dirección Cultural: TBH – Relación con entidades gubernamentales, fundaciones que promueven la cultura colombiana, Universidades y academias. La función principal de esta dirección es lograr el trabajo conjunto con los grupos de interés que permitan tener un contenido real de la cultura colombiana.

Dirección Tecnológica: Mario Velandia - Definición de infraestructura tecnológica que garantice la disponibilidad de la plataforma en los mercados objetivo de forma segura. Responsable de mantener la plataforma atractiva y dinámica para los clientes. El área de innovación de experiencia para los usuarios está bajo esta dirección.

Dirección Administrativa y Comercial: Diego Rodriguez – La dirección administrativa se encargará de la administración financiera de la plataforma. Estará a cargo de las estrategias comerciales que permitan la presencia de la plataforma en el exterior.

## **Organización**

Con el ánimo de tener una organización que responda ágilmente a las necesidades del mercado, la organización cuenta con una estructura liviana enfocada en la generación de contenido de calidad, que represente la cultura colombiana y que sea capaz de llegar a nuevos mercados de una forma eficiente.

La cultura de innovación, que depende de innovación en contenido y en experiencia de usuario, hace que la organización tenga una estructura matricial sin jerarquías y funcione más bien con una junta directiva tripartita.

## **Personal**

Las tres direcciones descritas en el numeral 3.1 son las responsables del éxito de la academia. El equipo directivo se verá complementado en cada área a medida que la plataforma vaya creciendo en transaccionalidad. Adicional a estas tres personas, hay dos cargos que van a estar presentes desde el principio.

Community Manager: encargado del posicionamiento en redes sociales de la plataforma y el monitoreo de la competencia.

Customer Satisfaction Manager: relacionamiento con los clientes y proveedores para garantizar una experiencia satisfactoria a todo nivel.

## **Organizaciones de apoyo**

Colombia Art Academy tiene como objetivo la promoción de la cultura colombiana en el extranjero, motivo por el cual, aunque no dependa del Ministerio de Cultura, lo tendrá como guía funcional. De la misma manera las entidades de promoción de la cultura regional serán grandes aliadas a la hora de lograr los objetivos proporcionando el material a promocionar en la sección de Season Specials.

Las entidades promotoras de turismo serán también organizaciones de apoyo, cuyo trabajo conjunto logrará posicionar la cultura colombiana en el exterior.

## **Tipo de sociedad**

La empresa Colombia Art Academy será una sociedad por acciones simplificadas S.A.S. constituida únicamente por el socio fundador. La financiación inicial de desarrollo puesta en marcha estará a cargo de Diego Rodriguez y posteriormente se abrirá a nuevos inversionistas buscando mejorar las tasas de conversión de mercado objetivo y clientes fijos. Pensando en futuras líneas de negocio, innovaciones de servicios y / o productos, el objeto social será el de toda actividad comercial lícita en Colombia.

## **Capítulo 4**

### **Análisis Económico**

#### **Inversión en Activos Fijos**

Colombia Art Academy es un market place electrónico que, en un principio, no requiere una inversión alta en activos fijos. Sin embargo, para poder entrar en operación, hay inversiones que se deben hacer y que por eso están complementando este análisis. Si bien, deberían entrar como Gastos o Costos en otra parte del análisis, por ser costos previos a la operación y no relacionados a la operación como tal, sino que hacen parte de los costos hundidos, se han incluido en esta parte. La asesoría legal para estructurar la relación con los diferentes grupos de interés, así como los diseños de contrato con los proveedores de

contenido son la base que permitirá acceder a las clases y evitar problemas legales posteriores. El diseño de marca es otra de las inversiones importantes que se deben hacer empezando la empresa y que no hacen parte de la operación.

La plataforma tecnológica es el activo más costoso de la compañía, se optó por un desarrollo propio para garantizar su escalabilidad y pronta respuesta a las nuevas necesidades o productos a comercializar. Si bien en Colombia no se pueden patentar estos desarrollos hay otras economías donde si se patentan y consolidan el know-how de la operación. Al final del proyecto pueden ser vendidos en el mercado como activos. Finalmente, la inversión en activos fijos se complementa con los computadores y teléfonos móviles con los que se dotará a los empleados.

*Tabla 7. Inversión en Activos Fijos*

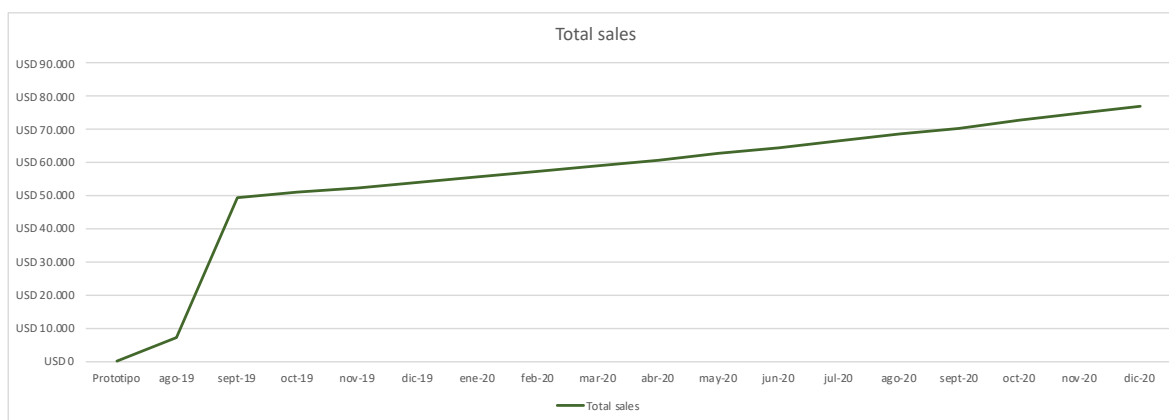
Inversion Activos Fijos		2019	2020
Computadores		\$ 10.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Telefonos moviles		\$ 6.000.000,00	\$ 4.000.000,00
Inversion Activos Fijos de propiedad intelectual		2019	2020
Desarrollo de Marca		\$ 4.500.000,00	\$ 3.000.000,00
Estructura legal y diseño de contratos		\$ 5.000.000,00	
Desarrollo plataforma		\$ 30.000.000,00	
	Diseño de experiencia		
	Diseño de interfaz de Usuario		
	Arquitectura de SW		
	Arquitectura de Datos		
	Desarrollo Front-end		
	Desarrollo Back-end		
Total inversión Activos Fijos		\$ 55.502.019,00	\$ 12.002.020,00

### **Proyección de ventas**

La proyección de ventas está realizada sobre la base del prototipo, mismo con el cual se estableció el tamaño del mercado. Inicialmente no se incluye en esta proyección la venta por asociados de negocio que promueven la cultura colombiana en el extranjero ya que con

el prototipo no se pudo evaluar y sería basada únicamente en supuestos. El modelo está construido únicamente con las ventas directas por la página web, que se encuentran detallados en el anexo 1.

*Tabla 8. Proyección de Ventas.*



La proyección de ventas basada en el prototipo se ve complementada por dos supuestos conservadores.

*Tabla 9. Factores de Conversión*

<b>Factor de conversión Mdo Objetivo</b>	<b>3%</b>
<b>Factor de conversión Clientes finales</b>	<b>3%</b>

El primero de ellos refleja el know-how que se va adquiriendo a través de la retroalimentación de los clientes y la reacción del mercado a las diferentes comunicaciones y publicidad de la academia. Para este supuesto se asume que se puede mejorar el porcentaje de clientes que ingresan a la plataforma en un 3% logrando que nuestro mercado objetivo sea mayor.

Adicionalmente ese conocimiento del mercado y trabajo en comunicaciones permite considerar un crecimiento de 3% en la conversión final de los clientes. Este último indicador se irá corrigiendo conforme a la evolución de la academia, esperamos que se conviertan en una base de clientes fijos y puedan ser usados como clientes referencia, además premiarles con respecto a los clientes referidos que ellos mismos traigan como ventas nuevas.

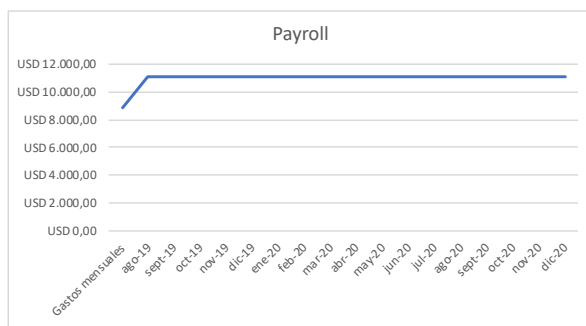


## Proyección de gastos y costos

Los gastos de la compañía están relacionados en dos grupos importantes que se encuentran detallados en el anexo 2.

El primero es la parte de nómina correspondiente a los salarios de los 5 empleados, gastos que son fijos en el tiempo. Durante los primeros dos años de operación, 2019 y 2020, las tres direcciones estarán bajo un modelo de medio tiempo con el fin de no cargar la empresa con costos elevados de nómina. Sin embargo, las personas de Satisfacción al cliente y el Community manager si van a estar de tiempo completo. Los salarios están siendo pagados en dólares y se pagaran a la tasa representativa del promedio de tasa de cambio de la última semana del mes.

Tabla 10. Nómina Proyectada



El segundo grupo corresponde a los gastos de operación mensual están sobre todo determinados por las comisiones a los profesores, son crecientes en el tiempo ya que a mayores ventas, mayores comisiones deben ser pagadas. El 50% del valor de las clases es retribuido a cada profesor y es uno de los drivers más importantes de la empresa.

**Tabla 11. Gastos Proyectados**



Adicionalmente al gasto variable de las comisiones, el costo de mantenimiento de la plataforma también depende de la cantidad de usuarios que es creciente en el tiempo. Este gasto está determinado por la tabla a continuación.

**Tabla 12. Inversión en Mantenimiento**

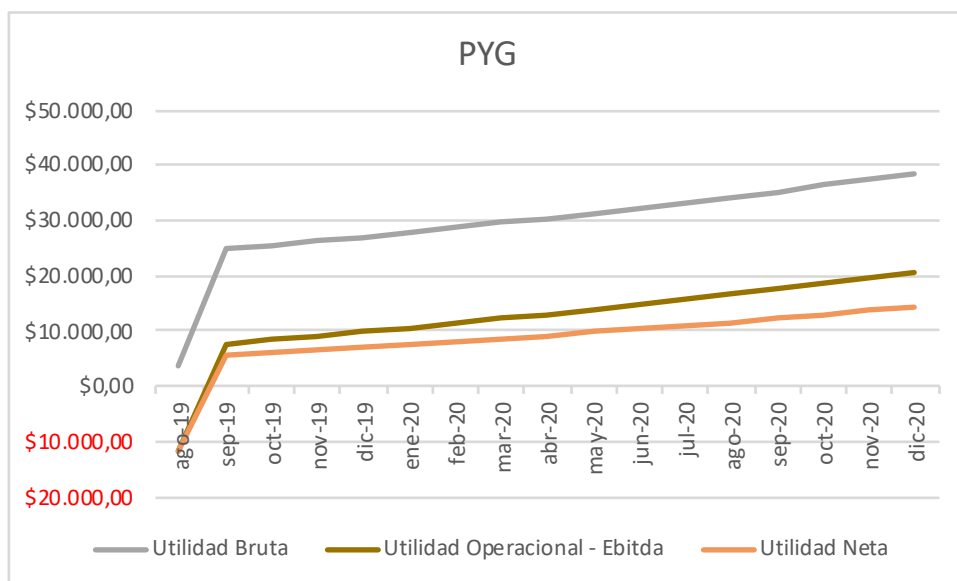
Numero de estudiantes	Inversión en Mantenimiento Anual	Inversión en Mantenimiento Mensual
1 a 100	USD 12.000	USD 1.000
101 a 500	USD 18.000	USD 1.500
501 a 1000	USD 31.800	USD 2.650
1001 a 1500	USD 72.000	USD 6.000

Para esta proyección no se está teniendo en cuenta las alianzas con otras agencias de promoción de la cultura colombiana que entrarían a formar parte del costo de la cadena. Los demás gastos son fijos y representan cerca del 10% de los gastos totales mensuales.

### **Proyección de P&G y punto de equilibrio**

El P&G nos muestra que inicialmente la operación de la academia da pérdidas y depende esencialmente de los incrementos de 3% en la conversión de clientes en el mercado objetivo. Inicialmente se contempló el driver de comisión a profesores como un determinante para el éxito de Colombia Art Academy, en este se puede ver como el tema más importante para la gerencia es el de la conversión de mercado objetivo. Con sólo un crecimiento del 3% en la conversión se puede ver que la academia tiene una operación que genera valor desde las etapas tempranas. El detalle del PYG se encuentra en el Anexo 3.

Tabla 13. P&G



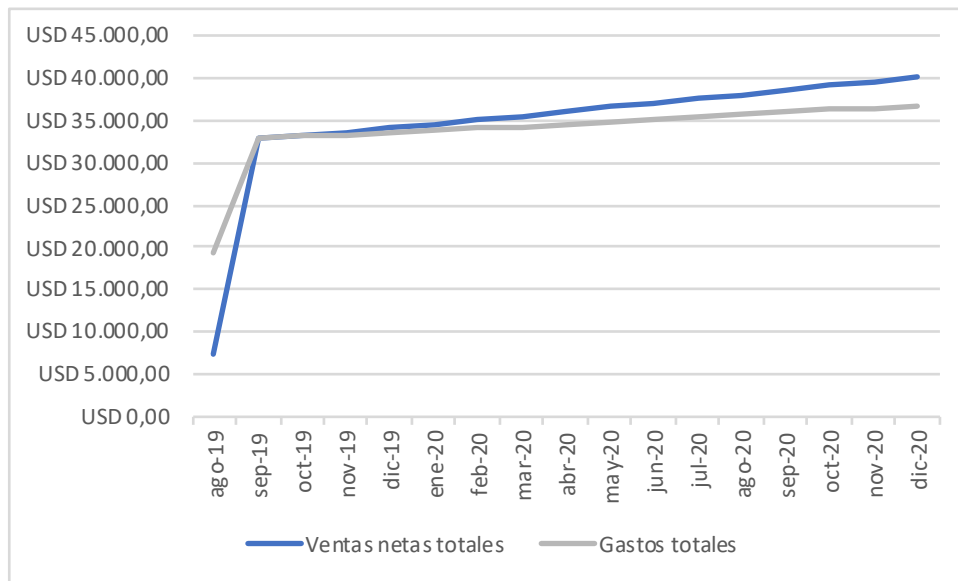
Dejando todos los demás supuestos fijos y partiendo de la importancia de la conversión de clientes se puede determinar que el punto de equilibrio se alcanza cuando el crecimiento en esa conversión es del 1,37%. Este análisis se realizó con el estado de resultados del segundo mes para dejar el crecimiento de clientes finales fijo (3%) y únicamente ver el impacto que tiene el driver principal.

Tabla 14. Detalles del P&G

PYG	ago-19	sept-19
Ventas netas totales	USD 7.333	USD 32.874
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>USD 3.667</b>	<b>USD 16.437</b>
Total gastos Operacionales	USD 15.536	USD 16.437
<b>Utilidad Operacional - Ebitda</b>	<b>-USD 11.869</b>	<b>USD 0</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-USD 11.869</b>	<b>USD 0</b>

Revisando el comportamiento de los gastos acumulados y las ventas acumuladas se puede ver como una vez se da el crecimiento mínimo en la conversión de clientes (1,37%) superamos el punto de equilibrio. Este cambio está previsto en el segundo mes de operación, una vez se hagan los primeros ajustes a la estrategia de comunicación y mercadeo para mejorar la penetración del mercado.

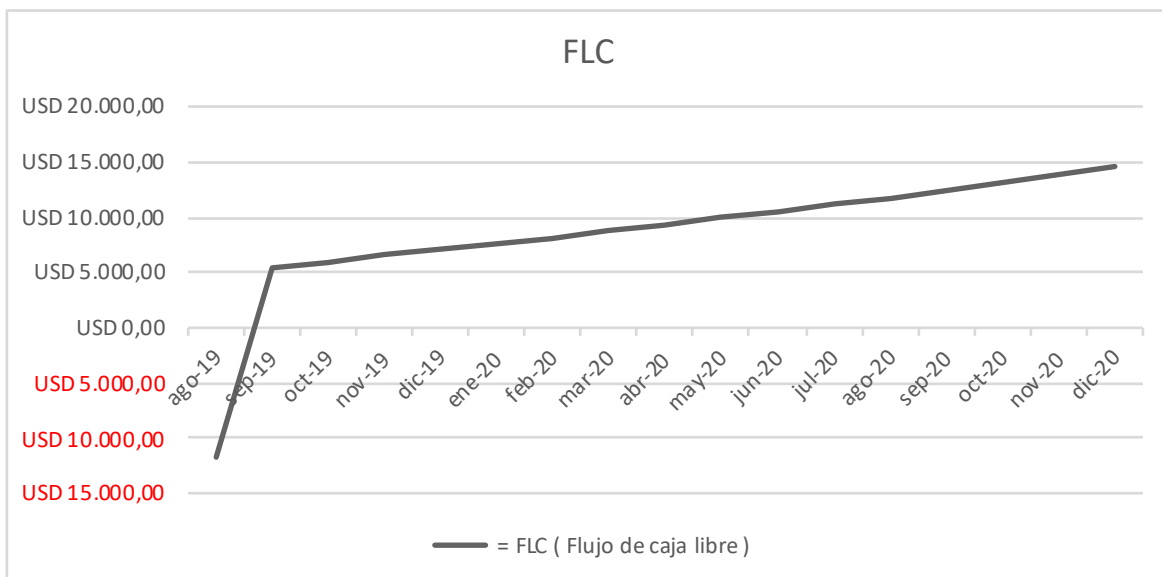
Tabla 15. Ventas y Gastos Totales



### Flujo de Caja

La empresa empezará a generar flujo de caja libre después que la conversión de clientes supere el 1,37% de crecimiento frente a los indicadores de la prueba piloto.

Tabla 16. Flujo de Caja Libre



### Análisis de Sensibilidad y Riesgos

Existen tres tipos de riesgo que pueden poner el proyecto en problemas y evitar el éxito de la academia.

#### 1. Legal

Clasificación de riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Legal	Cambios en la legislación de propiedad intelectual en mercados destino	low	Medio	Trabajo constante con firma de abogados especializados en propiedad intelectual.

## 2. Financiero

Clasificación de riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Financiero	Iliquidez en primeras etapas	Medio	Alto	Utilizar todos los beneficios de la economía naranja y relacion con fondos de inversión
Financiero	Riesgo de tasa de cambio.	Alto	Alto	Estructura de cubrimiento de tasa de cambio via forwards.

## 3. Mercado.

Clasificación de riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Crecimiento	Margen de la cadena y comisión a proveedores	Medio	Alto	Negociación y trabajo conjunto con los proveedores de materia
Crecimiento	No poder fidelizar los usuarios y generar recompra	Alto	Medio	Campañas de fidelización y mercadeo dirigido a clientes actuales
Crecimiento	Conversión de clientes a usuarios	Alto	Alto	Trabajo constante con agencias especializadas de promoción de la cultura colombiana en el extranjero. Mayor inversión en publicidad

El manejo de contenidos generados y ofrecidos por terceros es uno de los primeros riesgos a los que se ve enfrentado Colombia Art Academy. El contenido no se adquiere y cada profesor es responsable del buen uso de la plataforma. Es importante dejar las reglas de uso y de propiedad intelectual establecidas para evitar futuros problemas con los profesores.

En la parte financiera hay dos posibles riesgos para el proyecto. La financiación de la primera parte del proyecto; la inversión inicial en activos esta prevista que sea hecha por aportes de los socios y con una posible intervención de capital de terceros. Sin embargo y como está planteado el proyecto prontamente es auto sostenible, pero es un riesgo real que la academia se demore más de lo esperado en generar los ingresos necesarios para cubrir la operación. Por el hecho de tener su mercado mayormente fuera del país, otro de los riesgos financieros es la tasa de cambio. Para poder mitigar este riesgo lo que se busca es manejarlo como una “economía” dolarizada donde la liquidación de salarios y comisiones a los profesores estarán estipuladas en dólares.

Finalmente, el mayor riesgo para el éxito del proyecto está en su crecimiento y capacidad de adopción de mercado. Las estrategias para mitigar este riesgo, además de las tradicionales de un área comercial, estarán enfocadas al trabajo conjunto con los grupos de interés que rodean al proyecto. Grupos como las entidades de gobierno para promoción de

cultura, agencias viajes, universidades extranjeras con programas de intercambio cultural con Colombia entre otros.

### **Análisis de Sensibilidad.**

Con el ánimo de poder entender el poder que tiene cada uno de los drivers de la compañía se va a hacer este análisis partiendo de un escenario referente donde el factor de conversión de mercado objetivo y clientes finales es de 3%.

Haciendo un análisis del poder que tiene cada uno de estos indicadores se va a variar en un 1% positivo y un 1% negativo para entender las consecuencias en el éxito del proyecto. En el caso de las comisiones para los profesores se hizo el análisis con una variación del 10%.

Para el factor de conversión del mercado objetivo se ve como una variación negativa porcentual del 1% nos puede llevar a tener un 2019 en el cual tendrá una pérdida que realmente no es representativa. De igual manera, al perder ese punto porcentual, la utilidad del segundo año no llega a ser siquiera la mitad del escenario base. Por el otro lado, cuando se logra aumentar un 1% en la conversión de mercado objetivo, la utilidad neta de ambos años es positiva y el gran diferencial se ve en el segundo año creciendo 60% frente al escenario base.

*Tabla 17.* Factores de Conversión Mercado Objetivo

Factor de conversión mercado objetivo								
2%			3%			4%		
2019 (2H)		2020	2019 (2H)		2020	2019 (2H)		2020
ventas	USD 168.811	USD 568.778	ventas	USD 214.294	USD 790.186	ventas	USD 261.920	USD 1.053.852
Gastos	USD 166.746	USD 487.781	Gastos	USD 191.093	USD 606.298	Gastos	USD 216.587	USD 747.436
Utilidad Neta	-USD 1.972	USD 57.435	Utilidad Neta	USD 12.887	USD 129.768	Utilidad Neta	USD 28.446	USD 215.906

Factor de conversión Clientes fijos								
2%			3%			4%		
2019 (2H)		2020	2019 (2H)		2020	2019 (2H)		2020
ventas	USD 171.693	USD 627.533	ventas	USD 214.294	USD 790.186	ventas	USD 256.896	USD 952.839
Gastos	USD 168.290	USD 519.234	Gastos	USD 191.093	USD 606.298	Gastos	USD 213.897	USD 693.362
Utilidad Neta	-USD 1.030	USD 76.629	Utilidad Neta	USD 12.887	USD 129.768	Utilidad Neta	USD 26.805	USD 182.907

Por el otro lado una variación positiva del 1% en la variación de la tasa de conversión de clientes fijos cualquiera de los dos factores de conversión hace que el proyecto tenga unos resultados menos elásticos que el cambio de conversión del mercado objetivo. Sin embargo, ese cambio porcentual tiene la misma tendencia que el indicador de conversión de mercado objetivo.

Otro de los factores que afecta directamente de forma significativa el éxito del proyecto es costo del margen de la cadena o comisiones pagadas a los profesores o agencias. En caso de que se tenga que renegociar el margen y el resultado sea que se pierden 10 puntos adicionales en la cadena, el proyecto entraría en una situación parecida la perdida de un 1% en los factores anteriores.

*Tabla 18. Comisiones de Profesores*

Comisión profesores								
40%%			50%			60%		
2019 (2H)		2020	2019 (2H)		2020	2019 (2H)		2020
ventas	USD 214.294	USD 790.186	ventas	USD 214.294	USD 790.186	ventas	USD 214.294	USD 790.186
Gastos	USD 169.664	USD 527.280	Gastos	USD 191.093	USD 606.298	Gastos	USD 212.523	USD 685.317
Utilidad Neta	USD 28.170	USD 185.318	Utilidad Neta	USD 12.887	USD 129.768	Utilidad Neta	-USD 2.395	USD 74.218

Se puede entonces concluir que la dirección de Colombia Art Academy tiene dos temas de vital importancia para el éxito del proyecto. El primero es la necesidad de enfocarse en mejorar los factores de conversión del mercado objetivo y la adopción de clientes fijos. Por otro lado, es muy importante que las labores de la gerencia estén relacionadas con el trabajo con proveedores de contenido y otras entidades que permitan mantener el margen de la cadena por debajo del 50% del precio de venta.

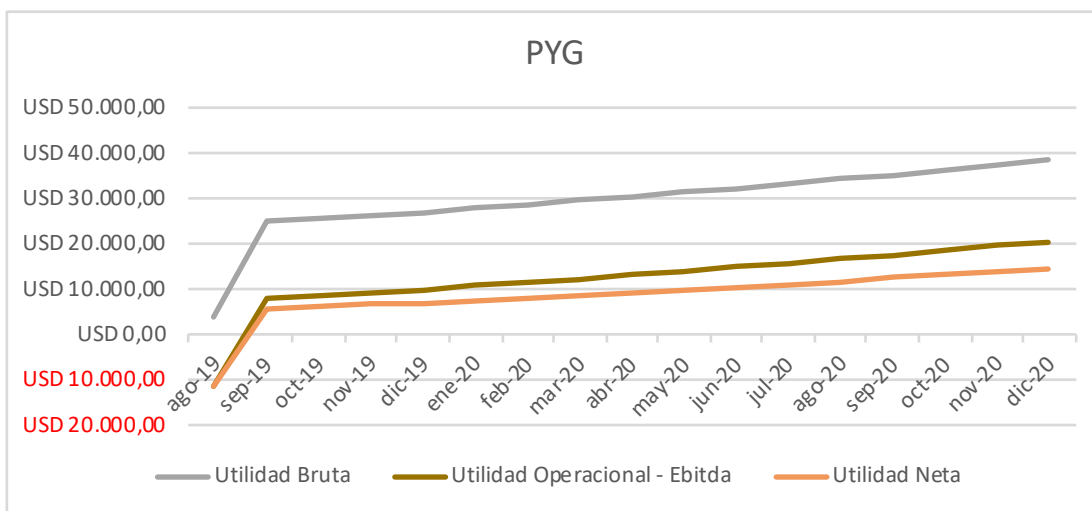


## Capítulo 5

### Evaluación del proyecto y conclusiones

La evaluación del proyecto va a ser por medio del método de valor presente neto. Si bien hay otras alternativas la valoración del proyecto va a ser por medio del crecimiento del EBITDA. Por la naturaleza del proyecto y siendo parte del sector de tecnología el periodo de análisis que consideramos apropiado es de año y medio.

Tabla 19. P&G



La arbitrariedad o asimetría de mercados entre una región que ha aceptado el comercio electrónico y cuya metodología de aprendizaje esta soportada en gran parte por e-learning frente a otra región que está ofreciendo sus elementos culturales, apetecidos por los mercados internacionales, es lo que hace que Colombia Art Academy sea un proyecto exitoso. El trabajo conjunto con las entidades promotoras de cultura colombiana dará fe que esta academia realmente sea el motor de promoción cultural del país en los mercados del primer mundo.

Como se observa anteriormente, el proyecto cuenta con dos inversiones en activos. La primera de ellas corresponde al análisis legal, diseño de marca, equipos y desarrollo del market place. Esta inversión inicial permite que Colombia Art Academy preste sus servicios y ponga a disposición de estudiantes alrededor del mundo la cultura colombiana. Seis meses

después se complementa una nueva compra de equipos de oficina para las personas que ingresan a la operación. Los demás flujos son el resultado del estado de pérdidas y ganancias, que en su mayoría son variables y dependen del nivel de ventas, son los reflejados en el P&G mensual.

La generación de valor que hace que el proyecto tenga sentido gira en torno a la promoción de la cultura colombiana en el extranjero. Hasta el día de hoy no existe un mismo market place que ponga a disposición de los clientes la gastronomía colombiana, música instrumental y bailes.

La academia será la promotora más grande de la cultura colombiana y servirá de punto de encuentro de nuestros artistas. El tamaño de mercado que puede alcanzar Colombia Art Academy no tiene límites de ninguna índole. Puede ser accedido por clientes en cualquier país, en cualquier momento adaptándose a las necesidades o gustos de los clientes.

Los profesores locales de diferentes disciplinas tienen ahora una plataforma única para ofrecer sus servicios que, según los estimados del proyecto, repartirá cerca de 450.000 dólares en la etapa de proyección de este análisis pero que puede crecer a medida que la academia se va dando a conocer.

Por medio de las alianzas con agencias de promoción cultural, escuelas gastronómicas y otras academias de arte, que garanticen un contenido que refleje la cultura colombiana, en tan sólo 18 meses se logrará compartir nuestra cultura con más de mil personas.

## Lista de Referencias

- CNN . (25 de Octubre de 2018). *Cnn en Español* . Obtenido de ¿Qué es la Economía Naranja que promueve el gobierno de Ivan Duque?:  
<https://cnnespanol.cnn.com/2018/10/25/que-es-la-economia-naranja-que-promueve-el-gobierno-de-ivan-duque-en-colombia/>
- Ecommerce Platforms. (17 de Septiembre de 2018). *Ecommerce Platforms* . Obtenido de Estadísticas Esenciales de Comercio Electrónico para 2018. : <https://ecommerce-platforms.com/es/articles/ecommerce-statistics>
- Ministerio de Cultura . (1 de Marzo de 2019). *Ministerio de Cultura* . Obtenido de Página Principal Ministerio de Cultura :  
<http://www.mincultura.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Paredes, A. (1 de Enero de 2017). *Latamclick* . Obtenido de Estadísticas del Comercio Electrónico del 2017 y Tendencias para el 2018:  
<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>
- vpnMentor. (22 de Marzo de 2019 ). *vpnMentor*. Obtenido de Tendencias de Internet 2019. Estadísticas en Estados Unidos y el Resto del Mundo :  
<https://es.vpnmentor.com/blog/tendencias-de-internet-estadisticas-y-datos-en-los-estados-unidos-y-el-mundo/>

## Anexos

### ANEXO 1. Proyección de venta

Proyecciones de ventas	Prototipo	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	
Inversión en mercados	USD 30	USD 1.000	USD 1.000	USD 1.000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Tamaño del mercado	6371	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367	212367
Mercado objetivo	127	4233	10922	11250	11580	11935	12259	12662	13040	13433	13839	14251	14679	15119	15573	16040	16521	17017	
Leads	74	2467	6364	6555	6752	6954	7163	7378	7599	7827	8062	8304	8552	8810	9074	9346	9627	9915	
4 - lesson deal (Units)	2	67	363	374	385	397	408	421	433	446	460	474	488	502	517	533	549	565	
8 - lesson deal (Units)	1	33	277	285	294	303	312	321	331	341	351	361	372	383	395	407	419	431	
4 - lesson deal (usd)	USD 120	USD 4.000	USD 21.776	USD 22.429	\$ 23.102	\$ 23.795	\$ 24.509	\$ 25.244	\$ 26.002	\$ 26.782	\$ 27.585	\$ 28.413	\$ 29.265	\$ 30.143	\$ 31.048	\$ 31.979	\$ 32.938	\$ 33.926	
8 - lesson deal (usd)	USD 100	USD 3.333	USD 27.693	USD 28.524	\$ 29.380	\$ 30.261	\$ 31.169	\$ 32.104	\$ 33.067	\$ 34.059	\$ 35.081	\$ 36.133	\$ 37.217	\$ 38.334	\$ 39.484	\$ 40.668	\$ 41.888	\$ 43.145	
Total sales	USD 220	USD 7.333	USD 49.469	USD 50.953	\$ 52.482	\$ 54.056	\$ 55.678	\$ 57.348	\$ 59.069	\$ 60.841	\$ 62.666	\$ 64.546	\$ 66.483	\$ 68.477	\$ 70.531	\$ 72.647	\$ 74.827	\$ 77.072	
Proyección de Ventas 2019 (2H)	USD 214.294																		
Proyección de Ventas 2020	USD 790.186																		

## ANEXO 2. Proyección de gastos y venta

	Gastos mensuales	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>Payroll</b>	USD 8.900,00	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78	USD 11.126,78
Dirección Cultural	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Dirección Operaciones y Tlc	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Dirección Admin y Comercial	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
CUSAT	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Community Manager	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Seguridad Social	25,02%	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78	\$ 2.226,78
<b>Gastos mensuales</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 8.075,60</b>	<b>USD 30.630,32</b>	<b>USD 31.424,73</b>	<b>USD 32.242,98</b>	<b>USD 33.085,76</b>	<b>USD 33.953,84</b>	<b>USD 34.847,95</b>	<b>USD 35.768,89</b>	<b>USD 36.717,46</b>	<b>USD 37.694,48</b>	<b>USD 38.700,82</b>	<b>USD 39.737,34</b>	<b>USD 40.804,96</b>	<b>USD 41.904,61</b>	<b>USD 43.037,25</b>	<b>USD 44.203,87</b>	<b>USD 45.405,48</b>
Payment Cost	3,49% + 0,30 USD	\$ 259	\$ 1.746	\$ 1.798	\$ 1.852	\$ 1.908	\$ 1.965	\$ 2.024	\$ 2.084	\$ 2.147	\$ 2.211	\$ 2.278	\$ 2.346	\$ 2.416	\$ 2.489	\$ 2.564	\$ 2.640	\$ 2.720
Publicidad en redes sociales	1000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Cellphone	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Coworking Space Internet + Service	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Accounting Outsourcing	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Administración plataforma	\$ 1.500,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00
Comisión profesores	50%	3.666,67	24.734,65	25.476,69	26.240,99	27.028,22	27.839,07	28.674,24	29.534,46	30.420,50	31.333,11	32.273,11	33.241,30	34.238,54	35.265,70	36.323,67	37.413,38	38.535,78
<b>Gastos mensuales</b>	<b>\$ 19.202,38</b>	<b>\$ 41.757,10</b>	<b>\$ 42.551,51</b>	<b>\$ 43.369,76</b>	<b>\$ 44.212,54</b>	<b>\$ 45.080,62</b>	<b>\$ 45.974,73</b>	<b>\$ 46.895,67</b>	<b>\$ 47.844,24</b>	<b>\$ 48.821,26</b>	<b>\$ 49.827,60</b>	<b>\$ 50.864,12</b>	<b>\$ 51.931,74</b>	<b>\$ 53.031,39</b>	<b>\$ 54.164,03</b>	<b>\$ 55.330,65</b>	<b>\$ 56.532,26</b>	

### ANEXO 3. P y G

PYG	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20
<u>Ventas netas totales</u>	\$7.333,33	\$49.489,31	\$50.953,38	\$52.481,98	\$54.056,44	\$55.678,13	\$57.348,49	\$59.068,93	\$60.841,00	\$62.666,23	\$64.546,21	\$66.482,60	\$68.477,08	\$70.531,39	\$72.647,33	\$74.826,75	\$77.071,56
<u>Costos de ventas</u>	\$3.666,67	\$24.734,65	\$25.476,69	\$26.240,99	\$27.028,22	\$27.839,07	\$28.674,24	\$29.534,46	\$30.420,50	\$31.333,11	\$32.273,11	\$33.241,30	\$34.238,54	\$35.265,70	\$36.323,67	\$37.413,38	\$38.535,78
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$3.666,67</b>	<b>\$24.734,65</b>	<b>\$25.476,69</b>	<b>\$26.240,99</b>	<b>\$27.028,22</b>	<b>\$27.839,07</b>	<b>\$28.674,24</b>	<b>\$29.534,46</b>	<b>\$30.420,50</b>	<b>\$31.333,11</b>	<b>\$32.273,11</b>	<b>\$33.241,30</b>	<b>\$34.238,54</b>	<b>\$35.265,70</b>	<b>\$36.323,67</b>	<b>\$37.413,38</b>	<b>\$38.535,78</b>
Nomina	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78	\$11.126,78
Gastos administrativos	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Marketing	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Gastos operacionales	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00	\$2.650,00
Costos de transaccion	\$258,93	\$1.745,67	\$1.798,04	\$1.851,99	\$1.907,55	\$1.964,77	\$2.023,72	\$2.084,43	\$2.146,99	\$2.211,37	\$2.277,71	\$2.346,04	\$2.416,42	\$2.488,91	\$2.563,58	\$2.640,49	\$2.719,70
<u>Total gastos Operacionales</u>	<u>\$15.535,71</u>	<u>\$17.022,45</u>	<u>\$17.074,82</u>	<u>\$17.128,77</u>	<u>\$17.184,33</u>	<u>\$17.241,55</u>	<u>\$17.300,50</u>	<u>\$17.361,21</u>	<u>\$17.423,74</u>	<u>\$17.488,15</u>	<u>\$17.554,49</u>	<u>\$17.622,82</u>	<u>\$17.693,20</u>	<u>\$17.765,69</u>	<u>\$17.840,36</u>	<u>\$17.917,27</u>	<u>\$17.996,48</u>
<b>Utilidad Operacional - Ebitda</b>	<b>\$11.869,05</b>	<b>\$7.712,19</b>	<b>\$8.401,86</b>	<b>\$9.112,22</b>	<b>\$9.843,89</b>	<b>\$10.597,51</b>	<b>\$11.373,74</b>	<b>\$12.173,26</b>	<b>\$12.996,76</b>	<b>\$13.844,97</b>	<b>\$14.718,62</b>	<b>\$15.618,48</b>	<b>\$16.545,34</b>	<b>\$17.500,00</b>	<b>\$18.483,30</b>	<b>\$19.496,11</b>	<b>\$20.539,29</b>
Depreciaciones y amortizaciones	\$86,02	\$86,02	\$86,02	\$86,02	\$86,02	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89	\$138,89
<b>Utilidad antes de impuestos - Ebit</b>	<b>\$11.955,07</b>	<b>\$7.626,17</b>	<b>\$8.315,84</b>	<b>\$9.026,20</b>	<b>\$9.757,87</b>	<b>\$10.458,62</b>	<b>\$11.234,85</b>	<b>\$12.034,37</b>	<b>\$12.857,87</b>	<b>\$13.706,08</b>	<b>\$14.579,73</b>	<b>\$15.479,59</b>	<b>\$16.406,45</b>	<b>\$17.361,11</b>	<b>\$18.344,42</b>	<b>\$19.357,22</b>	<b>\$20.400,40</b>
Impuestos	\$0,00	\$2.284,97	\$2.469,81	\$2.680,78	\$2.898,09	\$3.106,21	\$3.336,75	\$3.574,21	\$3.818,79	\$4.070,70	\$4.330,18	\$4.597,44	\$4.872,72	\$5.156,25	\$5.448,29	\$5.749,08	\$6.058,92
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$11.955,07</b>	<b>\$5.447,22</b>	<b>\$5.832,06</b>	<b>\$6.431,44</b>	<b>\$6.945,81</b>	<b>\$7.491,30</b>	<b>\$8.038,99</b>	<b>\$8.589,05</b>	<b>\$9.177,97</b>	<b>\$9.774,26</b>	<b>\$10.388,44</b>	<b>\$11.021,04</b>	<b>\$11.672,82</b>	<b>\$12.343,75</b>	<b>\$13.035,01</b>	<b>\$13.747,01</b>	<b>\$14.480,37</b>