

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ESCUELAS DE SALSA DE
LA COMUNA 12 DE CALI**

DUVAN ANDRES PEDRIZA RINCÓN

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ESCUELAS DE SALSA DE
LA COMUNA 12 DE CALI**

DUVAN ANDRES PEDRIZA RINCÓN

**Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**DIRECTOR
Ángela María Gartner**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACION.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Pregunta de Investigación.....	11
1.2. Objetivos:.....	11
1.2.1. Objetivo General:.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
2. MARCO TEORICO.....	12
2.1. La definición de industria cultural.....	12
2.2 Industrias Culturales en Cali.....	13
2.3. La Salsa.....	15
2.3.1. La definición de la Salsa.....	15
2.3.2. Orígenes de la salsa.....	15
2.3.3. Esencia de la Salsa.....	16
2.4. Estrategia.....	17
2.4.1. Definición del Concepto Estrategia.....	17
2.4.2. Definición de Planeación Estratégica.....	18
4. METODOLOGÍA.....	19
4.1 Metodología cualitativa.....	19
4.2 Método estudio de casos.....	20
4.3 Instrumento.....	20
4.4 Procedimientos.....	21
4.5. Unidad de Análisis: Fundación Escuela de Baile Combinación Rumbera.....	22
5. Análisis y Discusión de Resultados.....	24
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS.....	33
Entrevista: Escuela de baile “Combinación Rumbera”.....	33

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se hablara sobre la importancia que tienen las escuelas de baile en Cali a nivel administrativo, de acuerdo a su direccionamiento estratégico de las escuelas de baile, principalmente el direccionamiento de la escuela de salsa de la comuna 12, en la cual tomaremos como ejemplo una de las escuelas de la comuna, como lo es la escuela de baile llamada “Combinación Rumbera”, por medio de esta daremos a conocer las posibles carencias a nivel administrativo que podrían tener las escuelas, donde se podrá observar las consecuencias que puede ocasionar el no tener un direccionamiento estratégico, para ello entraremos a revisar más a fondo la escuela por medio de una entrevista, las cuales me permitan conocer un poco más la escuela.

Se hicieron entrevistas a los gerentes y administradores de las escuelas del sector, y en los lugares donde se genera mayor turismo se tomaran como base aquellos lugares donde estarán hoteles, Discotecas, Centros Culturales, que pueden ser generadores de oportunidades para estas. Se miraran estudios del área, para ver que tan factible es el proyecto. Esto permitió organizar la información mediante la implementación de una matriz DOFA, con la que me permitirá ver las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que cuenta la escuela de salsa Combinación Rumbera, en que aspectos se podría mejorar, dando un aporte desde la parte administrativa, como podría entrar a resolver dicho problema sin ver afectado otras cosas, implementando mis conocimientos. Igualmente se efectuara el modelo Canvas, que permitirá generar que el modelo de negocio sea rentable sustentado en la propuesta de valor para los clientes de sus productos o servicios. Desde lo administrativo lograremos resolver el dilema con el que puede acarrear dicha escuela de baile, el cual no le está permitiendo progresar más económicamente.

De igual forma se identifico el funcionamiento de las escuelas de salsa como industria cultural, a si mismo se describió las carencias administrativas de las escuelas de salsa, se identificaron las relaciones con otras escuelas y el proyecto de industrias culturales de la ciudad, se examinara el impacto logrado

por las escuelas de la comuna 12 en el desarrollo social y se identificara la movilización de aquellos recursos que les permiten la sostenibilidad de las escuelas.

Siendo las escuelas de salsa el principal instrumento en los cuatro eventos más importantes de Cali como son Salsódromo, Feria de Cali, Festival de salsa y verano y el evento más importante el Festival Mundial de la Salsa, ya que permiten la participación de todas las escuelas de Cali, en compañía de escuelas de otras ciudades y el exterior, poniendo en evidencia la vocación de la ciudad hacia la cultura como fuente generadora de empleo, ingresos y mejores condiciones de vida a través de estas industrias del espectáculo.

A nivel administrativo se midió y corrigió el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. Asimismo Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. Se debe tener en cuenta que toda persona que dirija un grupo y trate de lograr los objetivos con la ayuda de otras personas, se convierte en administrador ya sea empírico o profesional. Además el estudio de la administración sirve para que las personas mejoren la realización de sus actos. Y es aquí donde encontramos la importancia del proceso administrativo ya que cada cosa debe estar en su lugar en el momento indicado y no solo como la mente humana lo adecue, no se puede controlar sin antes haber planeado y organizado las ideas de acuerdo a la importancia de cada una de ellas, porque cada persona es administradora de su propia vida eficaz o ineficazmente y de acuerdo a la forma como la administre tendrá la capacidad de conducir un grupo con el conocimiento necesario.

Palabras Claves

Industria Cultural, Administración, Administrador, Organización, Direccionamiento, Estrategia, Planeación, Gestión estratégica, Características, Salsa, Combinación Rumbera, Escuelas, Innovación.

JUSTIFICACION

En la actualidad la salsa en Cali en las organizaciones se ha convertido en un elemento principal, siendo parte de la gran mayoría de sus procesos estratégicos y productivos, donde hay muchas personas en el campo artístico que tienen un gran potencial, pero se ha ido perdiendo debido a que no se está reconociendo las capacidades y habilidades, dado que no tienen recursos económicos suficientes, el cual les permita una gestión estratégica que es un concepto desconocido para muchas escuelas de baile, pero es de gran valor en las organizaciones.

La industrias culturales es un tema de vital importancia en la cultura de la ciudad, especialmente en el emprendimiento empresarial y cultural, es por este motivo que este proyecto se hace con el fin de definir las industrias culturales como factor estratégico de la administración en las escuelas de salsa, enfocado a la comuna 12 de Cali, ya que son en los barrios populares donde se crea las escuelas de salsa con diferentes necesidades, pero principalmente en las cuales podemos evidenciar la carencias de gestión estratégicas.

Este proyecto se tomara principalmente la comuna 12 porque estas abarca barrios populares marginados por la violencia y la delincuencia, en donde niños de escasos recursos aprovechan su tiempo libre y crean estos grupos, para evitar principalmente que estos tomen caminos equivocados, además son escuelas de baile que están empezando y requieren de gestión estratégica, patrocinios para poder subsistir en este mundo de la salsa.

La importancia que tiene las escuelas de baile en industrias culturales, permitirá a la gente, que este fomento les beneficie de otra manera, tanto a los administradores, dándoles a conocer las principales debilidades y fortalezas que estos tienen a nivel administrativo, además permite que tanto niños, niñas y adolescente se beneficien y puedan lograr sus objetivos propuestos.

Se pretende describir la gestión estratégica de las escuelas de salsa ubicadas en la comuna 12 de Cali, con la necesidad que tienen muchas escuelas de baile para obtener una estrategia que les permita adquirir patrocinios, debido a

que muchas veces no les es posible conseguirlos, recurriendo a diferentes actividades que le permitan mantenerse. Debido a que las escuelas de baile son el principal instrumento en los diferentes eventos principales que se realizan en la ciudad.

Muchas escuelas de baile o incluso muchos directores tienen un gran desconocimiento sobre el verdadero rol del administrador dentro de este tipo organización, lo cual genera debilidades en la capacidad de gestión que benefician la sostenibilidad de las escuelas de baile. A su vez, una de las primordiales situaciones que motivaron a la realización de esta investigación es especificar las principales características que debe tener un administrador de empresas para direccionar los programas de gestión estratégica en las organizaciones.

Para ello, un sin número de autores y organizaciones coinciden en la importancia de tener un profesional con la capacidad de gestionar la administración de la escuela de baile desde una perspectiva de la empresa; sin embargo, por desconocimiento bien sea de la gerencia o el mismo profesional de la administración en ocasiones no se logra implementar los conocimientos de gestión en negocios cuyo corazón es la industria cultural. Por otra parte, en ocasiones la dirección de las escuelas de salsa contrata profesionales para la realización de tareas administrativas de carácter operativo que no logran engranaje con la operación general de la escuela.

Se hace importante para la investigación resaltar que una organización necesita de un administrador para implementar su conocimiento en este tipo de negocio, y que además que tenga las habilidades de comunicación para lograr que los artistas puedan llevar el conocimiento a un nivel explícito para que sea parte de una estrategia organizacional.

De esta manera, lo que se quiere lograr en este trabajo de investigación es dar a conocer las características que debe tener el direccionamiento estratégico en las organizaciones de formación en baile que hace parte la industria cultural. Es entender que por medio de las estrategias administrativas se podrá circular correctamente la información y lograr que ésta repercuta en cambios positivos para la organización y sus diferentes públicos.

Este trabajo de grado fue un importante aporte a la academia, ya que brindo paso a paso crear el análisis de general del modelo del negocio mediante el método de Canvas. Por medio de esto se resaltó la importancia del hecho de que un administrador conozca mucho más sobre las nuevas formas de dirigir una empresa, que empiece a tener claro cuál es su verdadero rol dentro de una organización del sector cultural, más aún cuando su razón social es sin ánimo de lucro.

MARCO CONTEXTUAL

Esta investigación se realizó en un contexto de ciudad específico por lo que se hace importante conocerlo, Santiago de Cali es la capital del Valle del Cauca y la tercera ciudad más importante de Colombia, según su población desempeña un papel protagónico en la vida social y política del sur - occidente colombiano.

Dicha ciudad fue fundada en 1536 y aunque es una de las ciudades más antiguas de América, solamente hasta la década de 1930 se aceleró su desarrollo hasta convertirse en uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

Por su avanzado desarrollo en dicha época la Ciudad se convirtió en el sitio de preferencia para vivir, por esta razón se formó basado en grandes migraciones que fueron trayendo a la ciudad diferentes cambios culturales e industriales.

Principalmente la Comuna 12 conformada por doce barrios, constituidos legalmente mediante acuerdos del Consejo Municipal de Santiago de Cali, que se extiende desde 1964 con el barrio Villanueva, y termina en 1984 con la legalización del barrio Bello Horizonte. No obstante los principales barrios que integran la comuna son: Villanueva, Asturias, Eduardo Santos, Alfonso Barberena, Paraíso, Fenalco Kennedy, Nueva Floresta; Julio Rincón, Doce de octubre, El Rodeo, Sindical, Bello Horizonte.

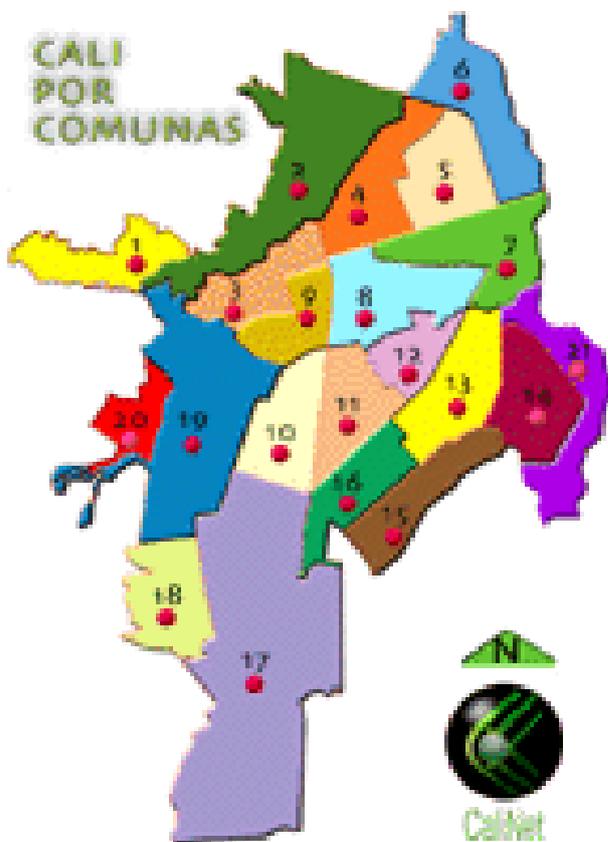
Por otro lado la comuna 12 cuenta con 19 zonas verdes, que corresponde a 62.121 metros cuadrados. Tiene una red vial básica de 11.270 metros de longitud distribuidos así: Vías Principales 2.285 metros, correspondientes a dos tramos de las Autopista Sur o Alfonso Barberena y Autopista Oriental o Simón Bolívar. Asimismo Vías Secundarias 4.845 mts.; siendo la más importante la transversal 29 que une la comuna con el centro de la ciudad. Igualmente Vías Colectoras, conformadas por el conjunto de calzadas que permiten la distribución al interior de la comuna, en un total de 4.240 metros.

Aparte de eso la comuna presenta alta movilización interna a pie y hacia las comunas 7, 8, 11 y 13.

Como organizaciones comunitarias que desarrollan actividades en la Comuna 12 se identificaron las siguientes: La Junta Administradora Local, JAL, las Juntas de Acción Comunal de los barrios Alfonso Barberena, Asturias, Bello Horizonte, Doce de Octubre, Eduardo Santos, El Paraíso, El Rodeo, Fenalco Kennedy, Julio Rincón, Nueva Floresta, Sindical, Villanueva.

Por otra parte la Casa de la Juventud, adelanta proyectos y programas de apoyo y rehabilitación juvenil para la Comuna. Al mismo tiempo el Centro de Información Juvenil realiza programas de rehabilitación y capacitación para niños y adolescentes, especialmente para niños de "alto riesgo".

Incluso esta la Asociación de grupos de la Tercera Edad, Comuna 12. Al igual que cuentan con la Asociación de Antenas Parabólicas y Servicios Públicos Domiciliarios, ASCUANPAC, T.V.C. 12, Canal Comunitario de la Comuna 12. Núcleo de Desarrollo Educativo No. 021. Además de la Casa de apoyo para enfermos de Sida "Juan Eudes". Asimismo con Centro Deportivo para Discapacitados "Nuevos Horizontes", sumando el Comité de Veeduría Comuna 12 y Grupos Juveniles.



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Pregunta de Investigación

¿Cómo es la gestión estratégica de las escuelas de salsa ubicadas en la comuna 12 de Cali?

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivo General:

Analizar la gestión de la Fundación escuela de salsa Combinación Rumbera, ubicada en la comuna 12 de Cali

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el funcionamiento de las escuelas de salsa como industria cultural
- Describir las carencias administrativas de las escuelas de salsa ubicadas en la comuna 12 de Cali.
- Identificar la relación entre las escuelas de salsa y el proyecto de industrias culturales de la ciudad.
- Identificar la relación con otras escuelas, lugar de baile salsa, coleccionistas.

2. MARCO TEORICO

2.1. La definición de industria cultural

En un principio se puede decir que la industria cultural, es considerada un componente importante del sector de la economía que se desarrolla en torno a los bienes culturales tales como el arte, la gastronomía, el diseño, el entretenimiento, la arquitectura, la publicidad y el turismo. Concepto que fue introducido por teóricos alemanes Adorno y Horkheimer. (Cano, Bonet, Garzón, & Schargorodsky, 2010).

Según (Adorno & Horkheimer, 1944-1947). "La industria cultural se define como proyectos asociados a nivel cultural que buscan fomentar la participación de los ciudadanos a más actividades" de igual forma la industria cultural desde Adorno la define también como "la transformación de las diferentes obras de arte en objetos al servicio de las personas, que no podrían existir al grupo de personas que reciben la idea o el producto que se desea vender, el cual no será rentable si no se adapta a la sociedad y la sociedad recibe el producto, las industrias persiguen promover con fines publicitarios, o por propagandas a favor del mundo".

Sin lugar a dudas, en la anterior cita de Adorno, la industria cultural lo que crea es advertencias a la inconformidad que tiene detrás suyo los más grandes intereses, por lo cual buscan incrementar la participación ciudadana en actividades culturales, donde para el autor se transforman obras de arte en objetos que pueden estar al servicio de las personas, que según él no será rentable si no es adaptable a los entornos de la sociedad, perseguido por las industrias culturales con un fin publicitario.

Así mismo Adorno y Horkheimer (1988).calificaban y acusaban a las industrias culturales de industrias de la diversión:

Resulta por lo menos dudoso que la Industria Cultural cumpla con la tarea de divertir de la que abiertamente se jacta. Si la mayor parte de las radios y los cines callasen, es sumamente probable que los ciudadanos no sentirían en exceso su falta. Las Industrias Culturales defraudan continuamente a sus consumidores, respecto a todo aquello que prometen. Cuanto menos tiene la Industria Cultural para prometer, más pobre se convierte la ideología que difunde. (Adorno, y Horkheimer, 1949).

Por otro lado, se define la Industria Cultural como: *“un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social.”* (Zallo, 1988)

2.2 Industrias Culturales en Cali.

Santiago de Cali se ha convertido en los últimos años en ejemplo de superación y fortaleza a través de cada una de las expresiones culturales de la ciudad, no innecesariamente considerada como una de las ciudades de mayor osadía empresarial en el país. (Secretaria de Cultura y Turismo, 2012).

La creación de pequeñas empresas que se desarrollan a través de lo que conocemos como industria cultural, ha generado cambios significativos, llenos de esperanzas, tolerancias, por personas que de una u otra manera transforman día a día las expresiones culturales en instrumentos que generan ingresos de mejoramiento en la calidad de vida y en motor de desarrollo factible y sostenible para la ciudad. (Alcaldía Santiago de Cali).

También, la ciudad cuenta con las expresiones culturales múltiples que van desde la danza, el teatro, el ballet, la música, el cine, todas y cada una de las diferentes actividades que identifican la ciudad y a la gente como es la Feria de Cali, los Festivales Mundiales de salsa, Conciertos, Petronio Álvarez, entre otras celebraciones, hacen grandes esfuerzos para procurar la construcción de verdaderas industrias derivadas de su actividad. Según la alcaldía, esta línea de fortalecimiento a las distintas expresiones culturales desde la productividad, ha implementado el fortalecimiento del producto cultural y turístico de la ciudad bajo la visual de fortalecer la oficina de industrias culturales de la secretaria, suministrándole estructura y mecanismos que le permitan mejorar los distintos emprendimientos culturales, empezando por el que se considera emblema de la ciudad “La Salsa”; a través de la cual convierten a la ciudad como una de las mayores en emprendimiento cultural-turístico, debido al potencial empresarial, artístico, cultural que tienen. A sí mismo queriendo convertirla en referente latinoamericano, gracias a su peculiaridad emprendedora, turística y

empresarial que promueve la ciudad de Cali, especialmente lo que la hace distinta la salsa.

Por ende, los medios de comunicación masivos quienes definen la identidad de la actual sociedad al ser industrializadas y como se menciona en el texto *industrias culturales, el futuro de la cultura en juego `han trastocado las condiciones de elaboración y de circulación de todas las formas de expresión cultural'* (Breton, A., 1982), también cabe mencionar que dichos medios de comunicación ejercen una inminente influencia en la determinación de los roles de cada individuo de la sociedad.

Según (Girard, A., 2011), las `maquinas culturales' han transformado, de manera positiva y negativa la vida cultural de la inmensa mayoría de la población, debido a que estas tienen un impacto profundo en toda la sociedad, porque modifican nuestra percepción de la vida, en cierta medida -con unas condiciones económicas y políticas favorables- pueden impulsar a la acción educativa, fortaleciendo considerablemente la participación efectiva de las masas en la elaboración de su cultura.

Para concluir me parece pertinente citar a el director general de la UNESCO año en su discurso inaugural en que evento ya que este describe brevemente las implicaciones de el desarrollo de la industria cultural...*"Los medios de comunicación masiva que se han convertido en uno de los pilares esenciales de la divulgación cultural, transmiten, en efecto, mensajes que no son culturalmente neutros. Esos mensajes reflejan el pensamiento, las ideas y los valores, en una palabra, la visión del mundo de los que los difunden. Cuando aportan de manera intensiva sistemas de valores, de modos de vida, ajenos a los pueblos de una región dada, no se puede impedir que estos, a la larga, obliteren los valores propios de tales pueblos, con el riesgo de convertirse, incluso sin proponérselo, en instrumentos de alineación cultural. Lo esencial es comprenderlo y buscar la forma de salvaguardar la identidad cultural de cada pueblo, sin negar la necesidad de intercambios entre áreas culturales diferentes ni de lograr el enriquecimiento mutuo indispensable de las culturas, ya que conviene también, para mantener viva y desarrollar una cultura, evitar caer en el otro extremo, es decir, un aislamiento que puede ser igualmente*

nefasto...' (Breton, 1982). Relación significativa con las escuelas de salsa las cuales tiene su propia identidad, sus valores los cuales les atribuyen a desarrollar una cultura, a partir de lo anterior se refleja que los medios de comunicación están mostrando una información errada de la identidad cultural de nuestra ciudad, ya que estos medios están pensando en sus beneficios, dejando a un lado que la salsa es un elemento esencial y por lo cual se fomenta la identidad cultural, mostrándole tanto a la sociedad como a los extranjeros, la cultura que tiene Cali.

2.3. La Salsa

2.3.1. La definición de la Salsa

La Salsa es un género musical creado entre la ciudad de San Juan (Puerto Rico) y luego Nueva York, desde mediados de los años 50's,-y principios de los años 1970's, utilizando la guaracha, como su ingrediente principal. Sus protagonistas resultan y vienen a ser músicos mayormente de origen boricua, los que fusionaron distintos ritmos, lo que dio origen a un nuevo sonido musical. La salsa no es un particular ritmo musical, es "una nueva manera de hacer música mezclada", cuyas características centrales lo son la libre combinación de ritmos y géneros del Caribe. Ritmos como: la Guaracha, el Latín Jazz, el Mambo, el Son Montuno, la Bomba, la Plena, el Seis, la Rumba, Aguinaldos y Guaguancó.

Diríamos en líneas generales que la Salsa es una nueva manera de tocar y combinar los instrumentos de percusión; los montunos del piano, los bajos, los arreglos y formatos orquestales, las voces, y sus inflexiones vocales, sus improvisaciones y estribillos; los movimientos escénicos, y los textos cantados. En cuanto a parámetros exclusivamente musicales, los arreglos y formatos orquestales tipo Jazz, con la preeminencia del trombón entre los vientos, lo cual proviene de una tradición boricua que pasa directamente de Mon Rivera a Willie Colón. La Salsa es como un sofrito de ingredientes musicales, que combinados crean un solo sabor, eso es igual Salsa. (Sincretismo musical).

2.3.2. Orígenes de la salsa

La "salsa" es el término usado a partir de los años setenta para definir al género musical resultante de una síntesis de influencias musicales cubanas

con otros elementos de música caribeña, música latinoamericana y jazz, en especial el jazz afrocubano. La salsa fue desarrollada por músicos de origen latinoamericano en el Caribe hispano y la ciudad de Nueva York. (es.wikipedia.org/wiki/Salsa_(g%C3%A9nero_musical), 2011): La salsa abarca varios estilos como la salsa dura, la salsa romántica y la timba, aunque son generalmente usados solo los dos primeros.

La salsa originada en la ciudad de Nueva York impulsada por el puertorriqueño Izzy Sanabria, editor de la revista *Latín NY*, es acoplada en Cali como suya, como principal signo de identidad caleña, considerándolo todo un fenómeno cultural y no exclusivamente comercial o musical. (lacienciade-hoy.blogspot.com/2008/12/donde-surgi-la-salsa.html, 2008)

2.3.3. Esencia de la Salsa

El director cubano Machito afirmaba que la salsa era, más o menos, lo que él había tocado durante cuarenta años (entre 1930 y 1970) antes de que el género musical se denominara así. Por otro lado, el músico neoyorquino de ascendencia puertorriqueña, Tito, negaba la existencia de la salsa como género en sí mismo, afirmando que *“lo que llaman salsa es lo que he tocado desde hace muchísimos años: se llama mambo, guaracha, chachachá, guaguancó. Todo es música cubana. La salsa se come, no se oye, no se baila”*.

El músico Eduardo Morales (1969) define la salsa como *“un nuevo giro de los ritmos tradicionales al son de la música cubana y la voz cultural de una nueva generación y una representación de la identidad cubana y latina en Nueva York”*.

No obstante, autores señalan como un elemento fundamental en el surgimiento de la salsa en los años setenta al quehacer musical de los músicos puertorriqueños y su cultura, tanto en la isla de Puerto Rico como en su diáspora neoyorquina. Se señala el peso específico de los puertorriqueños en New York que, aunque minoría, eran numéricamente muy superiores a cualquier asentamiento latinoamericano. También se aduce que el corte en el intercambio cultural entre Cuba y Estados Unidos —producido como reacción contra la revolución cubana de 1959— potenció el protagonismo de los

puertorriqueños en la escena musical latina de New York. (www.proyectosalohogar.com/Enciclopedia_Ilustrada/Salsa.htm, 2009):

De esa forma en especialmente las escuelas de salsa son escuelas creadas en los barrios populares para evitar que jóvenes y niños tomen caminos equivocados y aprovechen su tiempo libre para aprender cosas nuevas y diferentes como el baile y no caigan los riesgos que corren en la calle como el vicio.

2.4. Estrategia

2.4.1. Definición del Concepto Estrategia.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Por ende la estrategia es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos. (Rovere, 1993)

Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su Misión y organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

Debido a que las consecuencias de cualquier decisión tienen un efecto drástico y amplio, la administración a través de su función de planeación, debe buscar el mejor curso de acción posible y de cualquier forma estar preparada para cambiar, si la experiencia y la información nueva que se presenten, sugieren que es necesario el cambio en las acciones ya antes establecidas. Las estrategias planteadas para lograr un objetivo (o los objetivos), deberán complementarse unas a otras.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de

objetivos y metas. Se tiende a recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser? y ¿Adónde queremos llegar?. Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro ya que no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar.

2.4.2. Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Según Chandler (2009) “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”. También para Ansoff (2009) “Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”. El cual la estrategia es la generación de conocimiento de la empresa con el ambiente. Por otro lado para Porter “*La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos*”. De este modo la estrategia es un sin número de acciones que permiten el desarrollo de formulas a manera de competir y asignar recursos para la determinación de alcanzar objetivos establecidos a largo plazo y políticas necesarias.

Siendo la estrategia una búsqueda deliberada de un plan de acción, el cual desarrolla una ventaja competitiva para poner el plan en práctica. En consecuencia se dice que la estrategia de una empresa es un plan en particular para lograr una mayor rentabilidad, la cual puede ser representada mediante un modelo de negocio, como lo es el modelo Canvas que son herramientas de modelo de negocios, que basándose en el desarrollo de estrategia empresarial permiten describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recientemente iniciado crea, entrega y captura valor.

4. METODOLOGÍA

4.1 Metodología cualitativa.

La metodología cualitativa es una estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad, siempre compleja, y presa de la espontánea continuidad temporal que le es inherente, con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos, categóricos por naturaleza, y con independencia de su orientación preferentemente ideográfica y procesual, posibilite un análisis (exploratorio, de reducción de datos, de toma de decisiones, evaluativo, etc.) que dé lugar a la obtención del conocimiento válido con suficiente potencia explicativa, acorde, en cualquier caso, con el objetivo planteado y los descriptores e indicadores a los que se tuviera acceso” (Serrano, 2002) (Anguera, 1995: 514 en Pérez Serrano, 2002)

Por otro lado se puede decir que con frecuencia el enfoque cualitativo se basa en métodos que recolectan datos sin medición numérica, usualmente las descripciones y las observaciones son las que se usan. “Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido”.

Para efectos de esta investigación se realizara un estudio cualitativo y descriptivo acerca de la gestión de proyectos de industrias culturales encaminado hacia el direccionamiento estratégico, y esencialmente contando con los mercados inclusivos de las escuelas de salsa de la comuna 12 como modelo a seguir en las organizaciones a estudiar. Se escoge este tipo de estudio ya como lo dice Danhke (1989) “*los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis*”. De este modo se iniciara la recolección de casos en lo posible de empresas de salsa de la comuna 12, las cuales nos pueden dar respuesta a

nuestra pregunta de investigación y se buscara principalmente que ejemplifiquen la generación de mercados inclusivos como aporte a una responsabilidad social dictamina por la organización.

Posterior a esta recolección de información se integrara la teoría recolectada en el marco teórico para abordar los objetivos propuestos de investigación y especificar las características en conjunto de los casos escogidos y sus marcos de responsabilidad social empresarial. Finalmente para este estudio descriptivo se pretenderá llegar a conclusiones y respuestas para la pregunta de investigación y los objetivos del proyecto por medio de los ejemplos examinados en los casos de estudio escogidos y en el marco teórico recolectado por el investigado.

4.2 Método estudio de casos.

“El estudio de casos es un instrumento o forma de investigación que implica el examen intensivo y profundo de un mismo fenómeno u objeto de interés lo que supone un proceso de indagación sistemática que se caracteriza por el examen detallado y comprehensivo del caso objeto interés.” (Moron Marchena, 2004)

Hay diversos tipos de casos:

Casos únicos: centra su análisis en un único caso

Casos múltiples: centra su interés conjuntamente en un determinado número de casos que tiene en sí mismos entidad propia.

Casos descriptivos: presenta un informa detallado de naturaleza descriptiva.

Casos Interpretativos: pretenden reunir tanta información sobre el fenómeno objeto de estudio como sea posible con la intención de interpretar un fenómeno.

Casos globales: consideran el fenómeno como un todo.

Casos inclusivos: analizan la realidad dividiéndola en partes denominadas unidades y subunidades recibiendo un tratamiento diferenciado. (Morón Marchena)

4.3 Instrumento.

Para motivo de esta investigación se tuvieron dos instrumentos que ayudaron en la recolección de información relevante para el trabajo. En primer lugar se

contó con un instrumento metodológico DOFA facilitado por una auditoría realizada a la academia de baile Combinación Rumbera que se basa en la identificación del análisis de las condiciones externas (Amenazas y Oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas), a partir de este análisis metodológico se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización.

En segundo lugar se hizo una entrevista estructurada de varias preguntas con el fin de obtener la información y fortalecer la información en la organización Combinación Rumbera. La entrevista se dirigió específicamente al conocimiento más profundo sobre la academia, el direccionamiento y su relación en la organización, abordando temas de interés como el direccionamiento estratégico sobre la organización del caso a estudiar y la indagación sobre temas de mercados inclusivos.

4.4 Procedimientos.

En primer lugar se hizo contacto con el director de Combinación Rumbera quien brindó la cita para la entrevista donde se formuló tanto el instrumento de la academia, el modelo Canvas, asimismo como la entrevista realizada. En este sentido se pudo conseguir la citación con éxito y se generó la información necesaria para abordar los temas consecuentes con la investigación. Adicionalmente se contó con una segunda fuente la página web oficial de Combinación Rumbera donde se rescató información pertinente para el análisis de caso, además del modelo Canvas para ayudarles a generar un modelo de negocio rentable sustentado en la propuesta de valor para los clientes de sus productos y servicios, ayudando a describir la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.

4.5. Unidad de Análisis: Fundación Escuela de Baile Combinación Rumbera.

Estos datos fueron recogidos de la página oficial de la organización Combinación Rumbera y fueron procesados para efecto de la investigación. La Fundación escuela de baile Combinación Rumbera es una organización con gran sentido de responsabilidad en el cumplimiento y la calidad de sus servicios; la cual pone a su disposición toda su infraestructura, Talento humano y experiencia para la prestación de servicios relacionados con la Danza " Bailes Antillados, Afrocubanos, Modernos" y Las Artes Estéticas "Teatro"; y de este modo contribuir con la solución de sus necesidades en una forma efectiva y garantizada, Gracias al talento humano y a la experiencia Obtenida.

Esta fundación ha dejado de ser un propósito para convertirse en un estilo de vida para cada uno de sus integrantes; su calidad artística y las ganas de sacar adelante este ideal proyectan a Combinación Rumbera como una de las mejores escuelas de baile de la ciudad de Cali. Esta empresa con sentido social se creó en el año 2001 y cuenta con pocos aliados quienes proporcionan a la organización no solo apoyo económico sino también tiempo, dedicación y buenas relaciones; entre estas las pocas organizaciones de apoyo se pueden mencionar empresas, ONG, entidades gubernamentales a demás de ciudadanos de diversas etnias que como ya se habían mencionado antes viven en barrios populares de la comuna 12.

Buscando el bienestar de las comunidades Combinación Rumbera cuenta con profesionales altamente capacitados para ofrecer a niños, jóvenes y adultos un espacio donde puedan compartir, aprender y crecer no solo en lo artístico sino también en lo personal, donde se pueda vivir como una familia; como objetivos a resaltar de la organización se tiene el fortalecer los procesos de aprendizaje, adquirir un espacio propio, aumentar y desarrollar potencial humano, fortalecer la comunicación en todos los niveles, optimizar la confianza en sí mismos desarrollando sus habilidades artísticas y competitivas, mejorando de una forma u otra su calidad de vida.

Como misión organizacional esta entidad sin ánimo de lucro dice: "Brindar a los jóvenes y niños de nuestra comunidad una opción que les permita desarrollar

sus habilidades y aprovechar el tiempo, suministrándoles las herramientas necesarias para proyectarse como excelentes artistas y personas capaces de identificarse por su estilo único, y así llevar nuestro folclor urbano a todos y cada uno de los rincones del mundo”. Y como visión se ven en ser “reconocida a nivel nacional e internacional como la mejor escuela de folclor urbano contemporáneo de Santiago de Cali, proyectando en cada uno de sus bailarines un excelente nivel de calidad artística y personal y de esta manera transmitir al mundo nuestros rasgos socio culturales”. Por otro lado, las normas bajo las cuales la organización alinea su modo de actuar están regidos como principios organizacionales y son los siguientes: sostenibilidad económica, sostenibilidad social, respeto socio cultural, integralidad, equidad.

5. Análisis y Discusión de Resultados

En primera instancia, se encontró la necesidad de aplicar un direccionamiento estratégico debido a que en la parte interna de la empresa, en las debilidades a nivel administrativo, donde no hay una planeación estratégica, falta una mayor organización administrativa, no tienen un manual de funciones, carecen de espacios propios, además se debe mejorar las instalaciones. De igual manera, se encontró que tienen un problema que es el no estar al día con la parte tributaria, así como una cartera por cobrar, poco conocimiento del significado de cómo mantener una empresa, al igual que el poco apoyo por parte de la administración en las escuelas de baile, ya que no tienen un reconocimiento como escuelas generadoras de espacios sanos de convivencia y paz para jóvenes, adultos y niños, pues no son vistos como una industria cultural efectiva.

Por otro lado, poseen fortalezas como contar con una planta física para la realización de sus ensayos, al mismo tiempo cuenta con un personal humano grande aproximadamente 180 personas, el cual está calificado, además de espectáculos diferentes servicios y eventos que tienen que ver con temáticas distintas como son el vals, clases personalizadas. Con gran fortaleza como lo es la cultura organizacional, siendo estos recursivos ofreciendo atributos y repertorios que los llevan a un auto sostenimiento, con una gran variedad de inventarios en vestuario, un alta experiencia en la parte artística, se cuentan con recursos propios como equipos de sonido y de oficina por medio de donaciones mensuales, al igual que tienen un contador.

Por otro lado, en la parte externa de la compañía, vemos que tienen oportunidades que ofrece el mercado como es el poder contar con un proyecto cultural que ofrece la alcaldía, trabajar con la empresa privada ya sea en espectáculos o proyectos como lo son el Salsódromo, festival mundial de la Salsa y diferentes competencias. Además de proyectos del Ministerio Nacional de Cultura que permiten desarrollar actividades que a su vez den estabilidad a las escuelas y así estas puedan seguir en labor de apoyo social. También desarrollar proyectos a nivel local, los cuales les permitan a jóvenes y niños

emprender actividades sanas y lúdicas, a su vez generando de una u otra manera sueños e ilusiones para volver a creer. Asimismo la oportunidad de un apoyo por parte de la empresa privada o del estado, permitiendo que se les den a conocer sus derechos, fortaleciendo la relación con la junta de acción comunal para el financiamiento de propuestas.

Por otra parte, poseen una serie de amenazas con la competencia cercana que ofrece servicios similares en el sector, al igual que las amenazas de los Gimnasios, escuelas de baile, estrellas mundiales (Worldsalsa), el imperio juvenil, por ende las escuelas de baile en el sector como competencia directa en el caso de Euforia Latina, pero que no tienen unas instalaciones propias. También pueden haber embargos por el no pago de impuestos, o en su defecto que el dueño del local termine el contrato de arrendamiento, asimismo el mal manejo de las juntas comunales con los recursos que ahí se dan para jóvenes y niños, así como la falta de motivación educativa, la falta de oportunidades para jóvenes en nuestro sector, donde los centros culturales no invierten lo suficiente para mantener o brindarles una opción, al igual que el desconocimiento de cómo funciona la parte administrativa de la ciudad, la falta de educación no los impulsa a seguir.

En efecto se vio la necesidad en el proyecto, buscar un contacto que permitiría realizar un direccionamiento estratégico, por lo cual se logró un contacto directo con alguna escuela de la comuna 12. Inicialmente se logró entrevista con el director y el administrador de la escuela "Combinación Rumbera" en el sector, dando la oportunidad de conocer un poco de la escuela, el funcionamiento, estructura al realizar la entrevista, por medio de la que se pudo conocer un poco más en qué consistía su empresa. Se continuó, con la realización un análisis de la empresa, emprendido con un análisis DOFA, permitiendo un diagnóstico real de la empresa, diciendo como están, como van, brindando el elemento requerido para tomar decisiones, mostrando con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tenía la empresa.

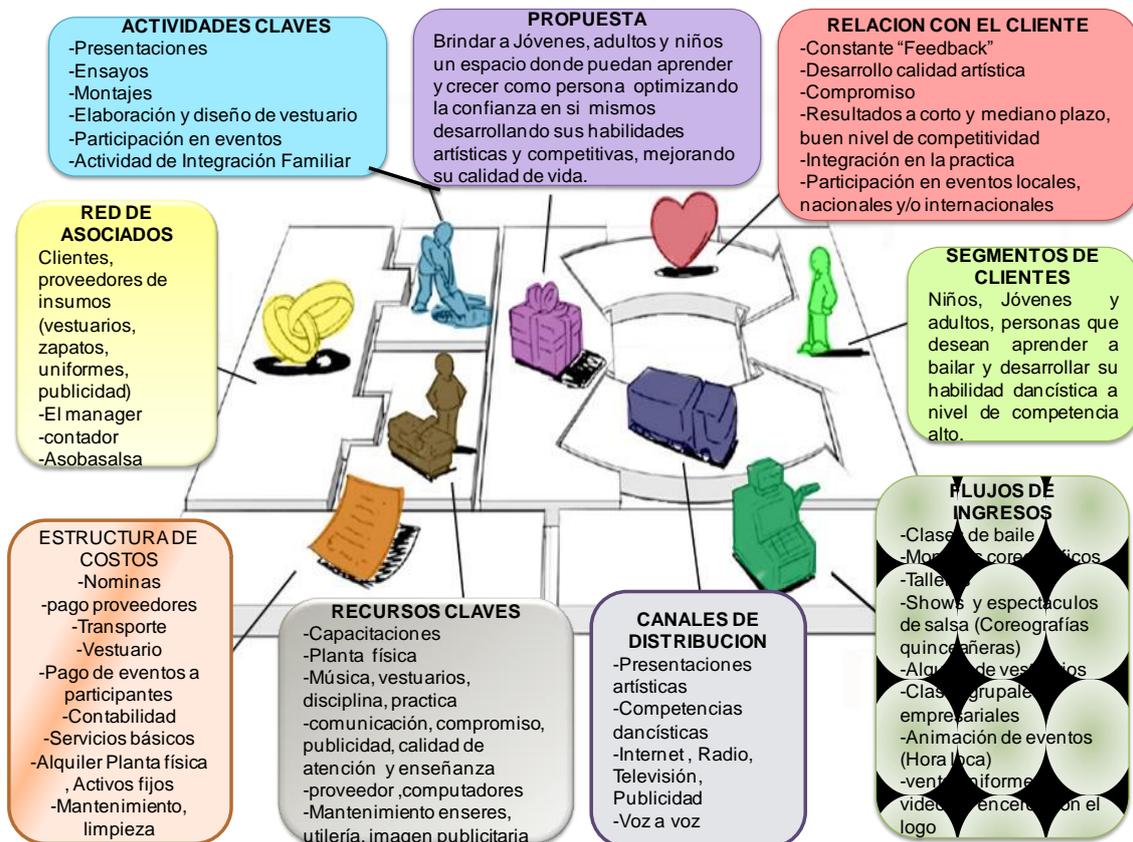
RESULTADOS - MATRIZ DOFA	
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ No hay planeación estratégica ❖ Falta organización Administrativa ❖ No hay Manual de Funciones ❖ Falta de espacios propios ❖ Mejorar instalaciones ❖ No está al día con la parte Tributaria ❖ Cartera por cobrar ❖ Falta conocimiento sobre significado de mantener una empresa ❖ El poco apoyo de la administración en las escuelas de baile ❖ El no reconocimiento de las escuelas de baile como generadoras de espacios sanos de convivencia y paz para jóvenes, adultos y niños. ❖ No verlos como una industria cultural efectiva 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Contar con un proyecto cultural que ofrece la alcaldía ❖ Trabajar con la empresa Privada ya sea en espectáculos o proyectos ❖ Salsodromo ❖ Festival mundial de la salsa y diferentes competencias ❖ Proyectos del ministerio Nacional de cultura que permite desarrollar actividades que a su vez den estabilidad a las escuelas y así estas puedan seguir en labor de apoyo social. ❖ Desarrollar proyectos a nivel local que permitan a jóvenes y niños emprender actividades sanas y lúdicas, y a su vez generar de una u otra manera sueños e ilusiones en ellos para volver a crear. ❖ Apoyo por parte de la empresa privada o del estado ❖ Fortalecer la relación con la junta de acción comunal para el financiamiento de propuestas. NO LES DAN A CONOCER SUS DERECHOS
<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se cuenta con la planta física ❖ Personal Humano es inmenso cuantas personas 180 PERSONAS y calificado ❖ Espectáculos para diferentes servicios HORAS LOCAS(EVENTOS QUE TIENEN TEMATICAS Y ANIMAN), VALS , CLASES PERSONALIZADAS. ❖ La Idiosincrasia en términos administrativos esto es cultura organizacional su mayor fortaleza ❖ Recursividad atributos, repertorios ❖ Auto sostenimiento ❖ Se cuenta con variedad de inventario en vestuarios ❖ Conocimiento en la parte artística (Experiencia) ❖ Equipos de sonido, oficina ❖ Recursos propios por medio de donaciones Mensuales ❖ CONTADOR 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia cercana que ofrece servicios similares en el sector ❖ Gimnasios, escuelas de baile, Worldsalsa(ESTRELLAS MUNDIALES), Imperio Juvenil escuela de baile en el sector. (competencia directa). ❖ Euforia Latina (competencia directa) NO TIENEN INSTALACIONES PROPIAS ❖ Embargos por no pago de impuestos ❖ Dueño del Local Termine el contrato de arrendamiento ❖ Mal manejo desde las juntas comunales con los recursos que ahí se dan para Jóvenes y niños. ❖ Falta motivación educativa ❖ Falta de oportunidades de nuestro sector para jóvenes(NO CENTROS CULTURALES NO INVIERTE LO SUFICIENTE PARA MANTENER O BRINDARLES UNA OPCION) ❖ Desconocimiento de cómo funciona la parte administrativa de nuestra ciudad. ❖ JOVENES FALTA DE EDUCACION, NO LOS IMPULSAN A SEGUIR ESTUDIANDO

Además, se busco con un modelo integral, como el modelo Canvas, para analizar la empresa como un todo y el cual sirvió como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, de manera que se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica. En la aplicación del modelo Canvas, se encontró un segmento amplio el cual les permite llegar a toda clase de público, que se interesa por mejorar sus habilidades en el baile, con el cual tienen una relación muy familiar, de compromiso, y calidad artística, mediante los diferentes canales de distribución que les permite acoplarse de una mejor manera en el entorno, recuperando la confianza en el desarrollo de sus habilidades artísticas, mediante un sin número de actividades, que a pesar de tener una gran variedad, no son suficientes para cubrir por completo la amplia estructura de costos, las cuales necesitan de recursos claves para poder desarrollarse que en su momento no logra cubrir mediante la falta de oportunidad de alianzas estratégicas, que les permita minimizar costos y obtener mayores ingresos que beneficien ambas partes. Además la aplicación del modelo ayuda a aprovechar las sinergias existentes, a valorar con más certeza los resultados esperados y los requisitos, a identificar los grupos de interés de manera más concreta y a planificar con exactitud las fases de puesta en marcha.

Es así como estratégicamente hemos establecidos medidas referentes a las industrias culturales desde la administración, fijando objetivos generales y específicos que nos permiten dar solución a nuestra pregunta de investigación de una forma más centrada y segura posible.

En consecuencia, por medio de la secretaria de cultura y turismo de Cali los bailarines de salsa logran apoyos empresariales, debido a que la gran mayoría de las escuelas son instituciones que funcionan en los barrios populares de Cali por el deseo de poder impulsar sus proyectos, a pesar de que no cuenten con las condiciones sociales o con iniciativas estructuradas. Logrando así que la oficina de turismo por medio de la secretaria de cultura y turismo trabaje en un programa que acompaña a estas entidades en el campo empresarial, ya que con las carencias administrativas que posee se les hace un poco difícil desarrollar sus proyectos, se debería apoyar un poco más las escuelas, pues son el producto cultural turístico mas afianzado y de proyección de la ciudad.

Se requiere fortalecer a las escuelas de salsa, esto debería comprometer a más entidades como centros comerciales, empresarios y plataformas comerciales cuenten con más frecuencias con la salsa como atractivo para los visitantes y turistas.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De esta manera en el diagnóstico realizado a la escuela Combinación Rumbera, permitió organizar mejor las ideas y perspectivas de los directivos de la organización en cuanto a la idea de negocio:

- Se evidenciaron claras fallas en la mezcla de diversas actividades por parte del administrador de la empresa, el cual descuida parte de la empresa por atender otras actividades que no tiene mucha relevancia para la Fundación.
- Además se evidenciaron fallas en el momento de llevar la contabilidad de la escuela, por ello el análisis DOFA le permitió a la empresa conocer sus principales debilidades la cual no les está permitiendo avanzar en cuanto a la competencia.
- La práctica de esta técnica de análisis de problemas (FODA) permite hacer un verdadero ejercicio de eficiencia como vía para el logro de los objetivos organizacionales (eficacia), sino que nos capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento; ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto, crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral.
- En consecuencia hacer planeación estratégica global para saber que quiero hacer en un futuro con mi empresa. De esta manera en el diagnóstico realizado a la escuela Combinación Rumbera, les permitió organizar mejor sus ideas en cuanto a la idea de negocio.
- Con la implementación de este sistema, se aportaron muchos beneficios a la empresa Combinación Rumbera, desde el ahorro de tiempo, que es usado en los procesos internos; menos pérdidas económicas o

materiales para la empresa; dando lugar a que esta sea más eficiente y veraz en la información que se manejará. Todo con lo que se construyó el sistema está tomando en cuenta las bases que la empresa maneja, como las prestaciones y las políticas, lo que se pretende es que la empresa de un salto al mundo de las Industrias por medio de este sistema y a su vez que controle algunos de sus procesos.

- Por otro lado permitió indagar el impacto logrado por las escuelas de la comuna 12 en el desarrollo social en su entorno y la identificación de la movilización de aquellos recursos que permiten la sostenibilidad de las escuelas.
- En la empresa como tal se encontró que había muchas cosas por corregir y mejorar, por lo cual se vio la necesidad de implementar diferentes estrategias que le permiten una leve mejora como organización, las cuales poco a poco se invertirá tiempo y sacrificio por parte de los directivos, que les permitirán vencer esas barreras que les impiden ver más allá de la escuela.
- Como oportunidad para obtener nuevos recursos que les permitan su auto-sostenimiento, se requiere y se invitan a las escuelas que hagan alianzas estratégicas con este tipo de organizaciones como lo es Asobasala.
- Aliados que involucran proveedores dispuestos ayudar a la empresa a disminuir los riesgos que tienen y mejorar la calidad de sus productos o servicios, recalándose lo importante que es reconocer las diferentes oportunidades para que logren contrarrestar las debilidades que tienen como empresa, permitiendo ayudar a la empresa a ser conocida por sus destacadas fortalezas, con una capacidad de reacción eficaz frente a la competencia de forma oportuna al conocer el entorno.
- Igualmente como una oportunidad tras después de el análisis DOFA, se les realizó el modelo Canvas para su modelo de negocio, en el cual se les fue asesorando, permitiéndoles ver la manera de cómo su organización puede crear, distribuir y capturar valor, dando a conocer cuáles eran su segmentos de mercado, si la propuesta de valor que se le está entregando al cliente es relativamente buena o hay que

replantearla, además evidenciado que tan fuertes son sus canales que le entregan a sus clientes, mostrando si esa relación con el cliente es efectiva, además de sus principales fuentes, recursos, quienes son sus colaboradores, proveedores más importantes a través de los cuales les permite crea ese valor, permitiéndoles de esta manera estructurar bien sus costos, para saber qué cantidad de dinero requieren para obtener los gastos en cuanto a realizar actividades y tener los recursos necesarios para que el servicio sea de buena calidad y funcione de manera pertinente, viéndose beneficiado ambas partes.

Puesto que al tener claros estos elementos les da una visión global e integral de su verdadera situación, consiguiendo saber qué es lo que mejor hacen, diseñando de mejor manera los objetivos, metas claras y precisas, que están encaminadas a mejorar sus debilidades o aprovechar al máximo sus oportunidades, puesto que al tener claro esto se puede lograr como en el caso de Combinación Rumbera, que lo está logrando, es ver con mayor facilidad las oportunidades o soportar las debilidades que les brinda su entorno, permitiéndoles hallar soluciones a los problemas u amenazas que les impiden crecimiento como empresa, evidenciándose así que al hacer el análisis.

Este análisis permitió asesorar de una manera muy placentera a la empresa, dándose a conocer muchas cosas que como empresa no tenían conocimiento, una asesoría que sirve tanto a la empresa en un futuro, al poder mirarla desde diferentes puntos de vista, no solo como formarlas como personas, si no que estas sienta un compromiso con la escuela que les brinden un progreso económico y no se estanque ante la constante competencia y a las diferentes formas de innovar.

Por último se realizo como valor agregado el plan de empresa con la escuela de salsa, permitiendo crear más valor y fortalecerse administrativamente como empresa. La conclusión y aprendizaje global para el autor de este proyecto de grado, es la satisfacción de poder poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, buscar las fallas que tenemos y generar un correctivo y reforzar lo que nos hace falta a cada uno de nosotros.

BIBLIOGRAFÍA

- Adorno, T., & Horkheimer, M. (1944-1947). "La Industria Cultural Iluminismo como mistificación de masas". *En Dialéctica del iluminismo* , Pág. 20-26.
- Alcaldía Santiago de Cali. *La Industria Cultural*. Santiago de Cali, Colombia.
- Breton, A. (1982). *El futuro de la cultura en juego* (Primera edición ed.). (M. Unesco, Ed.) París: Fondo de cultura económica.
- Breton, A. (1982). *El Futuro de la Cultura en juego* (Primera edición ed.). (F. d., Ed.) Paris: UNESCO.
- Cano, G., Bonet, L., Garzón, A., & Schargorodsky, H. (2010). Desarrollo de industrias culturales y creativas.
- Carreto, J. (07 de 2008). *blogspot.com*. Recuperado el 2013, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- [es.wikipedia.org/wiki/Salsa_\(g%C3%A9nero_musical\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Salsa_(g%C3%A9nero_musical)). (2011). *La Salsa (Género Musical)*. Nueva York: Wikipedia.
- Girard, A. (2011). La Industria Cultural. *Arqueología Conceptual* .
- lacienciade-hoy.blogspot.com/2008/12/donde-surgi-la-salsa.html. (2008). *¿Donde surgió la Salsa?* *blogspot*.
- Moron Marchena, D. A. (2004). *Técnicas de investigación en pedagogía social*.
- Rovere, M. (1993). Planificación Estratégica en Recursos Humanos en Salud.
- Secretaria de Cultura y Turismo. (2012). *Historia de Cali*. Santiago de Cali, Colombia.
- Serrano, P. (2002). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultura*. Anguera.
- www.infoamerica.org/documentos_pdf/adorno_horkheimer.pdf. (1988). *Dialéctica del Iluminismo*. Buenos Aires: Sudamericana.
- www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/. (2013). *Modelo Canvas*.
- www.proyectosalohogar.com/Enciclopedia_Ilustrada/Salsa.htm. (2009). Cultura Musical Afro-Boricua. *Enciclopedia ilustrada de la Salsa* .
- Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid, España: Ak al.

ANEXOS

Entrevista: Escuela de baile “Combinación Rumbera”

- 1) ¿Desde hace cuanto trabaja con escuelas de salsa?
- 2) ¿Hace cuanto tiempo están constituidos como escuela de salsa?
- 3) ¿Cómo definen la escuela de salsa?
- 4) ¿Cuántas personas constituyen la escuela?
- 5) ¿Cómo es la relación como grupo en la escuela?
- 6) ¿En qué actividades participan actualmente?
- 7) ¿Cuenta con recursos económicos necesarios para sus presentaciones?
- 8) ¿Cuál ha sido su experiencia más gratificante como grupo?
- 9) ¿Qué metas se han fijado a largo plazo?
- 10) ¿Cómo piensa conseguirla?
- 11) ¿Cuales sus valores como escuela de baile?
- 12) ¿Que deberían mejorar como grupo?
- 13) ¿Qué meritos o puntos fuertes les pueden proporcionar ventajas respecto a otras escuelas?
- 14) ¿Han valorado otras prestaciones tales como, seguridad, transporte?
- 15) ¿Qué carencias o problemas administrativos tienen actualmente?
- 16) ¿Cómo es el direccionamiento estratégico en las escuelas de salsa?