

**Análisis de las estrategias de sostenibilidad en Gestión Cultural de la Corporación de Danza el Balcón de los Artistas de la ciudad de Medellín y propuesta para la sostenibilidad de las empresas culturales en danza.**

**Diana Patricia Yepes Nohava**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Gestión Cultural**

**Asesor**

**Adriana Giraldo Zuluaga  
Magíster en Gestión Cultural**

**Universidad de Antioquia  
Facultad de Artes  
Maestría en Gestión Cultural-Modalidad en Profundización  
Medellín  
2018**

## **Agradecimientos**

Expreso mi gratitud a las siguientes personas que fueron fundamentales para el desarrollo del presente trabajo por su conocimiento y experiencia.

A El Balcón de los Artistas, especialmente a William Carvajal y Martha Álvarez, quienes con su disposición y amabilidad brindaron al proyecto un testimonio primordial.

Agradezco de manera especial a mi asesora, Adriana Giraldo su invaluable apoyo, orientación, motivación, tiempo y paciencia en la elaboración de este trabajo.

A la docente de investigación Daryeny Parada, por orientarme en la formulación de este trabajo de investigación y brindarme los conocimientos básicos investigativos, los cuales serán útiles para mi vida profesional.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	10
1. Objetivos .....	133
1.1. Objetivo general.....	133
1.2. Objetivos específicos .....	133
1. Contexto de las empresas culturales del sector de la danza .....	144
1.1. Planteamiento del problema .....	144
1.2. Experiencias de gestión de empresas culturales del sector de la danza .....	177
1.2.1. Europa .....	177
1.2.2. Asia.....	199
1.2.3. Norteamérica .....	211
1.2.4. Latinoamérica .....	233
1.3. Empresas culturales del sector de la danza destacadas en Colombia .....	255
1.3.1. L'explose danza.....	287
1.4. Empresas culturales de danza en Antioquia .....	299
1.4.1. Corporación Cultural Canchimalos. ....	311
1.4.2. Ballet Nacional el Firulete. ....	322
1.4.3. Ballet Folklórico de Antioquia.....	333
1.5. Estrategias de sostenibilidad de las empresas culturales del sector de la danza .....	344
1.6. Investigación alrededor de prácticas de gestión de empresas culturales de la danza .....	366
1.7. Políticas y normativas alrededor de las empresas culturales en Colombia.....	39
1.7.1. Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.....	40
1.7.2. Legislación Cultural en Colombia .....	400
1.7.3. Políticas públicas culturales en la ciudad de Medellín .....	444
1.8. El aporte de la actividad cultural a la economía.....	45
2. Marco conceptual.....	488
2.1. La cultura como actividad económica .....	48
2.2. Consumo cultural .....	51
2.3. Industria cultural.....	522

2.4. Empresa cultural .....	555
2.5. Cadena de valor del sector de la danza.....	577
2.6. El emprendimiento cultural en danza .....	599
2.7. La Gestión Cultural .....	643
2.7.1. Modelos de gestión.....	676
2.8. Marketing cultural.....	70
2.8.1. El marketing relacional .....	733
2.8.2. Planificación estratégica marketing cultural .....	755
2.9. Productos y servicios culturales de la danza .....	777
2.9.1. Características referentes al grado de reproducción .....	777
2.9.2. La innovación.....	788
2.9.3. Ciclo de vida del producto.....	788
2.9.4. De la marca. ....	788
2.9.5. De la mezcla de producto- extensión y profundidad. ....	788
2.10. Estrategias de sostenibilidad .....	788
3. Diseño metodológico.....	81
3.1. Análisis documental .....	855
3.2. Entrevistas a la entidad cultural .....	855
3.3. Técnicas de registro de la información.....	866
3.4. Análisis de la información .....	877
4. Caracterización y analisis de la informacion de la corporación de danza el balcón de los artistas .....	899
4.1. Industria y consumo cultural .....	89
4.2. Empresa cultural .....	91
4.2.1. Orígenes.....	91
4.2.2. Organigrama de la institución. ....	922
4.2.3. Identidad Corporativa .....	955
4.2.4. Contratación .....	998
4.2.5. Gastos e ingresos .....	1009
4.3. Cadena de valor del sector de la danza.....	100
4.4. Productos y servicios culturales.....	102

4.5. Emprendimiento cultural .....	105
4.6. Gestion cultural .....	111
4.7. Marketing cultural.....	114
4.7.1. Presencia en redes sociales .....	11916
4.7.2. Página de Internet .....	12118
4.7.3. Elaboración de material impreso .....	12119
4.7.4. El voz a voz .....	12119
4.8. Estrategias de Sostenibilidad .....	120
4.8.1. Oferta de espectáculos. ....	12422
4.8.3. Un montaje a tu medida.....	12724
4.8.4. Convenios con instituciones. ....	12825
5. Propuesta: “La gestión cultural como motor para la sostenibilidad de las empresas culturales de danza en Medellín” .....	13027
5.1. Empresa cultural .....	13129
5.1.1. Formalización .....	1341
5.1.2. Conformación de equipos de trabajo. ....	1374
5.2. Productos y servicios culturales.....	1374
5.2.1. Creación de obras o espectáculos artísticos: .....	13936
5.3. Cadena de Valor del sector de la danza .....	14037
5.4. Marketing cultural.....	14239
5.5. Estrategias de sostenibilidad .....	1452
5.5.1. Escuela de formación en danza.....	1452
5.5.2. Venta de espectáculos artísticos .....	1463
5.5.3. Asesorías pedagógicas y artísticas .....	1463
5.5.4. Participación de convocatorias .....	1463
5.5.5. Elaboración de Merchandising.....	15046
5.5.6. Alquiler de espacio. ....	15046
5.5.7. Financiación colectiva o crowdfunding .....	15046
5.5.8. Workshop de danza .....	15046
5.5.9. Temporadas de Danza. ....	15047
5.5.10. Fuentes de financiación .....	15148

6. Conclusiones.....	15350
Referencias.....	1563

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Fases de una iniciativa de emprendimiento cultural.....	622
Tabla 2. Funciones por cargo.....	933
Tabla 3. Convenio con instituciones públicas y privadas. ....	12826
Tabla 4. FODA del Balcón de los Artistas. ....	1341
Tabla 5. Convocatorias públicas a nivel departamental y municipal. ....	1474
Tabla 6. Convocatorias del Ministerio de Cultura. ....	14946

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ballenas e historias de gigantes.....	188
Figura 2. Signs along the way. ....	20
Figura 3. Imagen del espectáculo TOTEM- Dúo en trapecio fijo.....	222
Figura 4. Fotografía Delfos Danza Contemporánea.....	244
Figura 5. L'explose, Danza contemporánea.....	299
Figura 6. Fotografía BNF y entretenimiento .....	322
Figura 7. Etnias Skena .....	344
Figura 8. Sectores de la industria cultural .....	555
Figura 9. Cadena de valor del sector artes visuales y escénicas.....	599
Figura 10. Modelo de marketing para las artes y la cultura.....	722
Figura 11. Pasos para la planificación estratégica de marketing. ....	755
Figura 12. Martha Álvarez convierte niños en campeones mundiales en danza.....	91
Figura 13. Organigrama de la Corporación Balcón de los Artistas.....	933
Figura 14. Referencia visual. Balcón de los Artistas. ....	955
Figura 15. Referencia visual. Balcón de los Artistas. ....	977
Figura 16. Fotografía integrantes de la compañía Balcón de los Artistas. ....	104
Figura 17. Fotografía integrantes de la compañía Balcón de los Artistas. ....	115
Figura 18. Página oficial de Instagram Balcón de los Artistas.....	12017
Figura 19. Comentario enviado por una seguidora. ....	12018
Figura 20. Fotografía bailarines de la Corporación Balcón de los Artistas. ....	12320
Figura 21. Ejes temáticos de la propuesta para la sostenibilidad de las empresas culturales en danza.. ....	13129
Figura 22. Componentes estratégicos de la empresa cultural.. ....	1352
Figura 23. Ejes temáticos de la sostenibilidad de las empresas culturales en danza. ....	15148



## Resumen

Esta investigación propone un análisis de las estrategias de sostenibilidad en Gestión Cultural que emplea la empresa de danza El Balcón de los Artistas de la ciudad de Medellín para lograr un posicionamiento en el mercado cultural en los ámbitos local, nacional e internacional.

De esta manera, el propósito de esta reflexión sobre dicha empresa cultural se dirige al beneficio de la danza; pues es un tema que amplía el panorama y permite entender el funcionamiento de los mercados del arte. Permitiendo así, que los procesos que se pretendan desarrollar vayan en consonancia con las dinámicas del sector cultural y estén vinculados a la política cultural, a las formas organizativas del sector público y privado de la ciudad y el país.

La estructura de la presente investigación se desarrolló en cinco capítulos a través de los cuales se pueden conocer algunas experiencias relacionadas con la danza y su gestión. Esto permitió construir el proceso histórico y evolutivo de las empresas culturales. De igual manera, se realizó la caracterización de la empresa cultural de danza El Balcón de los Artistas de la ciudad de Medellín, la descripción de los resultados arrojados en el proceso de investigación, y la propuesta de sostenibilidad para que se constituya en un modelo de gestión de otras empresas del sector de la ciudad y el país.

Cabe anotar que este trabajo no solo promueve un discurso estético, sino que pretende generar prácticas empresariales en el campo de la producción formativa y artística de la danza; cuyo sentido se exprese en la generación de espacios de reflexión, fomento de actividades artísticas, enfatizadas en productos basados en la construcción y fortalecimiento del sector artístico de la danza en Medellín.

**Palabras clave:** empresa cultural, sostenibilidad, cultura, marketing cultural, gestión.

## Introducción

El presente trabajo de investigación ha sido realizado durante el proceso académico de la Maestría en Gestión Cultural de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, la temática del presente trabajo nace del interés de cualificar los conocimientos adquiridos en mi formación de danza y mi experiencia profesional relacionada a la gestión de las entidades de danza. Estas experiencias me han permitido mantener un acercamiento a las situaciones que atraviesan dichas entidades para su sostenibilidad.

En esta perspectiva, es necesario entender la sostenibilidad como el resultado de prácticas y estrategias que permiten garantizar la continuidad y permanencia de los procesos culturales. Por lo tanto, en una búsqueda dialógica, y siendo la gestión cultural una práctica sistemática y estratégica que facilita las interrelaciones entre los distintos eslabones de la cadena de valor de la cultura: enseñanza, creación, producción, difusión, comercialización y consumo. Surge la presente investigación teniendo como objetivo general el desarrollo de una propuesta desde dicha área para la sostenibilidad de las empresas culturales en danza a partir del caso de El Balcón de los Artistas de la Ciudad de Medellín.

Este tema se considera verdaderamente importante para el gremio de la danza, pues comprender y reflexionar sobre todos los aspectos en lo que está inmersa la danza, permite construir las herramientas necesarias para fortalecer las empresas culturales en los diferentes escenarios artísticos, sociales, económicos y políticos. A partir del reconocimiento del contexto y de los desafíos que plantea cada territorio, se puede proponer acciones efectivas e innovadoras que enriquezcan los procesos culturales, sociales, artísticos con el propósito de aportar a la transformación social y cultural de la ciudad.

En ese sentido, resulta necesario subrayar que se trata de una propuesta y no una fórmula; pues si bien se señalan unas pautas generales para las entidades culturales en danza; estas tienen que ser adaptadas y recrearse en cada caso concreto de acuerdo con las circunstancias particulares que se afrontan según el contexto y la manera de funcionar de cada entidad.

Es así como este trabajo de investigación se constituye en un material con sentido práctico que podrá ser útil para la configuración de estrategias que permitan a las empresas culturales del sector de la danza, la creación y consolidación de nuevos espacios productivos. De ahí, que el papel de las entidades de danza es liderar procesos culturales desde el conocimiento del mercado para incorporarse en el a través de los sectores productivos y generar un impacto positivo en la sociedad. Se requiere entonces, que las instituciones cuenten con profesionales capacitados que tracen rutas claras y contundentes para generar construcciones colectivas para la gestión del sector.

La estructura de este documento, está dividida en cinco capítulos. En el primero se formula y se desarrolla el problema de investigación, su realidad y los objetivos. De igual manera, incluye el marco contextual donde se presentan los antecedentes y el estado del arte, los cuales ofrecen información y datos relevantes que permiten considerar las relaciones entre la danza y las empresas culturales a través del tiempo.

El segundo capítulo se refirió al marco conceptual, elaborado a partir de estas categorías de análisis: cultura, consumo cultural, industria y empresa cultural, gestión y emprendimientos culturales, modelos de gestión de la danza, marketing cultural, productos y servicios culturales de la danza, cadena de valor del sector de la danza y estrategias de sostenibilidad. Esto con el propósito de develar desde ciertos autores y sus postulados una serie de planteamientos relacionados con la generación de estrategias para la sostenibilidad de las empresas culturales en el sector de la danza.

De otro lado, en el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico; en el cual se da a conocer el tipo y diseño de investigación realizada, la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, así como los métodos de análisis e interpretación de resultados obtenidos por cada instrumento.

Adicionalmente, el capítulo cuarto muestra la caracterización y el análisis de la información de la empresa cultural de danza El Balcón de los Artistas donde se expone las estrategias utilizadas en ella para lograr su sostenimiento en el sector cultural. Dichas estrategias fueron analizadas en función de ofrecer herramientas para el enriquecimiento de los procesos de gestión en la danza de la ciudad y el país.

Finalmente, este trabajo culmina con el planteamiento de una propuesta desde la Gestión Cultural para las empresas culturales en danza de Medellín y Colombia; con el fin de establecer estrategias de sostenibilidad que mejoren su quehacer creativo, proyectivo, pedagógico y de gestión.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo general**

Analizar las prácticas de gestión de la empresa cultural de danza: El Balcón de los Artistas de la ciudad de Medellín, para proponer estrategias de sostenibilidad que contribuyan al desarrollo del sector de la danza en la ciudad y el país.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar la empresa cultural de danza El Balcón de los Artistas, en relación a su modo de gestión, su estructura administrativa, sus productos y servicios culturales, sus recursos financieros designados a la sostenibilidad de la entidad.
- Identificar y analizar las estrategias de sostenibilidad implementadas por El Balcón de los Artistas a partir de las categorías: cultura y consumo cultural, industria y empresa cultural, gestión y emprendimientos culturales, productos y servicios culturales, marketing cultural, modelos de gestión en la danza, cadena de valor del sector de la danza, y estrategias de sostenibilidad.
- Plantear una propuesta desde la Gestión Cultural con el fin de establecer nuevas estrategias de sostenibilidad con el propósito de mejorar la gestión de las empresas culturales de danza en Medellín.

## **1. Contexto de las empresas culturales del sector de la danza**

Este capítulo expone la naturaleza contextual de la investigación, se inicia el apartado presentando el planteamiento del problema, las experiencias de gestión de las empresas culturales del sector de la danza a nivel mundial, regional y local; así como las estrategias de sostenibilidad de las empresas culturales del sector de la danza, las investigaciones que se han realizado alrededor de las prácticas de gestión de las entidades de danza, los argumentos legales que amparan las instituciones de danza, realizándose un inventario sobre los instrumentos legales que las soportan, se realiza una breve descripción de las políticas y normativas alrededor de las empresas culturales y finalmente, se presenta el aporte de la actividad cultural a la economía.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Desde finales del siglo XX la danza y sus espacios han cobrado mayor importancia dentro de la sociedad occidental permitiendo que, además de apreciar su valor artístico, social, espiritual y cultural como disciplina, se considere también como un sector productivo, como una opción de vida, y de sustento en la actualidad. De ahí, que las generaciones más jóvenes de bailarines, coreógrafos y hacedores de la danza se han encontrado con la necesidad de gestionarla sin que exista un modelo de gestión propio para el sector e implementándola de acuerdo con necesidades culturales y de transformación social muy específicas.

Actualmente en nuestro país la danza, y sus realidades socio-económicas pueden leerse dentro de contextos cada vez más amplios y variantes, como se evidencia desde el año 2004 en el medio artístico y cultural de Medellín. Al respecto, es importante abordar algunas particularidades relacionadas con los actores involucrados en la cultura y especialmente en el sector de la danza.

La primera es la tendencia a crear entidades culturales de danza para suplir las necesidades del mercado, o de los artistas, que buscan desarrollar su campo laboral a través de actividades productivas que mejoren sus condiciones de vida.

La segunda, la percepción negativa en el sector cultural y de la danza sobre las empresas culturales; esto implica que los actores involucrados en el hacer de la danza vean en estas instituciones una amenaza para sus contenidos culturales. De ahí que en

las entidades no se promueva una conciencia sobre prácticas de gestión por el temor de que sus productos culturales pierdan su sentido estético y social ante factores económicos o de mercado.

Asociado a lo anterior, aparece otra problemática generalizada en el sector cultural y particularmente en las organizaciones de danza: el déficit formativo en materia de competencias empresariales y, por ende, la carencia de estrategias de diferenciación en los productos y servicios ofertados (calidad formativa, precio, servicio al cliente, establecimiento). Así, el posible valor e innovación de cada entidad se desdibuja haciendo que la competencia directa o indirecta afecte su sostenibilidad, dejando a sus gestores con una insolvencia económica que debilita o acaba los procesos artísticos, formativos, entre otros.

Adicionalmente, la mayoría de los actores artísticos de la ciudad tienen poco conocimiento de la normatividad y de las políticas públicas nacionales y locales que amparan la cultura y el emprendimiento, además se evidencia que en dichas normas no se define con claridad el respaldo que tienen las entidades de danza. Pues solo se relacionan el interés por fortalecer las entidades culturales que están dentro de un marco institucional público. Dejando por fuera a las demás entidades que supeditan sus recursos a las convocatorias públicas anuales.

Con base en este contexto la investigación permitió la realización del diseño de una propuesta que promoverá una gestión más eficiente en las organizaciones en danza.

Por lo tanto, se planteó la necesidad en el medio artístico por reflexionar en torno a la creación de procesos de gestión en el arte. Como recurso de investigación se hizo un análisis de las experiencias exitosas de la empresa cultural: Balcón de los Artistas, con el ánimo de hacer visibles sus prácticas positivas y sus diferentes estrategias que les ha permitido ser sostenibles, y por ende se convierten en ejemplo y en un modelo de gestión que aporta al desarrollo de la danza en Medellín.

Este trabajo investigativo, pretende dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cómo construir una propuesta desde la Gestión Cultural que aporte estrategias para la creación o sostenibilidad de las empresas culturales de la ciudad de Medellín a partir del análisis de las prácticas de gestión de la empresa cultural Balcón de los Artistas?

El objetivo de realizar una propuesta desde la gestión para las entidades de danza de la ciudad, es lograr establecer estrategias que ayuden al sector cultural a encaminar sus proyectos formativos, culturales, sociales y artísticos de una forma factible a través de procesos de emprendimiento aplicados a la danza.

Por lo tanto, existe la necesidad de hacer vigentes las regulaciones normativas nacionales y locales en el campo de la cultura y la danza en el país, igualmente se requiere profundizar en el estudio y aplicación de leyes culturales ya vigentes, además del análisis, gestión y planificación estratégica e integral de las empresas culturales.

Cabe señalar la importancia del marketing cultural dentro de las empresas culturales ya que es una buena herramienta para lograr la difusión de los servicios artísticos y culturales, además permite satisfacer las demandas del público.

Como señala la Magister en Gestión de Organizaciones, Claudia Gómez (2007):

El marketing se adopta como una herramienta para gestar emprendedores exitosos de la cultura. Ya no es tiempo de esperar a que el arte se adquiriera por parte de un interesado, tal vez amante de arte. Al contrario, es el momento en el que el arte se vende, se comercializa y se transforma como inversión económica. (...) el marketing se convierte en una de las mejores herramientas de las que puede disponer la creación humana para lograr su difusión y posibilitar la consecución de beneficios que satisfagan a todos los actores implicados: el creador, intérprete o artista (puede dedicarse a crear y vivir del fruto de su producción), la administración (difunde y apoya el acceso a la cultura) y la sociedad (puede recrearse con la producción artística de su interés). (p. 125)

Es así como resulta preciso levantar información cualitativa sobre las empresas culturales de danza, ya que en la actualidad hay pocas investigaciones respecto a esta práctica. Es por eso que resulta relevante visibilizar y analizar la gestión en estas entidades para impulsar el desarrollo sostenible de las empresas culturales en el marco de las economías creativas, de esta manera se podrá contribuir a la formación del sector de la danza en aspectos de la Gestión Cultural para favorecer el intercambio de información, teorizar, compartir saberes y fortalecer los productos o servicios



artísticos, además de definir estrategias de gestión que le den continuidad a los procesos artísticos y culturales de la ciudad.

## **1.2. Experiencias de gestión de empresas culturales del sector de la danza**

En la búsqueda de los referentes de las empresas culturales en danza que dan soporte a la investigación se evidencia que existen instituciones internacionales, nacionales y locales que contemplan el quehacer de las artes escénicas en sus diferentes manifestaciones: crean, producen bienes y servicios para todo tipo de público. Algunas de estas referencias son:

**1.2.1. Europa.** El continente europeo está constituido por 50 países y alberga un gran número de estados soberanos, cuyo número exacto depende de la definición de la frontera de Europa, así como de la exclusión o inclusión de estados parcialmente reconocidos (Comisión Europea, s.f).

De todos los países europeos, Rusia es el mayor en superficie, mientras que la Ciudad del Vaticano es el más pequeño. Europa es el cuarto continente más poblado después de Asia, África y América, con una población de 739 000 000 o alrededor del 11 % de la población mundial (Comisión Europea, s.f).

Por otro lado, los sectores culturales y audiovisuales cuentan con apoyo del programa marco de la comisión Europa denominado. Europa Creativa, el cual tiene un presupuesto de 1460 millones de euros. Igualmente cuentan con el Instrumento de garantía de los sectores culturales y creativo, el cual beneficia a las pequeñas y medianas empresas que incluyen la creación, producción, difusión y conservación de productos y servicio que aporten expresiones, culturales, artísticas o creativas (Comisión Europea, s.f).

En Europa, además del trabajo desarrollado por la danza y el teatro, el uso de las nuevas tecnologías se ve reflejado en las propuestas multimediales, se observan nuevas fusiones entre los géneros artísticos y disciplinas profesionales (Comisión Europea, s.f).

A continuación, se hace referencia a una empresa cultural destacada a nivel nacional e internacional por su trabajo interdisciplinar.

### 1.2.1.1. Larumbe Danza



*Figura 1. Ballenas e historias de gigantes - Fuente: Carlos Lema, 2015.*

Larumbe Danza es una empresa cultural plural radicada en Madrid desde el año 1996. En la actualidad está a cargo de sus actuales directores, Juan de Torres y Daniela Merlo, Larumbe Danza se ha diferenciado por ser pionera en España en la creación interdisciplinar, colaborando con figuras reconocidas del arte contemporáneo, así como en la creación dancística para la infancia y la juventud (Larumbe Danza, s.f).

Larumbe Danza se ha abierto camino en la mayoría de redes de teatros y festivales nacionales. A nivel internacional se ha exhibido en más de 20 países de Europa, Asia, América y África, con el apoyo del INAEM, así como de la Fundación SGAE, la AECID, AC/E, el programa IBERESCENA y diferentes Institutos como el Cervantes, además de centros culturales de España y embajadas de España en el mundo (Larumbe Danza, s.f).

Larumbe Danza gesta todo tipo de acciones: creación y producción propia, que abarcan obras para el público general, así como para la juventud y la infancia; creación y diseño de campañas escolares y programas de difusión y apoyo para la danza contemporánea; encuentros entre profesionales de las artes, intercambios y coproducciones entre compañías y estructuras internacionales; colaboraciones con nuevos creadores y certámenes coreográficos para la producción y difusión de sus trabajos; y finalmente, organización de festivales internacionales (Larumbe Danza, s.f).

Los aspectos que han sido determinantes para el éxito de Larumbe Danza están enmarcados en la originalidad y teatralidad de sus puestas en escenas, y en el trabajo asociativo, el cual les ha permitido intercambiar experiencias e ir avanzando en la consolidación de la empresa (Larumbe Danza, s.f).

La importancia de esta experiencia se sitúa en la cooperación constante con otras entidades culturales, clave indispensable para una gestión pensada desde la participación, el dialogo y la solidaridad. En ese sentido la capacidad de mediación, contacto y negociación es imprescindible para desarrollar sinergias en el sector cultural.

**1.2.2. Asia.** Asia es el continente más grande y el más poblado. Es tan amplio y heterogéneo en términos políticos, lingüísticos, religiosos y genealógicos que es difícil describirlo. Su población es de 3,995 millones de personas, según el Fondo de Población de las Naciones Unidas. Además, el continente asiático ha adquirido mayor importancia en el escenario internacional. Dicha importancia se debe a los altos y acelerados índices de crecimiento económico de varios de sus países. China y, en menor medida, India (Centro de Estudios Asiáticos [UANL], 2008).

Por otro lado, la danza en Israel como forma de arte fue introducida en los años 1920 por profesores y amantes de la danza recién llegados de los centros culturales de Europa. Después de la independencia, alcanzó un alto nivel profesional gracias a varios conjuntos, cada uno con una orientación y un estilo diferente (Embajada de Israel en Colombia, s.f).

El escenario de danza en Israel cuenta con una docena de compañías profesionales importantes, en su mayoría con sede en Tel Aviv, las cuales presentan un variado repertorio por todo el país y en el exterior. Algunas de estas compañías son: Ballet Israelí, Compañía de Danza Batsheva: Ohad Naharin es su actual director artístico y Sharon Eyal, su coreógrafa, Vértigo y la compañía de danza de Inbal Pinto (Embajada de Israel en Colombia, s.f).

Por otra parte, desde 1989, el Centro de Danza y Teatro Suzanne Dellal, ubicado en el barrio de Nevé Tzedek de Tel Aviv, se ha convertido en el punto central de las actividades de danza del país (Embajada de Israel en Colombia, s.f).

A continuación, se hace referencia a una de las compañías de Israel más destacadas a nivel nacional e internacional.

### 1.2.2.1. Kibbutz Contemporary Dance Company (KCDC)



Figura 2. Signs along the way. Fuente: Kibbutz Contemporary Dance Company (KCDC).

KCDC fue fundada en 1973 por el fallecido Yehudit Arnon, quien sentó las bases de la próspera International Dance Village, la cual evolucionó hasta convertirse en un centro de baile de primera clase bajo el liderazgo de Rami Be'er y la dirección y personal de KCDC.

Esta es una de las compañías de danza más importantes del mundo, está ampliamente identificada con el trabajo del director artístico Rami Be'er, exclusivo personaje coreográfico que se ha convertido en la marca registrada tanto en Israel como en el exterior (Kibbutz Contemporary Dance Company, s.f).

KCDC está compuesto por un total de casi 80 bailarines israelíes e internacionales. Con su elenco de bailarines técnicamente fuerte y físicamente ecléctico y su sensibilidad dinámica, KCDC caracteriza a la danza israelí en su mejor momento y se presenta regularmente en los teatros más respetados y en los principales festivales de todo el mundo (Kibbutz Contemporary Dance Company, s.f).

La compañía cuenta con profesionales en todas las áreas lo que les permite tener una gestión eficiente de la misma. Entre su personal se destaca: un gerente, coordinador de marketing, contador, director administrativo, director del programa,

director técnico, fotógrafos, diseño gráfico, comunicaciones públicas, gestión y marketing internacional (Kibbutz Contemporary Dance Company, s.f.).

Los aspectos que han sido determinantes para el éxito de KCDC tiene que ver con la posibilidad de contar con profesionales de las diferentes ramas, esto les permite tomar decisiones óptimas y generar estrategias de gestión adecuadas para diseñar, producir, comunicar y ofrecer los servicios y los productos con alta calidad.

La importancia de observar la experiencia KCDC radica en que es una empresa cultural con una excelente producción artística, gestión y estrategias de comunicación que permiten generar difusión y crear más público a nivel mundial.

**1.2.3. Norteamérica.** Según Octavio Roca (2007), crítico de danza, teatro y música. Menciona que, la danza en Estados Unidos en la actualidad es única. “Los bailarines estadounidenses de hoy representan los aspectos más finos, los más excitantes y los más diversos de la riqueza cultural de nuestro país” (párr. 3).

“La danza en Estados Unidos es una forma de arte caleidoscópica que refleja una cultura multifacética de enorme *variedad*” (Roca, 2007, párr. 23). Además, cuenta con un legado de bailarines, coreógrafos que han permitido su crecimiento a través del tiempo. Algunos de ellos son: Antony Tudor, Alvin Ailey, Christopher Wheeldon, entre otros. Se puede decir con seguridad que, del ballet clásico y neoclásico a las fronteras de la danza moderna, no hay nada como el Ballet de la Ciudad de Nueva York, el Teatro de Ballet Estadounidense o la Compañía de Danza Paul Taylor, como la Compañía de Danza Margaret Jenkins o el Grupo Interpretativo Joe Goode, como Robert Moses’ Kin o The Foundry. Entre otros (Roca, 2007).

A continuación, se hace referencia a una de las empresas culturales con un gran posicionamiento a nivel nacional e internacional.

### 1.2.3.1. Cirque du Soeil



Figura 3. Imagen del espectáculo TOTEM- Dúo en trapecio fijo.

Fuente: Cirque Du Soleil. (2018). *Totem*. Recuperado de <https://www.cirquedusoleil.com/es/totem>

Guy Laliberté, el fundador del Circo del Sol, nunca imaginó crear una marca del alcance y el valor que hoy en día tiene su espectáculo. La primera producción de lo que hoy se conoce como el Circo del Sol surgió hacia 1983 cuando nuevamente el gobierno de Quebec dona cerca de 1,5 millones de dólares canadienses para que Laliberté y sus amigos organizaran un espectáculo como parte de la conmemoración de los 450 años del descubrimiento de Canadá, el cual sería bautizado por el mismo artista como Le Grand Tour du Cirque du Soleil. La intervención del Estado fue determinante, no sólo para la consecución del capital, sino también para hacer que el Circo del Sol fuera la gran empresa que es hoy (Cirque Du Soleil, s.f).

A partir de los años 90 hasta la actualidad las diferentes presentaciones (cerca de 22 espectáculos), han hecho su aparición en los cinco continentes en cerca de 250 ciudades, generando ingresos anuales superiores a los 800 millones de dólares canadienses. Se habla de que cerca de 44 millones de personas han asistido a los shows y que tiene más de 5000 empleados de diferentes nacionalidades (Cirque Du Soleil, s.f).

Los aspectos que han sido determinantes para el éxito del Circo de Sol son: la innovación del concepto, aspectos como la música en vivo, el teatro y la no inclusión de animales, entre otros, vincular dentro de su público a los adultos, la creación de varios

*shows* y espectáculos para evitar saturar a la gente con una misma presentación y crear varias funciones que ayudan a mantener despierto el interés de la gente y hacer que las personas quieran volver (Cirque Du Soleil, s.f).

Igualmente, incursionar en diferentes eventos y ferias permitió que se hicieran notar continuamente de manera pública realizando diferentes eventos y ferias, estas acciones les ha dado credibilidad y reputación (lo cual es clave especialmente a la hora de recibir ayuda financiera por parte de cualquier persona o ente) (Cirque Du Soleil, s.f).

Por lo anterior, el Circo de Sol es una experiencia significativa que aporta a la construcción de la sostenibilidad de las empresas culturales pues el posicionamiento de la marca y la reputación que ha construido en el tiempo dejan entrever que la perseverancia, el trabajo colectivo y mancomunado, la innovación, la diversificación de nuevos productos y la capitalización de nuevas oportunidades para seguir incursionando en la industria permite brindarle al público espectáculos memorables y únicos.

**1.2.4. Latinoamérica.** Hablar de danza en Latinoamérica es entender que esta posee una herencia cultural como resultado del proceso de mestizaje de las razas que se han entrecruzado a lo largo de su historia y que ha permitido generar procesos de desarrollo cultural y social. Precisamente, Carlos Paolillo (2005) define que:

La danza escénica Latinoamericana representa una experiencia rica en contenidos y expresiones formales. Mestiza como sus creadores, constituye una manifestación cultural heterogénea y compleja. De ancestrales raíces proviene. De vastas influencias se nutre. El resultado es un producto estético particular, que insiste en moldear una identidad propia portadora, al tiempo, de valores de transcendencia universal. (p. 43)

Por otro lado, la danza en Buenos Aires ha consolidado un proceso de profesionalización de bailarines ofrecida principalmente por la Universidad Nacional de Arte, así como las tecnicaturas tanto del teatro Colón como del Teatro San Martín. Esto ha permitido que cada vez se generen propuestas escénicas, más complejas, maximizando así la oferta artística, la calidad y la complejidad de las producciones (Mitelli, 2015).

En el contexto de México, la danza cuenta con una gran variedad de espacios culturales tanto para la formación como para la creación y difusión. Cabe anotar, que estos espacios pueden estar administrados por el sector público o por el sector privado, además cuentan con apoyo económico de instituciones del gobierno y de organismos no gubernamentales (Velázquez, 2006).

Sin embargo, la socióloga Guillermina Velázquez (2006) afirma que:

La problemática de las compañías de danza artísticas en México es que no saben administrar correctamente sus recursos económicos, porque carecen de visión administrativa y de buena organización. En muchas de ellas tal situación se debe a que las personas que las integran son bailarines y no administradores o economistas. (p. 256)

De esta manera, es pertinente indagar y reflexionar en los procesos, estrategias y acciones implementadas en las instituciones de danza con el propósito de encontrar nuevas formas de gestión que ayuden a la sostenibilidad, permanencia y fortalecimiento del sector dancístico.

Por esta razón, se presenta una experiencia significativa que ha generado diferentes formas de interacción con el entorno lo cual les ha posibilitado la disponibilidad de recursos y la continuidad en el tiempo.

#### **1.2.4.1. Delfos danza contemporánea**



*Figura 4. Fotografía Delfos Danza Contemporánea.*

Fuente: Secretaria de Cultura de México. (2012). Recuperado de [http://www.cultura.gob.mx/recursos/sala\\_prensa/fotogaleria/conaculta\\_xx\\_aniversario\\_delfos\\_alr\\_4823b.jpg](http://www.cultura.gob.mx/recursos/sala_prensa/fotogaleria/conaculta_xx_aniversario_delfos_alr_4823b.jpg)



Delfos fue fundada en 1992 por los coreógrafos y bailarines mexicanos Víctor Manuel Ruiz y Claudia Lavista, con el objetivo de generar un espacio para la creación, el intercambio, la formación y la comunicación a través de la danza contemporánea (Delfos Danza Contemporánea, s.f).

En 23 años de trayectoria ha creado más de 65 obras en formatos diversos, ha ganado múltiples reconocimientos entre los que destacan: el Premio Nacional de Danza en 1992, 1997 y 2002, el Premio como Mejor Grupo de Danza en México, el reconocimiento al Mérito Artístico en Bento-Brasil y el Premio del Público al Mejor Espectáculo en el Festival Internacional de Danza de San Luis entre otros (Delfos Danza Contemporánea, s.f).

En 1998 funda bajo el cobijo del H. Ayuntamiento de Mazatlán, la Escuela Profesional de Danza Contemporánea de Mazatlán (EPDM), un conservatorio que ofrece la licenciatura en danza a través de un programa de estudios interdisciplinario (Delfos Danza Contemporánea, s.f).

La clave del éxito indiscutiblemente se da desde la formación y aportes pedagógicos que realizan desde los programas comunitarios que busca el fortalecimiento del tejido social desde el arte hasta los programas de formación profesional.

### **1.3. Empresas culturales del sector de la danza destacadas en Colombia**

Las empresas culturales en danza son escenarios de construcción de realidades e intereses, de formas de pensar y reflexionar los procesos formativos, artísticos, sociales y culturales. En estas, el arte resulta ser propicio para el desarrollo sociocultural de la comunidad puesto que desempeña una función cultural que promueve el disfrute estético y le permite a cada actor social desenvolverse de una manera espontánea en la comunidad.

Por ende, el sector de la danza en Colombia ha venido creciendo a través del tiempo y de acuerdo a las construcciones, culturales, políticas, económicas que se han dado en cada época, de ahí, que cada vez se hace necesario generar nuevos procesos conceptuales donde se deje explícitos la necesidad de incorporar la cultura al desarrollo sostenible del país.

La creación de instituciones de danza a nivel del país logra su propia historicidad, permitiendo el desarrollo de la danza y de los diferentes actores: coreógrafos, bailarines, maestros. En ese sentido el panorama se ha ido forjando gracias al aporte de muchas escuelas y academias que han contribuido a la consolidación de un movimiento formativo, creativo, proyectivo en el ámbito de la danza.

Cabe desatacar, que, en el campo de la danza clásica, se empiezan a crear academias privadas, las cuales se iniciaron en las principales ciudades: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. En la que se destacó el Instituto Colombiano de Ballet Clásico Incolballet, fundado en Cali en 1978 por Gloria Castro Martínez, como el primer colegio especializado en secundaria artística. El objetivo de este colegio era formar a bailarines en danza clásica con un alto nivel técnico y artístico. Desde su fundación se ha afianzado como un importante centro en el ámbito nacional e internacional para la proyección del ballet clásico (Incolballet, s.f).

Otra reconocida escuela es Fundanza de la ciudad de Quindío la cual nació en 1988 como entidad privada sin ánimo de lucro, con autorización oficial como Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, de la Secretaría de Educación Municipal, por convenio con el Ministerio de Cultura. Fundanza, es un centro piloto de formación artística y cultural, que ha logrado en sus 24 años de trayectoria mantener sus programas de bachillerato artístico, las escuelas de formación artística en colegios de la ciudad y la capacitación para la formación como intérpretes en diferentes áreas artísticas (Fundanza Quindío, s.f).

Por otro lado, entre las muchas escuelas y academias que han aportado a la consolidación de un movimiento formativo en el campo de la danza se hace mención al proyecto pedagógico Colegio del Cuerpo, ubicado en la ciudad de Cartagena y creado en 1997. Sus fundadores y directores artísticos son los bailarines, coreógrafos y pedagogos Marie France Delieuvín de Francia y Álvaro Restrepo de Cartagena. El Colegio del Cuerpo tiene como objetivo llegar prioritariamente a los sectores marginados de la sociedad, en la búsqueda por ofrecer posibilidades de desarrollo integral a niños y jóvenes. Sus áreas de trabajo son: formación (programa de nivel básico, superior y educación permanente), creación (Compañía profesional proyecto *El*

*Puente*, programa de residencias y coproducciones), difusión y sensibilización (proyecto de formación de públicos y festivales), e investigación y documentación (centro de documentación) (El Colegio del Cuerpo, s.f.).

En términos nacionales se vislumbra que a nivel no formal existen agrupaciones que dentro de sus actividades desarrollan labores formativas para grupos de jóvenes y aficionados, en las diversas modalidades de la danza, así como también las academias privadas y los programas de extensión de las Alcaldías y los Institutos Departamentales de Cultura. Muchas de estas entidades desarrollan dentro de sus programas procesos formativos, especialmente en lo relacionado con la danza folclórica y los bailes populares.

Beltrán y Salcedo (2006) en su texto afirman que:

Entre los procesos de formación profesional en Bogotá cabe mencionar a tres instituciones aprobadas para la formación profesional y técnica en danza. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, convenio ASAB-Instituto Distrital de Cultura y Turismo, con el pregrado maestría en artes escénicas con énfasis en danza contemporánea, la Universidad Antonio Nariño con una licenciatura en educación artística con énfasis en danza y teatro, y la CENDA con el programa de técnico profesional en danza contemporánea. (p.39).

En los últimos años aparecen numerosas escuelas vinculadas a agrupaciones artísticas, como un mecanismo para fortalecer este campo en el país, ofrecen cursos y talleres principalmente en las ciudades de Bucaramanga, Manizales, Cúcuta y Cartagena. La mayoría de estas academias trabajan con niños y jóvenes, y tanto sus métodos de enseñanza como la formación de sus docentes es heterogénea.

Para finalizar se hace mención a una de las empresas culturales que se ha destacado a nivel nacional e internacional por sus producciones artísticas y que por su alta experiencia en el sector cultural permite ampliar el panorama y contextualizar la propuesta de las empresas culturales.

**1.3.1. L'explose danza.** La Fundación L'explose fue fundada por Tino Fernández en París en el año 1991, como resultado de una intensa investigación en el campo de la danza Contemporánea. Está constituida como una entidad sin ánimo de lucro, con personería jurídica y capacidad civil; cuyo objetivo se centra en la promoción y desarrollo de las artes escénicas, principalmente de la danza – teatro (L'explose danza, s.f).

La Fundación ha recibido múltiples reconocimientos nacionales e internacionales, que la han ubicado como una de las agrupaciones dancísticas más importantes del país; ha representado a Colombia en diversos eventos internacionales en Europa, Estados Unidos, América Latina y Asia, convirtiéndose en uno de los principales embajadores de la cultura colombiana en el extranjero (L'explose danza, s.f).

En el 2008, L'explose inauguró su sede, bajo el nombre de La Factoría, con el propósito fundamental de acoger la creación artística y los proyectos de búsqueda e investigación de los creadores escénicos. En esta dirección, ha abierto sus puertas no sólo a artistas y maestros vinculados directamente a la danza, sino a aquellos que han abordado en su trabajo artístico el cuerpo como principal medio de expresión. La Factoría ha sido concebida como una fábrica creativa para impulsar el arte y la formación artística en Bogotá (L'explose danza, s.f).

La Factoría L'explose cuenta con distintas líneas de acción, las cuales se describen a continuación: residencias, espacio de creación escénica, espacio de creación visual, talleres especiales, circulación, programación, puertas abiertas, muestra de *performance*, *Showcase* (L'explose danza, s.f).

Los aspectos que han sido determinantes para el éxito y reconocimiento son: las puestas en escena que están cargadas de dramaturgia, los bailarines son profesionales con una trayectoria en el medio, además cuentan con un espacio dotado que ha contribuido de manera notable al fortalecimiento de la danza contemporánea, permitiéndole a los grupos y artistas presentarse y desarrollar sus creaciones en óptimas condiciones técnicas y mayores comodidades tanto para los artistas, como para el público asistente.



*Figura 5. L'explose, Danza contemporánea. Fuente: Carlos Lema, 2015.*

#### **1.4. Empresas culturales de danza en Antioquia**

En la década de 1930 se fortalecen en el país los procesos de industrialización, especialmente textil y manufacturero, con la creciente incorporación a la economía mundial y al tipo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, característico de la posguerra. Estos fenómenos fueron propiciando profundas transformaciones que tienen una incidencia directa en el proceso de conformación y urbanización de las ciudades, especialmente de Medellín.

Por lo tanto, al pensar históricamente en las instituciones de danza en Medellín, es necesario mencionar la década de 1930 “en la cual se empieza a gestar en el país significativos procesos de valoración cultural que culminaron con la creación de las primeras escuelas de danza” (Sistema Nacional de Cultura de Colombia, s.f).

Por consiguiente, es de vital importancia la realización de un breve rastreo del surgimiento de entidades de danza en la ciudad de Medellín. Esto con el fin, principalmente de ubicar a las empresas culturales en danza a las necesidades que en el medio se han creado o transformado en el tiempo.

En cuanto a la danza tradicional tiene sus inicios en las danzas de la empresa textil Tejicondor en 1954, y en los años 60 con el Instituto Popular de Cultura. Luego vienen agrupaciones como danzas Latinas, el conjunto de Fabricato, Fuego tropical y el Grupo experimental de Danza

de la Universidad de Antioquia, nacido en 1967. (Gobernación de Antioquia & Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia, 2014, p. 23)

De ahí que, es necesario mencionar uno de los procesos formativos significativos en el medio artístico y cultural de Medellín, la Escuela Popular de Arte – EPA-, creada en 1944 perteneciente a la Secretaría de Educación y Cultura del Municipio de Medellín; escuela que lideró y aportó al proceso de desarrollo cultural y artístico de la ciudad, a través de sus programas de formación e iniciación artística a niños, jóvenes y adultos, bajo las modalidades de primaria artística, talleres creativos, cursos libres y convenios interinstitucionales. Igualmente ofrecía formación profesional como: teatro, artes plásticas, música y danza folclórica a jóvenes bachilleres de Medellín y su Área Metropolitana. El proceso académico de esta institución finalizó en el 2002 entregándole en comodato las instalaciones y el material investigativo al Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM).

Después en el año 2005 la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia con su Departamento de Teatro se da la tarea de crear la Licenciatura en Danza como un medio para la formación de profesionales en danza, que hicieran de éste arte una manifestación de carácter social y cultural, capaces de exaltar los valores artísticos propios del arte del movimiento.

La apertura de la Licenciatura en Danza permitió proyectar la danza en sus diferentes ámbitos: formativos, creativos, investigativos, entre otros, acercándose así a los diferentes escenarios tanto locales, regionales como nacionales para instaurarse como fuente de conocimiento que fortalece el arte, especialmente la danza en Colombia. La Universidad de Antioquia es el único campus universitario en Medellín con una Facultad de Artes que promociona y proyecta la danza a manera de disciplina artística capaz de transformar culturalmente la sociedad.

Por ende, el movimiento dancístico de Medellín se favoreció con la Licenciatura en Danza ya que esta se convirtió en una plataforma clave para que los bailarines se pudieran desarrollar profesionalmente en los diversos campos de la danza, además propició un abanico de posibilidades para los nuevos gestores de la danza, logrando el intercambio cultural en aras de potencializar e innovar en torno a las entidades de danza.

Cabe mencionar, que a partir del año 2005 en la ciudad se vio una creciente proliferación de escuelas y academias de danza que desarrollaron sus apuestas creativas, proyectivas, pedagógicas, entre otras con el propósito de llegar a diferentes públicos.

A continuación, se destacan algunas instituciones que a nivel local han logrado consolidarse, tener una trayectoria amplia, lo cual les ha permitido tener una continuidad en sus procesos, las siguientes entidades son:

**1.4.1. Corporación Cultural Canchimalos.** Es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada a la recuperación del patrimonio cultural vivo de Colombia, mediante procesos de investigación, desarrollo y difusión artística y pedagógica de las artes: danza, música, teatro, plásticas y de las formas lúdicas, regionales del país. Se fundó en el año de 1976, por iniciativa de Oscar Vahos Jiménez y un grupo de alumnos y profesores de la EPA (Corporación Cultural Canchimalos, s.f).

La entidad cuenta con la Escuela Artística Integral Canchimalos –EAI-, un espacio lúdico y creativo de formación artística comprometida con la formación integral del ser humano y el desarrollo social para el bien vivir. La EAI, dirigida a niños, jóvenes y adultos, busca generar experiencias de vida para el ser, integrándolo con sí mismo, con otros y otras, y con el entorno promoviendo la transformación social a partir del arte, la lúdica y la cultura popular (Corporación Cultural Canchimalos, s.f).

Entre sus logros se destacan: LP Juega Colombia, CD Puro Juego, Investigación de Bailes de Antioquia, Proyecto *Ecolúdica, recital y ponencia*. Presentación en Madrid España, con la obra *Puro Juego*, el 20 de julio Día de la Colombianidad, coordinado por Casa de América de España y el Centro Colombo Americano, exposición itinerante *Un Mundo Tenido de Paz*, que recorrerá 18 países hasta el año 2003, con el Metro de Medellín realizó la campaña *Cuidar el Metro nos Conviene* la cual tuvo un cubrimiento de 50.000 niños usuarios (Corporación Cultural Canchimalos, s.f).

Los aspectos que han sido determinantes para el éxito y la permanencia dentro del sector cultural corresponde a que la propuesta creativa, formativa, investigativa de Canchimalos tiene un valor cultural pensado desde la construcción de identidad en diferentes contextos, donde la educación y la investigación son el pilar para la formación de la sociedad.

**1.4.2. Ballet Nacional el Firulete.** El Ballet Nacional el Firulete (BNF) es una organización cultural líder reconocida a nivel internacional por la creatividad, profesionalismo, innovación y compromiso en todos los espectáculos de danza y entretenimiento y en la ejecución de proyectos especiales. El BNF fue fundado por el bailarín, campeón del mundo y empresario Eider Rúa en Colombia en el año 2000 (Ballet Nacional el Firulete, s.f).

Sus rendimientos han sido la gestión de eventos en más de 30 países de todo el Oriente Medio, América, Asia y Europa, incluyendo: EEUU, Egipto, Bahrein, Pakistán, Siria, Líbano, Emiratos Árabes Unidos, Omán, Qatar, India, Israel, Turquía, España, Italia, Grecia, Reino Unido, china, Japón, Rusia, Bulgaria, Colombia, Argentina y Ecuador (Ballet Nacional el Firulete, s.f, párr.2).

La clave de su éxito se basa en el equipo artístico de coreógrafos, directores de arte y bailarines internacionalmente premiados que crean los espectáculos de gran calidad artística y estética:

En BNF traemos un perfil innovador a todos los acontecimientos que participamos, sin importar tamaño y alcance, tomamos cada proyecto como el nuestro para asegurar a clientes se sienten como huésped de sus propios acontecimientos. Solo díganos qué está soñando y nosotros lo haremos real (Ballet Nacional el Firulete, s.f, párr.1).



Figura 6. Fotografía BNF y entretenimiento. Fuente: Ballet Nacional el Firulete. (s.f). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://bnf.com.co/nosotros-main/#nosotros>



**1.4.3. Ballet Folklórico de Antioquia.** El Ballet Folklórico de Antioquia nace en 1991 fundado por Albeiro Roldán Penagos y un grupo de talentosos bailarines de la ciudad. Varios espectáculos han hecho parte del repertorio, entre los más importantes están: *Colombia Viva, Ven a Medellín y Así es Colombia*; todos hacen un homenaje a las distintas regiones de Colombia a través de la danza, música y tradiciones (Ballet Folklórico de Antioquia, s.f).

Esta entidad cuenta con cinco compañías de danza: Primer Elenco, Segundo Elenco, Elenco Juvenil, Pre Juvenil y Elenco Infantil, además de una agrupación musical llamada Tierradentro y una escuela de danza con una población de alumnos cercana a los 500 estudiantes, en la que se imparten clases en dos líneas: una recreativa enfocada a vivir la danza en el aprovechamiento del tiempo libre y otra desde un perfil profesional, para aquellos que ven la danza como proyecto de vida (Ballet Folklórico de Antioquia, s.f).

Cabe mencionar que el Ballet Folklórico de Antioquia cuenta con 25 años de trayectoria en los cuales ha tenido como convicción ser el mejor embajador cultural de Colombia, ante el mundo. Durante este tiempo han obtenido importantes premios: Medalla de Oro Olimpiadas Mundiales de Folclor Estilizado, Dijon, Francia. Primer puesto Festival Castillo de Gorizia, Italia y algunos galardones del gobierno de Colombia que le dan el carácter de Patrimonio Cultural de la Nación (Ballet Folklórico de Antioquia, s.f).

Han representado a Colombia en los Juegos Olímpicos de Beijing 2008 y en la celebración de los 100 años de relaciones bilaterales entre Colombia y Japón. En 2012 en los Estados Unidos durante 54 días y 29 ciudades recorridas (Ballet Folklórico de Antioquia, s.f).

En entrevista concedida al periódico El Mundo el 24 de agosto del 2016, la gerente general del Ballet Folklórico de Antioquia la Señora Zuleima Asprilla Rojas hace alusión a las estrategias empleadas para la sostenibilidad de la institución:

Parte de esta evolución ha sido en convertirnos en una compañía de danza con una visión empresarial, con un enfoque en la dignidad del artista. Que las personas que se formen con nosotros puedan vivir de la danza, de lo que les gusta, sostener de esta manera sus necesidades

básicas. Por eso empezamos a trabajar en planes estratégicos quincenales que nos dieran la posibilidad de trabajar con objetivos corporativos claros para seguir desarrollando nuestra labor con más solidez (Asprilla, citada por, Zapata 2016, párr. 9).

Además, la gerente del Ballet dijo que han vivido momentos difíciles como la crisis económica del año 2015, de la que fueron saliendo poco a poco.

En la actualidad, el Ballet Folklórico de Antioquia es de las pocas compañías de este tipo en Colombia que cuenta con un equipo de artistas (bailarines, músicos y demás) trabajando de tiempo completo, con contratos y funciones claras que les permiten hacer y vivir de lo que hacen, sin pensar, como pasaba en épocas pasadas, en desempeñarse en oficios paralelos para poder sobrevivir (Asprilla, citada por Zapata 2016, párr. 8).



*Figura 7. Etnias Skena. Fuente: Díaz, L. (9, mayo, 2018). Body and Dance Series – Dance Image Projects. Miami Visual Collective. Recuperado de <https://miamivisual.com/2015/05/09/body-and-dance-series-dance-image-projects/>*

### **1.5. Estrategias de sostenibilidad de las empresas culturales del sector de la danza**

En 1987 el informe Brundtland, realizado por la ex-primer ministro noruega Gro Harlem Brundtland, puso de manifiesto la dicotomía entre el desarrollo económico y la

sustentabilidad ambiental, utilizando por primera vez el término “desarrollo sostenible o sustentable”. Dicho concepto se basaba en tres dimensiones o pilares: crecimiento económico, inclusión social y equilibrio medioambiental (Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010).

Por su parte, en la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001) y en la Convención sobre la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005) la UNESCO solicitó que la cultura fuera incluida en este modelo de desarrollo, dado que la cultura al fin y al cabo moldea lo que se entiende por desarrollo y determina la forma de actuar de las personas en el mundo.

Es de esta manera como en el año en 2004 se aprueba la Agenda 21 de la cultura que se convierte en el documento fundador de la Comisión de Cultura de la Asociación Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos -CGLU-, la cual se define como plataforma mundial de ciudades, organizaciones y redes para aprender, cooperar y promover políticas y programas sobre el papel de la cultura en el desarrollo sostenible cuyo objetivo fundamental es promover la cultura como el cuarto pilar del desarrollo sostenible, según la declaración que la CGLU aprobó en 2010 (Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010).

De ahí, que los retos de la cultura sean de primera magnitud: la creatividad, el conocimiento crítico, la diversidad y la belleza son presupuestos imprescindibles de la sostenibilidad, pues están intrínsecamente relacionados con el desarrollo humano y la libertad.

Es de esta manera cómo surge un documento de orientación política denominado *La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible* y esta nueva perspectiva apunta a la relación entre cultura y desarrollo sostenible a través de un enfoque doble: desarrollo los sectores culturales propios (a saber: patrimonio, creatividad, industrias culturales, arte, turismo cultural); y abogando para que la cultura sea debidamente reconocida en todas las políticas públicas, particularmente en aquella relacionadas con educación, economía ciencia comunicación, medio ambiente, cohesión social, y cooperación internacional.

Posteriormente, la idea de los cuatro pilares de sostenibilidad se vuelve a fijar en lo que se denomina círculos de sostenibilidad, un nuevo método para comprender y

evaluar el desarrollo sostenible. El enfoque de círculos de sostenibilidad utiliza un modelo de cuatro dominios: economía, ecología, política y cultura. En cada uno de estos dominios hay siete subdominios. (Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010).

Con lo que respecta al ámbito cultural se define como las prácticas, discursos y expresiones materiales, que, con el tiempo expresan continuidades y discontinuidades de significado social. Identidad y compromiso, creatividad y recreación, memoria y proyección, creencias e ideas, género y generaciones, consulta y aprendizaje, bienestar y salud. (Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010).

Por otra parte, uno de los retos más urgentes es lograr que las entidades sean sostenibles y contribuyan al bienestar de las generaciones futuras. Pero para que esto se lleve a cabo se requiere de esquemas de participación que reconozcan la cultura como la mejor inversión para reforzar la construcción ciudadana.

De ahí, que, para fortalecer la creación, distribución y consumo de bienes y servicios culturales, es necesario generar ambientes agradables que beneficien el proceso productivo de las artes y la cultura y que respondan a sus particularidades y diferencias con respecto a otros productos y procesos.

## **1.6. Investigación alrededor de prácticas de gestión de empresas culturales de la danza**

Los constructos de diversos autores relacionados con la danza, las empresas culturales, la industria cultural, se tomaron como referentes del marco de antecedentes o como soporte desde la perspectiva conceptual, histórica y reflexiva de la presente investigación.

Con relación a las empresas culturales en danza, aunque no se encuentran textos específicos que desarrollen el tema, fue importante reconocer la investigación *Las industrias culturales en América Latina y el Caribe. Desafíos y oportunidades*. Realizada por Alessandra Quertesan, Monica Romis y Francesco Lanzafame en 2007.

El estudio analiza el valor y el potencial de las industrias culturales en la economía de América Latina y el Caribe e identifica la necesidad de un enfoque exhaustivo, de políticas estructuradas e intervenciones programadas, que apunten a

mejorar la condición y las perspectivas de estas industrias. La investigación se divide en tres partes, la primera habla sobre las industrias culturales; la segunda parte hace referencia a los sectores de la cultura para realizar un análisis de sus estructuras, principales actores, políticas, fortalezas y debilidades y finaliza con los desafíos y oportunidades para las industrias culturales.

Los autores manifiestan que

Las industrias culturales son particularmente idóneas para apoyar y promover el desarrollo local, haciendo referencia a características como la generación de externalidades positivas, pues contribuyen a la calidad de vida en los lugares donde estén presentes y realzan la identidad cultural. También hacen referencia a la imagen y el prestigio del área; además del papel crítico en la promoción de cohesión social y de sentido pertenencia de estas industrias; además mencionan que las artes, cultura y deportes pueden ofrecer lugares de encuentro en una sociedad que está a menudo dividida y pulverizada. (Quertesan, Romis & Lanzafame, 2007, p. 8)

Para el caso de Colombia, la investigación tomó referencia del trabajo: *Las escuelas de formación artística y cultural en Cundinamarca* realizada por la Fundación Liebre Lunar en 2012 y que da cuenta de un panorama general de los componentes (formación, investigación, creación, producción, circulación y gestión) que inciden en el ámbito artístico y cultural.

Esta investigación plantea elementos teóricos necesarios para la consolidación o sostenibilidad de las Escuelas de Formación Artística y Cultural, además de la pertinencia de conocer el marco político en las que se inscriben las escuelas, y la revisión de los planes, políticas nacionales y departamentales. Un texto que invita a la reflexión y construcción de procesos, planes y políticas más consistentes a la realidad que se vive.

De otro lado, se encontró el trabajo de grado de Sara Cristina Quintero Arismendy, elaborado en el 2017 para acceder al título de Magíster, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Argentina y denominado *La Gestión Cultural como enlace entre la producción artística y el consumo. Elaboración*

*de un modelo de marketing y comunicación para emprendimientos culturales pertenecientes al sector de las artes escénicas de la ciudad de Medellín.*

Quintero (2017) detalla el fenómeno de las entidades culturales, planteando la elaboración de un modelo de marketing y comunicación para emprendimientos culturales pertenecientes al sector de las artes escénicas de la ciudad de Medellín. Dicha monografía fue realizada en cinco capítulos; en el primero se contextualiza desde una perspectiva histórica y geográfica la ciudad de Medellín.

El segundo, realiza un análisis sobre la economía de la cultura, el concepto de la cadena de valor a través de autores como: Rubens Bayardo, Koivunen Stolovich y Manuel Cuadrado. En el tercer capítulo delimita la metodología utilizada para la recolección de la información.

En el cuarto capítulo ahonda de manera detallada los procesos de marketing y comunicación de doce entidades pertenecientes al sector de las artes escénicas y como estas han logrado un posicionamiento en el mercado cultural en el ámbito local, nacional e internacional.

Para terminar, presenta las conclusiones del análisis teórico-práctico a través de un manual básico de marketing cultural para los emprendimientos pertenecientes al sector de las artes escénicas de Medellín.

De esta investigación también se destaca que, en su primer y cuarto capítulo la autora da cuenta de aspectos relevantes con relación al tema de investigación, el primero de ello tiene que ver con la historia de Medellín, las políticas que amparan las entidades culturales; el segundo, está relacionado con la caracterización de entidades pertenecientes al sector de las artes escénicas. Es así como el constructo La gestión cultural como enlace entre la producción artística y el consumo. Elaboración de un modelo de marketing y comunicación para emprendimientos culturales pertenecientes al sector de las artes escénicas de la ciudad de Medellín, se constituyó en un importante aporte ya que ofreció información relevante que unida a otras fuentes que se nombraran más adelante, sirvió para el desarrollo de la contextualización de la presente investigación.

También, es importante mencionar que Sara Arismendy Quintero toma como uno de los modelos de éxito de gestión El Balcón de los Artistas que es el modelo de Gestión Cultural que se desarrollará durante esta investigación.

También se encontró una investigación que tiene la finalidad de generar un estado del arte elaborada por Ángela Marcela Beltrán Pinzón y Jorge Enrique Salcedo Ortiz llamada "*Estado del arte del área de danza en Bogotá D.C (2006)*" La investigación refiere tres temas, el estado del arte sobre la danza en Bogotá, el acercamiento preliminar al campo y el análisis de las políticas de fomento en el periodo comprendido entre los años 1994-2004.

Los dos temas que se relacionan con la presente investigación tiene que ver con el apartado sobre el estado actual de la danza en Bogotá cuyo campo de desarrollo y circulación se sustenta principalmente a partir de la inversión pública, más específicamente de los proyectos (festivales, concursos, becas, memorias) que otorga el Instituto Distrital de Cultura y Turismo a través de la gerencia de danza. El otro tema corresponde al análisis de las políticas de fomento a la danza en Bogotá en el periodo comprendido entre los años 1994-2004 en el cual se analizó las líneas de política, objetivos y programas de los gobiernos distritales en el sector de la cultura, los entes encargado de la cultura, así como las metas, programas y líneas de acción para el desarrollo del área de la danza.

La pertinencia de esta investigación radica que es un documento que genera debate y reflexión crítica de los procesos sociales, culturales, estéticos y políticos a los que se enfrenta el sector de la danza, en ese caso de Bogotá, pero que realmente no está desligado de la realidad que se vive en Medellín.

### **1.7. Políticas y normativas alrededor de las empresas culturales en Colombia**

Es conveniente discernir y generar nuevos procesos conceptuales donde se dejen explícitos la necesidad de incorporar la cultura al desarrollo sostenible del país. De ahí que es necesario reconocer las declaraciones, recomendaciones que se han gestado en el ámbito internacional y que han sido ratificados en Colombia. Ya que estas disposiciones amparan la cultura como un proceso de cohesión social y posibilita el fortalecimiento de los agentes culturales y artísticos.

**1.7.1. Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.** En consecuencia, se hace referencia a la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales adoptado por la Conferencia General de la Unesco el 20 de octubre de 2005. En la cual se destacan algunos artículos que tienen relación con el objeto de investigación.

Promover el respeto de la diversidad de las expresiones culturales y hacer cobrar conciencia de su valor en el plano local, nacional e internacional.

Reafirmar la importancia del vínculo existente entre la cultura y el desarrollo para todos los países, en especial los países en desarrollo, y apoyar las actividades realizadas en el plano nacional e internacional para que se reconozca el auténtico valor de ese vínculo.

Reconocer la índole específica de las actividades y los bienes y servicios culturales en su calidad de portadores de identidad, valores y significado. (Art. 1, p. 3)

Artículo 4 – Definiciones:

**Actividades, bienes y servicios culturales.** Las "actividades, bienes y servicios culturales" se refieren a las actividades, los bienes y los servicios que, considerados desde el punto de vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener. Las actividades culturales pueden constituir una finalidad de por sí, o contribuir a la producción de bienes y servicios culturales.

**Industrias culturales.** Las "industrias culturales" se refieren a todas aquellas industrias que producen y distribuyen bienes o servicios culturales. (Unesco, 2005, p. 5)

**1.7.2. Legislación Cultural en Colombia.** La pertinencia de conocer y analizar los aspectos puntuales expuesto en la Constitución Política Colombiana sobre el marco normativo de la cultura, las empresas culturales, y las entidades que fomentan los programas, y las políticas públicas es que estas permiten crear rutas para encauzar el trabajo investigativo sobre las empresas culturales en danza.



Además, permiten identificar las posibles lagunas existentes, con el propósito de observar y generar las estrategias necesarias para desarrollar los diferentes componentes que atañe a las entidades de danza: formación, creación, producción, proyección y en consecuencia se fortalezca el ámbito cultural local.

**1.7.2.1. Ley General de Cultura 397 de 1997.** Se toma como referencia la Ley General de Cultura puesto que esta proporciona los lineamientos que se deben seguir a nivel regional o local; es decir las políticas públicas, proyectos y procesos que se emprendan deben estar en relación con las directrices que proporciona la Ley en torno a la cultura.

La Ley General de Cultura se basa en una definición de cultura entendida como “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistema de valores, tradiciones y creencias” (Ley 397 de 1997, Título I, Art. 1, numeral 1). A partir de tal definición sentó las bases para fijar el papel del Estado. Esta ópera de acuerdo con los principios de descentralización, diversidad, participación, planeación autonomía y competencias territoriales, y define las instituciones de cultura y las relaciones entre ellas.

La Ley está integrada por cuatro títulos. El primero de ellos establece los principios fundamentales y definiciones en cultura, el segundo da los lineamientos en patrimonio, el tercero sobre el fomento y los estímulos a la creación, a la investigación y a la actividad artística y cultural; el cuarto y último aborda la gestión cultural.

La Ley General de Cultura, da paso a que se hable de Gestión Cultural y establece el uso de recursos para actividades culturales y convenios como los de Salas Concertadas y demás. También define qué es un gestor cultural y la necesidad de su formación artística y cultural para la administración.

También cabe destacar, los avances significativos que esta Ley le ha proporcionado a los agentes sociales, culturales y artísticos por medio de la creación del Ministerio de Cultura, como entidad responsable de formular y poner en marcha la política cultural y liderar el Sistema Nacional de Cultura. Intrínsecamente el Ministerio de Cultura cuenta con la dirección de Artes en la que se encuentra la danza y sus

diferentes componentes de acción: información e investigación, circulación, creación, emprendimiento, dotación e infraestructura, gestión y formación.

Igualmente, a través del tiempo se han creado otras leyes que permiten la financiación de la cultura como:

**1.7.2.2. Ley 590 de 2000.** Modificada mediante la Ley 950 de 2004, Que promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales.

**1.7.2.3. Ley 1493 de 2011.** Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones. Ley de Espectáculo Público. El propósito de esta norma es formalizar y regular la industria del espectáculo público de las artes escénicas, generando flujos económicos y creando estímulos tributarios y formas alternativas de financiación. También se fijan beneficios para la realización de espectáculos públicos en el país.

**1.7.2.4. Política Nacional de Emprendimiento.** De igual manera, se ha creado la Ley Nacional de Emprendimiento Cultural, un programa del Ministerio que apunta hacia la formación de emprendedores culturales del país para que conozcan las herramientas necesarias para potenciar las industrias culturales nacionales.

La Política de Emprendimiento en Colombia tiene cinco objetivos estratégicos que son: facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial, promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación, promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia, fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha, promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.

**1.7.2.5. Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES).** Es la autoridad nacional en planeación, y se encarga de asesorar al Gobierno colombiano en aquellos temas relacionados con el desarrollo económico y social del país. Los documentos que surgen de esta instancia se convierten en lineamientos y rutas orientadoras para las políticas públicas del Estado colombiano (Ministerio de Cultura, 2009).

**1.7.2.6. Plan Nacional de Danza.** Este responde al documento Conpes 3162 de 2002, Lineamientos para la sostenibilidad *del Plan Nacional de Cultura: 2001-2010. Para un país que baila, 2010- 2020*; creado por el Ministerio de Cultura en el 2009 con el objetivo de “contribuir a fortalecer y hacer sostenibles las agrupaciones del sector de la danza, a través del diseño e implementación de programas y proyectos que viabilicen recursos y respondan a la visión de campo del arte” (Conpes 3162, 2010, p. 15).

**1.7.2.7. Sistema Departamental de Cultura.** Por otro lado, a nivel departamental se establece este sistema el cual “se traduce en el conjunto de organismos, entidades, instituciones y procesos que, articulados al Sistema Nacional de Cultura, propenden por el fomento del reconocimiento de las culturas regionales y locales, y el diálogo de regiones y entre regiones, lo que facilita la participación de nuevos actores, escenarios, estructuras y centralidades culturales en el departamento” (Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia, 2006, p. 20).

**1.7.2.8. El Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia.** Su funcionamiento se rige por la ordenanza 34 de 29 de diciembre de 2010 y a través del Decreto 0494 del 28 de febrero. Esta entidad tiene por objeto:

Fomentar y estimular la cultura en todos sus procesos, ámbitos, expresiones y manifestaciones, en especial de las artes, las letras y el folclor, a su vez de estimular la creación y el desarrollo de la identidad regional y nacional, las bibliotecas, los centros de documentación, los museos, los centros culturales, las áreas artísticas, los archivos históricos y la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible.

(Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia, 2006, p. 20)

Cabe mencionar que, a nivel departamental, el Instituto de Cultura y Patrimonio: Impulsa programas como Antioquia Vive la Danza, Arte en la Escuela y Cofinanciarte, entre otros. El IDEA apoya procesos culturales en los municipios. La Estampilla Procultura es un mecanismo de financiación de actividades artísticas y culturales que, a pesar de las dificultades para que se haga efectiva su utilización, es un mecanismo aprovechable por parte de los agentes del sector. (Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia, 2006, p. 20)

Específicamente, en esta entidad se crea el *Plan Departamental de Danza 2014-2020, Antioquia diversas voces*. Convirtiéndose en una herramienta indispensable para los agentes del sector en danza a nivel de Antioquia. Con el objetivo de “crear condiciones y capacidades favorables para el desarrollo de experiencias innovadoras en lo estético y fortalecidas en la gestión en las regiones de Antioquia” (Gobernación de Antioquia, 2014, p. 47).

Se destaca que El plan cuenta con líneas estratégicas enfocadas desde la investigación, educación y formación, creación, organización y participación. Aquí, se hace mención a dos líneas estratégicas que tienen estrechamente relación con el tema de las escuelas de formación en danza. La línea estratégica 2 que habla sobre la creación y que permite establecer un apoyo para las organizaciones en danza y su fortalecimiento enfocado desde el emprendimiento y la línea estratégica 4: planteada para la organización y participación.

Las estrategias de esta línea son: Creación de grupos para la danza. Con el objetivo de apoyar la creación y el fortalecimiento integral de las organizaciones de danza existentes en las regiones con la intención de generar acciones para la creación de redes, la articulación de los procesos y la vinculación conjunta entre casas de la cultura, organizaciones independientes, instituciones educativas y procesos de articulación entre agentes de la danza y de otras artes.

**1.7.3 Políticas públicas culturales en la ciudad de Medellín.** En el panorama nacional, Medellín se destaca por sus políticas públicas para el sector cultural, que, si bien son objeto de crítica entre diferentes actores, han generado un ambiente cada vez

más propicio para el acceso al arte y la cultura de sus ciudadanos. De esta manera encontramos el *Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020*, el cual:

Contempla los distintos componentes del desarrollo cultural, como son la creación, producción, disfrute y participación de sus habitantes en los flujos culturales de la ciudad y el mundo; el reconocimiento y fomento de la diversidad cultural, la multiculturalidad y la interculturalidad como fundamentos permanentes de la construcción de la ciudad y la ciudadanía; la salvaguardia y difusión del patrimonio material e inmaterial; el fomento y fortalecimiento de la educación artística y cultural; la generación y el acceso al conocimiento y a las nuevas tecnologías de uso en cultura; el papel de los medios de comunicación y la función comunicadora de la cultura; la relación ciudad-centro y el fortalecimiento de la institucionalidad cultural de la ciudad. (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 12)

En este documento se establecen los lineamientos que pretenden abarcar las propuestas que se consideran fundamentales para el desarrollo cultural de Medellín, atendiendo los diversos actores culturales, políticos, sociales y económicos. Es así como por medio del Acuerdo 072 del 2013 se implementa el programa de Red de Prácticas Artísticas y Culturales en la ciudad, con el cual se busca atender a la primera infancia, niñez, adolescencia y juventud garantizando sus derechos culturales a través de diferentes manifestaciones artísticas, entre ellas: danza, música, artes visuales y artes escénicas (Concejo de Medellín, 2013).

En ese sentido, la Red de Danza de Medellín genera experiencias significativas en niños y jóvenes a través de la educación corporal y la sensibilización artística. A 2017 cuenta con 27 Laboratorios Creativos que se realizan en equipamientos de la Secretaría de Cultura. Este programa se realiza en asocio con seis entidades de danza lo cual contribuye al fortalecimiento del sector en la ciudad.

### **1.8. El aporte de la actividad cultural a la economía**

A través del tiempo se ha evidenciado el esfuerzo de los diferentes actores involucrados con la cultura por ofrecer una valoración del tamaño económico del sector

cultural, en términos de contribución al Producto Interno Bruto (PIB). De ahí que se han planteado diferentes modelos de delimitación del sector lo cual ha permitido una mejor comprensión del funcionamiento del mismo. Para comenzar es importante analizar la definición del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN):

El conjunto normalizado y aceptado internacionalmente de recomendaciones relativas a la elaboración de mediciones de la actividad económica de acuerdo con convenciones contables estrictas, basadas en principios económicos. Las recomendaciones se expresan mediante un conjunto de conceptos, definiciones, clasificaciones y reglas contables que incluyen las normas aceptadas internacionalmente para la medición de partidas como el producto interno bruto (PIB), el indicador de los resultados económicos utilizado con mayor frecuencia. (SCN, 2008, p. 1)

Una iniciativa para medir la contribución de las actividades culturales al Producto Interno Bruto PIB es la construcción de las denominadas cuentas satélite. La cuenta satélite de Cultura es un sistema de información económica sobre actividades culturales que toma como referencia el Sistema de Cuentas Nacionales de Naciones Unidas de 2008 (SCN 2008) y el Marco de Estadísticas Culturales –MEC– de la UNESCO de 2009 (MEC 2009),

Su objetivo se centra en la valoración económica de los productos y actividades del campo cultural. Las iniciativas nacionales de desarrollo de Cuentas Satélites de Cultura --CSC-- han dedicado esfuerzos para estimar el aporte de las distintas actividades ligadas a la cultura al PIB. (SCN, 2008, p. 1)

“En América Latina esta iniciativa es liderada por el Convenio Andrés Bello y el Mercosur Cultural, para países miembros: Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay y para países asociados: Colombia, Chile, Perú y Bolivia” (Aguado, 2010, p. 128).

Las Cuentas Satélite de Cultura fueron un proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia Española para la Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y la organización del Convenio Andrés Bello, que logró un alto nivel de aceptación por parte de los países y se ha convertido en un punto de referencia obligado a la hora de pensar la valoración económica de la cultura en la región. Su

metodología ofrece la siguiente información económica: cuenta de producción y la distribución por ingreso por actividad económica, balance de oferta y utilización de productos culturales, cuadro de gasto público y privado de la cultura y su financiación, matriz de empleo: ocupados, cualificaciones por actividad económica, indicadores no monetarios (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017).

Para 2015, el Ministerio de Cultura de Colombia reportó un aporte 3,3% al PIB nacional por medio de la actividad cultural:

A pesar de todas las limitaciones de la ciencia económica para cubrir temas culturales, las herramientas de medición se convierten en un instrumento importante para comprender la dimensión económica de la cultura e identificar su vínculo con otros ámbitos económicos y sociales. (Garcés, citada por, La Patria, 2015, párr. 15)

En entrevista concedida a la periodista Daliana Garzón del diario La República: Fernando Vicario Leal, consultor cultural y asesor en economía cultural en Colombia, Argentina, Venezuela y otros países, aseguró que Colombia fue uno de los países pioneros en el mundo en calcular el aporte de la cultura al PIB. “Las primeras investigaciones ya dieron unas cifras significativas y según Dane el aporte en los últimos años está por encima de 3% lo que convierte al sector cultural en uno de los más rentables de la economía nacional”. (Vicario, citado por, Garzón, 2015, párr. 5)

“Vicario agregó que “indudablemente es la industria del entretenimiento es la que más contribuye a este porcentaje, pero el auge de turismo cultural, de los procesos patrimoniales, de espacios escénicos y de encuentro cultural está en crecimiento exponencial”” (citado por, Garzón, 2015, párr. 6).

## 2. Marco conceptual

La presente investigación retoma algunos planteamientos conceptuales de diferentes autores que han abordado la cultura desde los diversos campos de acción. En una primera instancia se vincula la cultura entendiéndola desde una actividad económica que ayuda al sector cultural a la sostenibilidad de las entidades. De ahí que es importante que el gremio se forme en aspectos normativos, administrativos entre otros. Posteriormente se retoma los conceptos de consumo cultural, industria cultural, empresa cultural, cadena de valor del sector de la danza, emprendimiento cultural, la gestión cultural, el marketing cultural, los productos y servicios culturales y las estrategias de sostenibilidad. A través de los componentes y concepciones que se desglosen desde estos conceptos y autores que los abordan se ofrecen elementos que permiten configurar un marco conceptual propicio y pertinente para el sustento de la sostenibilidad de las empresas culturales de danza.

### 2.1 La cultura como actividad económica

Pensar en la noción de cultura es admitir cómo a lo largo de la historia, ha adquirido diferentes significados y matices, los cuales han direccionado la manera de asumir y comprender las perspectivas culturales y sociales que se han dado en el tiempo. De ahí que “la cultura es la organización social del sentido, interiorizado de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivado en “formas simbólicas”, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados” (Giménez, s.f, p. 5).

De esta manera, es necesario afirmar que la cultura ayuda por medio de todas sus expresiones a formar una nación, a partir de procesos que generan un desarrollo social, cultural, científico e investigativo, con el fin de promover la integración individual y colectiva del ser humano. Al respecto, Gilberto Giménez (s.f)-afirma que la cultura no debe entenderse nunca como un repertorio homogéneo, estático e inmodificable de significados. Por el contrario, puede tener a la vez “zonas de estabilidad y persistencia y zonas de movilidad y cambio” (p. 3).

Por lo tanto, podemos inferir que todo actor social se encuentra constantemente en procesos de socialización y aprendizaje. Expuesto a significados, imágenes y



símbolos que le ofrece el entorno cultural y determinan su modo de proceder ante el mundo, dichas influencias transforman de manera explícita los fenómenos sociales y culturales (Giménez, s.f).

Por otro lado, la cultura se reconoce, cada vez más, como un instrumento generador de actividad económica. Además, cumple el papel de ser elemento de ocio y de cohesión social. Satisface las necesidades culturales y económicas de los territorios. Pese a esta realidad, ha existido una separación entre quienes se ocupan de la economía y quienes se dedican a la cultura (Stolovich, 2002).

Cabe anotar que, en el pasado la teoría de la cultura no incluía las actividades culturales. Autores como Adam Smith veía la cultura como dominio por esencia del trabajo no productivo y por lo tanto el gasto en las artes no contribuía a la riqueza de la nación. Pero, progresivamente, se fueron sentando las bases de una economía de la cultura gracias a los trabajos de diversos autores como: William Baumol, Gary Backer, George J. Stigler, Alan Peacock, Peter J Alexander, entre otros (Stolovich, 2002).

Según Stolovich (2002). Al reconocimiento de la economía de la cultura, como ámbito específico de la ciencia, han contribuido a tres factores:

- La propensión de las actividades culturales a generar flujos de ingresos y de empleo.
- La necesidad de evaluar decisiones culturales, que implican recursos económicos.
- En el plano teórico, el desarrollo de la política hacia campos nuevos.

Cabe mencionar, que la cultura es un gran desafío para las ciencias económicas, pues exige elaborar un instrumental teórico y metodológico específico, requiere de un replanteamiento del pensamiento económico. Desde mediados de los años 60 se fue consolidando la economía de la cultura, como una subdisciplina dentro de la economía, que trata de aproximarse a los fenómenos de la creación, producción, distribución y, consumo de los bienes y servicios culturales (Frey, 2000).

Comprender entonces que la cultura está reconocida legalmente como actividad económica, ayudará a que el sector cultural se forme en aspectos normativos, administrativos entre otros. Permitiendo así mitigar las principales preocupaciones del

sector artístico por conseguir financiamiento, que ayude a la redistribución adecuada del sostenimiento de las entidades culturales.

En este sentido, el Estado debe estimular, financiar, operar, regular y redistribuir los bienes culturales que se dan en sus diferentes ámbitos lo cuales se reflejan en leyes, normas y programas que promueven la generación de proyectos que benefician a la comunidad. Para ello también hay que tener en cuenta los diversos instrumentos a los que se puede acceder, tales como: subsidios, deducciones fiscales, leyes y normas (calidad, protección al patrimonio) ayudas (becas, cursos, e incentivos) (Stiglitz, 1988).

Por consiguiente, la cultura se convierte en un bien preferente pues su fomento no solo satisface necesidades individuales, sino que también aumenta el bienestar social de la comunidad. De ahí que, es fundamental la intervención del estado para la financiación de los procesos artísticos y culturales. Pero para ello es necesario reconocer que la participación de la comunidad permitirá que se instaure una política cultural que sea consecuente con las necesidades de cada contexto (Stiglitz, 1988).

Por lo tanto, es necesario pensar en unas políticas públicas pertinentes que permitan el bienestar de la sociedad, de ahí, que es importante reconocer su impacto dentro de los procesos sociales, comunitarios, culturales, políticos, artísticos, económicos, entre otros. Cabe destacar, que las políticas culturales centran sus juicios de valor tanto en lo colectivo como en lo subjetivo, pues los valores culturales tienen una carga individual que no comparten otras políticas públicas.

De esta manera, significa apostarle a la transformación desde unas políticas vistas desde el territorio, la ciudad y el país, ya que desde su materialización en programas y proyectos ayuda a la construcción de una sociedad que adquiere conocimientos académicos, culturales, sociales y conductuales que permite la tolerancia, la libertad, la democracia y la equidad social. De ahí, que es importante empezar a revisar los modos en que se construyen los procesos, las políticas culturales que se aplican en la actualidad dentro de los gremios. Con el sentido de evaluar la pertinencia de sus acciones, sus modos de operar para que se empiecen a evidenciar en el sector cultural y así generen nuevas posibilidades en el quehacer.

## 2.2. Consumo cultural

El consumo trasciende los límites de la supervivencia física y se constituye en una práctica cotidiana en la que estamos inmersos durante una gran parte de las horas del día y de nuestra existencia, se ha convertido en una parte esencial de nuestra actividad social (Porro, 2014). Por lo tanto, se puede decir que el consumo no es un atributo meramente individual, sino que es una práctica de naturaleza social. Al respecto, Bauman (2005, p. 43, citado por, Porro, 2014) menciona que:

El consumo, además, debido a este carácter social, es receptor de una considerable proporción de recursos económicos, temporales y emocionales, que no sólo busca satisfacer necesidades, sino también el deseo de interactuar con los otros. Es, por tanto, una actividad social que engulle tiempo y energías, y que se encuentra impregnada de nuestros sueños de satisfacción de necesidades y deseos. (párr. 3)

Por su parte, García (2006) sostiene que

Lo que llamamos necesidades –aun las de mayor base biológica- surgen en sus diversas ‘presentaciones’ culturales como resultado de la interiorización de determinaciones de la sociedad y de la elaboración psicosocial de los deseos. La clase, la etnia o el grupo al que pertenecemos nos acostumbran a necesitar tales objetos y apropiarlos de cierta manera. (p. 24)

Igualmente, afirma que “el consumo ha estado ligado a las teorías económicas. Este ha sido considerado por mucho tiempo como un medio para renovar la fuerza de trabajo para expandir el capital” (García, 2006, p. 25). Sin embargo, a partir del desarrollo del capitalismo, el consumo ha dejado de ser un proceso solamente económico para convertirse en un proceso social y cultural.

En ese sentido, García Canclini define al consumo cultural como “el conjunto de procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica”. (2006, p.89). Así se hace referencia a procesos complejos unidos a las prácticas de consumo y no a la mera "compulsión consumista". Ideas que tienen eco en el trabajo de Bermúdez (2001), quien define que

“el consumo es un proceso y una práctica cultural y, por lo tanto, no puede analizarse dejando de lado la dimensión simbólica del mismo” (p. 13).

Desde la perspectiva de los estudios de comunicación, Jesús Martín Barbero plantea que el consumo cultural es; “la apropiación por parte de las audiencias de los productos y los equipamientos culturales, las relaciones que establecen con ellos, las re-significaciones y las nuevas asignaciones de sentido a los que someten, los motivos de su selección” (citado por, Bisbal, 1999, p. 37, citado por, Bermúdez, 2001, p. 9).

Es así como en el consumo cultural se tejen relaciones amplias en las que se construye una idea de nación, dado que esta

Es, en parte, una comunidad hermenéutica de consumidores. Aún los bienes que no son compartidos por todos son significativos para la mayoría. Las diferencias y desigualdades se asientan en un régimen de transacciones que hace posible la coexistencia entre etnias, clases y grupos. (García, 2006 p. 46)

Sin embargo, García (2006), termina concluyendo que la exacerbación de la segmentación desigual de los consumos termina afectando la democratización política y la participación de la mayoría. Es así como el estudio de los consumos culturales resulta de importancia estratégica para reflexionar acerca del tipo de sociedad que queremos y cómo participamos en la construcción social de sentidos.

### **2.3. Industria cultural**

El concepto de industrias culturales fue elaborado por Theodor Adorno en el libro *Dialektik der Aufklärung (Dialéctica de la Ilustración)* escrito con Max Horkheimer y publicado en Nueva York en 1944, mientras la Segunda Guerra Mundial azotaba a Europa. Los autores ofrecen una mirada crítica y pesimista de la industria del entretenimiento y de la función que cumplen los medios de comunicación (cine, radio, fotografía) de las sociedades desarrolladas. “Se trataba de expandir el análisis marxista de la economía hacia la producción de lo que podríamos denominar bienes culturales” (Ruano, 2007, p. 1).

Ahora bien, los autores advierten que la industria cultural vive bajo el monopolio de la cultura de masas donde el sujeto es excluido. Convirtiéndose así, en un receptor

pasivo que consume productos que han sido creados bajo estadísticas que definen un modelo de producción que masifica, estandariza, uniforma y homogeniza la sociedad (Horkheimer & Adorno, 1949, citados por Ruano, 2007, p.1).

Es decir, dichos productos fueron creados estratégicamente para anular la capacidad reflexiva e imaginativa de los sujetos que están expuestos a recibir con rapidez todo tipo de información que brinda la publicidad, el cine, los programas de televisión, entre otros. Esto deja al espectador inmerso en una asimilación forzosa de las mercancías que no permite que tomen una posición diferente a la que se le ha asignado, ubicándolo en la cultura de masas que estandariza los gustos y no consiente la valoración del sistema (Horkheimer & Adorno, 1949, citados por Ruano, 2007, p.1).

Por otra parte, Bustamante (2002) afirma que “las industrias culturales juegan un papel cada vez más importante para la economía y el crecimiento del empleo, sin dejar nunca de ser esenciales para la equidad o imparcialidad y la cohesión o coherencias social” (citado por, Ruano, 2007, p. 5).

En tal sentido, en 1978 la UNESCO autorizó la creación de un programa de investigaciones comparadas sobre industrias culturales. Su elaboración se encomendó a la División de Desarrollo Cultural que organizó una reunión de expertos en Montreal durante junio de 1980.

De acuerdo con la UNESCO, las industrias culturales y creativas se pueden definir así:

El término industria cultural se refiere a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por copyright y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Las industrias culturales incluyen generalmente los sectores editoriales, multimedia, audiovisuales, fonográficos, producciones cinematográficas, artesanía y diseño. (Ministerio de Cultura, 2010a, p. 554)

Igualmente, define la industria creativa de la siguiente manera:

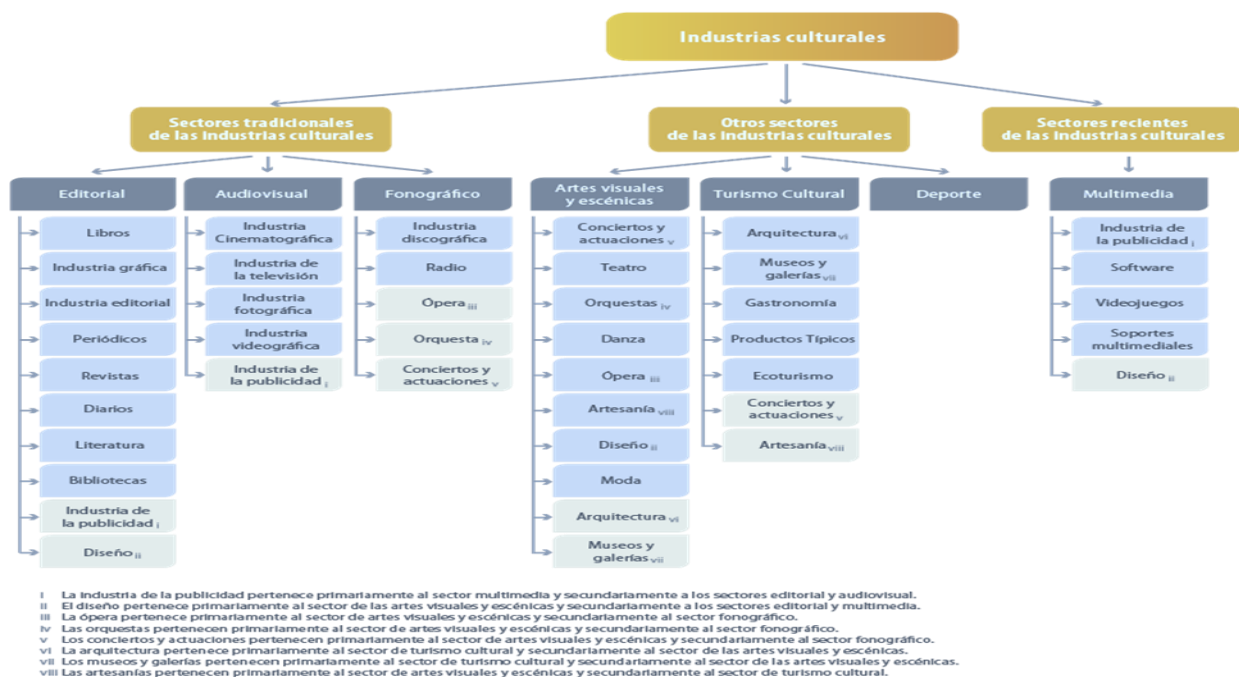
El término industria creativa supone un conjunto más amplio de actividades que incluye a las industrias culturales más toda producción

artística o cultural, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente. Las industrias creativas son aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo substancial e incluye sectores como la arquitectura y publicidad. (Ministerio de Cultura, 2010a, p. 557)

Al respecto, el Reino Unido ha jugado un papel innovador en el desarrollo de estos modelos organizacionales aplicados al sector de la cultura. El Departamento para la Cultura, Medios de Comunicación y Deportes del gobierno (*Department for Culture, Media and Sport*) elaboró el primer documento de mapeo de las industrias culturales en 1998 y 2001 como parte de sus esfuerzos para acabar la depresión económica que sumía a sus distritos y ciudades industriales.

Estos documentos definen y clasifican las industrias creativas en trece campos distintos: (1) publicidad, (2) arquitectura, (3) arte y mercado de antigüedades, (4) artesanías, (5) diseño, (6) diseño de moda, (7) cine y video, (8) softwares interactivos de entretenimiento, (9) música, (10) artes de actuación, (11) edición, (12) software y servicios de computación, (13) televisión y radio (Villamizar, s. f.)

Por otro lado, se presenta en la figura 2 los sectores de la Industria Cultural en el cual se observa que el sector de la danza está inmerso en el sector de las Artes visuales y escénicas.



*Figura 8. Sectores de la industria cultural. Fuente: Ministerio de Cultura de Colombia. (2008). Política para el emprendimiento y las Industrias Culturales. Recuperado de [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13\\_politica\\_emprendimiento\\_industrias\\_culturales.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13_politica_emprendimiento_industrias_culturales.pdf)*

## 2.4. Empresa cultural

En Colombia, el Código de Comercio en su Artículo 25 define a la empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios” (Decreto 410, 1971).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005) las empresas se clasifican en unipersonales, microempresas que cuentan con número de empleados de 2 a 10; pequeñas empresas, con empleados que oscilan de 11 a 50; medianas, con 51 a 100 empleados; y grandes empresas, con más de 100 empleados.

Las microempresas son dinamizadoras de la economía de los países. Es así que en América Latina y el Caribe a septiembre de 2015, existen once millones de negocios que tienen un trabajador, de estas, diez millones son micro y pequeñas empresas, mismas que generan 47% del empleo (OIT, 2015).

Por otra parte, en Colombia de acuerdo a la Constitución Política, se expresa el derecho de libre asociación, en el que las personas naturales y jurídicas pueden ejercerlo bajo el desarrollo de actividades que se realicen en sociedad y que propenden por el fortalecimiento económico y social.

Cabe mencionar, que las entidades de danza en Medellín se han constituido bajo diferentes tipos de empresas de acuerdo con sus intereses comerciales y actividad económica desarrollada. Por lo general dichas instituciones están conformadas como Entidades Sin Ánimo de Lucro, -ESAL-.

Gaitán (2014) menciona que las ESAL surgen como desarrollo del derecho fundamental establecidas en los artículos 38 y 39 de la constitución política. Las ESAL son entidades jurídicas, sin ánimo de lucro por lo tanto no reparten utilidades, además tienen fines sociales, los cuales están encaminados al mejoramiento social, igualmente se caracterizan por contraer obligaciones legales.

Existen diferentes entidades sin ánimo de lucro las cuales se clasifican generalmente a la actividad que estas desarrollan. Para efecto de esta investigación solo se abordarán las entidades sin ánimo de lucro más utilizadas en el sector de la danza.

**Fundación:** persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general. La fundación, se encuentra regulada en el decreto 1529 de 1990.

**Asociación o corporación:** Es una persona jurídica sin ánimo de lucro, que está regulada en el decreto 129 de 1990. La cual nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas (privadas o públicas) y que tiene como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral, a sus asociados y/o a la comunidad en general. Para la creación presencia de mínimo dos constituyentes o asociados fundadores, ya sean personas naturales o jurídicas. (Gaitán, 2014, p. 10)



Por otro lado, el *Plan Nacional de Cultura 2001-2010 Hacia una ciudadanía democrática cultural*, establece estrategias de impulso a las industrias culturales. Tales estrategias hacen énfasis a las organizaciones del campo cultural, mediante el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, el diseño de las líneas especiales de crédito, la implementación de programas de capacitación empresarial, el incentivo a las experiencias exitosas y la creación de viveros e incubadoras empresariales especializadas en el sector (Ministerio de Cultura, 2010b).

## **2.5. Cadena de valor del sector de la danza**

El concepto de cadena de valor proviene de una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro *La Ventaja Competitiva* (1991). Esencialmente la cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

El valor en las organizaciones culturales está especialmente relacionado con el mérito artístico, arqueológico, histórico, o simbólico para el arte o la tradición, así como con las expresiones y medios que se emplean para que estos valores lleguen a las audiencias y públicos. (...)

Toda iniciativa cultural, actuando como emprendimiento u organización empresarial, debe contar con estrategias que le permitan participar competitivamente en los mercados y en los negocios que interactúan. Dichas estrategias han de basarse en las ventajas de cada organización y su respectivo subsector cultural, así como en las condiciones que le posibilite el territorio donde operará. (Viña, 2013, p. 14)

Se puede decir, que “la cadena de valor se retroalimenta constantemente de otras manifestaciones artísticas una demanda que depende de múltiples factores

culturales, son algunas de las particularidades económicas de un sector económico como el de la cultura” (Viña, 2013, p. 14).

Según Porter (1991, citado por, Viña, 2013) la cadena de valor se divide en dos partes:

### **1. Actividades primarias**

- Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
  - Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
  - Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
  - Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
  - Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

### **2. Actividades Secundarias**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras. (p. 17)

En la figura 9 se muestra la cadena de valor del sector de las artes escénicas y visuales y las actividades que se desprenden de cada momento.



Figura 9. Cadena de valor del sector artes visuales y escénicas. Fuente: Viña, A. (Dir.). (2013). *Cartilla de Emprendimiento Cultural para la Innovación, Desarrollo y la Asociatividad*. Recuperado de [http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/Cartilla\\_Emprendimiento-Cultural-para-la-Innovacion-Desarrollo-Asociatividad-MinCultura-2013.pdf](http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/Cartilla_Emprendimiento-Cultural-para-la-Innovacion-Desarrollo-Asociatividad-MinCultura-2013.pdf). p. 85.

## 2.6. El emprendimiento cultural en danza

Según Alfonso Rodríguez Ramírez (2009), Magister en Ciencias de la Organización:

La palabra emprendimiento se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o iniciar algo. En la fisiocracia o teoría económica clásica abarcó el tema del emprendimiento, pero no se observó un consenso generalizado, debido a que algunos lo asimilaron como el individuo que asume el riesgo (Cantillon, Baudeau, Thunen, Bentham); otros como el trabajador superior (Say y Smith); otros lo relacionaron como el hombre inteligente (Cantillon, Quesnay, Baudeau y Turgot), y otros lo calificaron como el innovador (Smith, Bentham y Mangoldt). Esta diversidad de tendencias para la época se ve reflejada hoy en día, cuando no se vislumbra un tipo homogenizado de emprendimiento. (párr. 11)

En Latinoamérica el emprendimiento ha sido estudiado por diversos autores: Jaramillo (2006), Kantis (2002), Bolaños (2006). “Ellos se han centrado en explicar las características y el proceso de emprendimiento en los jóvenes latinoamericanos

partiendo de metodologías descriptivas (cuantitativas) que describen las características de los emprendedores” (Cardona, Vera & Tabares, 2008, p. 3).

Por lo tanto, se puede decir que a través de los tiempos diversos autores han estudiado y desarrollado el tema del emprendimiento, dándole diversos significados. Sin embargo, se hace necesario observar el fenómeno emprendedor colombiano para comprender que características culturales y económicas influyen tanto en la creación de nuevas empresas como en el crecimiento de las que ya existen.

Cabe mencionar, que

Colombia se enmarca en un contexto de bajo crecimiento empresarial, desempleo, e inestabilidad económica. Por lo tanto, el estado también ha puesto un gran interés en el emprendimiento con la creación de políticas asociadas al crecimiento de las PYMES y la aprobación de ley de Fomento a la cultura de emprendimiento 1014 de 2006. (Cardona et al., 2008, p. 1)

Por consiguiente, para el propósito de este trabajo investigativo resulta útil la definición de emprendimiento ofrecida por la Ley 1014 de 2006. Dicha definición es la siguiente:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia la empresa, la economía y la sociedad. (Art. 1, numeral c)

Con lo anterior, el emprendimiento cultural hace referencia a la formación de la persona a una cultura emprendedora que sea capaz de crear y desarrollar proyectos participativos en los cuales se puedan generar instituciones creativas, mediante planes de negocios que direccionen sus estrategias de forma competitiva.

En Colombia en el año 2008 se constituyó el Grupo de emprendimiento del Ministerio de Cultura, con el propósito de:

Fomentar y fortalecer los emprendimientos e industrias culturales en Colombia, a través de la formación para el emprendimiento, la generación

y gestión de fuentes de financiamiento, la promoción a la circulación y acceso a servicios y productos culturales, el fomento a la articulación institucional y la generación de investigación y conocimiento en un marco de competitividad e innovación para la generación de empleo y desarrollo (Ministerio de Cultura, 2008, p. 553).

Durante el 2010 y 2016 se pusieron en marcha

Cinco líneas de acción: formar para el emprendimiento, generar y gestionar fuentes de financiamiento, promover la circulación y acceso a productos y servicios culturales, fomentar la articulación institucional, generar investigación y conocimiento para el emprendimiento y las Industrias Culturales. Cada una de las estrategias y acciones busca gestionar y fortalecer el emprendimiento cultural en sus diferentes campos. (Ministerio de Cultura, 2008, p. 553).

Es la formación empresarial y apoyo técnico para el emprendimiento y el fortalecimiento de las organizaciones, ya que es importante fortalecer y fomentar las competencias empresariales, administrativas y de gestión de las organizaciones y agentes que participan en la cadena, para permitir una mejor organización de sus procesos de producción y comercialización, de manera que se logren mejores condiciones de sostenibilidad y autonomía en su quehacer. (Ministerio de Cultura, 2010a, p. 571).

Según la Unidad de Emprendimiento e Innovación FCE de la Universidad Nacional de Colombia en el texto (Viña, 2013), para el emprendimiento cultural se consideran dos procedimientos: La formulación de proyectos y la formulación de modelos y planes de negocio.

A continuación, se expone las fases de una iniciativa de emprendimiento cultural.

Tabla 1.  
Fases de una iniciativa de emprendimiento cultural.

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
	Definición de la iniciativa	Definición de: Metas Objetivos Antecedentes Justificaciones
<b>Fase de pre-inversión</b>	Formulación del proyecto o plan de negocio	Planeación de: Calendarios / cronogramas Presupuestos ingresos y egresos Riesgos que se pueden presentar en la ejecución Alianzas Equipos de trabajo
	Presentación/ aprobación de la iniciativa	Evaluación externa de viabilidad y aprobación
<b>Fase de inversión</b>	Ejecución/ Evaluación y control	Ejecución o puesta en marcha. Informes y reportes de avance. Medición de resultados
	Cierre proyecto/ Montaje de una empresa	Entrega de informes finales / creación y formalización de una empresa

Fuente: Viña, A. (Dir.). (2013). *Cartilla de Emprendimiento Cultural para la Innovación, Desarrollo y la Asociatividad*. Recuperado de [http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/Cartilla\\_Emprendimiento-Cultural-para-la-Innovacion-Desarrollo-Asociatividad-MinCultura-2013.pdf](http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/Cartilla_Emprendimiento-Cultural-para-la-Innovacion-Desarrollo-Asociatividad-MinCultura-2013.pdf). p. 11.

En Colombia, Los programas de emprendimiento se han constituido desde la administración nacional y local como actividades que fomentan la creación de ingresos y de empleo productivo. Actualmente, el emprendimiento es apoyado por entidades que brindan la oportunidad de presentar proyectos empresariales y fomentar la formación para el emprendimiento. Entre estos se tiene el fondo emprender (desarrollado a nivel nacional), el programa Cultura E (desarrollado a nivel local), el SENA (Fondo Emprender del Sena), Igualmente, o se encuentran los concursos, ferias o instituciones que apoyan el fortalecimiento de las mipymes desde los microcréditos y las capacitaciones. Algunos son: Capital Semilla, la Red de Microcrédito, los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal, el programa de Empresarismo Social, todas estas iniciativas son apoyadas por el Banco de las Oportunidades. (Cardona et al., 2008, p. 3)

Por otro lado, la cultura de emprendimiento en el país poco a poco se ha ido permeando en todos los ámbitos de la sociedad y con ello se ha transformado la percepción del emprendedor como aquella persona que se arriesga por conseguir sus sueños, en el que el deseo de ser independientes, o la falta de empleo se convierte en una motivación para apostarle al emprendimiento.

Ludwing Von Mises. Este autor citado, por Gunning (2000), identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor. La primera tiene que ver con que el emprendedor es un evaluador. Es decir que calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza elecciones, y al realizarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. A su vez, construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos que actúen en el mercado. (Cardona et al., 2008, p. 3)

La segunda característica es la de empresario, el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías. Por último, rescata que el emprendedor soporta la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevaran a cabo. (Formichella, 2004, p. 12, citado por, Cardona et al., 2008, p.14)

Un emprendimiento posee la característica de ser innovador. La innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad. Según Hernán Bucarini manifiesta que “innovar es ver lo que todos ven, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace” (p. 15).

Por consiguiente, el emprendedor, es un líder activo y gestor de sus proyectos de desarrollo empresarial, el cual crea modelos propios de desarrollo para su beneficio y el de su comunidad. A partir de sus potencialidades y las oportunidades que el medio le ofrece.

En particular, el emprendimiento cultural cumple un papel fundamental pues permite desarrollar capacidades emprendedoras y empresariales que benefician a los

agentes culturales que harán parte de las cadenas productivas del sector cultural, y así mismo impulsa la competitividad de las entidades culturales.

## **2.7. La Gestión Cultural**

La Gestión Cultural tiene y tendrá un papel fundamental en la ampliación y consolidación de los procesos y espacios para los diferentes sectores del arte, en un mundo en el que a diario surgen nuevas iniciativas y propuestas buscando instalarse en los diferentes campos de acción e intentando ser aceptadas, sustentables y de acceso a todo tipo de público.

En este sentido, la Gestión Cultural es imprescindible ya que su diversidad abarca diferentes aspectos de la vida en sociedad, lo que permite fortalecer los proyectos culturales y artísticos en el ámbito local. En primer lugar, se debe reconocer que el interés de la gestión por el universo de la cultura, es un tema que se empezó abordar a partir de los años 80 bajo los antecedentes de la animación cultural, la acción cultural y la mediación cultural. Específicamente en los sectores culturales, en el ámbito político, y en la estructura del estado ocurren grandes cambios que apelan a la transformación, “a la destrucción de políticas neoliberales como la privatización y desregulación” (Yáñez, s.f, p.1).

El concepto de gestión puede abarcar muchas lecturas y posiciones. En los encuentros realizados por la Red Iberformat de Centro y Unidades de Formación en Gestión Cultural de Iberoamérica manifiestan que:

La Gestión Cultural es un campo de acción práctica, con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad, postmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura, y un quehacer que recoge todos los conflictos del entorno donde interactúa. (Yáñez, s.f, p. 1)

En ese sentido, es importante acotar que la Gestión Cultural dentro de los proyectos artísticos ha cobrado otros significados que le permiten al artista, a los gestores, a los empresarios, entre otros, posicionar sus productos culturales en el mercado. Permitiendo así, que el sector de las artes tenga un crecimiento económico



que beneficia al sector pues, se ha convertido en un generador de empleo para los hacedores de cultura (Yáñez, s.f.).

Por lo anterior, es necesario que el sector artístico vea en la Gestión Cultural una oportunidad para generar nuevos retos y desafíos en beneficio propio. Pues, es una práctica sistemática y estratégica que facilita las interrelaciones entre los distintos eslabones de la cadena de valor de la cultura: enseñanza, creación, producción, difusión, comercialización y consumo. Donde todos los actores públicos y privados están llamados a generar debates, reflexiones en torno a la construcción de lineamientos y políticas culturales claras y pertinentes para la comunidad.

Entonces, la finalidad de la Gestión Cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social.

Es por eso que, reconocer los beneficios que ofrece los instrumentos operativos de la Gestión Cultural aporta a la construcción de nuevos proyectos e iniciativas culturales desde las necesidades sentidas de la comunidad donde la participación y concertación ciudadana crea nuevos significados. Para ello, es necesario entender las problemáticas que se dan a nivel mundial, regional y local y construir redes que permitan ofrecer nuevos productos culturales, que vayan en concordancia con lo que se vive en la actualidad.

En consecuencia, Toni Puig en su texto *Lo digo otra vez: se acabó la diversión* (2002) afirma que el gremio cultural en el siglo XXI debe repensar lo que se ha hecho y las apuestas que se quieren lograr a nivel cultural. Para ello, hace referencia a la entrevista de Manuel Castells, publicada en *El País Semanal*, al mundo de la política y la gestión cultural. Para establecer unas directrices que sugieran alternativas de acción y creación a nivel cultural.

Igualmente, hace énfasis en la cultura como una forma que nos cambia la vida. “quien está por la cultura de la civilidad, de la inteligencia y la convivencia humana, de la creatividad y la libertad, también sabe que está haciendo: está creando y

sosteniendo ciudad y mundo sensibles. Humanos. Vivibles. Mejores” (Puig, 2002, p. 213).

También el autor se refiere al perfil profesional que deben de tener los gestores, ya que son los mediadores de los procesos culturales, que trabajan por el mejoramiento y bienestar de la calidad de vida, de una comunidad determinada. Por ende, manifiesta que deben conocer el entorno, escucharlo y comprenderlo para proponer programaciones que comunican y sobre todo que vayan en consonancia con la realidad (Puig, 2002).

Por lo tanto, el gestor cultural debe ser una persona con capacidad de escucha, con una inteligencia emocional para liderar, tomar decisiones, reconocer al otro desde los saberes, construir apuestas colectivas con estabilidad en el tiempo y con un sentido estético que genere sensibilidad ante la comunidad.

De esta manera, se reconoce que los gestores culturales juegan un papel importante dentro de las instituciones culturales, pues ellos deben aportar su fuerza de trabajo para que los procesos, recursos, metas, entre otros, se cumplan de manera eficaz y eficiente en pro de fortalecer la entidad que esté a su cargo.

Por lo tanto, a los gestores culturales les atañe al menos cuatro campos de acción: planeación (establece el diagnóstico, fija las metas y rutas a seguir), dirección (garantiza que los procesos y recursos se cumplan), la organización (coordina los equipos de trabajo para que se cumplan los objetivos) y el seguimiento y la evaluación (se garantiza el cumplimiento de los pactado) (Puig, 2002).

Por lo anterior, es necesario que los gestores culturales se capaciten en el tema de indicadores ya que a partir de estos adquieren una formación crítica y responsable para dirigir los proyectos culturales con el propósito sentido de empezar a gestar propuestas coherentes con la realidad presente. Se requiere entonces que el gestor cultural construya una ruta clara, donde sus implementaciones sean contundentes desde la planeación, el seguimiento y la evaluación constante para garantizar una gestión consciente (Puig, 2002).

En este sentido, se promueve que los gestores mantengan una disposición gerencial, que asuma, las siguientes actitudes: una presencia necesaria para percibir con atención los cambios que se operan en el entorno; Una apertura adecuada para

aprender, desaprender y re aprender en correlación con el despliegue del devenir; una flexibilidad relacionada con la naturaleza plural de los acontecimientos; la innovación traducida en un mejoramiento permanente e interrumpido; y por último la honestidad enraizada en una ética sólida.

**2.7.1. Modelos de gestión.** Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. No obstante, la elección de un modelo de gestión viene dado por un conjunto de decisiones que han de incluir los siguientes aspectos:

Realidad del contexto, características del contenido, objetivos y fines del proyecto, igualmente el modelo gestión debe responder a las reglas del marco normativo y legislativo de su entorno. Cada agente cultural puede asumir un modelo de gestión de acuerdo con sus valores, finalidades y objetivos, los cuales deben ser combinados con las características de la personalidad jurídica que asuma.

Por otra parte, Alfonso Martinell (2014) menciona que en el campo cultural los modelos de gestión pueden ordenarse en diferentes tipos:

#### Simples

- Modelos de participación de un solo agente cultural que se adecua a las características de su personalidad jurídica.
- Modelo simple en la gestión central pero que recibe colaboraciones, patrocinios, subvenciones de otros si alterar su forma estructural.

#### Complejos en cooperación

- Modelos de cogestión entre diferentes organizaciones procedentes de diferentes personalidades jurídicas en forma de fundaciones, pero más específicamente en consorcios u otras formas jurídicas que mantienen una actividad continuada.
- Modelos de coproducción en relación a un proyecto u obra concreta de acuerdo entre agentes que se unen para este objetivo.
- Modelos de gestión de proyectos de cooperación internacional o interregional.

Sin embargo, advierte que es necesario tener presente algunas variables: tiempo, tamaño-volumen, financiamiento, contenidos, calidad y geografía.

Por otro lado, Gonzalo Sánchez (2014) propone un modelo de gestión económica y financiera con el propósito de discutir las características de la actividad cultural, utilizando enfoques teóricos y principios provenientes del ámbito económico para dar respuesta a cuestiones que determinan el éxito de las iniciativas culturales.

El autor comienza aclarando que son pocos los modelos de gestión económica y financiera que pueden ser aplicados de manera directa a las particularidades de la actividad cultural.

Las particularidades de la gestión económica y financiera de la actividad cultural no han sido completamente explicadas por la literatura en el ámbito. De hecho, como expresa Arjo Klamer, primer catedrático de Economía del Arte y la Cultura, existe un desencuentro clásico entre los economistas de la cultura y los programadores y gestores culturales, derivado de la incapacidad de los primeros para proporcionar mecanismos de gestión válidos. (Klamer, 1995, p. 308, citado por Sánchez, 2014, párr. 10)

Por lo tanto, es importante que las entidades culturales conozcan y manejen herramientas que ofrecen los modelos económicos ya que estas les permitirán a los gestores culturales tomar decisiones acertadas y así se minimizaría los posibles fracasos en gestión de las empresas culturales.

De ahí que el modelo de la Elección Racional, ayudaría a las entidades culturales de danza a comprender la gestión del gasto en las actividades culturales.

El modelo de la Elección Racional es considerado, en muchos ámbitos, como la herramienta más fiable para comprender las particularidades de la gestión del gasto en la actividad cultural. Este enfoque trata de explicar de qué forma las personas reaccionan ante determinadas circunstancias, y cuáles son los motivos de dichas reacciones. (Sánchez, 2014, párr. 12)

En el modelo de la Elección Racional, la satisfacción de utilidades no monetarias también es una cuestión económica, que puede abordarse con un modelo de gestión que trate de facilitar la obtención de todos los objetivos. Es importante que en la definición de los objetivos se contemplen aquellas metas que no tienen un carácter

monetario. La articulación de los objetivos ha de ser, necesariamente, el punto de partida del modelo de gestión económico y financiero a aplicar (Sánchez, 2014).

Una de las principales cuestiones financieras a las que se enfrentan las entidades culturales es la estimación de los ingresos que se obtendrán de las actividades que se realicen, y que determina el alcance de la iniciativa planteada y sus posibilidades económicas y financieras.

Sánchez (2014) afirma que:

Los ingresos derivados de la demanda no son conocidos hasta el momento en el que se oferta la actividad. Por tanto, el riesgo que comportan para los organizadores es mucho mayor. Saber anticiparlo, y gestionarlo adecuadamente es una de las cuestiones básicas de la gestión de las iniciativas culturales. (párr. 19)

En este sentido, la teoría económica nos proporciona modelos para evaluar los factores que determinan el consumo de bienes y servicios culturales. Por tanto, es de gran utilidad para los gestores culturales, ya que les permite determinar los precios, una de las cuestiones más delicadas en la dirección económica y financiera cultural. “La disposición al pago puede comprenderse a partir del concepto de elasticidad del precio, que permite explicar qué ocurre cuando los precios se incrementan o se reducen” (Sánchez, 2014, párr. 20).

Sin embargo, para las entidades culturales les resulta difícil, conocer de qué forma se comportarán los asistentes o compradores potenciales. No obstante, la experiencia previa de la entidad en la organización de eventos y actividades culturales en un ámbito determinado y en una zona geográfica concreta, proporciona los datos de partida necesarios para estudiar, y determinar la elasticidad de la demanda (Sánchez, 2014).

De ahí que, el indicador de elasticidad resulta particularmente práctico, ya que permite decidir con criterio los cambios de precio a aplicar, lo que permite prever el efecto de las decisiones a adoptar en este sentido.

El cálculo de la elasticidad se plantea a través de la siguiente fórmula:

La elasticidad (E), en un periodo de tiempo determinado (t) puede calcularse dividiendo la variación en la cantidad demandada en el servicio

o bien cultural entre la variación de ingresos experimentada en ese mismo período de tiempo. La utilidad de la medida puede resultar vital, para valorar la toma de decisiones sobre precios. (Sánchez, 2014, párr. 23)

Por otra parte, el desarrollo de proyectos en el ámbito del arte y cultura requiere la búsqueda constante de recursos que ayuden a financiar las iniciativas. Por lo tanto, la autofinanciación, las becas y los programas públicos suelen ser los mecanismos más utilizados. Sin embargo, estos no resultan suficientes por lo que resulta necesario acudir a fuentes alternativas.

Sánchez (2014) propone las siguientes alternativas:

- **La autoproducción:** es la forma más sencilla de financiación, ya que implica abordar los proyectos con fondos propios. Es de destacar, en este sentido, la creciente proporción de profesionales de la cultura y el arte que apuestan por producciones propias.

- **Crowdfunding:** implica mecanismos de financiación colectiva, a través de plataformas diseñadas con esta finalidad. Además de asegurar financiación, el *crowdfunding* permite medir el grado de impacto de las iniciativas planteadas. Las plataformas funcionan estableciendo una cantidad objetivo, de la que se parte, y un plazo para conseguir esta financiación a través de las aportaciones del público interesado. La actividad, se desarrollará en el caso de que se alcance el nivel fijado de financiación.

- **Financiación mediante alianzas.** Supone un esfuerzo de participación colectiva, en el que los objetivos de varios agentes culturales se apoyan unos en otros.

- **El uso de las Redes.** Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación han ofrecido un amplio abanico de posibilidades para el desarrollo de redes culturales. Estos facilitan acceso a recursos, de información, conocimiento, contacto, pero también de financiación de proyectos. Las redes sociales expanden el ámbito de la comunidad cultural, y han modificado el patrón de consumo de bienes y servicios culturales. (párr. 31-24)

## 2.8. Marketing cultural

La concepción clásica del marketing se inició en los Estados Unidos con el advenimiento de la sociedad de masas y, en consecuencia, con un perfil de consumidor inédito hasta entonces no estaba pensada para la promoción de productos culturales.

En 1967 se utiliza por primera vez el concepto del marketing aplicado a la cultura. Kotler y Armstrong (2012) señalan, que "las organizaciones culturales, fueran museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales. Según este autor define el marketing como el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes y servicios" (p. 25).

Finalmente, en la década de 1990 el marketing cultural se convierte en una filosofía organizacional, que defiende que el marketing también debe estar presente en el diseño y elaboración del producto.

En el 2003 Colbert y Cuadrado proponen un modelo de marketing para las artes y la cultura distinto al modelo habitual el cual no refleja de manera adecuada la realidad del contexto cultural.

El arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales (marketing mix) con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural. (Colbert & Cuadrado, 2003, p. 26)

En el modelo de las artes y la cultura propuesto por Colbert y Cuadrado (2003) el proceso de comercialización comienza desde la empresa, es un modelo orientado hacia el producto.

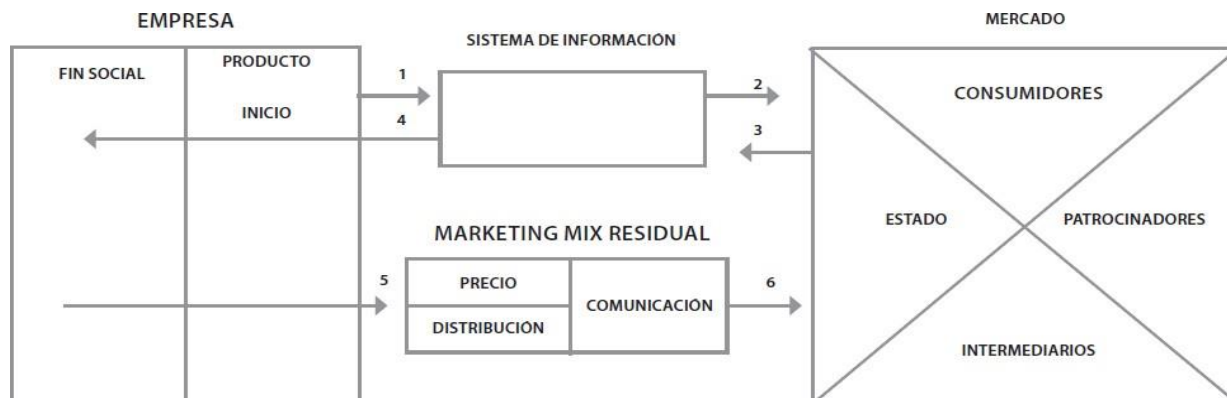


Figura 10. Modelo de marketing para las artes y la cultura. Fuente: Colbert, F., & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona, España: Ariel. p. 29.

En el mismo año Solomon afirma que el sistema de producción cultural lo conforman el grupo de individuos y organizaciones que crean y comercializan productos culturales. Dicho sistema consiste a su vez en tres subsistemas: un subsistema creativo, que crea nuevos símbolos o productos; un subsistema de gestión, que selecciona, produce y distribuye los nuevos símbolos o productos; y, finalmente, un subsistema de comunicación que les da significado y los provee con un grupo de atributos simbólicos.

De igual manera, Páramo (2015), de la Universidad de Norte, Barranquilla, ha generado un análisis del marketing en Colombia en la cual afirma que:

El mercado en Colombia será mucho más exitoso en cuanto seamos capaces de mirarnos a nosotros mismos desde nuestra propia realidad, y en el marco de nuestras propias circunstancias, para que desde allí podamos concebir e implementar un mercadeo que se corresponda con estos patrones culturales que nos diferencian y a la vez nos acercan y nos aglutinan como nación y como identidad. (p. 9)

“El marketing se adopta como una herramienta para gestar emprendedores exitosos de la cultura. Ya no es tiempo de esperar a que el arte se adquiera por parte de un interesado, tal vez amante del arte. Al contrario, es el momento en el que el arte se vende, se comercializa y se transforma como inversión económica”, tal como lo señaló Gómez (2007, p. 125).

De ahí que, desarrollar estrategias de marketing requiere pensar estratégicamente, y para ello, resulta indispensable tener una visión amplia de la



organización: cuáles son sus objetivos, sus necesidades, sus fortalezas y sus debilidades. Al respecto, Gómez (2007), menciona que es necesario realizar un estudio del comportamiento del sector a través de un cuadro DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) con el propósito de establecer estrategias pertinentes para el cumplimiento de los propósitos de la entidad.

Igualmente, esta autora menciona que es necesario realizar un análisis a nivel micro:

Es necesario tomar las decisiones sobre estrategias de marketing requeridas para el logro de los objetivos de la organización cultural o artística. Decisiones tales como el posicionamiento adecuado, segmentación del mercado, diseño del producto y definición de las respectivas estrategias de precio, de distribución y promoción. Así, finalmente llegamos a estructurar un plan de marketing. (Gómez, 2007, p. 126)

Finalizando, se puede mencionar que “el Marketing cultural desarrolla estrategias para que los públicos y consumidores experimenten, y vivan experiencias de consumo estético, artístico, artesanal, de turismo cultural, gastronómicos, y culturales en general” (Viña, 2013, p. 26).

Por consiguiente, el marketing cultural en las empresas culturales en danza puede ser una estrategia efectiva para la sostenibilidad y posicionamiento en el mercado del arte. “El marketing cultural es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios” (Leal & Quero, 2011, p. 18).

**2.8.1. El marketing relacional.** “El marketing relacional plantea un cambio de perspectiva en el que el cliente se vuelve el centro, pasando de la transmisión de mensajes a la construcción de un diálogo continuo, cada vez más personalizado. De esta manera, las tradicionales “4Ps” (producto, precio, promoción y plaza) del mercadeo para llevar productos al mercado de forma rentable, satisfaciendo las necesidades de los clientes; por su parte, el enfoque relacional busca un

involucramiento más profundo con los clientes en el largo plazo”.(Guadarrama & Rosales, 2015, p. 309).

Parra (1999) nos ofrece una definición más completa que integra los nuevos valores del marketing relacional:

El marketing de relaciones consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas. (Citado por, Quero, 2002, p.17)

Por lo tanto, el marketing relacional amplía la perspectiva de relacionamiento con los diferentes actores que intervienen en una actividad cultural, De ahí que, para el caso de las empresas culturales en danza resulta beneficiosa ya que propende al cuidado y desarrollo de las relaciones existentes y permite así la captación de nuevos clientes lo que permitirá la sostenibilidad en el tiempo.

Quero (2014) afirma que los canales de distribución y la dirección de los canales bajo la perspectiva del marketing relacional, se definen así:

- La distribución: se concibe como un valor en el cual el servicio ocupa un lugar especialmente relevante frente a los bienes, que pasan a ser un simple componente más de la oferta. El marketing relacional se centra en la oferta total y en la combinación de componentes del consumidor y su interacción con los proveedores y otros entes.

- El marketing relacional considera la función de distribución como una compleja red de relaciones interactivas más que un canal secuencial.

Para finalizar, es necesario entender que la interacción que se produce entre entidades y clientes afecta de manera directa a todos los que forman parte de la organización e incluso a los factores externos a la organización. Por lo tanto, es necesario que las entidades tengan especial cuidado al establecer las diferentes relaciones con los clientes, el sector, la competencia, entre otros.

**2.8.2. Planificación estratégica marketing cultural.** Para desarrollar planes de marketing es necesario pensar estratégicamente y tener una visión amplia sobre los aspectos de la organización: objetivos, necesidades, fortalezas, debilidades. Esto permitirá hacer seguimiento a todos los aspectos que concierne a la institución. Lea y Quero (2011) afirman que:

La planificación estratégica marca las tendencias a largo plazo de la organización cultural, ayuda a definir los principales aspectos estratégicos, ofrece un marco para la comunicación con los principales agentes implicados y mejora la dirección de la organización estableciendo un sistema que ofrece las técnicas de actuación necesarias y ofrece los adecuados mecanismos de control. (p. 21)

Por consiguiente, es necesario que al tener claridad de los planteamientos de gestión se piensen en las actividades a programar en el desarrollo de planificación estratégica. Lea y Quero (2011) nos proponen los siguientes pasos:



*Figura 11.* Pasos para la planificación estratégica de marketing.

Fuente: Leal, A., & Quero, M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/238/Leal-marketingcultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cabe anotar, que el plan estratégico ha de ser flexible, adaptable y fácil de cambiar con el entorno en el que desarrolla su actividad. Además, es necesario comprender que el cliente se encuentra en continuo proceso de cambio, y sus valores culturales también: lo que hoy les encanta, mañana les puede parecer obsoleto (Lea & Quero, 2011).

Lea y Quero (2011) proponen en su texto *Manual de Marketing y Comunicación Cultural* que la planificación de marketing cultural de una organización cultural debe desarrollar en tres acciones:

1. Identificación de objetivos generales y específicos: han de ser cuantificados, realistas y consistentes.

2. Formulación de la estrategia de marketing: la gestión de una organización cultural requiere planificar dos tipos de estrategias que, aunque presentan una naturaleza diferente en su diseño, se encuentran íntimamente vinculados por un concepto que debemos tener presente siempre en el proceso de planificación: la visión del consumidor.

Por lo tanto, existen dos tipos de estrategias: Estrategia instrumentales, las cuales proponen la gestión desde siete herramientas del marketing (variables controlables del marketing cultural) y las estrategias de grupo que incluyen en la planificación las relaciones con todos los grupos de interés con los que la entidad cultural mantiene o podría mantener algún tipo de vínculo.

3. Establecimiento de programas detallados de acciones y presupuestos.

Finalmente, la planificación estratégica de marketing ha de concluir con un documento que recoja las estrategias a desarrollar, el momento en que van a tener lugar (temporalización) y el presupuesto que necesiten. Este último desempeña un papel importante en el proceso pues recoge, en términos monetarios, los objetivos de la organización para la próxima temporada, sirve como instrumento de control de las actividades financieras de la organización, ayuda a las organizaciones a medir parcialmente los efectos de las acciones de marketing desarrolladas (Lea & Quero, 2011).

## 2.8. Productos y servicios culturales de la danza

Throsby (2001, citado por, Viña, 2013), señala que se debe entender la creación de productos creativos y culturales como la configuración de atributos y/o interacciones entre un creador y su público, que les proporciona beneficios estéticos, espirituales, sociales, históricos y de autenticidad.

Así mismo, en la Cartilla de Emprendimiento para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad (2013), la economía clasifica de tres maneras los productos creativos y culturales según sean las características de consumo, así:

- Bien privado: aquel que solo lo disfruta quien lo consume, sin que nadie más se beneficie.
- Bien meritorio: en el que su consumo se considera socialmente deseable o valioso, independientemente de su necesidad, preferencia o disfrute.
- Bien público: cuando su consumo se encuentra disponible para todos los individuos en igualdad de condiciones, sin que el consumo de una persona afecte las posibilidades de consumo de los demás.

No obstante, la economía cultural como especialidad de la economía, considera al producto creativo y cultural como bien de experiencia en razón a que el consumidor cultural, al no saber a priori si el producto le va a gustar o no, es decir, si le proporcionará beneficio o no, tiene que pasar por la experiencia de consumo para poder evaluarlo tal y como fuera sugerido por Shapiro y Varian (2000). (Viña, 2013, p. 29)

Por otro lado, Gómez (2007) menciona que es necesario tener claridad sobre las características del producto que se está vendiendo y las clasifica de la siguiente manera:

**2.9.1. Características referentes al grado de reproducción.** Aquí se destacan dos elementos diferenciadores entre industria cultural y el sector de las artes. En cuanto a la industria cultural se clasifican los bienes culturales, productos de creación masiva y de alto grado de reproducción (Quero Gervilla, citado por, Gómez, 2007).

Las modalidades artísticas que integran el sector de las artes reciben la denominación de servicios culturales, y se caracterizan porque el

consumidor las contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución y su nivel de reproducción es bajo, lo que permite afirmar que suponen obras de naturaleza única. (Quero Gervilla, citado por, Gómez, 2007, p. 134).

**2.9.2. La innovación.** La autora menciona tres casos exitosos que por medio de sus productos innovadores lograron el éxito. Las características que se destacan de estos ejemplos son: estilo particular, conquistar el público joven con un producto más acorde a sus intereses, realizar espectáculos atractivos mediante el uso de objetos de la vida cotidiana.

**2.9.3. Ciclo de vida del producto.** Se refiere al tiempo de duración de una puesta en escena. “El circo del Sol cada *show* tiene un periodo de gestación de dos a tres años, lo que les permite solo producir uno o dos al año” (Gómez, 2007, p. 136).

**2.9.4. De la marca.** La marca es fundamental para lograr identificar el nombre del grupo, al lograrse una adecuada asociación entre el nombre de la marca con el concepto del producto diseñado, se consigue un posicionamiento y reputación en el mercado.

**2.9.5. De la mezcla de producto- extensión y profundidad.** La autora hace mención a la diversificación de productos y para ello utiliza de ejemplo la saga de *Harry Potter*, la popular serie de novelas de fantasía escritas por la británica J.K. Rowling. La creación artística se concreta inicialmente en libros, pero su gran éxito comercial dio lugar a una serie de películas, video juegos y diversos artículos.

## **2.10. Estrategias de sostenibilidad**

En primer lugar, se hace necesario definir “La estrategia como la gran tarea de la organización. En situaciones de vida o muerte, es el Tao de la supervivencia o de la extinción. Su estudio no puede ser eludido” (Sun Tzu, citado por Ruíz, 2014, epígrafe). Por lo tanto, la estrategia está relacionada con el logro de resultados en cualquier ámbito de actividad: social, económica o artística.

Según Ruiz (2014) la estrategia no es un plan pormenorizado de acción o un programa de instrucciones, sino más bien una materia unificadora, lo que da coherencia y sentido a las decisiones de una organización o un individuo, lo que simplifica la toma de decisiones.

En cuanto a la sostenibilidad se ha de destacar que es un término asimilado de la ecología. Según esta disciplina, la sostenibilidad alude a una condición que se puede mantener indefinidamente sin disminuciones progresivas de calidad.

En el *Plan Nacional de Cultura 2001- 2010*, se define que:

La sostenibilidad, entonces es el resultado de prácticas y estrategias que recogen las memorias y tienen en cuenta el entorno cultural local, regional, nacional y global, para garantizar su continuidad y permanencia como realidades viables. En tal sentido, la sostenibilidad implica, sobre todo, la necesidad de pensar lo cultural vinculado a procesos sociales, económicos, políticos, ambientales vivos y dinámicos. (Ministerio de Cultura, 2001, p. 17)

Por lo tanto, la sostenibilidad es el uso inteligente y creativo de los recursos económicos, en busca de conseguir una continuidad y permanencia de los procesos culturales, de ahí que es necesario que las entidades de danza entiendan la importancia de hacer que sus productos tengan un elemento diferenciador.

Ruiz (2011) lo expresa de la siguiente manera

“La importancia asignada a los recursos y las capacidades internas ha impulsado a las empresas a identificar en qué se *diferencian* de sus competidores y a diseñar estrategias para innovar y explotar estas diferencias, en vez de centrar su atención en el mercado”. (p. 4)

Por otra parte, en el *Compendio de Políticas Culturales* del Ministerio de Cultura (2010a) se menciona que:

La clave para atraer recursos frescos al sector consiste en la convergencia de fuentes públicas y privadas con mecanismos y fondos de cofinanciación que mitiguen el riesgo del inversionista y generen confianza sobre los posibles retornos frente a los recursos aportados. Se

requiere gestionar y divulgar nuevas fuentes de financiación como fondos de capital de riesgo, capital semilla, microcréditos, etc.

De igual forma, es preciso impulsar mecanismos tributarios (exenciones tributarias e incentivos fiscales) que permitan dirigir recursos nuevos al sector e, igualmente, impulsar la responsabilidad social empresarial (RSE) en cultura, con miras a valorar socialmente y generar una identidad de participación de los empresarios del país en la financiación y el fortalecimiento de la producción cultural. (Ministerio de Cultura, 2010a, p. 577)

Una garantía de éxito en el campo de la sostenibilidad es el cambio de paradigma en la formación de gestores culturales con conocimientos sobre la complejidad de los fenómenos culturales y de los contextos en que se desarrollan, que permita orientar la gestión no solamente a la búsqueda de recursos, sino muy especialmente, a la generación de emprendimientos productivos y creación de empresas e industrias culturales, capaces de generar empleo y dignificar las profesiones de cultura (Gobernación de Antioquia & Universidad de Antioquia, 2006).

Los organismos no gubernamentales, la propia comunidad dancística y la sociedad en general, principalmente el sector privado, deben coadyuvar en todo lo posible para que la danza artística tenga un óptimo desarrollo artístico, profesional y cultural; que los bailarines cuenten con mayores posibilidades de empleo y con el reconocimiento que merecen. Los espacios culturales dedicados a la danza artística, ya sean de enseñanza o de difusión, necesitan contar con lo indispensable para operar de manera productiva y solvente.



### 3. Diseño metodológico

La investigación *Análisis de las estrategias de sostenibilidad en Gestión Cultural de la corporación de danza el Balcón de los Artistas de la ciudad de Medellín*, se visualiza desde la investigación social cualitativa, a través de su diseño flexible que permite la construcción permanente del proceso investigativo.

Su importancia se manifiesta en la construcción de herramientas que brinden mayores elementos para la elaboración de un análisis que permite identificar las experiencias exitosas y las estrategias de gestión implementada por la empresa cultural: Balcón de los Artistas, con el ánimo de hacer visibles sus prácticas positivas que les ha permitido ser sostenibles en el medio artístico de la ciudad de Medellín.

El acercamiento inicial a la entidad se hizo a través de sus medios electrónicos, redes sociales, videos y registro de prensa que dieron cuenta de la trayectoria en el medio cultural. Una vez identificado la directora general y el director administrativo y artístico, se hizo una entrevista personal con cada uno para conversar sobre los procesos de sostenibilidad, marketing, productos, servicios y los retos que se enfrentan en la actualidad a nivel artístico y empresarial con la entidad a su cargo.

Martha Álvarez, directora de la corporación Balcón de los Artistas, fue una de las gestoras de esta iniciativa que inició hace 18 años en Manrique Oriental, y que silenciosamente se ha encargado de rescatar de la violencia, las drogas, la falta de oportunidades, y la falta de proyección a cientos de jóvenes y niños de esta zona de la ciudad. En sus propias palabras:

Desde 1992 venimos tratando de mantener ocupados a los jóvenes a través de la danza, acá les enseñamos folk, milonga, tango, salsa, folclor, tango, entre otros, acá tenemos disciplinas duras, los horarios son intensos, acá les enseñamos mucha disciplina y los niños que tenemos son muy buenos (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017).

Con el análisis a la entidad, se pretende tomar los elementos positivos encontrados, para la realización de una propuesta metodológica desde la Gestión Cultural que aporte estrategias de sostenibilidad y que contribuyan al desarrollo del sector de la danza en la ciudad.

La investigación social cualitativa según lo expone María Eumelia Galeano (2004) establece parámetros de trabajo logrando un

Énfasis en la valoración de lo subjetivo y lo vivencial y en la interacción entre sujetos de la investigación; privilegian lo local, lo cotidiano y lo cultural para comprender la lógica y el significado que tienen los procesos sociales para los propios actores, que son quienes viven y producen la realidad sociocultural. (p. 20)

Por lo tanto, la investigación social pretende entender y comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor y parte de diferentes fundamentos epistemológicos. Para el caso de esta investigación, se asumirán dos enfoques paradigmáticos: la teoría crítica y el constructivismo.

La teoría crítica dentro de la presente investigación se plantea desde un acercamiento dialógico con los actores con mayor incidencia y conocimiento histórico y contextual de la empresa cultural como los son: director general, director administrativo y artístico, formadores, estudiantes, padres de familia y bailarines; buscando dilucidar los factores culturales, la apuesta política y social que han determinado la gestión de la empresa cultural de danza y que han determinado su éxito y sostenibilidad en la ciudad.

Desde el constructivismo, siguiendo con lo que plantean Losada y Casas (2008), se tiene en cuenta “el ser humano vive en medio de un entorno social que le condiciona en su capacidad para conocerse a sí mismo y a su entorno” (p. 196). Es por eso entonces que se abordarán los conceptos de identidad(es), significado, sentido, construcción social, cultura, entorno social, estructura social, reglas y normas desde la entidad de danza objeto de investigación. Este análisis dará como resultado la construcción de una propuesta que contenga las herramientas creadas por el Balcón de los Artistas para poder establecer nuevas estrategias de sostenibilidad y así promover una gestión más eficiente en las organizaciones de danza en Medellín.

Es necesario mencionar que el proceso de la investigación cualitativa se define por tres actividades interconectadas y genéricas: “El investigador, situado genérica y multiculturalmente, se aproxima al mundo con un conjunto de ideas, una estructura (teoría ontológica) que se especifica en un grupo de preguntas (epistemológica) las

cuales son examinadas (metodología, análisis) de diversas maneras” (Denzin & Lincoln, 1994, p. 19).

Por consiguiente, la visión ontológica de la presente investigación es identificar las estrategias de gestión implementadas por la entidad que les ha permitido la permanencia y la sostenibilidad en el tiempo. Y, de este modo, aprovechar los aspectos positivos que se puedan encontrar y expandirlos, así como profundizar en los conceptos que permitan un mejoramiento de las iniciativas de gestión de la danza a nivel local.

La visión epistemológica de esta investigación es intersubjetiva pues la comunidad la ha cargado de significados, por lo tanto, el investigador a partir de su relación con los actores puede entender cómo se concibe las realidades del contexto y así mismo logra identificar las particularidades de la entidad y posteriormente tejerá las transformaciones que se pueden suscitar.

Es así como la investigación cualitativa es un multimedio focalizado, incluyendo interpretación y aproximaciones naturalistas a su objeto de estudio. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en su situación natural, tratando de entender o interpretar los fenómenos en términos de los significados que la gente les otorga. La investigación cualitativa incluye la recolección y el uso estudiado de una variedad de materiales empíricos, estudios de caso, experiencia personal, introspección, historias de vida, entrevistas, textos de observación, históricos, de interacción y visuales que describen la rutina, los momentos problemáticos y los significados en la vida de los individuos (Denzin & Lincoln, 1994).

En concordancia con los enfoques descritos anteriormente, se utilizará el estudio de caso como enfoque metodológico, para conseguir información sobre las herramientas de gestión implementadas por la entidad que le permite la sostenibilidad en el medio. Este, resulta apropiado ya que permite aprender sobre la realidad de una situación específica, las cuales generan posturas teóricas nuevas que ayudarán a posibles soluciones. Por lo tanto, el estudio de caso se refiere a “la recolección, el análisis y la presentación detallada y estructurada de información sobre un individuo, un grupo o una institución” (Galeano, 2012, p. 68).

Esta estrategia de investigación con estudio de casos, según Jiménez (2012), es particularmente apropiada para ciertos tipos de problemas (Bonoma, 1985), donde la investigación y la teoría se hallan en sus fases preliminares y para problemas prácticos delicados donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental. Por consiguiente, la indagación del contexto de la danza en Medellín, permitió plantear la realización de un estudio de caso del Balcón de los Artistas, escogida por sus significativas y positivas experiencias.

Dentro de los criterios de selección, se tuvo en cuenta la trayectoria de 25 años en el sector cultural, el reconocimiento social y la proyección a nivel nacional e internacional, su propuesta pedagógica y artística, la calidad artística, la credibilidad en la comunidad, los premios y reconocimientos en convocatorias de estímulos departamentales y nacionales, y la venta de productos y servicios.

Y es precisamente el estudio de caso el enfoque metodológico escogido no sólo porque busca la descripción del fenómeno estudiado (para responder a "qué", "quién", "dónde" y "cómo"), sino porque además busca su explicación, es decir, "la intención de investigar y explicar las características del fenómeno con mayor profundidad, por ejemplo, sus interrelaciones, al preguntar "cómo" y "por qué". (Jiménez, 2012).

Por otro lado, para que la investigación tenga los resultados esperados se debe establecer una cadena clara que evidencie el proceso. De esta manera las técnicas e instrumentos son las estrategias que se seleccionan para la obtención de los datos, las cuales permiten contrastar la teoría existente con la experiencia de la empresa cultural. El medio para recopilar la información de esta investigación se presenta en forma de entrevistas, cuestionarios y la observación; lo cual permitirá extraer información útil de los actores con los que se trabajará y, en consecuencia, se establecerán relaciones de causa-efecto, dado que:

El investigador dispone de varios métodos para recolectar materiales empíricos, que van desde la entrevista a la observación directa, al análisis de herramientas, documentos y grabaciones de tipo cultural y al uso de materiales visuales o experiencia personal. El investigador puede también utilizar una variedad de métodos de lectura y análisis de entrevistas o

textos culturales, que incluyen contenido, narrativa y estrategias semióticas. (Denzin & Lincoln, 1994, p. 25)

Por lo tanto, para esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas de recolección:

### **3.1. Análisis documental**

En un primer momento el trabajo se centró en una revisión bibliográfica de textos teóricos y conceptuales relacionados con la existencia de organizaciones del área de la danza, sus marcos normativos en los que se desenvuelven, de igual manera se consultó los planes y políticas culturales a nivel nacional, departamental y municipal. De esa indagación se generaron las siguientes categorías de análisis:

- Cultura y consumo cultural
- Industria y empresa cultural
- Gestión y emprendimientos culturales
- Modelos de gestión de la danza
- Marketing y servicios culturales
- Productos y servicios culturales de la danza
- Cadena de valor del sector de la danza
- Estrategias de sostenibilidad

De esa indagación fueron surgiendo subcategorías que formaron los capítulos que tienen como eje delimitar y establecer una ruta de trabajo que permitió obtener la información requerida que develó un análisis de la danza en clave de gestión. Además de que permitió correlacionar los saberes de la entidad, para identificar, confrontar y complementar la experiencia artística, formativa, social y de gestión de las entidades de danza a nivel local.

### **3.2. Entrevistas a la entidad cultural**

Como instrumento de recolección se realizaron entrevistas semiestructuradas a las personas encargadas de dirigir los procesos administrativos de la entidad, como medio para confrontar lo teórico con la realidad operante en el medio actual.

Por lo tanto, fue necesario consultar, visitar y entrevistar a la directora general, al director artístico de la entidad, para conocer la visión, su historia, portafolio, estrategias de sostenibilidad, alianzas interinstitucionales, programas y proyectos que manejan, modelo de gestión que practican en la empresa, financiamientos, sentido de pertenencia e identidad de la comunidad, y posicionamiento en el mercado local, además de recoger datos de sus experiencias, expectativas y métodos de trabajo. La información recolectada se organizó mediante una matriz que incluyó las categorías de análisis.

Por otra parte, las personas que participaron en ésta investigación se constituyen en informantes claves están determinadas y seleccionadas porque son quienes influyen más directamente en la planeación y gestión financiera, pedagógica, estética, proyectiva, política y social de la Empresa Cultural en Danza:

- Directora general: Es la encargada de controlar todos los procesos formativos y artísticos de la entidad.
- Director administrativo: Es el encargado de controlar todos los procesos artísticos, de gestionar y llevar a cabo la formulación y ejecución de los proyectos que tenga la institución.

En total se realizaron tres entrevistas en la entidad.

### **3.3. Técnicas de registro de la información**

Para el registro de la información se utilizaron tres técnicas: notas de campo, registro visual y caracterización, que facilitaron el proceso investigativo en cuanto permitió reunir y procesar la información requerida de la empresa cultural. De esta manera se obtuvo una mejor comprensión de la información para ayudar al proceso de análisis de la misma.

Notas de campo: fue el medio para registrar y sistematizar algunas particularidades encontradas de relevancia para el tema investigado en cada uno de los contextos.

Registro audiovisual: se usó para registrar las respuestas y los diálogos durante las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales.

### **3.4. Análisis de la información**

La muestra de análisis partió de la elección de la entidad cultural de Medellín perteneciente al campo de las artes escénicas, específicamente en el área de la danza. Las Técnicas de análisis para esta investigación se dieron en tres momentos:

El primero fue la codificación, que implicó la generación de archivos, cuadros comparativos, mapas conceptuales y matrices que permitieron la comparación de la información obtenida desde el caso estudiado, con base en las categorías propuestas, y la reflexión que se originó de la información recolectada.

Carrión (2006), siguiendo a Miles y Huberman, estima que la codificación es un conjunto aleatorio de categorías. Ciertamente, el análisis de datos (y por tanto la codificación) necesita estar relacionado con los temas a investigar, para que así los resultados estén relacionados con los objetivos del proyecto de investigación. El marco conceptual representa la comprensión que tiene el investigador de los temas objeto de estudio al inicio del proceso de investigación. Los conceptos del marco conceptual se utilizan como códigos iniciales, que guían el análisis, junto a «otros» códigos que incorporen nuevas perspectivas o temas (Carroll & Swatman, 2000, citados por, Carrión 2006). De esta forma, se proporcionan los enlaces necesarios entre los datos, el análisis de datos y los temas objeto de estudio (Carrión, 2006).

La segunda fase fue la caracterización, entendida como un momento descriptivo con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Sánchez, 2010). Por lo tanto, se buscó realizar una caracterización de la empresa cultural, en relación a sus modos de gestión, su estructura administrativa, sus productos y servicios culturales, sus recursos financieros designados a la sostenibilidad de su entidad.

La tercera fase, la conceptualización, pretendió generar reflexiones acerca de la sostenibilidad de la empresa cultural en danza a partir de las experiencias del Balcón

de los Artistas, buscando favorecer el intercambio de información, se teoriza y se comparte saberes que fortalece los productos o servicios artísticos.

Para el proceso de investigación sobre el análisis de las estrategias de sostenibilidad del Balcón de los Artistas fue fundamental tener un cuidado riguroso con los criterios éticos, pues estos contribuyeron a la calidad y al rigor teórico del presente constructo.

Por lo tanto, el investigador tiene la responsabilidad fundamental de proteger a todas las personas que participan en la investigación y así mismo obtener el consentimiento informado de todos los involucrados en el estudio. Se debe asumir la responsabilidad como una exigencia para llevar a cabo la investigación de acuerdo con los principios éticos universales.

De la misma manera, la confidencialidad entendida como la garantía de que la información personal que suministre la entidad serán protegidas para que no sea divulgada sin consentimiento de la persona o de la entidad. Dicha garantía se lleva a cabo por medio de un grupo de reglas que limitan el acceso a ésta información. Su información personal continuará siendo confidencial y sólo será accesible a los pocos individuos que se encuentran directamente involucrados en el estudio.



#### **4. Caracterización y análisis de la información de la Corporación de Danza el Balcón de los Artistas**

La presente investigación abordó la caracterización de El Balcón de los Artistas, entendiendo esta, como una descripción e identificación de rasgos que definen y diferencian la entidad. “La caracterización pretende dar cuenta de lo heterogéneo y complejo de dicho fenómeno, haciendo visibles componentes, variables, dimensiones y relaciones” (Fundación Liebre Lunar, 2012, p. 29).

Por consiguiente, la caracterización resulta, entonces, lo más pertinente para adquirir información, comprender integralmente cómo funciona la entidad y que estrategias de gestión han implementado para la sostenibilidad en el tiempo.

A partir de los insumos que arrojó la caracterización, los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los diferentes actores que hacen parte de la Corporación Balcón de los Artistas de Medellín. Se logró exponer el análisis de la información a partir de las diferentes categorías en las que se enmarca el estudio: industria y consumo cultural, empresa cultural, cadena de valor del sector de la danza, productos y servicios culturales, emprendimiento cultural, marketing cultural, gestión cultural y estrategias de sostenibilidad. . Esto insumos son pertinentes para ayudar al sector de la danza a fortalecer sus procesos.

##### **4.1. Industria y consumo cultural**

Primero, es importante definir la industria cultural como aquellos sectores que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos ya sean intangibles o de naturaleza cultural. Cabe mencionar que en la clasificación de los sectores de la industria cultural presentada por el Ministerio de Cultura se observa que la danza está inmersa en el sector de las artes visuales y escénicas.

De igual manera, se acoge la definición presentada por el Ministerio de Cultura donde se expone que la industria creativa es un conjunto de actividades en la que los productos y servicios fundamentalmente contienen elementos artísticos y creativos. Por lo tanto, se puede inferir que las entidades de danza a partir de sus productos y servicios contemplan la creación, la producción y la comercialización, pero para que

cada proceso se de en óptimas condiciones es necesario establecer un vínculo estrecho con los diferentes públicos.

De ahí, que es pertinente reconocer el consumo como un proceso social y cultural que se constituye en una práctica cotidiana en la que se está inmerso durante una gran parte de las horas del día. Como lo menciona Jesús Martín Barbero el consumo cultural es “la apropiación por parte de las audiencias de los productos y los equipamientos culturales, las relaciones que establecen con ellos, las re-significaciones y las nuevas asignaciones de sentido a los que someten, los motivos de su selección” (Citado por, Bermúdez, 2001, p. 9).

Todas las entidades de danza dependen de sus públicos externos que son quienes consumen sus productos y servicios. Por eso es importante generar diversas alternativas que enriquezcan las experiencias de los clientes a partir de elementos diferenciadores tales como: una buena atención, un ambiente agradable, un trato cercano y personalizado, entre otros. El Balcón de los Artistas durante estos 25 años ha trabajado para mantener un contacto permanente con sus públicos. Procesos que se evidencian en el trato cercano que tienen con las familias que hacen parte de la escuela, los bailarines y demás integrantes de la entidad. “La corporación aparte de formarnos como artista nos ha formado como personas ya que nos inculcan los principios y valores como la responsabilidad, la persistencia y el respeto por nosotros mismos” (Talento Viva Mayorca, 2016).

Otra manera que ha utilizado El Balcón de los Artistas para fidelizar su público es por medio de la excelente calidad de sus productos artísticos. Por lo tanto, se esmeran para que las puestas en escena estén acompañadas de todos los elementos escénicos necesarios tales como: la iluminación, el vestuario, el maquillaje, el apoyo audiovisual, la música, entre otros, elementos que ayudan a generar una experiencia para el espectador, afianzando así la relación con la entidad.

Por lo mencionado anteriormente, se considera que las entidades de danza deben darse a la tarea de conocer los aspectos que caracterizan a los diferentes públicos que consumen sus productos, es decir, sus necesidades, sus apreciaciones, los gustos, la edad, el género, la raza, la ubicación geográfica, el nivel de estudio, entre otros.

La segmentación de públicos es un tema que deberá contemplarse debido a que cada cliente tiene necesidades y preferencias particulares de acuerdo a su estilo de vida. De ahí, que toda acción que se emprenda debe estar dirigida a la satisfacción del cliente la cual debe garantizar la calidad de los productos y servicios. Además, estas acciones permitirán que las entidades de danza puedan ser competitivas en el mercado.

## 4.2. Empresa cultural



*Figura 12.* Martha Álvarez convierte niños en campeones mundiales en danza. Fuente: Barragán, C. E. (12, febrero, 2016). Martha Álvarez convierte niños en campeones mundiales de danza. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/cromos/martha-alvarez-convierte-ninos-en-campeones-mundiales-de-danza-18920>

**4.2.1. Orígenes.** La Corporación Balcón de los Artistas, es una entidad sin ánimo de lucro, fundada por Martha Elena Álvarez en 1992. “Nace porque había muchos niñas y niños y se les ofreció ocupar su tiempo libre a través de la danza” (Entrevista a M. Álvarez, Directora de Corporación Balcón de los Artistas, 24 de agosto de 2017).

Al principio la corporación se llamaba Comité Hacia el Futuro, y la principal motivación era realizar desde la lúdica y la danza un trabajo comunitario con los niños y jóvenes de la comunidad. Sin embargo, “el nombre se modificó con el tiempo, primero nos llamábamos Comité Hacia el Futuro, aunque la gente nos reconocía empecé a pensar que quería un espacio para toda la ciudad y de allí surgió El Balcón de los Artistas” (Entrevista a M. Álvarez, Directora de Corporación Balcón de los Artistas, 24 de agosto de 2017). Se puede inferir que el cambio de nombre les permitió sentirse

más identificados con lo que querían. Además, les permitió incursionar en el medio artístico de una forma más contundente.

La entidad se encuentra ubicada geográficamente en la comuna 3- Manrique Oriental, con un estrato socio- económico 1 y 2. Según Álvarez la iniciativa surgió para contrarrestar la ola de violencia por el conflicto armado entre bandas, la drogadicción, el micro tráfico, problemáticas que eran muy fuertes en esa comuna.

Martha Álvarez se ha encargado de ofrecerle a niños y jóvenes que por sus condiciones socio demográficas presentan una situación de alta vulnerabilidad, un espacio diferente donde la danza ha sido la herramienta para transformar aquellos lugares impactados por la drogadicción y el conflicto armado, en escenarios de convivencia, crecimiento profesional y desarrollo social.

En el trabajo de investigación *La Gestión Cultural como enlace entre la producción artística y el consumo* de Sara Quintero (2017), Martha Álvarez relató sobre el nombre de El Balcón de los Artistas:

Me gustaba el nombre Balcón de los Artistas porque en un balcón, no solamente se baila, sino que se hacen muchas cosas, y nuestro interés no es solo hacer bailarines, ese es el último resultado, el interés es que el muchacho llegue, se conozca así mismo y cambie sus conductas negativas. Además, que desde el balcón siempre va haber una mejor perspectiva del paisaje, y a eso le apuntamos, a brindarles otra visión a los chicos. (M. Álvarez, entrevista, 2 de junio de 2016, citada por, Quintero, 2017, p. 62)

Durante estos 25 años la Corporación ha trabajado con niños y jóvenes de 3 a 27 años de edad. Su misión es fomentar la cultura de la danza y hacer transformaciones positivas en los jóvenes a través del baile.

**4.2.2. Organigrama de la institución.** La Corporación Balcón de los Artistas cuenta con un equipo de trabajo, compuesto por seis integrantes; quienes son los encargados de velar por el buen funcionamiento de la entidad. Al 2017 la entidad tenía aproximadamente diez profesores encargados de impartir clases en la escuela y en los diferentes proyectos que opera la Corporación.

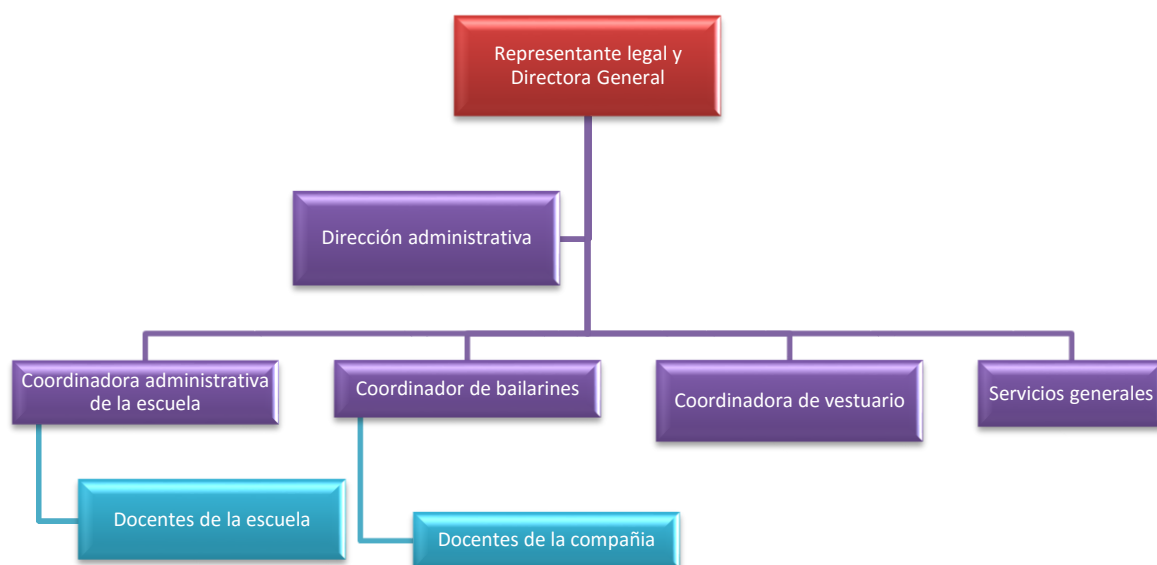


Figura 13. Organigrama de la Corporación Balcón de los Artistas. Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 2.  
Funciones por cargo.

Cargo	Funciones
<b>Representante legal y directora general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar todos los procesos formativos y artísticos de la entidad.</li> </ul>
<b>Dirección administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar directamente los procesos artísticos.</li> <li>• Gestionar las estrategias de mercadeo y ventas de procesos artísticos.</li> </ul>
<b>Coordinadora administrativa de la escuela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los procesos formativos</li> <li>• Vender los cursos formativos para clientes.</li> <li>• Mantener una comunicación directa con los padres de familia.</li> <li>• Controlar a los alumnos.</li> <li>• Comunicar y apoyar constantemente a los docentes.</li> <li>• Recibir y controlar las mensualidades.</li> </ul>
<b>Coordinadora de vestuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los vestuarios.</li> <li>• Organizar y seleccionar el vestuario para las funciones.</li> </ul>
<b>Coordinador de bailarines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la compañía principal del Balcón de los Artistas.</li> </ul>
<b>Docentes de la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar el servicio para la compañía en áreas como: el ballet, danza contemporánea, danza urbana y bailes de salón.</li> </ul>

	La entidad cuenta con 4 profesores externos.
<b>Docentes de la escuela.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y ejecutar de manera correcta y coherente las sesiones de clase.</li> <li>• Velar por la calidad del servicio y de la sesión de clase en su lugar de trabajo.</li> </ul>
<b>Servicios generales</b>	• Realizar la limpieza general de la institución.

*Fuente:* Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018

**Perfil.** El mecanismo para la selección del personal de la institución por lo general se hace a través de recomendaciones de personas del gremio o de instituciones. Igualmente, el Balcón de los Artistas considera importante darles una oportunidad laboral a las personas de la comuna y a los bailarines de la entidad. A su vez buscan que las personas cuenten con las siguientes características:

El equipo administrativo debe contar mínimamente con un técnico en el área que va a desempeñar.

El equipo docente: Se busca que mínimamente cuente con un estudio técnico en el Sena, una trayectoria aproximadamente de tres años, y que posea recomendaciones laborales. La entidad cuenta con cuatro profesores externos para la compañía de danza. Igualmente, en la parte formativa tienen aproximadamente seis formadores que varían de acuerdo con el volumen de estudiantes que maneja el Balcón de los Artistas. Estas personas no están vinculadas directamente a la Corporación y si les paga por prestación de servicios.

Los bailarines de la compañía: Se buscan personas que tengan unas experiencias mínimas, que tengan unas aptitudes y actitudes para poder estar en la compañía.

Es de resaltar, que la selección del personal es fundamental para tener un equipo de trabajo competitivo, el Balcón de los Artistas ha diseñado un perfil con unas características básicas para cada cargo contando así, con un equipo de trabajo comprometido, persistente, cualificado que responde a las tareas y funciones específicas de cada perfil, respondiendo eficazmente a las necesidades organizacionales de la entidad y mejorando así las estrategias para lograr los propósitos institucionales.

### 4.2.3. Identidad Corporativa:

**4.2.3.1. Misión.** La Corporación El Balcón de los Artistas es un espacio para la formación y proyección artística a través de estrategias culturales, que busca aportar a niños, niñas, jóvenes y adultos espacios para el buen uso del tiempo libre, la construcción de seres humanos participativos, con principios y valores como ciudadanas y ciudadanos, auto regulación y respeto por la dignidad de todas las personas.

**4.2.1.2. Visión.** La Corporación El Balcón de los Artistas es desde el año 2015, líder en la formación y proyección artística de los residentes de la Comuna 3 Manrique de la Ciudad de Medellín, con proyección nacional e internacional, con un profundo respeto por la diferencia, la dignidad de las personas y el auto cuidado.

#### 4.2.1.3. Valores Corporativos

Destreza: vamos más allá del límite.

Respeto: aceptamos lo diferente.

Creatividad: imaginamos, desarrollamos.

Servicio: dar y hacer más de lo que se pide.

Pasión: damos alma a todo lo que hacemos.

Emoción: vamos hasta su corazón.

#### 4.2.1.4. Imagen



Figura 14. Referencia visual. Balcón de los Artistas.  
Fuente: Página oficial de Facebook Balcón de los Artistas.

El logo, utilizado por 25 años en el Balcón de los Artistas, los identificó en el gremio cultural y fue de fácil recordación por la comunidad. Su diseño perduró en el tiempo y se diferenció de las compañías, escuelas y entidades de danza de Medellín. “La posición de la pareja muestra al hombre como el soporte de la mujer en las figuras y acrobacias que caracterizan los ritmos latinos en escena. La tipografía es un estilo más contemporáneo” (Quintero, 2017, p. 94).

Quintero (2017) afirma que:

Esta imagen gráfica resulta apropiada para impactar al público juvenil, identificado como objetivo de la compañía. A pesar de contar con varios colores, la aplicación de la imagen no se limita a esa característica ya que la pareja es una silueta que no pierde su forma si se imprime en una tinta. (p. 94)

El Balcón de los Artistas reestructuró su imagen visual en el 2017, cuando estaban celebrando sus 25 años; en el que deciden cambiar su logo para estar en consonancia con los nuevos proyectos que están emprendiendo. El cambio tuvo una gran aceptación dentro de sus seguidores y clientes.

William Carvajal, director administrativo de la entidad manifestó que el proceso del cambio de logo duro aproximadamente cuatro meses en los cuales buscaron que la imagen fuera sencilla pero que resaltará a la entidad como una empresa seria, con solidez en sus proyectos pedagógicos y artísticos. “El negro representa elegancia, el naranjado, amarillo y dorado representa seriedad sin perder el toque festivo y latino. Con el nuevo cambio de imagen queremos mostrar que somos muy serios pero que también somos diversos, festivos y versátiles” (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).





Figura 15. Referencia visual. Balcón de los Artistas.  
Fuente: Página oficial de Facebook Balcón de los Artistas.

**4.2.1.5. Sede.** En sus inicios el espacio de ensayo era la sala de la casa de Martha Álvarez, pero con el tiempo ingresaron tantos niños que ya no cabían en ese lugar. Posteriormente ensayaban en una casa propiedad del padre de Martha Álvarez. Y en el año 2015 alquilaron un espacio en el barrio, el cual le pudieron hacer las modificaciones necesarias para la práctica de la danza.

Llevamos tres años en este lugar, se paga el arrendamiento de \$ 2.000.000 de pesos más servicios. Aunque al principio me dio mucho miedo por los gastos mensuales que íbamos a tener. Pero hasta hoy no hemos tenido problema para solventar los gastos (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017).

Esta sede tiene una infraestructura de 120 metros cuadrados, cuenta con tres salones con piso de baldosa, tiene barras fijas en la pared. Los sistemas de sonido son cabinas amplificadas, Además, cuenta con recepción, una sala de visitantes y dos baños. En el segundo piso de la edificación se encuentra dos oficinas dotadas de mesa de trabajo, computador, internet y teléfono.

Por lo tanto, se puede inferir que para la práctica de la danza se debe considerar algunos factores o condiciones mínimos como: piso de madera, espejos, barras, sonido, iluminación, la intimidad y la limpieza del lugar. Por ejemplo el piso se recomienda que tenga cámara de aire, esto garantiza la amortiguación en el impacto y

la recepción de los saltos y así se previenen las lesiones en el sistema músculo esquelético. En cuanto a las barras deben tener una altura apropiada para mantener una postura corporal correcta. El tener los medios necesarios para su realización permite la seguridad física de quienes practican y así se obtiene los resultados esperados a nivel corporal.

Cabe mencionar, que el Ministerio de Cultura desde el año 2011 realiza la convocatoria para la dotación de salas de danza, la cual se configura como una estrategia que busca el mejoramiento de los salones y salas de danza, a través de la entrega de elementos que fortalezcan los espacios físicos y los procesos de formación en esta área artística en los municipios de toda Colombia.

Si bien, la prioridad de esta convocatoria es apoyar las seccionales de cultura de las Alcaldías de los diferentes municipios de Colombia. Esto permite entrever la necesidad de que los espacios para la danza cuenten con las condiciones óptimas para el desarrollo de la danza con el propósito de que los procesos artísticos y pedagógicos tengan una buena calidad. Contar con instalaciones apropiadas para la danza se constituyen en un factor de sostenibilidad que le da a las entidades un valor agregado que permite satisfacer y cumplir con las expectativas de los clientes.

La entidad manifiesta que aunque no cuenta con todas las condiciones técnicas, tiene el interés de construir un centro cultural para la comunidad de Manrique dotado de espacios propicios para la danza y el arte en general. Para el 2018 la entidad abre una sede en el sector de Laureles con una infraestructura adaptada para las diversas clases que maneja la institución. Esta sede tiene aproximadamente 180 metros cuadrados, cuenta con tres salones con piso de madera laminada, dos salones tiene espejos y los sistemas de sonido son cabinas amplificadas.

El Balcón de los Artistas es una entidad que tiene la posibilidad de contar con los recursos económicos necesarios para pagar el espacio. Esto les ha permitido generar otras estrategias de sostenibilidad como ofrecer cursos e instaurarse como una escuela de danza aportando valor agregado a la entidad. Por lo anterior, es importante que las entidades trabajen en la consecución de un espacio, pues esto les permite fortalecerse y ser sostenibles en el gremio de la danza.

**4.2.4. Contratación.** La corporación Balcón de los Artistas cuenta con dieciséis personas que trabajan en la institución, desempeñando diferentes cargos. “Por lo general son personas de la misma comunidad, padres de familia de los niños de la escuela de danza” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

El tipo de contrato que maneja es prestación de servicios. Dependiendo del proyecto se les paga las prestaciones sociales que exige la ley colombiana. La entidad manifiesta no tener el músculo financiero para hacer otro tipo de contratación que les permita pagar vacaciones, cesantías y primas. Pero es el ideal al que quieren llegar. “Funcionamos con contratos de prestación de servicios y la corporación les paga las prestaciones sociales básicas (salud, pensión, riesgos profesionales y caja de compensación familiar). Otra forma que tenemos es pagar por horas laboradas” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

Cabe mencionar, que la situación laboral y económica de los docentes, bailarines y, en general de los profesionales en danza en Medellín es poco estable, pues la mayoría no cuentan con condiciones laborales dignas ni con prestaciones sociales. Sin embargo, acciones como las que desarrolla El Balcón de los Artistas se convierten en una oportunidad para generar empleo a los diferentes actores que intervienen en un proceso cultural en danza, lo cual permite fortalecer el sector artístico de Medellín. “Somos una empresa cultural porque se trabaja lo artístico, hacemos espectáculos. Además, al 2017 contamos con varias personas vinculadas, estamos dando empleo y la idea es crecer, ser auto sostenibles” (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017).

Por lo anterior, según la clasificación que propone la Organización Internacional del Trabajo –OIT- el Balcón de los Artistas es una pequeña empresa que cuenta con dieciséis empleados generando así oportunidades de empleo para el sector y la comunidad de Manrique Oriental.

**4.2.5. Gastos e ingresos.** La entidad cuenta con unos gastos fijos que son muy variables, los cuales corresponden al pago de arrendamiento de la sede, los servicios, los impuestos, y las nóminas. En promedio la institución gasta entre \$6.000.000 y \$7.000.000 de pesos fijos que hay que pagar mensualmente independiente de si en la Corporación existe flujo de estudiantes o de presentaciones.

Al 2017 la entidad tuvo ingresos de \$400.000.000 de pesos. Representado en mensualidades y venta de productos y servicios. “Los ingresos están representados sobre todo en proyectos y presentación de espectáculos, más que todo con empresas privadas que con lo público” (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

Para finalizar, el Balcón de los Artistas se reconoce como una empresa cultural, la cual tiene bien definida su filosofía, sus alcances y proyecciones. Se constituyó como una corporación sin ánimo de lucro con fines sociales, que tiene como finalidad contribuir al mejoramiento social y al desarrollo cultural de Medellín a través del arte y la danza.


Al respecto, Gaitán (2014) menciona que las Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL- poseen fines sociales, los cuales están encaminados al mejoramiento de la sociedad. Por esto, se puede constatar que el Balcón de los Artistas es una entidad jurídica regulada por el decreto 129 de 1990 que tiene como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral, a sus asociados y/o a la comunidad en general.

También es importante reconocer que en El *Plan Nacional de Cultura 2001-2010 Hacia una ciudadanía democrática cultural*, establece estrategias de impulso a las industrias culturales. Tales estrategias hacen énfasis a las organizaciones del campo cultural, mediante el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, el diseño de las líneas especiales de crédito, la implementación de programas de capacitación empresarial, el incentivo a las experiencias exitosas y la creación de viveros e incubadoras empresariales especializadas en el sector (Ministerio de Cultura, 2010b).

Igualmente, las entrevistas permitieron analizar la entidad desde la estrategia de matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), dejando entrever que si bien es una empresa con unas estrategias y objetivos bien definidos hay áreas en las que es necesario seguir revisando. Se encontró como debilidad que la entidad le falta documentar los procesos formativos y creativos.

La importancia de la sistematización radica en que existen situaciones que revelan realidades comunes a diferentes contextos y al no sistematizarla se pierde material de invaluable valor en la construcción del conocimiento pedagógico de la danza. Resulta de vital importancia que las entidades de danza se concienticen en compartir sus propias experiencias, que generen redes entorno a la pedagogía donde se construyan y se compartan metodologías de trabajo que mejoren el quehacer de la danza.

Una de sus principales fortalezas es el posicionamiento y reconocimiento en el mercado del arte, debido a que la entidad tiene bien definida su identidad corporativa. Permitiendo así, que sus acciones estén proyectadas para alcanzar el reconocimiento a nivel nacional e internacional desde su apuesta pedagógica y proyectiva desde lo social. Por otra parte, como oportunidad se evidencio un crecimiento exponencial de la entidad a través del acompañamiento empresarial. La entidad participo en la convocatoria del programa de Aceleración Empresarial de la Alcaldía de Medellín y Créame Incubadora de Empresas, recibiendo orientaciones que permitieron que la entidad realizará un diagnóstico en profundidad de sus procesos formativos, artísticos y administrativos.



Finalmente, a partir de las entrevistas se puede inferir que la Corporación Balcón de los Artistas se asume como una empresa cultural en constante crecimiento, que reconocen la importancia de autoevaluarse a través del análisis de la matriz FODA con el propósito de mejorar su gestión financiera, los aspectos comerciales, las acciones de marketing, entre otros. Es una entidad que a través de su experiencia en el medio ha logrado identificar la necesidad de realizar planes estratégicos para garantizar la sostenibilidad de sus procesos. Y para ello han trabajado en la consecución de productos de alta calidad que satisfagan las necesidades del mercado y así mismo se solvente económicamente la actividad artística a través de la generación de empleos, lo que permite contribuir al sector de la danza y al desarrollo social de la comunidad.

#### **4.3. Cadena de valor del sector de la danza**

En esta categoría se identificó que el Balcón de los Artistas contempla cinco líneas que se convierten en actividades generadoras de valor agregado que los posicionan como una entidad que tiene fuentes de ventaja competitiva en el sector de la danza.

La entidad maneja productos de alta calidad que van en consonancia con sus realidades contextuales y con la escena mundial. Esto les permite tener un sello propio y diferenciador ante la competencia directa e indirecta que existe en el mercado. Según la Viña (2013):

Se expresa que toda organización empresarial debe contar con estrategias que le permitan participar competitivamente en los mercados y en los negocios que interactúan. Dichas estrategias han de basarse en las ventajas de cada organización y su respectivo subsector cultural, así como en las condiciones que le posibilite el territorio donde operará. (p. 14)

La primera línea tiene que ver con la formación que realizan a través de la escuela de danza. Dicha formación no solamente se da a nivel técnico, sino que es integral, una formación pensada para la vida. “A los niños se les hace un seguimiento

de su comportamiento, se les ayuda en su vida personal, se les inculca la disciplina para que salgan adelante, no todos quieren ser bailarines pero el Balcón de los Artistas les ayuda en su formación para la vida” (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017).

Consecuentemente, la entidad se ha posicionado en la comunidad como un espacio que ha contribuido al desarrollo físico, cognitivo, emocional, y social de cada uno de sus integrantes, facilitándoles una mayor conciencia corporal, un mayor conocimiento de sí mismo y unas relaciones más sanas y equilibradas.

El Balcón de los Artistas les ha ayudado a los niños, niñas y jóvenes de la comunidad de Manrique Oriental a ver la danza como una actividad colaborativa que fomenta relaciones igualitarias basadas en el respeto y la tolerancia. Esto implica que dentro de sus integrantes afiancen vínculos más estrechos, más familiares que detonan una apropiación y un sentido de pertenencia por la entidad.

La segunda línea se enfoca en la creación, el Balcón de los Artistas busca que todos los niños y jóvenes de la escuela y de las compañías participen activamente del proceso creativo. “Todos participan de la creación, no hay nada impuesto. Ellos arman sus coreografías, son chicos muy creativos” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

Esto implica que la entidad fomenta y promueve la creatividad dentro de sus integrantes y les da la posibilidad de que cada persona aporte lo máximo de sí a la empresa. La creatividad es uno de los elementos que distinguen a una empresa cultural y le procuran una auténtica ventaja competitiva a largo plazo en las diferentes áreas, ya sean en los procesos creativos, en las relaciones interpersonales, o en la toma de decisiones o soluciones.

Por lo anterior, es importante que las entidades de danza procuren crear un buen clima laboral o de creación con todos sus integrantes. Esto les permitirá la participación activa de todos los actores que intervienen en cada uno de los procesos, aportando así nuevas ideas que ayuden a dar cumplimiento a los objetivos de una mejor manera, incluso superando las expectativas existentes. Con estas acciones se puede llegar más allá de lo que se espera, permite analizar mejor las cosas y crear iniciativas interesantes para la mejora de la entidad.

La tercera línea es la producción, la entidad tiene muy claro que es necesario contemplar un momento previo para la planificación de los objetivos que quieren alcanzar.

Siempre pensamos en lo que queremos lograr, nos proyectamos, y para eso es necesario que todos trabajemos juntos por un objetivo común. Contamos con un coordinador artístico para el montaje de los espectáculos, con una coordinadora de vestuario, con docentes expertos que realizan un buen trabajo para que el público se emocione cuando vea el Balcón. (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017).

Es imprescindible para una buena planificación que se establezcan unos objetivos y unas metas a seguir que debe servir como fuente de motivación para obtener mejores resultados, para ello es necesario fomentar las sinergias con todo el equipo de trabajo, esto permitirá que exista una mejor comunicación, una motivación interna y con ello el aumento de la productividad de la entidad.

En cuanto a la cuarta línea que es la exhibición, se reconoce que el Balcón de los Artistas se proyecta en concursos, festivales y competencias a nivel local, nacional e internacional destacándose por ser una de las compañías con un alto nivel, con una destacada técnica en cuanto a ritmo latinos, especialmente la salsa.

La entidad en dichos eventos no solo hace gala de sus habilidades artísticas, sino que también se destaca por sus propósitos sociales factor que ha servido de reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, es necesario comprender que Medellín cuenta con pocos espacios dotados técnicamente para la exhibición de la danza. Las entidades tienen que sortear los altos costos de alquiler de los teatros o adaptar sus puestas en escena en espacios alternativos. El Balcón de los Artistas tiene una ventaja competitiva pues el repertorio que manejan se puede fácilmente adaptar a diferentes formatos y escenarios.

Por otro lado, también, es bueno mencionar que para la entidad es muy importante la difusión de sus productos y servicios y por ende utilizan un plan de marketing y realizan una inversión económica para mantener adecuadamente un posicionamiento en el sector.



Por último, en la línea de mercado la entidad manifiesta que procuran que las experiencias del cliente sean únicas, que queden satisfechos con el producto que se les está ofreciendo. El Balcón de los Artistas identifica sus fuentes generadoras de valor lo que le permite mantenerse vigente en el sector cultural de la ciudad.

#### **4.4. Productos y servicios culturales**

La Corporación Balcón de los Artistas manifiesta la importancia de generar productos y servicios de calidad que contengan elementos diferenciadores del resto de compañías de danza del sector. Por ende, la entidad se preocupa permanentemente por mantener un posicionamiento en el mercado, son muy cuidadosos al momento de presentar los productos y servicios a los clientes. “Nuestros productos se reconocen, nuestra propuesta artística posee un estilo propio e innovador” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

Las particularidades que poseen los productos y servicios del Balcón de los Artistas van desde la innovación y la calidad que tienen sus espectáculos artísticos donde su estilo propio se distingue porque sus bailarines tienen cuerpos fuertes, ágiles, virtuosos, con una capacidad expresiva y una técnica impecable con figuras arriesgadas que impactan al público con un producto novedoso.

Igualmente, la propuesta artística de la entidad es alimentada por 80 niños y adolescentes con una presencia escénica impactante, con una fuerza y virtuosismo que hace que la puesta en escena tenga una calidad artística impecable. Martha Álvarez, directora del Balcón de los Artistas, puntualizó: “Los bailarines de nuestra compañía cuando se suben al escenario hacen trasmutación del dolor por las vivencias tan fuertes que viven día a día. Eso los hace ser tan diferentes y nos da un sello propio” (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017).

También, cabe mencionar que el ciclo de vida de los seis espectáculos preconcebidos que ha creado la entidad durante sus 25 años de trayectoria tienen la particularidad que no son estáticos, que a través del tiempo se han modificado con nuevas coreografías, con el perfeccionamiento de la técnica y se han enriquecido a partir de las nuevas tendencias de la danza a nivel mundial, lo que les permite seguir vigentes a través del tiempo.

Otra característica fundamental para el posicionamiento en el mercado es la identificación de la marca con el producto ofrecido. En este sentido el Balcón de los Artistas asocia adecuadamente el nombre con el producto generando así una credibilidad ante el consumidor.

Por otro lado, la entidad manifiesta que no tiene una competencia directa en el mercado que se especialicen en los productos y servicios que ellos manejan. Sin embargo, reconocen que en el medio existen entidades de danza que se constituyen en una competencia indirecta los cuales buscan satisfacer al cliente con productos sustitutos. En el sector de la danza en Medellín la diversificación de productos en cuanto a técnicas y estilos de bailes más comerciales son cada vez más comunes en las academias, escuelas y entidades que ven en esos estilos una forma de captar más público y generar más rentabilidad sin embargo en estas entidades se desdibuja el valor agregado de sus productos.

Al respecto, el Balcón de los Artistas menciona “que no los afecta el incremento de escuelas, corporaciones e instituciones de danza en Medellín porque consideran que muchas no tienen un norte claro, no se evidencia cual es valor diferenciador de sus productos, y empiezan a diversificarse sin consolidar un estilo propio”. (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

Para concluir, es necesario hacer énfasis en que la creación de productos y servicios de danza son interacciones entre las entidades y el público en el cual se le aporta a este último un beneficio estético, cultural y social. Por lo tanto, es vital que los productos y servicios en danza que se ofrecen estén en consonancia con la marca, los propósitos y la puesta formativa y creativa de la entidad, además, se debe tener en cuenta a que público se va direccionar la propuesta para conocer sus necesidades y preferencias de consumo.

#### 4.5. Emprendimiento cultural



*Figura 16.* Fotografía integrantes de la compañía Balcón de los Artistas.  
Fuente: Página oficial Balcón de los Artistas, 2017.

Emprender un proyecto cultural en Medellín no es fácil debido a los diversos factores en contra, tanto internos como externos: los desafíos económicos, el desconocimiento de los aspectos de gestión, la poca valoración de la cultura y del arte en algunos espacios, entre otros.

Por lo tanto, se convierte en un hecho de perseverancia, esfuerzo, insistencia, aprendizaje continuo y adaptabilidad al cambio. Características que definen a Martha Elena Álvarez, promotora y fundadora del Balcón de los Artistas, que desde 1992 asumió el reto de proponer un proyecto social para su comunidad y que al día de hoy se ha convertido en una empresa cultural en constante crecimiento.

William Carvajal, director administrativo del Balcón de los Artistas define a Martha como:

Una mujer soñadora, pero que sueña aterrizada con los pies en la tierra. Es una mujer que le gusta romper paradigmas, soñar utopías, soñar que este barrio puede cambiar a pesar de tantas problemáticas de violencia que hay en este momento en la comuna como: la drogadicción y el micro tráfico. (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017)

Martha Álvarez se caracteriza por ser una emprendedora con cualidades como la constancia, la confianza en sí misma, la firmeza en el momento de tomar decisiones, la adaptación a los cambios y a la toma de riesgos. Esto le ha permitido al Balcón de los Artistas seguir creciendo a través del tiempo y le ha proporcionado a la comunidad un desarrollo social y cultural para sus habitantes.

Por otra parte, las experiencias obtenidas en danza a través del grupo de baile de la empresa a la cual perteneció Martha Álvarez, le permitió tener un conocimiento para aplicarlo con los niños, niñas y jóvenes del Balcón de los Artistas. Otra de las cualidades importantes de Martha Álvarez es la de ser observadora, esto le ha servido para relacionarse de una manera especial con los integrantes de la compañía.

Martha Álvarez manifestó que sus inicios no fueron fáciles, pero la motivación que tenía para empoderarse del grupo fue la respuesta de los jóvenes. “cada vez llegaban más, empecé haciendo merengue y folclor. El grupo tenía 50 niñas y pocos niños” (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017). Queda claro que el compromiso social y el liderazgo son característicos de un emprendedor cultural que es capaz de encontrar soluciones en beneficio de la comunidad.

Empezamos a crecer. Lo más importante es dar el primer paso y estar firme para manejar las situaciones que se presenten. Empezamos vendiendo empanadas para comprar el vestuario y los zapatos. Las acciones comunales de los barrios nos llamaban para presentarnos y nos daban los pasajes y el refrigerio. A veces invertía mi salario en el grupo. Ahora hacemos venta de presentaciones y tenemos un portafolio de prestación de servicios artísticos. (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017)

En el 2017 Martha Álvarez obtuvo la Medalla al Mérito Femenino que otorga la Alcaldía de Medellín, mediante la Secretaría de las Mujeres, por considerar que Martha es una ciudadana que trabaja sin descanso por la sociedad. Este galardón reconoce a mujeres seguras que inspiran. Es decir, a aquellas mujeres que por su trabajo y aporte al desarrollo de la ciudad son fuente de inspiración para futuras generaciones y se convierten en referentes de ciudad.

De otro lado, es necesario mencionar que el espíritu soñador de Martha Álvarez la ha llevado a construir un equipo de trabajo comprometido que año tras año han trabajado para el crecimiento formativo y artístico del Balcón de los Artistas. De ahí que la entidad ha buscado fortalecerse en el campo de las competencias empresariales, administrativas y de gestión. Con el fin, de mejorar todos sus procesos y así generar sus condiciones de sostenibilidad y autonomía en su quehacer.

Cabe mencionar que en Colombia el emprendimiento cultural cada vez ha cobrado mayor importancia ratificándose a través de políticas y programas que buscan el fortalecimiento de los emprendimientos culturales por medio de acciones como: la formación para el emprendimiento, la generación y gestión de fuentes de financiamiento, la promoción a la circulación y acceso a servicios y productos culturales, el fomento a la articulación institucional y la generación de investigación y conocimiento en un marco de competitividad e innovación para la generación de empleo y desarrollo.

“En Colombia el estado también ha puesto un gran interés en el emprendimiento con la creación de políticas asociadas al crecimiento de las PYMES y la aprobación de ley de Fomento a la cultura de emprendimiento 1014 de 2006” (Cardona et al., 2008, p.1).

Por lo tanto, el Estado cumple un papel fundamental en el fortalecimiento de las entidades culturales pues permite desarrollar capacidades emprendedoras y empresariales que benefician a los agentes culturales que hacen parte de las cadenas productivas del sector cultural, y así mismo impulsa la competitividad de las empresas culturales en danza.

Con este tipo de iniciativas el Estado da cumplimiento a su función de estimular y capacitar al sector cultural específicamente en Medellín, esto les permite a las entidades fortalecerse, crecer y competir en el mercado. Por lo tanto, la Corporación El Balcón de los Artistas es una entidad que ha aprovechado este tipo de apuestas para fortalecer sus diferentes procesos esto les ha permitido sobresalir en el medio artístico y cultural de Medellín.

Un claro ejemplo de esto se dio en el 2017 cuando el Balcón de los Artistas a través de un concurso en el cual participaron 350 empresas de todos los sectores productivos logró el acompañamiento del programa de Aceleración Empresarial de la Alcaldía de Medellín y Créame Incubadora de Empresas.

Esto nos ha permitido estar en otra dinámica, donde nos están obligando a crecer más, donde nos colocan a medirnos por medio de metas, indicadores y ventas, esto nos pone a pensar que ya tenemos que crecer más, aunque hoy en día nos veamos como una empresa, tenemos que vernos como una empresa más grande. (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017)

La selección contó con un mes de visitas a la institución donde revisaron los procesos de la entidad. Y de ese proceso quedaron 150 empresas.” Yo creo sin temor a equivocarme que éramos la única empresa del sector cultural” (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

Posteriormente, realizaron nuevas visitas para escoger 55 empresas, a las cuales se les brindó asesorías especializadas con expertos de mercadeo y estrategias en el cual se analizó si era factible su crecimiento. Al culminar ese proceso escogieron 25 empresas.

El Balcón de los Artistas fue seleccionado dentro de las 25 empresas y se continuó con otra etapa de consultoría, en la cual había entrevistas con expertos internacionales de mercadeo.

El experto hacia sus análisis para determinar si este tipo de negocio puede ser escalable, proyectable, medible y crecible en el mediano plazo. Posteriormente, se hizo un pitch con una duración de cinco minutos para un grupo de expertos de emprendimiento de empresas de Créame, de la Alcaldía de Medellín, de Bancoldex, de proexport, donde se les mostró el equipo de trabajo, las ventas, el portafolio de productos y servicios, el crecimiento de los últimos cinco años, el valor agregado. La tarea era vender y convencer a ese grupo de personas. (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

El Balcón de los Artistas pasó esa etapa donde escogieron 10 de empresas. Cabe resaltar que era la única empresa del sector cultural. El proceso de selección duró hasta mayo de 2017. De mayo a diciembre se comenzó con el proceso de aceleración empresarial.

Fue aprender desde lo que nosotros hacemos, de nuestra lógica y realidad sobre procesos de mercadeos, administrativos, financieros, de innovación, que nos han enriquecido mucho y que hoy en día han hecho que la corporación sea diferente y nos permite crecer. De ese proceso sale un plan de acción, un plan de trabajo que hay que aplicar en el tiempo. (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

Cabe destacar, que el Balcón de los Artistas fue elegido por ser una empresa cultural innovadora que tiene definido sus productos y servicios los cuales son de excelente calidad, es una entidad que tiene bien definida su razón de ser y cuenta con diferentes áreas de trabajo que permiten el buen funcionamiento de todos sus procesos. Además, cuenta con equipo de trabajo idóneo con los conocimientos y habilidades en las diferentes áreas que tiene la empresa.

Para la entidad ha significado una oportunidad para mejorar procesos, generar cambios en la marca, en lo visual, cambios en los modos de hacer mercadeo, de vender, de presentar el servicio artístico. “Para nosotros como empresa cultural ha sido una experiencia maravillosa que ojalá otras empresas de nuestro tipo la puedan tener porque una aprende muchas cosas que van en beneficio de la empresa” (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

Aunque el proceso culminó en diciembre, la entidad sigue afiliada a Créame y cuenta con las asesorías y acompañamiento de esta institución. Para el Balcón de los Artistas viene el siguiente paso con Pro Antioquia, la cual es otra plataforma del ecosistema de emprendimiento que la entidad ya está empezando aplicar junto con la plataforma Innova.

Para el acompañamiento de estas plataformas hay que pagar, pero realmente es un pago simbólico porque se cuenta con personas expertas. Si uno fuera a hacer eso como empresa no habría dinero para pagarlo porque es muy costoso. El 80% de ese programa lo subsidia la Alcaldía

de Medellín el otro 20% lo coloca la entidad en trabajo y unos pagos que hay que hacer que no son tan grandes para el beneficio que uno va a recibir. (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

Por consiguiente, la participación en convocatorias, incubadoras o aceleradoras de negocio son de vital importancia para el crecimiento de las entidades de danza, pues posibilitan un entrenamiento eficaz para las organizaciones, además de que les trae beneficios que se verán retribuidos al mediano y largo plazo. En Medellín las entidades de danza cuentan con varias plataformas diseñadas para el mejoramiento y crecimiento de las empresas. Por lo tanto, es necesario que el sector de danza vea en estas una oportunidad para mejorar sus procesos, posicionarse en el sector y desarrollar estrategias eficaces de sostenibilidad en el tiempo.

Cabe anotar, que el acompañamiento empresarial es una de las claves para las empresas culturales que están consolidadas o que son nuevas en el sector ya que esto le ayuda a que se fortalezcan para que la toma de decisiones sean las más acertadas. Pues tener la oportunidad de contar con el acompañamiento empresarial de diferentes expertos permite que las entidades trabajen desde sus necesidades concretas y así mejoren la capacidad de gestión y alcancen los objetivos propuestos haciendo frente de forma óptima a las dificultades que se pueden presentar y optimicen al máximo los resultados de la entidad.

Para el Balcón de los Artistas la participación y la afiliación a las plataformas del ecosistema de emprendimiento les ha representado una oportunidad para trabajar en sus productos artísticos y formativos y mejorar sus procesos administrativos, de mercado, financieros entre otros. Este tipo de acompañamiento le ha permitido a la entidad fortalecerse, crecer para ser más competitivo en el mercado del arte y generar las acciones necesarias para llegar a una sostenibilidad económica mayor.

Por lo tanto, se puede inferir que un buen acompañamiento de expertos ayudará a que las empresas culturales en danza crezcan y se fortalezcan en sus planes de acción, elaborando estrategias orientadas a que las metas propuestas se cumplan.

Para ello, es necesario que las entidades se sometan en primera instancia a un diagnóstico en profundidad de sus procesos formativos, artísticos y administrativos, y logren identificar todos los aspectos significativos de la empresa tales como el análisis



de sus fortalezas y debilidades, su gestión financiera, los aspectos comerciales, las acciones de marketing, entre otros.

Igualmente, es significativo reconocer que la participación en estos procesos de asesoría y acompañamiento empresarial les asegura a las entidades visibilizar los procesos y acrecentar la lista de contactos y posibles clientes. Para el Balcón de los Artistas enfrentarse a una audiencia para exponer el portafolio de productos y servicios de la entidad fue una manera de perfeccionar el discurso para que llegara de una forma correcta y efectiva, para lograr así el impacto que la entidad necesitaba proyectar.

Por otra parte, también hay que destacar el interés de la entidad por trabajar en la consecución de una meta para construir un centro cultural para la comunidad.

Es un terreno en la Comuna 3 Manrique de Medellín que actualmente pertenece al Ministerio de Defensa de Colombia, históricamente ha sido escenario de violencia y complejas situaciones sociales, darle un nuevo significado a este espacio y convertirlo en un gran Centro Cultural que sirva para encuentro comunitario, el intercambio de saberes y referente de transformación social. Nuestro objetivo es llegar a 21.000 firmas y necesitamos más apoyo. (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto, de 2017).

Para concluir, el Balcón de los Artistas es una entidad que a través del tiempo ha entendido que es necesario conocer en profundidad la empresa, donde se contemple como información fundamental el análisis de fortalezas y debilidades, la inversión necesaria que deben realizar en cada uno de sus productos, los gastos fijos y variables que tienen anualmente, y conocer las particularidades del sector de la danza a nivel local, nacional e internacional.

#### **4.6. La Gestión Cultural**

La Gestión Cultural es una práctica estratégicamente indispensable que le permite a las entidades de danza posicionar sus productos y servicios en el mercado. A través de interrelaciones con los diferentes eslabones de la cadena de valor de la cultura: enseñanza, creación, producción, difusión, comercialización y consumo.

En este sentido, para que se lleven a cabo esas interrelaciones es necesario comprender el contexto en el cual se va a intervenir. Toni Puig (2002) manifiesta que

primero se debe conocer el entorno, escucharlo y comprenderlo para proponer proyectos culturales que vayan en consonancia con la realidad que vive la comunidad. El Balcón de los Artistas es una entidad que hizo una lectura detallada de las problemáticas del sector para generar bienestar a los niños, niñas y jóvenes a través de la danza.

La gestión realizada por Martha Álvarez, directora general del Balcón de los Artistas desde 1992 ha permitido el mejoramiento y bienestar de la calidad de vida de los habitantes de la comuna de Manrique Oriental de Medellín y poco a poco ha construido una apuesta colectiva con estabilidad en el tiempo y con un sentido estético que genera sensibilidad ante la comunidad.

Por consiguiente, la gestión facilita procesos de desarrollo cultural y social de la sociedad. Por eso, requiere el uso de habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales que ayuden a interactuar de forma adecuada con los diferentes actores culturales. Permitiendo así, que las entidades de danza posicionen sus productos artísticos en el mercado y logren reconocer los beneficios que le ofrece al sector de la danza.

Para que lo anterior cobre validez en los procesos que desarrollan las entidades de danza, es necesario que las organizaciones cuenten con un profesional idóneo en el campo de la gestión. Pues su papel será el de ser un mediador de procesos artísticos, con una capacidad de construir apuestas colectivas con estabilidad en el tiempo y con un sentido estético que genere sensibilidad ante la comunidad. Esto permitirá que las entidades se fortalezcan en sus métodos y con el tiempo se vuelvan auto sostenibles.

Un ejemplo claro de esto, se da en la Corporación Balcón de los Artistas pues ellos cuentan con una persona que se encarga de esta labor, por su gran experiencia en el sector cultural y su profesión de negociador internacional le ha permitido a la entidad moverse en el mercado del arte a nivel nacional e internacional.

Para gestionar y conseguir recursos es necesario invertir para viajar e ir a ver la escena mundial, ir a los festivales, ruedas de negocios. Esto son inversiones a largo plazo que luego se van a retribuir con giras que van hacer bien pagas a nivel internacional. (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017)

De esta manera, William Carvajal, director administrativo del Balcón de los Artistas desde el año 2008 se ha encargado de gestionar las estrategias de mercadeo y venta de los productos artísticos. Por lo tanto, es muy importante entender que la persona que se encargue de los procesos de gestión de la entidad tenga muy claro los campos de acción que ha de intervenir. Como lo expresa Puig (2002) a los gestores culturales les atañe al menos cuatro campos de acción: planeación (establece el diagnóstico, fija las metas y rutas a seguir), dirección (garantiza que los procesos y recursos se cumplan), la organización (coordina los equipos de trabajo para que se cumplan los objetivos) y el seguimiento y la evaluación (se garantiza el cumplimiento de los pactado).

Por otro lado, es indispensable entender que para establecer una comunicación productiva con los clientes es importante que la entidad cuente con una persona capaz de dinamizar y exaltar las características más fuertes de la empresa, pues estos son una garantía para asegurar el interés de compra de los clientes potenciales.

Se requiere ejercicios de comunicación y mercadeo para llevar sus procesos, productos y servicios a los destinatarios. Convencer con el discurso, mostrar el producto de una forma que impacte, pero eso si todo tiene que ir ligado con lo que se piensa, se hace y lo que se dice.

(Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017)

La entidad manifiesta que dentro de las acciones que realizan, siempre tienen en cuenta a los diferentes actores culturales. Es decir, las propuestas se construyen a partir de la interacción con ellos, con sus necesidades, con lo que requieren, pero, sin olvidar los objetivos y filosofía de la corporación. “Visitar y reunirse con los patrocinadores del proyecto o las partes interesadas son claves para hablar sobre las necesidades, las expectativas y acuerdos a los que se quiere llegar para beneficio de todos” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

Por lo anterior, es indispensable acotar que el posicionamiento de los productos artísticos en el mercado del arte corresponde a un conjunto de decisiones que enmarca los objetivos y fines de la entidad. Cabe anotar, que la Corporación Balcón de los Artistas tiene bien definido su proceso social y artístico y desde allí emprenden las acciones necesarias para la gestión de recursos.

Por otro lado, el acompañamiento de la empresa privada es clave, como entidad manejan una base de datos clasificada por empresas y sus necesidades esto le permite ofrecer a estas entidades los productos y servicios más acordes. “vamos a las empresas privadas no para solicitar donaciones sino para vender nuestros productos y servicios. También presentamos proyectos para ser financiados por entidades del sector público” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

También es clave ver la entidad de una forma global para entender las relaciones que puedan suscitar entre la empresa, la industria, el sector, la comunidad y las implicaciones de la política, las relaciones sociales y económicas. “Para gestionar se necesita disciplina y relacionamiento, conocer gente que esté involucrado en el sector. Así se crean círculos de amigos que ayudan a fortalecer lo que uno hace” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

Para finalizar, la Corporación Balcón de los Artistas tiene claro cuáles son sus objetivos y cuáles son las estrategias que necesitan para lograr sus propósitos. De ahí, que establecen ordenadamente las actividades necesarias para ello, igualmente generan acciones para coordinar las personas con las que trabajarán, sus tareas, los tiempos y los recursos necesarios para realizarlos.

En ese sentido, es bueno mencionar que la gestión cultural es vital para el éxito y el papel del gestor es fundamental para la sostenibilidad, pero es bueno aclarar que no existen modelos exclusivos, sino diversas prácticas que ayudan a la identificación y diseño de los mismos de acuerdo con sus contextos, intereses de la entidad, de la comunidad y el sector de la danza.

#### **4.7. Marketing cultural**

En esta categoría se logró identificar la planificación estratégica en promoción y difusión de marketing de la Corporación Balcón de los Artistas, entidad que cuenta con una trayectoria de 25 años lo que le ha permitido lograr un posicionamiento en el mercado cultural de Medellín.

La entidad manifestó que emplean constantemente estrategias de marketing para promocionar la entidad y así fidelizar a los alumnos de la escuela y captar nuevos públicos. El marketing cultural en las empresas culturales en danza puede ser una estrategia efectiva para la sostenibilidad y posicionamiento en el mercado del arte. De esta manera, puede definirse que “el marketing cultural es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios” (Leal & Quero, 2011, p.18).

Una de las estrategias implementadas por la entidad es la participación en diferentes concursos o certámenes que se dan a nivel local, nacional e internacional lo que les ha permitido lograr un posicionamiento en el sector cultural.

En el Balcón de los Artistas se promueve mucho la competencia, esto nos permite tener la seguridad suficiente para participar de los concursos de danza, pues esto nos ha posicionado en el sector cultural. Además, nos reta a seguir mejorando, y a comprobar nuestro nivel frente a las otras compañías de nuestro país. Para poder tener una buena participación en los concursos se requiere de mucha creatividad, profesionalismo, técnica y disciplina. Aunque estos concursos no dan ganancias económicas es beneficioso en cuanto a la publicidad que se obtiene por el cubrimiento del evento. (Entrevista a W. Carvajal, 24 de agosto de 2017).

La participación del reality de danza *¡Q'Viva! The Chosen* realizado en el 2012 y transmitido a nivel nacional por la cadena de televisión Caracol les ayudo a posicionarse como entidad, visibilizándose por todo el país. Lo cual, les abrió las puertas para promocionar su talento y profesionalismo y les ha permitido promocionar el nombre corporativo a nivel nacional e internacional. Martha Álvarez, directora de la compañía afirmó: “Participar en los diferentes concursos a nivel nacional o internacional no ha permitido tener un mayor reconocimiento” (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017).



Figura 17. Fotografía integrantes de la compañía Balcón de los Artistas.  
Fuente: Página oficial Balcón de los Artistas, 2017

La compañía de danza se ha presentado en importantes escenarios de Colombia y del mundo, ha obtenido primeros lugares en el *World Tango Championship*, perteneció al elenco de artistas de la producción *Q´Viva the Chosen* con Jennifer López y Marc Anthony presentada en Las Vegas en el *Mandalay Bay Casino*, de igual forma en el *tributo a Celia Cruz* presentado por Jennifer López en los *American Music Award* en la ciudad de los Ángeles, en el 2017 se coronó por quinta vez campeones mundiales de salsa en el concurso *World Latin Dance Cup* realizado en Miami, también son campeones del *Colombia Salsa Festival*.

El Balcón de los Artistas representó a Colombia en la gala de celebración de los 70 años de la Unesco en París y cerca de un millón de personas pudieron ver el talento de la Corporación en los festivales de verano de Francia y Alemania, doce ciudades y nueve festivales.

Por otra parte, la entidad manifiesta que mínimamente realiza un viaje internacional al año. Aunque no es constante las giras internacionales destacan que en el 2015 tuvieron una gira por Europa de dos meses, en el 2016 realizaron una gira de dos semanas por Chile y Ecuador, en el 2017 estuvieron en México. Aunque las giras no son pagas les cubren todos los viáticos (transporte, alimentación, hospedaje).

Para el 2018 está proyectada la gira a Europa por tres meses.

Aunque debemos pagar los tiquetes aéreos, el empresario paga transporte interno, alimentación y hospedaje. Además, vamos a tener unos honorarios. Que, si bien no cubre todos los gastos de la gira, vamos poco a poco construyendo nombre y marca para empezar a salir recurrentemente a giras pagadas fuera del país. (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

Sin duda el Balcón de los Artistas es una entidad que se desenvuelve estratégicamente en el medio artístico con una visión amplia y clara de todos los aspectos que tiene la organización. Además, a través de sus 25 años ha tomado decisiones acertadas en cuanto al posicionamiento adecuado en el sector, a segmentando el mercado que ha intervenido, el diseño de su producto a través del tiempo lo ha perfeccionado y por último ha definido las respectivas estrategias de precio, distribución y promoción de sus productos y servicios.

**4.7.1. Presencia en redes sociales.** La corporación Balcón de los Artistas cuenta con diferentes redes sociales en *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, con el fin de interactuar en ellas para así poder dar a conocer las campañas de apoyo, venta de boletería, e informan a sus seguidores sobre los logros o propósitos que quieren alcanzar.

Contarle a la gente la cotidianidad en la que vivimos nos acerca a las personas y genera un voz a voz que nos ayuda en la publicidad de todos los procesos. Esto permite que haya un impacto y que más personas nos sigan. Para nosotros esa es la mejor estrategia que tenemos para posicionar la marca más que la inversión como tal en publicidad. (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

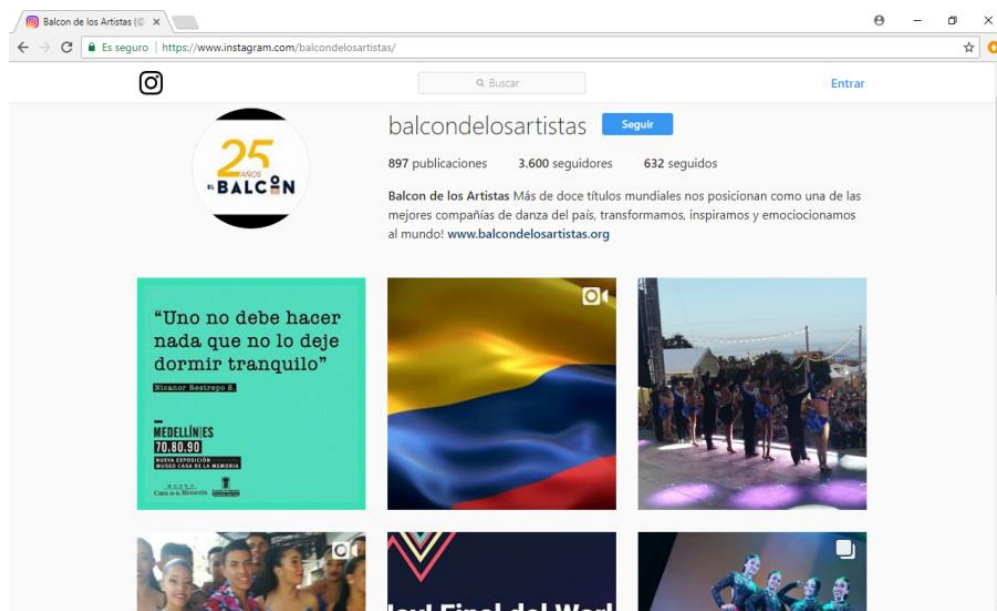


Figura 18. Página oficial de Instagram Balcón de los Artistas.

Al observar las redes sociales se encuentra que la entidad cuenta al 2018 con 3.672 seguidores en *Instagram* y en la página oficial de *Facebook* cuenta con 11.991 me gusta y 11.985 personas que siguen la página. Además, la opinión de sus seguidores está calificada en 4,9 de 5. La acción de informar por redes sociales el acontecer de la entidad permite tener un contacto permanente con el público y lograr así la fidelización de la comunidad.



Figura 19. Comentario enviado por una seguidora.  
Fuente: Cuenta oficial de Instagram de Balcón de los Artistas.



En general, la apreciación que tiene la comunidad sobre el Balcón de los Artistas es positiva, reconocen la originalidad, el dinamismo, la creatividad y el profesionalismo de la entidad. Estas características hacen sobresalir a la entidad y le ha permitido ganar más público que busca participar activamente de los procesos formativos y creativos que emprendan.

La entidad manifiesta que casi no utiliza material impreso para promocionar los eventos que por lo general lo hace a través de redes sociales, que poco a poco han ido entrando en la tendencia de lo digital.

Para el 2018 la Corporación va empezar a utilizar poco a poco el *Mailing* como herramienta para enviar información publicitaria de la empresa. Por el momento otra forma de comunicación que tiene la entidad con los públicos externos es por medio de carteleras informativas, el voz a voz, y el whatsapp donde hay grupos de interés en el cual mandan y re direccionan la información.

**4.7.2. Página de Internet.** La corporación Balcón de los Artistas cuenta con la siguiente página web: <http://balcondelosartistas.org/contacto/>, donde los clientes pueden interactuar con el negocio. Es una página sencilla y de fácil acceso a los usuarios.

Para el 2017 la entidad invirtió aproximadamente \$ 10.000.000 de pesos en mejorar el material audiovisual, en la reestructuración de la imagen visual, en el diseño de la página Web con el propósito de lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Para el 2018 tienen proyectado realizar una inversión mes a mes para seguir en el mejoramiento de la página web, del Brochure, de piezas comunicativas impactantes para entregarles a las personas.

**4.7.3. Elaboración de material impreso.** La entidad manifiesta que casi no utiliza material impreso para promocionar los eventos que por lo general lo hace a través de redes sociales, que poco a poco han ido entrando en la tendencia de lo digital.

Sin embargo, para ciertos eventos han recurrido a la elaboración del material impreso esto le ha permitido a la entidad llegar a más lugares de la ciudad para

promocionar las actividades artísticas que realizan. Cuentan con tarjetas de presentación, afiches y brouchure los cuales son distribuidos en centros comerciales, universidades, el Metro de Medellín, Epm, cajas de compensación familiar, casas de la cultura. Entre otros. Cabe anotar que cada entidad tiene un protocolo de entrega y un tiempo establecido para colocar en sus carteleras la información.

La distribución de material impreso es una herramienta que llega más rápido a los posibles clientes los cuales se pueden informar detalladamente del mensaje que quiere transmitir la entidad, además estos pueden circular en diferentes formas.

**4.7.4. El voz a voz.** Otra estrategia que implementa la entidad es el voz a voz, el cual le ayuda a la publicidad de los procesos y permite que haya un impacto más fuerte que acerca a nuevos públicos. Para la entidad representa la mejor estrategia que tienen para posicionar la marca más que la inversión como tal en publicidad.

Para finalizar, El Balcón de los Artistas a través de su experiencia adquirida a través de los años ha logrado identificar cuáles son los medios adecuados para difundir sus actividades, y los ha llevado a generar planes estratégicos de marketing de una forma coherente con los objetivos artísticos, administrativos y financieros que se han trazado en la entidad, ayudando así a la ejecución de acciones encaminadas al alcance de los mismos. Además, han garantizado la expansión de la marca a otros públicos y a nuevas oportunidades de negocio.

Siendo consecuente con lo expuesto, se puede afirmar que la planeación estratégica le proporciona estabilidad a la organización en términos de un equilibrio dinámico esto le permite crear y mantener lazos sociales y planes con objetivos definidos adaptables a los cambios del entorno, posibilitando así, que la organización permanezca en el tiempo y logre un desarrollo integrado a través de herramientas que mejoren el futuro de la entidad.

#### 4.8. Estrategias de sostenibilidad

La Corporación Balcón de los Artistas especificó que sus estrategias de sostenibilidad se dividen en tres líneas. Esto le ha permitido segmentar los públicos y así obtener ingresos fijos que solventan los gastos administrativos de la entidad.

La primera línea, es su principal actividad económica y está relacionada con el pago de las mensualidades generadas por la escuela de danza, en la cual se imparten clases al público infantil, juvenil y adulto. La entidad manifiesta que anualmente recibe un promedio \$108.000.000.



*Figura 20.* Fotografía bailarines de la Corporación Balcón de los Artistas.  
Fuente: Página oficial Balcón de los Artistas, 2017.

La escuela de danza del Balcón de los Artistas, es un proceso de formación enfocado en el ser, la prioridad no es formar bailarines, sino formar mejores personas con el poder transformador de la danza, niños jóvenes y adultos son bienvenidos para aprender de una forma divertida. Actualmente la escuela de danza cuenta con 450 niños, niñas y jóvenes.

Los recursos recibidos por el pago de mensualidades de la escuela de danza ayudan a la sostenibilidad de la Corporación. “Para los niños de la comunidad la mensualidad oscila entre 20.000 pesos o inclusive hay niños becados u otros pagan lo

que puedan dar, todo depende de la capacidad económica de las familias” (Entrevista a W. Carvajal, 24 de agosto de 2017).

Otra forma de obtener recursos es a través de clases grupales y personalizadas en diferentes ritmos para niños, jóvenes y adultos. Además, se reciben ingresos por la venta de paquetes de clases para extranjeros en diferentes técnicas, especialmente en salsa y bachata.

“Igualmente se creó la venta de paquetes de baile (bachata, salsa, merengue) para extranjeros como otra forma de generar ingresos. Esto nos permite sostenernos para fortalecer la escuela, y así lograr abrir otra sede en el barrio del poblado”. (Entrevista a W. Carvajal, 24 de agosto de 2017).

De los ingresos de la escuela nos sostenemos, aunque las mensualidades son variadas, cada uno paga de acuerdo a su situación económica. Igualmente se venden paquetes para extranjeros para aprender a bailar bachata y salsa, de ahí nos sostenemos. Pensamos en fortalecer la escuela para abrir otra sede en el poblado. (Entrevista a M. Álvarez, 24 de agosto de 2017)

El Balcón de los Artistas es una entidad que tiene en cuenta el entorno en que se desenvuelve y las mensualidades que reciben de su comunidad van en consonancia con las realidades que se viven en el sector. Permitiendo así garantizar la continuidad y permanencia de sus procesos. En tal sentido la sostenibilidad de la entidad implica pensar lo cultural, lo artístico, lo económico interconectado con el proceso social y esa particularidad les ha permitido un reconocimiento en el sector artístico.

#### **4.8.1. Oferta de espectáculos.**

La segunda línea de sostenibilidad de la Corporación el Balcón de los Artistas está orientada a la venta y creación de espectáculos para empresas públicas y privadas, de acuerdo a ciertas necesidades o temáticas específicas. En este punto tienen un portafolio de servicios en el cual incluyen: espectáculos preconcebidos y espectáculos a la medida. William Carvajal, director administrativo del Balcón de los Artistas los define de la siguiente manera:

Espectáculos preconcebidos: Son los montajes que tiene la compañía, en este momento contamos con un espectáculo de salsa que se llama ritmo de timbal, Un espectáculo de ritmos de salón que se llama pasión y tango y un espectáculo de ritmos internacionales que se llama furor latino y ole, un recorrido por el mundo.

Espectáculos a la medida: Es cuando un cliente quiere desarrollar una idea para un momento específico o lanzar un producto, nosotros escuchamos lo que quiere y diseñamos un montaje para ese evento.

(Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

La entidad tiene dos compañías de danza, la primera conformada por jóvenes con una amplia trayectoria artística y formación en danza, la segunda conformada por niños y adolescentes en proceso de formación, tienen un aproximado de 80 bailarines. Ambas cuentan con espectáculos vistosos, de alta calidad artística y una puesta en escena impecable.

Los espectáculos preconcebidos que han creado durante los 25 años tienen una duración aproximada de 80 minutos. Cabe anotar, que estos espectáculos no son estáticos, se modifican, se colocan nuevas coreografías, se enriquecen a partir de las nuevas tendencias para que sigan vigentes. Estos son:

- *Pasión y Tango... ¡Al filo del Sentimiento!*: Un espectáculo creado para exaltar la pasión y el sentimiento del tango, aunque este género no es propiamente de Colombia, si tiene toda una relación debido a la estrecha relación que su máximo exponente Carlos Gardel tuvo con nuestro país. Se abre el telón, la milonga, los tangos, tangos modernos y los bandoneones, y se fusionan una serie de sonidos instrumentales y movimientos más contemporáneos acrobáticos, una forma diferente y moderna de hacer tango.

- *Pasordoble... Pasión y alma Flamenca!*: Es un espectáculo creado para exaltar la cultura gitana, la cultura flamenca, este baile expresivo, donde cada parte del cuerpo se mueve de forma coordinada, una bella armonía de los pies, las caderas, las manos, los dedos y la cabeza; un baile que se ejecuta con pasión y entusiasmo; canto, baile, guitarras y taconeos, son la esencia y el alma del flamenco.

- *¡Sal si Puedes... Porro y tradición de nuestra tierra!:* El baile del porro y los bailes de salón son una de las expresiones más bellas que tiene nuestro país, un legado dejado por Lucho Bermúdez. Elegancia, fiesta y tradición se unen en bailes y festejos de la hacienda Sal si puedes y San Fernando, clarinetes, coros y trompetas nos traen a la memoria esas bellas melodías... Que siga la fiesta, y Sal... Si puedes

- *¡A Ritmo del Timbal... Nuestro sentimiento Latino!:* Movimiento impetuoso, cinturas y caderas que se mueven al fluir de melodías, almas que bullen; se besan, se adoran con fiebre en un eterno y vigoroso momento...

- *Furor Latino y Olé... ¡Un recorrido por el Mundo!:* Una mezcla de color y fantasía, ritmos Latinos e internacionales se unen en un espectáculo lleno de alegría, donde estalla la magia y es la armonía la que envuelve la fiesta en un carnaval de fantasía

- *¡Vívelo! 25 años de emociones:* Es un espectáculo que hace un recorrido por las coreografías más impactantes de la compañía de danza, que muchas personas recuerdan y con las que ha sido campeón mundial de salsa y tango en más de doce oportunidades.

La entidad manifiesta que en el mes realiza como mínimo entre tres y cuatro funciones de espectáculos preconcebidos para empresas privadas. “Los meses en que más compran son a mitad de año, en octubre, noviembre y diciembre, al año nos representa 36 espectáculos” (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018). Aproximadamente un espectáculo tiene un costo mínimo de \$ 1.600.000 de pesos, pero el valor varía dependiendo de la cantidad de bailarines que participen y de los requerimientos técnicos y logísticos del evento.

Por otra parte, la entidad solo realiza un espectáculo de temporada una vez al año, es un espectáculo de gran formato, que se realiza en un teatro con venta de boletería y se realiza la publicidad necesaria para el evento.

La venta de boletería para ese evento oscila entre \$ 40.000 y 60.000 pesos. Con el recaudo de la temporada se pagan los gastos fijos (alquiler de teatro, permisos de Sayco y Acympro, la boletería, entre otros). Al finalizar queda un remanente que entra a los dineros de la Corporación para redistribuirse en otras necesidades. Los ingresos que reciben por la venta de espectáculos se distribuyen en los gastos administrativos

que tiene El Balcón de los Artistas. El 30% se utiliza para el pago de los bailarines de la compañía. Cabe anotar que la Corporación cuenta con dos compañías: una infantil y juvenil, las cuales se encargan de promocionar y realizar diferentes espectáculos. “El elenco juvenil se les paga por función realizada y de acuerdo a la antigüedad que lleven en la compañía y a los del elenco infantil no se les paga, pero el dinero se invierte en formación y en salidas pedagógicas para ellos” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

**4.8.2. Un montaje a tu medida.** Esta es otra manera que tiene la Corporación Balcón de los Artistas para generar recursos económicos que beneficien la entidad. Para ello ofertan montajes especiales que son diseñados a la medida y necesidades de los clientes.

Una amplia gama de montajes especiales diseñados a la medida y necesidades de nuestros clientes, bailes internacionales que llegaron hace siglos a nuestro país para quedarse hacen parte de esta propuesta artística, quieres lanzar un producto o impresionar a tus clientes, nosotros estamos listos para que su empresa y su marca se posicionen en la memoria de sus clientes. (Balcón de los Artistas, s.f)

Aunque es muy variable el consumo de espectáculos de danza de este tipo, aproximadamente la entidad realiza un espectáculo a la medida una vez al mes. Los costos varían dependiendo de la cantidad de parejas que vayan a bailar. Una sola pareja cuesta aproximadamente entre \$400.000 y \$600.000 pesos dependiendo de la complejidad del montaje. “La idea es negociar con el cliente yo le doy un precio techo, voy negociando sin bajarme del precio mínimo porque o si no ya empiezo a perder” (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018).

La tarifa solo incluye el transporte, el cliente debe asumir los gastos de alimentación e hidratación, hospedaje, requerimientos técnicos y logísticos. Es decir, el cliente debe asumir toda la infraestructura técnica y logística para poder desarrollar la puesta en escena que se requiera.

En cuanto a los espectáculos a la medida se identificó que los costos varían dependiendo de la cantidad de parejas que vayan a bailar. Una sola pareja cuesta aproximadamente entre \$400.000 y \$600.000 pesos dependiendo de la complejidad del

montaje. La tarifa solo incluye el transporte, el cliente debe asumir los gastos de alimentación e hidratación, hospedaje, requerimientos técnicos y logísticos. Es decir, el cliente debe asumir toda la infraestructura técnica y logística para poder desarrollar la puesta en escena que se requiera.

La entidad manifiesta tener muchos clientes, “tenemos aproximadamente 300 empresas que no han comprado al menos una vez” (Entrevista a W. Carvajal, 25 de enero de 2018). Aunque hay algunos que hacen varias recompras como: Comfenalco, Comfama, empresas operadoras de eventos.

El Balcón de los Artistas no cuenta con un departamento de mercadeo y venta, falencia que reconoce su director administrativo quien asegura que es necesario empezar a trabajarlo. Pero reconocen que la mayoría de clientes llegan por recomendación o porque los vieron en eventos o por las redes sociales.

**4.8.3. Convenios con instituciones.** Otra forma de gestionar recursos se da mediante convenios con instituciones públicas y privadas donde el Balcón de los Artistas difunde sus propósitos formativos a las diferentes comunidades. Para el Balcón de los Artistas esto les representa que muchas personas de diferentes lugares conozcan la apuesta formativa y creativa. Estos convenios tienen una duración aproximada de un año, “En este momento contamos con los cinco convenios, los cuales tienen un periodo de ejecución no superior a un año, pero con posibilidades de seguir administrando” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017). En promedio el Balcón de los Artistas recibe \$ 150.000.000 de pesos por los cinco convenios. El porcentaje que estipula la corporación como ganancia por cada proyecto es del 30%.

Algunos de estos son:

Tabla 3.  
*Convenio con instituciones públicas y privadas.*

<b>Proyecto</b>	<b>Lugar del proyecto</b>	<b>Financiado por:</b>
<b>Danza para la convivencia</b>	Corregimiento de Bolombolo	Fundación sueños por Colombia
<b>Mueve tu vida- Jornada Escolar Complementaria</b>	5 comunas de Medellín	Alcaldía de Medellín y recursos propios.
<b>Red de Danza de Medellín</b>	5 comunas de Medellín	Alcaldía de Medellín



<b>Jornada Escolar Completaria- Programa de Danza</b>	Corregimiento de Altamira – Municipio de Betulia	Caja de compensación Familiar de Antioquia – Comfenalco.
<b>Jornada Escolar Completaria- Programa de danza</b>	Municipio de San Roque (corregimientos Providencia y Cristales)	Comfenalco- empresa minera Gramalote

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El Balcón de los Artistas es una entidad que ha recurrido a la diversificación de sus productos artísticos y culturales entendiendo que sus procesos sociales y artísticos se entrelazan entre sí para garantizar la permanencia y continuidad de la empresa cultural.

Por otro lado, la entidad manifiesta que para la sostenibilidad el apoyo del Estado no ha sido indispensable para seguir avanzando en sus propósitos. Lo hacen de forma autónoma y esto posibilita el equilibrio y el sostenimiento económico de la entidad. “El Balcón de los Artistas tiene una particularidad, y es que por 25 años el proceso de formación no ha parado con o sin ayuda del Estado. Depender del Estado para el funcionamiento debilita las organizaciones y las acaba” (Entrevista a W. Carvajal, 3 de agosto de 2017).

Una de las claves que se evidencia en el Balcón de los artistas para conseguir recursos es recurrir a la convergencia de fuentes públicas y privadas para generar patrocinios, ventas de productos y servicios, entre otros. De ahí, que es necesario que las entidades de danza empiecen primeramente a reconocer cual es el valor agregado de sus productos, reconozcan las dinámicas del sector cultural y gestionen nuevas fuentes de ingresos y de financiación.

Antes de terminar, se expresa que la sostenibilidad de las entidades de danza debe partir de unos propósitos claros y estratégicos que permitan dimensionar los alcances que se quieren lograr dependiendo de las necesidades culturales, sociales y artísticas de las comunidades que se pretendan intervenir.

En consecuencia, este capítulo permitió reconocer las estrategias implementadas por el Balcón de los Artistas para lograr su posicionamiento en el mercado del arte a través de diferentes estrategias que involucra la segmentación del público, las estrategias de marketing, la calidad de los productos y servicios, el aporte

que han recibido de diferentes expertos, entre otros. La puesta en práctica debe ser una decisión orientada al crecimiento y la auto sostenibilidad de las entidades.

De esta forma, se logrará un equilibrio y fortalecimiento del sector de la danza en Medellín logrando así generar una mayor competitividad en el mercado del arte a nivel nacional e internacional.

### **5. Propuesta: “La Gestión Cultural como motor para la sostenibilidad de las empresas culturales de danza en Medellín”**

Adentrarse en el universo de la Corporación Balcón de los Artistas de Medellín permitió evidenciar las consideraciones que las entidades deben tener en cuenta para la sostenibilidad de las empresas culturales en danza. Es importante, mencionar que las orientaciones dadas en este capítulo no pretenden ser un formula exacta pues se entiende que cada institución es un universo diferente, con particularidades que atienden al contexto donde operan, sin embargo, existen pautas generales que ayudan al desarrollo del sector cultural en Medellín.

El nombre de la propuesta es: “*La Gestión Cultural como motor para la sostenibilidad de las empresas culturales de danza en Medellín*” conjuga los dos ejes fundamentales del trabajo. Además, da a entender la importancia de la gestión para desarrollar procesos efectivos que, es este caso, promuevan la sostenibilidad de las entidades de danza en Medellín.

De esta manera, el objetivo fundamental de este capítulo es responder de forma contundente a necesidades del sector de la danza en Medellín, para lograr una sostenibilidad y permanencia en el tiempo, tomando como base lo arrojado en la investigación con El Balcón de los Artistas.

En razón de ello, se presenta unas pautas orientadas a mejorar las condiciones actuales del sector de la danza. Dicho planteamiento contempla las categorías de análisis abordadas en la presente investigación: empresa cultural, cadena de valor del sector de la danza, marketing cultural, gestión cultural, productos y servicios culturales y estrategias de sostenibilidad. No obstante, puede haber diferencias en la forma de ponerlas en práctica según el tipo de tamaño de la organización, sus conocimientos e intereses.

Por consiguiente, la propuesta contiene elementos que son indispensables para la creación, desarrollo y buen funcionamiento de una empresa cultural, lo cual permite lograr la sostenibilidad del sector de la danza. Todo lo anterior mediante la adecuación de herramientas de gestión ya existentes y del análisis realizado a la Corporación Balcón de los Artistas.

Cabe mencionar que a la hora de determinar un modelo de gestión más adecuado para una institución cultural hay que considerar las competencias disponibles con las que cuenta la entidad. Por un lado, es necesario tener claro cuáles son los conocimientos y aptitudes que tienen las personas que integran la entidad y también, conocer cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar para establecer una dirección clara y contundente que permita el éxito de la organización.

Por lo tanto, para una buena gestión les concierne a todas las organizaciones comprender como se mueve el universo del mercado del arte para, proponer procesos culturales que vayan en consonancia con la realidad que se vive dependiendo su entorno.



*Figura 21.* Ejes temáticos de la propuesta para la sostenibilidad de las empresas culturales en danza.  
Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con este esquema se presenta la propuesta para la sostenibilidad de las empresas culturales en danza de la siguiente manera:

### **5.1. Empresa cultural**

Para este eje temático se desarrolla una serie de acciones que se deben realizar con el propósito de cumplir las metas de crecimiento, permanencia y sostenibilidad para las empresas culturales.

Es necesario tener claro lo que se desea, para luego definir de acuerdo a los intereses y objetivos trazados, que tipo de empresa se quiere constituir. Cabe anotar, que por lo general en Medellín las empresas culturales de danza se constituyen como Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL).

Lozano (2007), en el texto *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*, menciona que “es necesario considerar que la administración de empresas de gestión cultural, independientemente de su naturaleza y tamaño, debe estar dirigida a su existencia, supervivencia y evolución” (p. 151).

Por consiguiente, las instituciones de danza deben concebir cual es el sentido de lo que quieren hacer, cual es la identidad particular. Para luego trazar una misión, una visión y una declaración de valores que serán los pilares conceptuales de la organización.

La relevancia de la visión y misión es la manera de dar a conocer brevemente que son, que se proyectan, además, permite mantener el rumbo de lo que se quiere lograr. Ambos enunciados pueden cambiar y ser revisados cada cierto tiempo, pero lo importante es que dan un punto de anclaje.

Por otro lado, la estrategia de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permite identificar todos los elementos internos y externos que convergen en la entidad. Lo cual permite establecer unos objetivos y estrategias que ayudarán a que la organización sea competitiva en el sector cultural.

En Conecta, *Manual para Emprendedores Culturales* se define el FODA de la siguiente manera:

El análisis FODA es una herramienta muy útil para reconocer los elementos favorables y desfavorables que hay en nuestro entorno, así como para identificar nuestros puntos débiles y aspectos internos más ventajosos. El FODA, por sus siglas, alude a fortalezas y debilidades, las cuales están referidas a elementos internos, propios de la organización y del equipo que la integra, sobre las cuales se tiene cierto nivel de control

o de responsabilidad. Oportunidades y amenazas corresponden más bien al entorno, y son elementos que escapan a nuestra capacidad de control. La utilidad de esta herramienta es que nos ayuda a identificar elementos críticos de la gestión estratégica para poder planificar nuestras decisiones. (Ministerio de Cultura del Perú, s.f, p. 34)

Tabla 4.  
FODA del Balcón de los Artistas.

<b>De la organización</b>	<b>Del entorno</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento y reconocimiento en el mercado del arte.</li> <li>• Profesionales idóneos en el campo de la danza y la gestión.</li> <li>• Tienen una escuela de formación para diferentes públicos.</li> <li>• Dominio de las técnicas corporales y dancísticas.</li> <li>• Proyección artística a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Productos y servicios de alta calidad.</li> <li>• Amplio repertorio de espectáculos artísticos.</li> <li>• Los espacios de la sede son adecuados para la práctica de la danza.</li> <li>• Poseen base de datos clasificadas por empresas y necesidades.</li> <li>• Contacto permanente con el público y fidelización de la comunidad.</li> <li>• Manejo de portafolio de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de abrir otra sede en otro sector de la ciudad.</li> <li>• Hay un interés particular de la comunidad por tener acceso a los procesos artísticos que la entidad ofrece.</li> <li>• Ubicación geográfica estratégica respecto a lugares comerciales de la zona.</li> <li>• Crecimiento exponencial de la entidad a través del acompañamiento empresarial.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenaza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta generar más estrategias de Marketing para llegar a nuevos públicos.</li> <li>• El conocimiento de la gestión y venta de los productos artísticos depende exclusivamente de una persona.</li> <li>• Falta documentar los procesos formativos y creativos de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia entre las empresas existentes en el sector debido a la baja diferenciación de los productos ofertados.</li> <li>• El incremento de escuelas, corporaciones e instituciones de danza en Medellín.</li> <li>• Las continuas fluctuaciones económicas que disminuye el poder adquisitivo en los clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el análisis FODA es importante para las entidades de danza pues da el respaldo necesario para no tomar decisiones erróneas que impidan cumplir con los objetivos propuestos. Su utilización permite que la empresa tenga una mirada objetiva de sus puntos fuertes y débiles, y les amplía el panorama del entorno social y cultural de la ciudad.

**5.1.1. Formalización.** Por otro lado, se entiende que la formalización de una empresa cultural son las herramientas mínimas que requiere la entidad para su constitución, operación y funcionamiento. Legalizar la institución permite obtener una

identidad jurídica ante el estado, contar con derechos y con deberes tanto comerciales como mercantiles.

Por lo tanto, la formalización de una entidad acarrea compromisos comerciales, pero también da mayor acceso a productos bancarios, permite la participación en contrataciones públicas o privadas, se obtiene más credibilidad y presencia en el mercado. En la actualidad, las entidades de danza se han visto afectadas por el decreto 092 del 23 de enero de 2017 cuyo objetivo es reglamentar la forma como el gobierno nacional, departamental y municipal contrata con las entidades sin ánimo de lucro. Se evidencia así que el sector cultural de Medellín no está preparado administrativo y económicamente para competir en la selección de procesos contractuales con la administración.

Por consiguiente, es inevitable que las entidades de danza en Medellín se fortalezcan en temas relacionados como: la contratación pública y privada, la formalización de las entidades, entre otros.

La figura representa los componentes estratégicos que deben tener en cuenta una empresa cultural.



Figura 22. Componentes estratégicos de la empresa cultural. Fuente: Elaboración propia.

En Colombia, para constituir una empresa cultural se debe cumplir con un número de requisitos legales.

Según la información que ofrece la Cámara de Comercio de Medellín en su página web, estos son los requisitos (abajo resumidos) que se deben realizar para efectuar el trámite:

1. Consultar el nombre: Por medio de la página Web, de la cámara de comercio se consulta el nombre el cual llevará la empresa.

Seleccione la opción *Servicios Registrales*, en la sección *Registro Mercantil, Consultas*, haga clic en *Consulta de Nombre*, para consultar si el nombre seleccionado no está siendo utilizado por una persona jurídica inscrita.

También puede acercarse a cualquiera de las sedes de la cámara de comercio. Recuerde que la naturaleza de la persona jurídica tales como fundación, asociación, corporación, entre otras no son distintivos para la selección del nombre. (Cámara de Comercio de Medellín, s.fb, p. 2)

2. Formas de constitución: Existen tres formas de constitución de las asociaciones y corporaciones: acta de constitución, constitución por documento privado y constitución por escritura pública.

Es importante que en el momento de constituir la empresa cultural se preste atención a la redacción de los estatutos de la organización, pues ahí está planteado todo aquello a lo que se va a dedicar, lo que puede y lo que no se puede hacer.

3. Registro mercantil y NIT: Con el diligenciamiento se obtiene los números de matrícula de la persona y el registro del establecimiento en la Cámara de Comercio. El número de Identificación Tributaria –NIT--. Es la asignación de la DIAN para efectos tributarios a la persona jurídica

4. Diligenciamiento de formularios: Se debe diligenciar los formularios Registro Único Empresarial y social (RUES) y el formulario adicional de registro con otras entidades del respectivo municipio, los cuales deben ser firmados por el representante legal o el apoderado para ello.

5. Carta de aceptación (Cámara de Comercio de Medellín. s.fb).



Luego de tener la documentación completa, se debe presentar para la verificación, al momento de entregar los documentos se debe cancelar los costos de cada uno.

Al momento de presentar los documentos en las taquillas de la Cámara, se liquidan y reciben los derechos de inscripción autorizados por la Ley para la actividad registral. Además, usted deberá realizar el pago del impuesto de registro de carácter departamental para cada acto o documento que lo genere; el lugar de recaudo de dicho tributo está sujeto a las disposiciones de la Gobernación correspondiente (Ley 223 de 1995 y Decreto reglamentario 650 de 1996). (Cámara de Comercio de Medellín, s.fb, p. 7)

**5.1.2. Conformación de equipos de trabajo.** Por otra parte, para el éxito de los objetivos que se quieran alcanzar es indispensable construir un equipo de trabajo idóneo que ayude al cumplimiento de los propósitos y genere valor agregado a la entidad.

Las organizaciones culturales no son la excepción en donde el activo más importante y casi siempre el único que está representado por las personas vinculadas a la empresa; estas son las que conllevan al cumplimiento de objetivos organizacionales y mantenimiento de una cultura corporativa. (Lozano, 2007, p. 151)

Según Lozano (2007) “los profesionales con talento tienen resultados óptimos a través de la interacción con otras personas y para interactuar es necesario contar con ciertas competencias, una de ellas las emocionales” (p.152). Por lo tanto, las entidades culturales deben propender por generar conductas que permitan que todos los actores involucrados puedan desarrollarse intelectualmente, creativamente y emocionalmente para garantizar un buen desarrollo empresarial.

## **5.2. Productos y servicios culturales**

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, los productos y servicios deben poseer ciertas características que impacten a los posibles clientes. Por lo tanto, es indispensable que “todas las organizaciones culturales estén en la capacidad de

identificar sus propios atributos de calidad, los cuales variarán dependiendo de su oferta de valor, los públicos que atienden y la intencionalidad creativa que subyace su producción” (Viña, 2013, p. 37).

Por consiguiente, las organizaciones culturales dependen de los diferentes públicos que atienden pues ellos son los consumidores de sus productos y son los que generan los resultados y las retribuciones económicas de la actividad artística. “Los públicos son agentes esenciales en el hecho cultural” (Colomer, 2014, párr. 3).

Según Jaume Colomer (2014) en su texto: *Estrategias para el desarrollo de públicos culturales*, define los públicos de la siguiente manera:

Hablamos de públicos, en plural, para expresar la diversidad de universos personales, gustos y beneficios buscados que tienen las personas interesadas en una práctica cultural. Las personas interesadas se convierten en "**seguidores**" porque quieren participar en las prácticas propuestas y tener información sobre sus creadores e intérpretes y sobre los proyectos que éstos quieren desarrollar. (párr. 2)

Por ende, los productos y servicios que se ofrecen a los diferentes públicos deben satisfacer los intereses de ellos, debe ser un producto de excelente calidad que permita la fidelización de los clientes.

Es necesario otorgarle una mayor importancia a los productos que se tienen. Pues estos son las herramientas que permiten conquistar los diferentes segmentos del mercado que se ha trazado la entidad como objetivo.

Para lograr un buen concepto de los productos y servicios culturales las entidades deben tener en cuenta el público objetivo, los beneficios que aporta, el tipo de producto, el precio, la integración en la gama de productos, la forma de utilización o consumo. Estos atributos bien identificados le permitirán diferenciarse de los otros productos o servicios que ofrecen las demás entidades.

Por otro lado, es importante tener claridad de cuál es el ciclo de vida de cada uno de los productos, por lo general las creaciones artísticas buscan alcanzar una madurez expresiva en el tiempo lo que hace que el ciclo de vida se prolongue. Sin embargo, hay que estar atentos para saber cuándo hay que sacar de circulación dichos productos para empezar a trabajar otros productos diferentes.

**5.2.1. Creación de obras o espectáculos artísticos.** La planificación, la creación y el diseño de las puestas en escena son elementos fundamentales para las entidades de danza. El proceso de creación posee características que permite la consolidación de lo que se quiere. Algunos de estos son:

- Improvisaciones individuales y colectivas
- Creatividad
- Tiempo dedicado de ensayo
- Creación

Para la danza, la puesta en escena debe ser elaborada de tal manera que la experiencia para el espectador ratifique y consolide la relación que ya se estableció con la entidad. Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener como base la identidad corporativa.
- Buscar implementos que apoyen desde la escenografía.
- Vestuarios y atuendos acordes a la puesta en escena.
- Incluir elementos sorpresa para el espectador.

Para realizar una puesta en escena con calidad se debe invertir en la elaboración de vestuarios, en la música, escenografías, en los apoyos audiovisuales y los diferentes elementos que ayuden a constituir una experiencia significativa para el espectador.

Para finalizar, en la *Cartilla de Emprendimiento Cultural para la Innovación, Desarrollo y la Asociatividad* (2013) se menciona que existen cuatro elementos fundamentales para que el producto creativo llegue al público. Estos son:

**Información:** Permite atraer al usuario para que adquiera y utilice correctamente el bien cultural. Es necesario tener información relevante sobre el producto creativo, procedimientos para poder acceder al mismo, lugares, fechas, puntos de venta de boletería, entre otros.

**Toma de Pedido:** facilita la operación de registro de los requerimientos que realiza la audiencia que desea hacer uso del servicio que se ofrece. En la danza se realizan formatos y hojas de vida para asentar las matrículas de los procesos de formación, y de los cursos que se imparten. Igualmente, la compra de las boletas a los espectáculos puede ser considerados como típicas tomas de pedidos.

**Facturación:** es el procedimiento por el cual se genera un documento que oficializa el cobro al público o cliente institucional.

**Pago:** El pago se refiere a la acción formal de recepción del dinero que se cobra por la entrega del producto o la prestación del servicio cultural. Elementos como la recepción de pagos electrónicos y físicos, la agilidad en el proceso y la transparencia del mismo, son fundamentales para poder garantizar un adecuado relacionamiento con los clientes. En las entidades de danza en Medellín el pago por la formación en danza se realiza mensualmente, los primeros días de cada mes. Estos oscilan entre 80.000 y 140.000 por una clase semanal. La tabla de precios es discriminada por la cantidad de clases que realicen en la semana o por descuentos: familiares, becas o cantidad de clases tomadas.

### **5.3. Cadena de Valor del sector de la danza**

Las empresas culturales en danza deben contar con estrategias que le permitan participar competitivamente en los mercados y en los negocios en los que interactúa. Para ello deben conocer con claridad sus productos y el valor que poseen.

El valor en las organizaciones culturales está especialmente relacionado con el mérito artístico, arqueológico, histórico, o simbólico para el arte o la tradición, así como con las expresiones y medios que se emplean para que estos valores lleguen a las audiencias y públicos. (Viña, 2013, p. 14)

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que los distingue de las demás entidades, los hace únicos y especiales, es la razón principal por la que alguien va a buscarlos. Es también lo que satisface a los clientes, son esas razones que el público encuentra y por las que está dispuesto a pagar.

Cabe mencionar, que el sector de la danza en Medellín se enfrenta a una realidad inhóspita frente al consumo masivo del arte, la gratuidad que, si bien beneficia a las personas que carecen de recursos para gozar de las expresiones artísticas, también genera poca valoración de los productos y servicios culturales de danza hasta el punto de invisibilizar la condición de los trabajadores del arte y la cultural.

Es muy común que el mercado valore una propuesta artística o cultural, que la disfrute, pero que al mismo tiempo considere que no tiene que

pagar por ella. Una cosa es la necesidad real y muy fundamentada de hacer el arte más accesible a la gente y otra cosa es negar el derecho a las personas de ganarse la vida a partir de su trabajo. (Ministerio de Cultura del Perú, s.f, p. 60)

Por lo anterior, es necesario entender que las audiencias son parte fundamental de la cadena de valor. Por ello, se requiere concientizarlas para que comprendan la importancia de pagar por los servicios culturales que adquieran, se necesita generar hábitos de consumo cultural en el público a través de acciones contundentes que fortalezcan el sector.

La idea de que los trabajadores en cultura no debemos cobrar es una idea reaccionaria que va en contra de la gestión cultural, porque si no puedes sustentarte vas a tener que trabajar en otra cosa para comer. Lo cual no te permite empoderarte en lo que haces y quieres desarrollar. (Ministerio de Cultura del Perú, s.f, p. 60)

Por lo tanto, es necesario crear estrategias que permitan generar modos de financiamiento. Por consiguiente, existen muchas formas de crear valor: a partir de elementos como la novedad, el rendimiento, la personalización de los servicios, un buen diseño, el estatus que genera usar un producto o servicio, el precio, la gratuidad, la disminución del costo para el usuario, la accesibilidad, la comodidad y la utilidad (Ministerio de Cultura del Perú, s.f).

Una manera creativa de generar valor es identificar las propuestas existentes en el mercado, conocer las necesidades y comportamientos de los consumidores, replantear los nichos existentes, incluir en la segmentación aspectos contextuales, psicológicos, y de estilo de vida. Es siempre estar atentos a introducir mejoras en los procesos existentes.

Para el caso particular de Medellín, se observa que las entidades de danza definen su cadena de valor a través de seis líneas, para definir las se acogen las definiciones establecidas en la Cartilla Emprendimiento para la Innovación, Desarrollo y la Asociatividad (2013):

**Formación:** Está constituido por actividades orientadas al fortalecimiento de conocimientos y saberes en diferentes técnicas y estilos de danza bien sea para la formación de bailarines o simplemente para ocupar el tiempo libre.

**Creación:** La creación es el proceso de expresión, desarrollo y configuración de elementos, que los coreógrafos, bailarines, docentes realizan en función del cumplimiento y satisfacción de las intenciones compartidas con un público o audiencia objetivo, permitiendo la transformación y re-creación de la cultura.

**Producción:** actividades que incluyen, por ejemplo, la planeación, suministro de plataformas, manejo de recursos técnicos y adecuación de espacios para la puesta en escena.

**Circulación:** Está definida por la interacción e intercambio entre los diferentes actores que intervienen en los procesos, los productos y las puestas en escena de las propuestas culturales, con el fin de intercambiar los productos y servicios para la sostenibilidad y rentabilidad económica de la entidad.

**Difusión:** Se relaciona con las actividades de divulgación de los contenidos, productos y servicios de la entidad cultural. A través de los diferentes medios y canales con el propósito de impulsar el desarrollo y sostenibilidad de la propuesta cultural. En este proyecto la difusión se establece a través de un plan de marketing que impulse la creación, formación, financiación, y circulación de los bienes y servicios culturales de las entidades de danza de Medellín.

**Gestión:** Es el conjunto de acciones estratégicas que le permiten a la organización cultural cumplir su misión y visión; su propuesta de valor. Se basa en el uso eficiente de los recursos humanos, técnicos y económicos, que contribuyan al desarrollo sostenible de la organización, así como a la apropiación y uso de bienes culturales por parte de la audiencia o público objetivo.

#### **5.4. Marketing cultural**

En Medellín es cada vez más evidente la gestación de nuevas instituciones de danza, lideradas por bailarines y docentes que motivados por una idea de progreso asumen el reto de generar sus propios negocios. Sin embargo, esto requiere de una capacidad de invención para así satisfacer las necesidades del mercado.

Por consiguiente, elaborar un plan de marketing ayudará a las entidades culturales a ordenar los objetivos, estrategias y acciones. Pero es necesario que antes de diseñarlo se realice un estudio de mercado, un sondeo que permita entender el entorno en el que se mueve, para estar alerta a los riesgos y las oportunidades que se pueden presentar.

La gestión de cualquier proceso creativo exige conocer las audiencias y los públicos, por cuanto la apreciación de las creaciones artísticas y culturales, por su subjetividad, resultan inaprehensibles, lo que conlleva a que el gusto y preferencias de los individuos no estén completamente formados ni identificados. (Viña, 2013, p. 23)

Si bien, existen formatos para la realización de planes de marketing, es necesario que independientemente del que vayan a utilizar, este adaptado a las necesidades y situaciones particulares de cada entidad.

Un plan de marketing debe contemplar los siguientes puntos:

- Estudio de mercado
- Estrategias de marketing
- Las ventas previstas
- El presupuesto de gastos

Por otro lado, el plan de marketing permitirá desarrollar estrategias pertinentes para que los públicos y consumidores experimenten, y vivan experiencias de consumos estéticos y artísticos. El uso apropiado de estas estrategias facilita la retribución económica para el sostenimiento y rentabilidad de las empresas culturales.

En razón a ello, se presentan algunas estrategias mencionadas en la Cartilla emprendimiento Cultural para la innovación, desarrollo y la asociatividad (2013). Las cuales han sido utilizadas por las empresas culturales de danza.

**Estrategia de Producto:** Son la base fundamental y condicional de los proyectos o emprendimientos culturales para su participación, la gestión de mercadeo entrega valor agregado al público objetivo a través de ofertas de bienes y servicios en el mercado. Esta interacción permite el establecimiento de relaciones de ahí que es importante cuidar que se generen beneficios para todas las partes ya que esto genera fidelización en los clientes.

**Estrategias de Relacionamento:** Las estrategias de relacionamiento permiten realizar una gestión adecuada y eficaz de diferentes asuntos o temas que surgen a partir de la interacción entre la entidad y los grupos de interés y que son considerados como más relevantes para lograr la continuidad y sostenibilidad de la empresa.

El Instituto de Relaciones Públicas, con sede en el Reino Unido, define a las relaciones públicas como «el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre una organización y sus públicos» (Wilhelm, Ramírez, & Sánchez, 2009 citado en Quintero 2017, p.179)

**Estrategia de Precio:** Es la estimación del valor monetario que se ha de intercambiar con los consumidores culturales por la prestación de un servicio artístico. Representa también su disposición a pagar a cambio de los beneficios que esperan obtener con nuestra oferta artística o cultural.

**Estrategia de Promoción y Divulgación:** Uno de los mayores riesgos que enfrentan las empresas culturales, es el hecho que los públicos no estén suficientemente informados sobre las actividades que realicen. Para aminorar este riesgo se hace necesario diseñar y desarrollar estrategias de comunicación y motivación dirigidas a los consumidores, es decir, de promoción y divulgación de la entidad.

Cabe anotar, La divulgación debe considerar el uso de piezas como afiches, plegables, volantes, portafolio de servicios o productos, carpetas, membretes, sobres, facturas, recibos, boletería, carnés, tarjetas de presentación, avisos, señalización interna y externa, vallas, pendones, diseño de multimedia, páginas web, entre otras.

Igualmente, como se ha mencionado en los capítulos anteriores las redes sociales son un mecanismo de difusión efectiva ya que cuenta con diferentes herramientas y aplicaciones que les posibilita a las entidades culturales hacer uso de las mismas de acuerdo con las necesidades que tengan como organización. Las más usadas en el medio son: Facebook, Instagram, twitter, YouTube.

**Mailing.** Esta herramienta permite enviar información publicitaria de la empresa cultural por correo electrónico, resulta un medio efectivo pues la información le llega a un gran número de personas de manera directa y personalizada. Es importante que



la base de datos, sea buena y esté constantemente actualizada para ofrecer unos mejores resultados, de nada sirve tener datos que ya no son válidos o incorrectos

## 5.5. Estrategias de sostenibilidad

Para las entidades de danza la mayor inquietud es la forma de generar recursos para la sostenibilidad y crecimiento de los procesos que emprenda la entidad. Pues todas las entidades independientemente de los fines que tengan necesitan tener un flujo de caja para poder realizar las actividades, pagar arrendamiento por el espacio, realizar pagos a los docentes, compra de vestuario, entre otros.

De ahí, que es indispensable contar con un plan que permita generar ingresos que ayude a solventar todos los gastos o inversiones que se realicen. Interrogarse constantemente permitirá evaluar y corregir las estrategias que se están implementando.

- ¿Cómo estamos generando actualmente nuestros ingresos?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos principales?
- ¿Son sostenibles nuestras formas de ingreso actuales?
- ¿Qué es exactamente por lo que paga nuestro público?
- ¿Qué otras formas de ingreso podríamos tener?
- ¿Es eficaz la forma de pago que ponemos a disposición del cliente?

Dentro de las fuentes de financiamiento para la danza en Medellín, se hallaron las siguientes alternativas:

**5.5.1. Escuela de formación en danza.** Una de las líneas que ayudan a la sostenibilidad de las instituciones de danza en Medellín, son la oferta permanente de procesos de formación dirigidos al público infantil, juvenil y adulto en diferentes técnicas y con una flexibilidad de horarios.

Es importante diseñar paquetes de precios (pago por mensualidades, descuentos por grupo familiar, por clase) para que el cliente pueda escoger de acuerdo a sus intereses y capacidad de pago.

El proceso de la escuela permitirá tener población formada para generar semilleros que permitan en un futuro hacer relevos de los bailarines de la compañía si se tiene.

Igualmente, el proceso de formación se puede expandir a otros lugares y abrir procesos en otros barrios, instituciones, municipios.

**5.5.2. Venta de espectáculos artísticos.** Tener un portafolio de espectáculos es una opción que permitirá que las empresas públicas y privadas compren presentaciones para sus eventos.

Esta línea se puede diversificar en:

1. Espectáculos para el posicionamiento de marcas.
2. Espectáculos para eventos corporativos
3. Repertorio de creaciones y obras.

**5.5.3. Asesorías pedagógicas y artísticas.** Estas se pueden llevar a través de formación de planes curriculares y asesorías personalizadas para la creación de eventos artísticos y culturales.

**5.5.4. Participación de convocatorias.** La participación a convocatorias permitirá conseguir recursos que ayudarán a los propósitos que tengan en la entidad.

A nivel de Medellín y el departamento están las convocatorias en diferentes modalidades realizadas por la Secretaria de Cultura Ciudadana, la Secretaria de Desarrollo económico y el Instituto de Cultura y Patrimonio.

Tabla 5.  
Convocatorias públicas a nivel departamental y municipal.

CONVOCATORIA	ENTIDAD	REQUISITOS	CONTACTO	FECHA DE APERTURA
<b>Programa de aceleración empresarial.</b>	CREAME Incubadora de Empresas, como aliado estratégico de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, dispone de esta herramienta de alto nivel para impulsar el desarrollo de las empresas en etapa temprana de la Ciudad.	Empresas entre 1 y 8 años de constitución ante Cámara de Comercio de Medellín. Debe contar con un modelo de negocio establecido. Un portafolio de producto y/o servicio definido. Compromiso por parte de la dirección de cara al acompañamiento. Áreas comercial, técnica y administrativa definidas.	Correo electrónico: <a href="mailto:programadeaceleracion@creame.com.co">programadeaceleracion@creame.com.co</a> teléfono fijo:444664 Página web: <a href="http://www.aceleratuempresa.com.co/web/">http://www.aceleratuempresa.com.co/web/</a>	Entre marzo y abril.
<b>Convocatoria de estímulos para el arte y la cultura</b>	Secretaria de Cultura Ciudadana. Busca impulsar, fortalecer procesos de creación, circulación, producción, formación, gestión, e investigación artística y cultural mediante las convocatorias públicas.	Dependiendo de la línea o modalidad a la cual se presente. Grupos conformados Personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro. Personas naturales	Correo electrónico: <a href="mailto:convocatorias.cultura@medellin.gov.co">convocatorias.cultura@medellin.gov.co</a> Teléfono fijo: Teléfono (+57 4) 3855555 (ext. 9208 y 7271) Página web: <a href="http://www.medellin.gov.co/cultura">http://www.medellin.gov.co/cultura</a>	Entre febrero y abril
<b>Diplomado Internacional de Industrias Creativas y Gestión Cultural.</b>	El Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia apoya la iniciativa de generar la segunda versión del	Hoja de vida con soportes Certificado de residencia del municipio que vive.	Correo electrónico: <a href="mailto:Diplomadogestion@vulturantioquia.gov.co">Diplomadogestion@vulturantioquia.gov.co</a> Teléfono fijo:3209780 Página web: <a href="http://www.culturantioquia.gov.co">http://www.culturantioquia.gov.co</a>	Enero

	<p>diplomado Internacional de Industrias Creativas y Gestión cultural. El propósito es</p> <p>Formar, capacitar y entrenar en los contenidos y prácticas principales y necesarias para la gestión, administración, comunicación, desarrollo estratégico e implementación de proyectos y emprendimientos que se sustentan en la creatividad y la cultura.</p>	<p>Certificado de experiencia cultural (mínimo 2 años)</p> <p>Presentar un proyecto cultural</p>	
<p><b>Convocatoria pública de estímulos a la creación y circulación</b></p>	<p>Instituto de cultura y patrimonio de Antioquia. Tiene como propósito impulsar y fortalecer los procesos de creación artística en las diferentes regiones y municipios del Departamento de Antioquia, a través de la Convocatoria Pública de estímulos a la creación y circulación.</p>	<p>Pueden participar: personas naturales, agrupaciones o colectivos artísticos o culturales, personas jurídicas y entidades públicas.</p> <p>todo el sector cultural de los 124 municipios del Departamento (se exceptúa Medellín y sus cinco corregimientos)</p>	<p>Correo electrónico: convocatoriapublica@culturantioquia.gov.co</p> <p>Teléfono fijo: 3209780</p> <p>Página web: <a href="http://www.culturantioquia.gov.co/">http://www.culturantioquia.gov.co/</a></p> <p>Entre marzo y mayo.</p>

A nivel nacional están las convocatorias del Ministerio de Cultura.

Tabla 6.

*Convocatorias del Ministerio de Cultura.*

<b>CONVOCATORIA</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>FECHA</b>
<i>Convocatoria de estímulos</i>	El Ministerio de Cultura, a través del Programa Nacional de Estímulos (en adelante, PNE) tiene como propósito movilizar a los artistas, creadores, investigadores y gestores culturales colombianos, bien sea en el ámbito nacional o internacional, para que en las más diversas disciplinas, reciban a través de becas, pasantías, premios nacionales, reconocimientos o residencias artísticas un estímulo a su quehacer.	Personas naturales Grupos constituidos (personas naturales a título colectivo). Personas jurídicas colombianas	Correo electrónico: <a href="mailto:estimulos@mincultura.gov.co">estimulos@mincultura.gov.co</a> teléfono fijo: 3424100 ext. 1368 Página web: <a href="http://convocatorias.mincultura.gov.co">http://convocatorias.mincultura.gov.co</a>	Entre enero y abril

**5.5.5. Elaboración de Merchandising.** La venta de productos con la marca de la institución permitirá obtener recursos. Además, ayudará al posicionamiento de la entidad en la ciudad.

Algunos de estos son: botones, maletas, camisetas, termos, uniformes.

**5.5.6. Alquiler de espacio.** Para las entidades que cuentan con sede propia es indispensable potenciar el espacio a través del alquiler por horas para la realización de ensayos o clases de los diferentes grupos de la ciudad. Esto permitirá que reciban un recurso, además ayudan a impulsar la danza en Medellín.

**5.5.7. Financiación colectiva o crowdfunding.** Es otra modalidad de financiamiento para las entidades culturales. Su principio básico es la cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos, para ello se crea una campaña en internet con una duración variable entre un mes y tres meses, y con un fin específico que permite financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones.

**5.5.8. Workshop de danza.** Es una modalidad que está siendo muy utilizada y que funciona dentro del gremio se utiliza para que bailarines, coreógrafos, entre otros, se puedan formar sobre un determinado tema de manera intensiva.

Por lo general se realizan con maestros reconocidos en el medio o maestros internacionales. Al finalizar el curso se brindan certificaciones.

**5.5.9. Temporadas de Danza.** Realizar una temporada de danza en un teatro permitirá a la entidad recaudar dinero por la venta de boletería.

En resumen, la figura 23 muestra los ejes temáticos de la sostenibilidad de las empresas culturales en danza:



*Figura 23.* Ejes temáticos de la sostenibilidad de las empresas culturales en danza.  
Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se relacionan algunas fuentes de financiación a las que puede acceder una empresa cultural:

#### **5.5.10. Fuentes de financiación**

- Fondos financieros:

- Banco de Comercio Exterior de Colombia, S.A. Bancóldex: Es el banco de desarrollo para el crecimiento empresarial en Colombia, apalancando compañías de todos los tamaños, todos los sectores y todas las regiones de Colombia indistintamente de su tiempo de existencia, con servicios de conocimiento e instrumentos financieros.
- Fondo emprender: el Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2018).

- Incubadoras de Negocios: Son entidades que apoyan las iniciativas de los emprendedores durante las primeras etapas de constitución de su empresa. El acompañamiento que realizan las incubadoras, permite que aumente la tasa de supervivencia de las nuevas empresas. Ofrecen servicios de asistencia y asesoría a los emprendedores, a través de unidades especializadas que incluyen: consultoría en planes de negocio, capacitaciones en formación de empresa, propiedad intelectual, comercialización y mercadeo, entre otras. En ocasiones las incubadoras pueden facilitar la financiación a las ideas de negocio a través de convocatorias, concursos, o entidades financieras con las que tengan relación directa.

A lo largo de la propuesta se lograron identificar diferentes temáticas que son indispensables para que las entidades de danza adquieran un posicionamiento en el sector cultural y artístico de la ciudad. Permitiendo que en el campo del quehacer cultural se genere diversas alternativas para la auto sostenibilidad en el mercado del arte.

Igualmente, se observó que en el medio artístico existen diferentes convocatorias públicas donde los artistas, gestores y todos los actores implicados en el sector cultural pueden participar activamente. Es importante reconocer que cada uno de ellos son generadores de contenidos culturales con pertinencia formativa, social e histórica. Es decir, las propuestas son producto de un análisis minucioso de las realidades existentes en las comunidades.

Para ello, es necesario que las entidades de danza trabajen en la consolidación y proyección de sus apuestas formativas, creativas y proyectivas centrados desde sus propósitos misionales, visionales y sus valores corporativos con el fin de contribuir al desarrollo social, cultural y artístico de Medellín.

De esta manera, el reto para las entidades de danza es reinventarse continuamente buscando desde sus productos y servicios generar una gestión eficiente que aporte a la construcción de propuestas y experiencias que permitan transformar las realidades que viven las comunidades. Consolidando así, proyectos culturales sostenibles con un impacto social mayor y con una buena aceptación del público.



## 6. Conclusiones

- Se evidenció que la Corporación Balcón de los Artistas se asume como una empresa cultural en constante evolución, la cual tiene muy claro su filosofía, sus objetivos artísticos y las metas que quiere alcanzar. Uno de los principales objetivos de la entidad, tiene que ver con ser auto sostenibles; para alcanzar dicho objetivo, están constantemente revisando, analizando y mejorando sus estrategias para garantizar el crecimiento de la institución.

- El proceso de la escuela de danza del Balcón de los Artistas va más allá de brindarles a los niños, niñas y jóvenes una formación en danza donde no solo se hace apertura hacia la búsqueda técnica, sino hacia un desarrollo integral que les permite enriquecer sus proyectos personales en el campo social, ético, artístico y cultural.

- El impacto que ha generado el Balcón de los Artistas en la comuna de Manrique Oriental se ha visto reflejado en la participación activa de la comunidad en los procesos de danza que allí se emprenden. Incidiendo en el desarrollo de una realidad social menos conflictiva que permite generar bienestar en la sociedad.

- El Balcón de los Artistas es una entidad que identifica la necesidad de realizar planes estratégicos para garantizar la sostenibilidad, para ello buscan tener un buen producto para satisfacer las necesidades del mercado y solventar económicamente la actividad artística. Además, generan empleos, lo que permite contribuir al mejoramiento del desarrollo social y cultural de Medellín a través del arte y la danza.

- También se logró constatar que la entidad ha buscado fortalecerse por medio de capacitaciones empresariales promovidas por el Estado para estar en consonancia con los cambios que se producen en el entorno cultural, social y económico. Esto les ha permitido plantearse nuevas opciones de fortalecimiento y crecimiento interno para cumplir con sus propósitos misionales y así diseñar nuevas maneras de presentar sus productos y servicios.

- Las estrategias de marketing cultural utilizadas por el Balcón de los Artistas les ha permitido la fidelización de públicos, la captación de nuevos clientes, el

posicionamiento en el mercado cultural y les ha garantizado la sostenibilidad de la empresa.

- Los productos y servicios culturales son un objetivo constante de la entidad por eso se esfuerzan en ofrecerle al cliente un producto que supere sus expectativas y supla sus necesidades. De ahí, que siempre están enfocados en que su producto tenga ciertas características que los identifique como: la creatividad, el valor agregado, la innovación de sus espectáculos, el virtuosismo, y la recordación. Es vital que los productos y servicios que se ofrezcan estén en consonancia con la marca, los propósitos y la puesta formativa y creativa de la entidad, además, se debe tener en cuenta a que publico se va direccionar la propuesta para conocer sus necesidades y preferencias de consumo. Para el Balcón de los Artistas las redes sociales se constituyen en un gran aliado para la promoción y difusión de sus productos, estos medios les ha servido para visibilizar sus apuestas artísticas y potenciar la fidelización de clientes.

- Se logró comprobar que la entidad cuenta con un equipo de trabajo que cumple diferentes funciones, convirtiéndose así en un factor determinante en la consolidación y desarrollo de la empresa. Pues les ha dado la posibilidad que, a través del trabajo asociado y comprometido de varias personas, con conocimientos diferentes, enriquezcan la organización y garanticen el éxito de la empresa.

- Es necesario que el sector artístico en Medellín reconozca los beneficios que ofrece los instrumentos operativos de la Gestión Cultural y vea en esta una oportunidad que les permite a las entidades de danza generar nuevos proyectos e iniciativas culturales en beneficio propio y de la comunidad. En ese sentido, es bueno mencionar que la gestión cultural es vital para el éxito y el papel del gestor es fundamental para la sostenibilidad, pero es bueno aclarar que no existen modelos exclusivos, sino diversas prácticas que ayudan a la identificación y diseño de los mismos de acuerdo con sus contextos, intereses de la entidad, de la comunidad y el sector de la danza.

- También se logró observar que la danza funciona como el elemento catalizador que desarrolla aspectos corporales, cognitivos, emotivos, sociales, que al ser empleada en proyectos con fines sociales se convierte en un medio que permite la integración social de todas las personas.

- Las entidades de danza de Medellín deben comprender que los procesos y estrategias que emprendan en cuanto a gestión, planeación, sostenibilidad deben estar adaptados de forma coherente con los objetivos artísticos, administrativos y financieros que se haya trazado la entidad. Pues es evidente que todas las organizaciones tienen diferentes alcances, contextos y problemáticas.

- Se evidenció que es necesario que las entidades culturales en danza establezcan planes estratégicos para generar nuevas oportunidades en el mercado del arte, garantizando así el fortalecimiento de la empresa, su perdurabilidad y su éxito tanto en el aspecto artístico, económico y comercial.

- Es ineludible que todos los actores del sector de la danza están llamados a generar debates, reflexiones en torno a la construcción de lineamientos y políticas culturales claras y pertinentes para la comunidad.

- Esta última afirmación se constituye en una invitación para el gremio de la danza para que apliquen los conceptos relacionados con la gestión cultural, la sostenibilidad, el marketing cultural, entre otros, para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado del arte a nivel nacional e internacional.

## Referencias

- Aguado, L. (julio-diciembre, 2010). Estadísticas culturales. Una mirada desde la economía de la cultura. *Revista Javeriana*, 23(41), 107-141.
- Alcaldía de Medellín. (2011). *Plan de desarrollo Cultural de Medellín, 2011-2020. Una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura*. Medellín, Colombia.  
Recuperado de  
[http://bibliotecasmedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan\\_de\\_Developmento\\_Cultural\\_de\\_Medellin\\_2011-2020.pdf](http://bibliotecasmedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan_de_Developmento_Cultural_de_Medellin_2011-2020.pdf)
- Balcón de los Artistas. (s.f). *Brochure* [Volante impreso]. No publicado.
- Ballet Folklórico de Antioquia. (15 de octubre de 2017). Disponible en  
<http://www.bfda.org>
- Ballet Nacional el Firulete. (s.f). *¿Quiénes somos?* Recuperado de  
<http://bnf.com.co/nosotros-main/#nosotros>
- Banco de Comercio Exterior de Colombia, S.A. (s.f). Recuperado de:  
<https://www.bancoldex.com/portal/default.aspx>
- Barragán, C. E. (12, febrero, 2016). Martha Álvarez convierte niños en campeones mundiales de danza. *El Espectador*. Recuperado de  
<https://www.elespectador.com/cromos/martha-alvarez-convierte-ninos-en-campeones-mundiales-de-danza-18920>
- Beltrán, Á., & Salcedo, J. (2006) *Estado del arte del área de danza en Bogotá D.C.* Bogotá, Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá, Instituto Distrital de Cultura y Turismo-Observatorio de Cultura Urbana.
- Bermúdez, E. (2001) *Consumo cultural y construcción de representaciones de identidades juveniles*. Recuperado de  
<http://lasa.international.pitt.edu/lasa2001/bermudezemilia.pdf>
- Bisbal, M. (1999). La idea del consumo cultural: Teoría, perspectivas y propuestas. *Revista Comunicación*, (108), 32-39.
- Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (2010). *La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible*. Recuperado de

[https://www.uclg.org/sites/default/files/9890675313\\_\(ES\)\\_cultura\\_cuarto\\_pilar\\_desarrollo\\_sostenible\\_spa.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/9890675313_(ES)_cultura_cuarto_pilar_desarrollo_sostenible_spa.pdf)

Bustamante, E. (coor.). (2002). *Comunicación y cultura en la era digital: Industria, mercados y diversidad en España*. Barcelona, España: Gedisa.

Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Matrícula del comerciante persona natural*. Recuperado de

[http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/guias/4-](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/guias/4-Matr%C3%ADcula%20comerciante%20persona%20natural.pdf)

[Matr%C3%ADcula%20comerciante%20persona%20natural.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/guias/4-Matr%C3%ADcula%20comerciante%20persona%20natural.pdf)

Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Requisitos para la constitución e inscripción de asociaciones y corporaciones*. Recuperado de

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/15%20Requisitos%20asociaciones%20y%20corporaciones.pdf>

Cardona, M., Vera, L. D., & Tabares, J. (2008). *Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.

Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 057-082.

Carroll, J., & Swatman, P. (2000). Structured-case: A methodological framework for building theory in information systems research. *Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems*, 116-123.

Centro de Estudios Asiáticos [UANL]. (2008). Asia en breve. *Boletín Bimestral de Divulgación del Centro de Estudios Asiáticos*, 1(2), 1.8. Recuperado de <http://www.uanl.mx/sites/default/files/dependencias/cea/boletin-asia-en-breve-cea-3.pdf>

Cirque Du Soleil. (2018). *Totem*. Recuperado de <https://www.cirquedusoleil.com/es/totem>

Cirque Du Soleil. (s.f.). *Historia*. Recuperado de: <https://www.cirquedusoleil.com/es/sobre-nosotros/historia>

Colbert, F., & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona, España: Ariel.

- Colomer, J. (2014). Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias-desarrollo-publicos-culturales>
- Comisión Europea. (s.f). Recuperado de [https://europa.eu/european-union/topics/audiovisual-media\\_es](https://europa.eu/european-union/topics/audiovisual-media_es)
- Concejo de Medellín. (2013). Acuerdo 72. Por medio del cual se implementa la Red de Danza, la Red de Artes Escénicas, la Red de Artes Visuales y la Red de Escuelas de Música, a través de una “Red de prácticas artísticas y culturales” para la primera infancia, la niñez, la adolescencia y la Juventus en la Ciudad de Medellín. *Gaceta Oficial N°4207*.
- Congreso de la República de Colombia. (10, julio, 2000). Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial No. 44078*, 12 de julio del 2000.
- Congreso de la República de Colombia. (26, diciembre, 2011). Ley 1493. Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 48294*, 26 de diciembre del 2011
- Congreso de la República de Colombia. (26, enero, 2006). Ley 1014. De fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial No. 46.164*, 27 de enero de 2006.
- Congreso de la República de Colombia. (7, agosto, 1997). Ley 397. Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias. *Diario Oficial No. 43102*, 7 de agosto de 1997.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (10, mayo, 2002). *Conpes 3162*. Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001 – 2010 “Hacia una ciudadanía democrática cultural”. Bogotá. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/documentos/migracion/DocNewsNo130DocumentNo262.PDF>

- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de la investigación social*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Corporación Cultural Canchimalos. (s.f). Recuperado de <http://canchimalos.co/escuela-artistica-integral/>
- Delfos Danza Contemporánea. (s.f). *Delfos Danza*. Recuperado de <http://delfosdanza.org/delfos-danza/>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *El campo de la investigación cualitativa. Manual de investigación cualitativa (Vol. 1)*. Barcelona, España: Gedisa.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017). *Cuenta Satélite de Cultura*. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/2005\\_2016/Presencion\\_Cta\\_Satel\\_Cul\\_2005\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2005_2016/Presencion_Cta_Satel_Cul_2005_2016.pdf)
- Díaz, L. (9, mayo, 2018). Body and Dance Series – Dance Image Projects. *Miami Visual Collective*. Recuperado de <https://miamivisual.com/2015/05/09/body-and-dance-series-dance-image-projects/>
- El Colegio del Cuerpo. (s.f). Recuperado de <https://www.elcolegiodelcuerpo.org/>
- Embajada de Israel en Colombia. (s.f). Recuperado de: <http://embassies.gov.il/bogota/Pages/default.aspx>
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, empleo y el desarrollo local. Chacra Experimental Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA)*. Tres arroyos. Enero.
- Frey, B. (2000). *La economía del arte*. Barcelona, España: La Caixa.
- Fundación Liebre Lunar. (2012). *Las escuelas de formación artística y cultural en Cundinamarca: Recorrido y caracterización*. Recuperado de <http://liebrelunar.com/site/wp-content/uploads/2013/01/Las-Escuelas-de-Formaci%C3%B3n-Art%C3%ADstica-y-Cultural-en-Cundinamarca-pdf.pdf>
- Fundanza Quindio. (s.f). Recuperado de: <https://fundanzaquindio.jimdo.com>
- Gaitán, Ó. M. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá, Colombia: Editorial Kimpres LTDA.
- Galeano, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín, Colombia: La Carreta Editores.

- García, N. (2006). El Consumo Cultural: una propuesta Teórica. En: Sunkel, G. (coord.), *El Consumo Cultural en América Latina*. (pp. 72-95). Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Garzón, D. (28, marzo, 2015). El sector cultural quiere aumentar su participación en el PIB a 3,6% para 2016. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-cultural-quiere-aumentar-su-participacion-en-el-pib-a-36-para-2016-2237401>
- Giménez, G. (s.f). *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. Recuperado de <http://perio.unlp.edu.ar/teorias2/textos/articulos/gimenez.pdf>
- Gobernación de Antioquia & Universidad de Antioquia. (2006). *Plan Departamental de Cultura de Antioquia en sus diversas voces 2006-2020*. Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.culturantioquia.gov.co/images/documentos/estrategicos/Plan-Departamental-de-Cultura-Antioquia-Diversas-Voces-2006-2020.pdf>
- Gobernación de Antioquia., & Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia. (2014). *Plan Departamental de Danza 2014-2020, Antioquia Diversas Voces*. Recuperado de: <http://www.culturantioquia.gov.co/index.php/danza/plan-departamental-de-danza-2014-2020>
- Gómez, C. (mayo-agosto, 2007). Marketing cultural. *Revista EAN*, (60), 123-146.
- Guadarrama, E. & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Paradigmas que compiten en la investigación cualitativa. En: N. Denzin, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Ca. Sage.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Horkheimer, M., & Adorno, Th. (1949). *Dialéctica de la razón: La Industria Cultural. Iluminismo como mistificación de las masas*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Incolballet. (s.f). *Historia*. Recuperado de <http://incolballet.com/historia/>



- Instituto de Cultura y patrimonio de Antioquia. (s.f). *Nosotros*. Recuperado de:  
<http://www.culturantioquia.gov.co/index.php/instituto/nosotros>
- Jiménez, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Int. Investig. Cienc. Soc.* 8(1), 141-150.
- Kibbutz Contemporary Dance Company (KCDC). (s.f). *About*. Recuperado de  
<http://www.kcdc.co.il/en/about/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F, México: Pearson.
- La Patria. (30, marzo, 2015). Mincultura espera aportar 3.6% al PIB para el 2016. *La Patria*. Recuperado de <http://www.lapatria.com/node/184601>
- Larumbe danza. (s.f). *Historia*. Recuperado de <http://www.larumbedanza.com/compania>
- Leal, A., & Quero, M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*.  
 Recuperado de  
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/238/Leal-marketingcultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- L'explose danza. (s.f). *Quienes somos*. Recuperado de  
[http://www.lexplose.com/quienes\\_somos](http://www.lexplose.com/quienes_somos)
- Losada, R., & Casas, A. (2008). *Enfoques para el análisis político. Historia, epistemología y perspectiva de la ciencia política*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Lozano, J. (mayo-agosto, 2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista EAN*, (60), 147-164.
- Martinell, A. (2014). Modelos de Gestión. *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-cultural/agentes-cultura>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. (2012). *Agenda 21 Colombia, 20 años siguiendo la Agenda 21*. Recuperado de:  
[http://www.minambiente.gov.co/images/asuntos-internacionales/pdf/colombia-20-a%C3%B1os-siguiendo-la-agenda-21/040512\\_balance\\_agenda\\_21.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/asuntos-internacionales/pdf/colombia-20-a%C3%B1os-siguiendo-la-agenda-21/040512_balance_agenda_21.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Política Nacional de Emprendimiento*. Recuperado de

[http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16435/politica\\_nacional\\_de\\_emprendimiento](http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16435/politica_nacional_de_emprendimiento)

Ministerio de Cultura de Colombia. (2001). *Plan Nacional de Cultura 2001-2010*.

Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/Planes/plan%20nacional%20de%20cultura/Documents/DocNewsNo371DocumentNo504.PDF>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2008). *Política para el emprendimiento y las Industrias Culturales*. Recuperado de

[http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13\\_politica\\_emprendimiento\\_industrias\\_culturales.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13_politica_emprendimiento_industrias_culturales.pdf)

Ministerio de Cultura de Colombia. (2010a). *Compendio de Políticas Culturales*. Bogotá.

Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/Compendio-Pol%C3%ADticas-Culturales.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2010b). *Lineamientos del Plan Nacional de Danza*.

*Para un país que baila. 2010-2020*. (2 ed.). Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/areas/artes/danza/Documents/LineamientosPlanDanza2aEdicion.pdf>

Ministerio de Cultura del Perú. (s.f). *Conecta, Manual para Emprendedores Culturales*.

Lima. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/10/CONNECTA-Manual-para-Emprendedores-Culturales.pdf>

Mitelli, N. (2015). *Gestión cultural de los grupos de danza independientes en la Ciudad de Buenos Aires Análisis de situación y perspectivas de desarrollo sectorial*.

(Tesis inédita de maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0200\\_MitelliNV.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0200_MitelliNV.pdf)

Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2002). *Informe del sistema Nacional de Cultura-Colombia*. Recuperado de:

<http://www.oei.es/historico/cultura2/colombia/08b.htm#88>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco]. (20, octubre, 2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Paolillo, C. (enero-junio, 2005). Danza Latinoamericana movimientos con identidad. *Artes la Revista*, 5(9), 42-45.
- Páramo, D. (enero-junio, 2015). Marketing en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (38), 7-10. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7695/7351>
- Parra. (1999). *Proyecto Docente e Investigador para el acceso a la plaza de Catedrática de Universidad*. (inédito). Universidad de Málaga.
- Porro, J. (2014). *Sociología del consumo cultural*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/sociologia-consumo-cultural>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Reí Argentina.
- Presidencia de la República de Colombia. (27, marzo, 1971). Decreto 410. Por el cual se expide el Código de Comercio. *Diario Oficial No. 33.339,16* de junio de 1971.
- Puig, T. (2002). *Lo digo otra vez: se acabó la diversión. La indigestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Ediciones la Crujía, Argentina.
- Quero Gervilla, M. J. Las Relaciones con Centros Educativos como Estrategia para el Desarrollo de la Demanda Cultural. *Revista de Cultura, Pensar Iberoamérica*.
- Quero, M. J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Quero, M. J. (2014). La comunicación cultural. *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias/comunicacion-cultural>

- Quertesán, A., Romis, M., & Lanzafame, F. (2007). *Las industrias culturales en América Latina y el Caribe. Desafíos y oportunidades*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5437>
- Quintero, S. (2017). *La Gestión Cultural como enlace entre la producción artística y el consumo. Elaboración de un modelo de marketing y comunicación para emprendimientos culturales pertenecientes al sector de las artes escénicas de la ciudad de Medellín*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Roca, O. (1, abril, 2007). La danza estadounidense, una tradición en evolución constante. *Danza Ballet*. Recuperado de <https://www.danzaballet.com/la-danza-estadounidense/>
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (26). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/864/4945>
- Ruano, S. (abril-mayo, 2007). Las industrias culturales el negocio de la era digital. *Razón y palabra*, 12(56). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729017>
- Ruíz, J. (2014). La planificación y dirección estratégica de la cultura *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/planificacion-direccion-estrategica-cultura>
- Sánchez, A. (2010). *Introducción: ¿qué es caracterizar?* Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Sánchez, G. (2014). Gestión financiera y económica en el sector cultural. *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-financiera-economica-sector-cultural>
- Secretaría de Cultura de México. (2012). Recuperado de [http://www.cultura.gob.mx/recursos/sala\\_prensa/fotogaleria/conaculta\\_xx\\_aniversario\\_delfos\\_alr\\_4823b.jpg](http://www.cultura.gob.mx/recursos/sala_prensa/fotogaleria/conaculta_xx_aniversario_delfos_alr_4823b.jpg)

- Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2018). *El Fondo emprender*. Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Que%20es%20FondoEmprender.aspx>
- Sistema de Cuentas Nacionales [SCN]. (2008). Recuperado de: [https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/sna2008\\_web.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/sna2008_web.pdf)
- Sistema Nacional de Cultura Colombia. (s.f). *Establecimientos e instituciones*. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/cultura2/colombia/08b.htm#88>
- Sistema Nacional de Información Cultural [SINIC]. (s.f). Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/ministerio/oficinas-y-grupos/oficina%20asesora%20de%20planeacion/sistema%20nacional%20de%20informacion%20cultural%20-%20SINIC/Documents/PRESENTACION%20SINIC%202015.pdf>
- Stiglitz, J. (1988) *La economía del sector público*. Barcelona, España: Antoni Bosch.
- Stolovich, L. (2002). *La cultura es capital. Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay*. Montevideo, Uruguay: Editorial Fin de Siglo.
- Talento Vivo Mayorca. (14, noviembre, 2016). *Talento Vivo Mayorca 2016 - Grupo #2 – El Balcón De Los Artistas Compañía Infantil* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qji0QQahdhl>
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Valles, M. S. (1993). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid.
- Velázquez, G. (septiembre-diciembre, 2006). Espacio, agentes culturales y danza artística en la ciudad de México. *Sociológica*, 21(62), 245-259.
- Villamizar, G. (s.f). Cadenas de Valor. *Esfera pública*. Recuperado de <http://esferapublica.org/nfblog/cadenas-de-valor/>
- Viña, A. (Dir.). (2013). *Cartilla de Emprendimiento Cultural para la Innovación, Desarrollo y la Asociatividad*. Recuperado de [http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/Cartilla\\_Emprendimiento-Cultural-para-la-Innovacion-Desarrollo-Asociatividad-MinCultura-2013.pdf](http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/Cartilla_Emprendimiento-Cultural-para-la-Innovacion-Desarrollo-Asociatividad-MinCultura-2013.pdf)

- Yañez, C. (s.f). *Emergencia de la gestión cultural en América Latina. Hacia una sociología de la gestión cultural*. Recuperado de [http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/pn/PN60/P\\_YanezCanal.pdf](http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/pn/PN60/P_YanezCanal.pdf)
- Yepes, P. (24, agosto, 2017). [Entrevista a Martha Álvarez, Directora de la Corporación Balcón de los Artistas, Sede Corporación Balcón de los Artistas]. Grabación.
- Yepes, P. (24, agosto, 2017). [Entrevista a William Carvajal, Director Administrativo de la Corporación Balcón de los Artistas, Sede Corporación Balcón de los Artistas]. Grabación.
- Yepes, P. (25, enero, 2018). [Entrevista a William Carvajal, Director Administrativo de la Corporación Balcón de los Artistas, Sede Corporación Balcón de los Artistas]. Grabación.
- Yepes, P. (3, agosto, 2017). [Entrevista a William Carvajal, Director Administrativo de la Corporación Balcón de los Artistas, Sede Corporación Balcón de los Artistas]. Grabación.
- Zapata, J. (24, agosto, 2016). 25 años después, la danza no cesa. *El Mundo*. Recuperado de: [http://www.elmundo.com/portal/cultura/cultural/25\\_anios\\_despues\\_la\\_danza\\_no\\_cesa.php#.Wma2gKjiZPY](http://www.elmundo.com/portal/cultura/cultural/25_anios_despues_la_danza_no_cesa.php#.Wma2gKjiZPY)