

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA CULTURAL DE LA SALSA

VICTORIA EUGENIA CAICEDO CAMACHO
ALEJANDRO MÚNERA MEDINA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA CULTURAL DE LA SALSA

VICTORIA EUGENIA CAICEDO CAMACHO
ALEJANDRO MÚNERA MEDINA

Proyecto de grado

Ángela María Gardner Villa

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

Contenido

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introducción | 5 |
| 1.1 | Resumen | 5 |
| 1.2 | Antecedentes..... | 6 |
| 2 | Marco teórico | 8 |
| 2.1 | Industrias culturales..... | 8 |
| 2.2 | Industria cultural Artes Escénicas..... | 12 |
| 2.3 | Salsa como industria cultural | 12 |
| 2.4 | Agentes económicos..... | 15 |
| 2.5 | Cadena de valor | 15 |
| 3 | Relación entre la administración de empresas y las industrias culturales | 17 |
| 3.1 | Bienes intangibles en la industria cultural | 19 |
| 4 | Pregunta y objetivo de investigación | 20 |
| 4.1 | Pregunta de investigación..... | 20 |
| 4.2 | Objetivo general..... | 20 |
| 4.3 | Objetivos específicos | 20 |
| 5 | Asuntos metodológicos..... | 21 |
| 5.1 | Metodología | 21 |
| 5.2 | Método..... | 23 |
| 5.3 | Instrumento..... | 23 |
| 5.3.1 | Observación | 23 |
| 5.3.2 | Entrevista en profundidad | 23 |
| 6 | Población..... | 25 |
| 7 | Procedimiento..... | 27 |
| 8 | Resultados..... | 28 |
| 9 | Análisis de resultados..... | 40 |
| 10 | Conclusiones..... | 44 |
| 11 | Bibliografía | 47 |

Tabla de ilustraciones

| | |
|---|-------------------------------|
| Ilustración 1. Clasificación de las industrias culturales y creativas | ¡Error! Marcador no definido. |
| Ilustración 2. Participación por sectores en el PIB cultural | ¡Error! Marcador no definido. |
| Ilustración 3 Modelo de caracterización de las industrias culturales..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Ilustración 4. Características de la investigación cualitativa | ¡Error! Marcador no definido. |
| Ilustración 5. El proceso de investigación cualitativa | ¡Error! Marcador no definido. |
| Ilustración 6. Estructura organizacional fundación Delirio..... | 33 |

1 Introducción

1.1 Resumen

Éste trabajo expone brevemente los orígenes de la salsa y la transformación de ésta en la ciudad de Cali, en la que los rápidos movimientos de los bailarines impulsó el desarrollo de la modalidad ensamble como una forma de articular las artes escénicas con un trabajo conjunto de orquesta y bailarines.

Para ello se toman como fundamentos teóricos los conceptos de: **industria cultural, artes escénicas, salsa como industria cultural, agentes económicos y cadena de valor**, pues haciendo uso de ellos se busca alcanzar los objetivos de investigación que pretenden determinar de qué manera se relacionan los agentes que hacen parte de la cadena de valor de dos empresas particulares Delirio y Ensálsate

Palabras claves

- **Industria cultural**
- **Artes escénicas**
- **Salsa como industria cultural**
- **Agentes económicos**
- **Cadena de valor**

1.2 Antecedentes

La salsa, género musical que nace en el barrio latino de Nueva York y que se presenta como amalgama de diferentes ritmos como el son, el mambo, el chachachá, la guaracha, el guaguancó, entre otros, es fruto de frecuentes procesos de migración de América Latina hacia los Estados Unidos, en los que los inmigrantes se concentraban en un mismo espacio geográfico en el que eran diferenciados tanto por su procedencia como por su clase social.

Sin embargo, para entender el proceso histórico que ha llevado a la salsa a establecerse como música emblema de la ciudad de Cali, es importante tomar en consideración la predominante existencia de minas y plantaciones esclavistas en la ciudad, desde el siglo XVIII, en las cuales la música y la danza eran las formas de expresión de los esclavos. Fue hacia la segunda mitad del siglo XIX, con la abolición de la esclavitud, que empezaron a generarse procesos migratorios hacia la ciudad de Cali, principalmente de personas provenientes desde el litoral pacífico y el cauca.

A Cali la salsa llega desde la segunda mitad del siglo XX mientras se construían los barrios de las afueras en los que la música antillana y la salsa animaron los bailes comunales con el fin de recoger fondos y lograr el bienestar común; “Barrio, salsa y baile eran los tres pilares de una cultura que se erigía con fuerza en la nueva Cali” (Ulloa, 2009, pág. 32 y 369)

Durante el proceso de industrialización de la ciudad de Cali fueron las masas, conformadas por las poblaciones anteriormente mencionadas, las que intervinieron en la construcción de la urbe, adoptando como propia la música antillana y posteriormente la salsa, pues a pesar de ser producida principalmente en Cuba y Nueva York, éstas hacían referencia a espacios comunes como el trapiche, la molienda, la caña, las plantaciones y el calor, permitiendo a la ciudad adoptar ésta música como propia dada la carencia de ritmos autóctonos capaces de sobrevivir a la llegada del radio y el cine. Según afirma Proexport¹.

La tradición dancística que antes era de pocos empieza a convertirse en el proyecto de vida de varios habitantes de barrios pobres de la ciudad de Cali, quienes

¹ Proexport Colombia. (s.f.). *Guía de viajes oficiales*. Recuperado el 09 de 05 de 2014, de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/recorridos-tematicos-por-colombia/salsa/por-que-la-salsa-en-cali>

desarrollaron un estilo propio conocido como guateque, el cual se caracteriza por la habilidad y el rápido movimiento de los pies y los movimientos frontales y laterales que se marcan sincrónicamente, el baile es tradición actualmente asistida por la alcaldía y la gobernación del valle quienes pretende potencializar las manifestaciones de la salsa como industria cultural, según afirma el diario El País (2011).

Las industrias culturales han jugado un papel fundamental en la difusión de la salsa, ritmo musical que se ha convertido en emblema de la ciudad y que permitió “poner en contacto la población citadina con la música de varios países del continente (...) con el advenimiento de la radio y el disco (posteriormente el cine) a partir de los años 20 y 30 del siglo pasado” (Ulloa, 2009, pág. 79). A lo largo del proceso de “industrialización” de la salsa “fue importante también desafiar los esquemas de duración del disco impuesto por la industria, para pasar de tres o cuatro minutos a seis ,ocho, diez o quince, como lo hicieron los salseros(...)” (Ulloa, 2009, pág. 50).

Se desafiaron incluso las formas de baile que hasta entonces eran aceptadas, ejemplo de esto es la modalidad ensamble, la cual entro a ser tomada en consideración en el marco del V del festival mundial de la salsa y permitió mostrar un trabajo unificado entre músicos y bailarines que participan en un mismo escenario.

Incluso las nuevas tecnologías han dado un giro en los procesos de grabación y producción actual de la música, gracias a ellos se permite grabar por separado el sonido de cada uno de los instrumentos para luego ser superpuestos, contrario a lo que se solía hacer tiempo atrás en el que se necesitaba de la presencia del grupo entero de músicos para lograr dar inicio a la sesión de grabación. Todo esto sin dejar de lado que también se ha revolucionado “el mercado, las formas de distribución y circulación vía mp3, IPod e internet con lo cual las prácticas de recepción y consumo también se han modificado” (Ulloa, 2009, pág. 335)

Para concluir vale la pena tener en cuenta que si bien el concepto de industrias culturales entra en vigor en el año 2007 por la UNESCO, quien incitada por la globalización reconoce la naturaleza de bienes y servicios culturales, éstas han hecho parte de la realidad local desde años atrás.

2 Marco teórico

2.1 Industrias culturales

Si bien la salsa ha sido parte de la realidad local de la ciudad de Cali y demás ciudades del continente, vale la pena considerar que solo hasta el año 2007 entra en vigor el concepto de industria cultural, abriendo las puertas a la formalización de la industria no solo en el país sino también en el mundo entero; a continuación se presenta la forma en que el concepto ha sido expuesto por diferentes autores y los primeros usos que se hicieron de éste.

A pesar de que el término de industria cultural se ha venido usando desde la posguerra y nació como crítica al entretenimiento masivo en Frankfurt, ha sufrido algunos cambios y actualmente hace referencia a:

“Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (UNESCO, 2011, pág. 17)

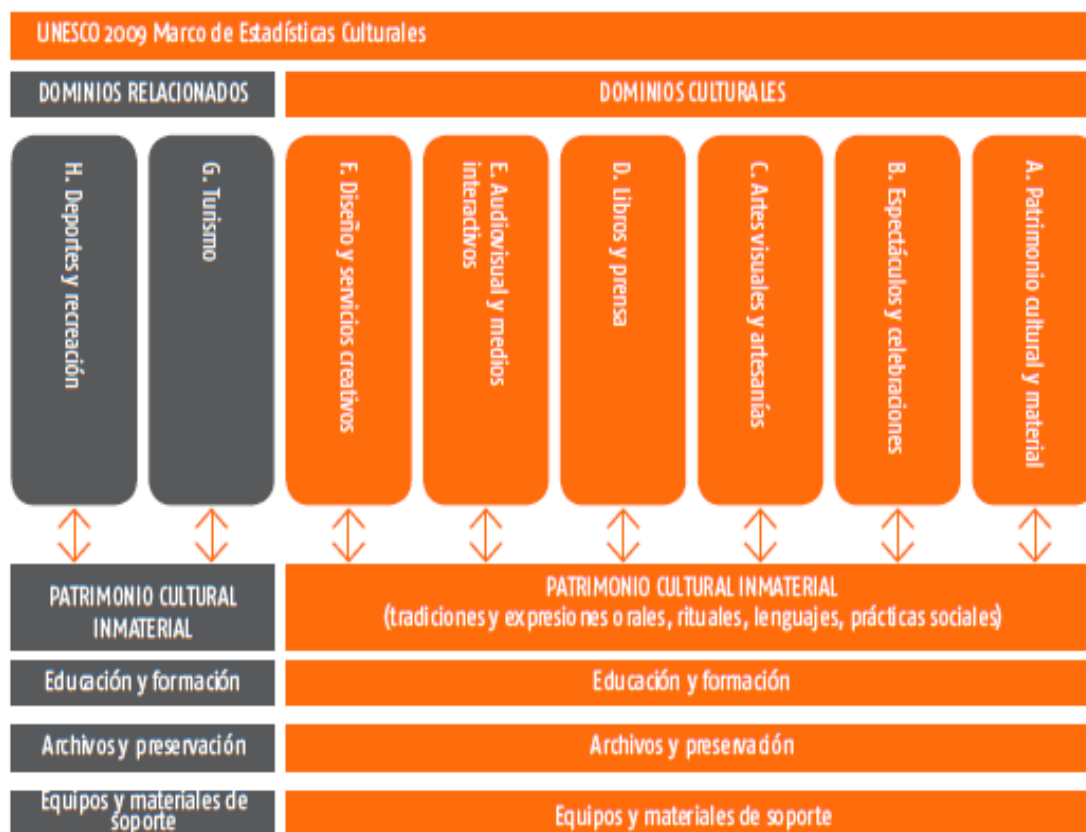
Todo esto sin dejar de lado, como plantean los hermanos Comaroff (2011), que se reconoce una doble naturaleza en las industrias culturales, por un lado está la naturaleza económica que alude a la generación de riqueza y empleo, y por el otro la naturaleza cultural que propone la generación de valores, sentido e identidad.

La doble naturaleza de las industrias culturales nace gracias al creciente interés de las comunidades por lograr una continuidad cultural, que puede alcanzarse acudiendo al mercado como herramienta para hacerse visibles y lograr construir una identidad legítima de sí mismos. Es a partir de esto que nace el término *economía de la identidad*, en el que se busca reivindicar la riqueza cultural a través del mercado resaltando la identidad como valor agregado donde “cada vez más los herederos (...) de un patrimonio identitario reivindican su identidad como propiedad y proceden a administrarla con medios a todas luces empresarios: crean con ella una marca y la venden bajo formas reconocidamente consumibles (...)” (Comaroff, 2011, pág. 52)

Valga tener en cuenta además que según Naciones Unidas (2010) el término industrias culturales incluso en la actualidad es entendido dicotómicamente, pues para algunos evoca el antagonismo existente entre la cultura de masas y la cultura élite, mientras para otros hace alusión a la industria encargada de producir bienes y servicios culturales.

Se puede observar en la Ilustración 1 presentada por Restrepo (2013), cómo éste hace referencia a la segmentación de un marco de estadísticas culturales realizada por la UNESCO. Aquí, expone las relaciones que existen entre las diferentes industrias creativas y culturales, haciendo un mapeo de las mismas. Vemos que dentro del grupo de dominios culturales, aparecen todas las ramas que hacen parte de las industrias culturales y se convierten en patrimonio cultural inmaterial (representan tradiciones y expresiones orales, rituales, lenguajes y prácticas sociales), en educación y formación, en archivos y preservación, equipos y materiales de soporte. El resultado de la difusión de las industrias culturales se basa entonces en la construcción y representación de estas en las ramas anteriormente mencionadas.

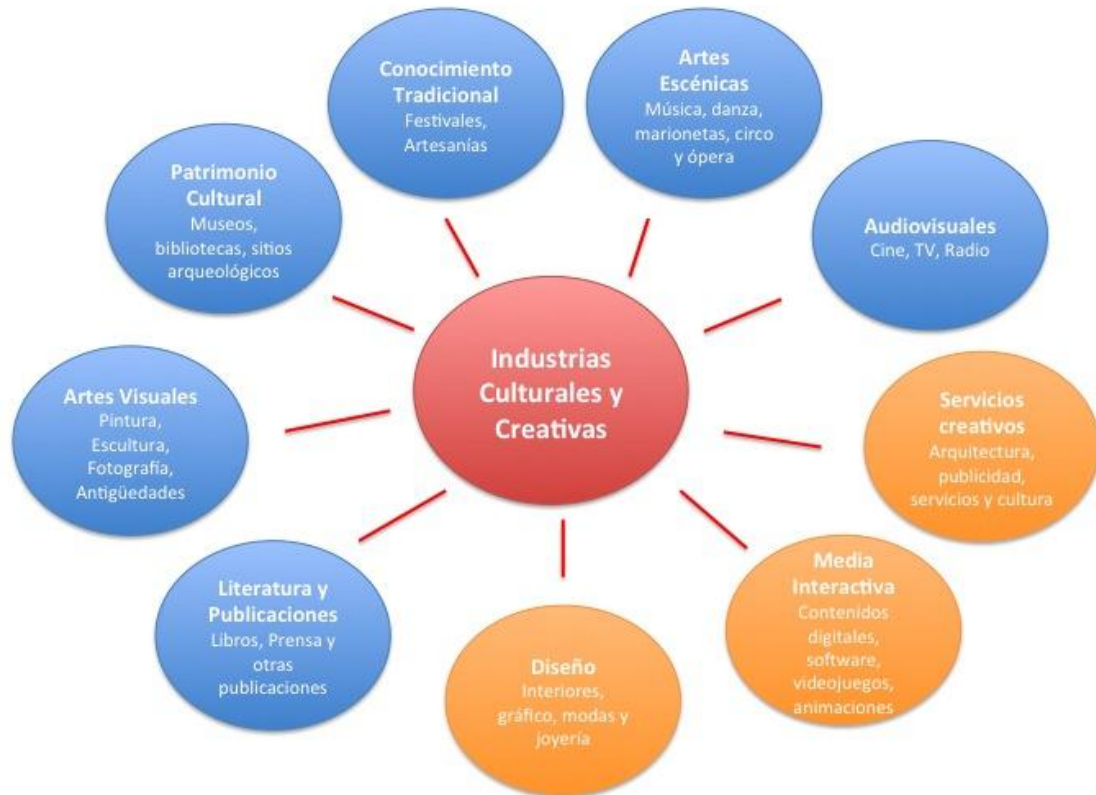
Ilustración 1 Marco de Estadísticas culturales



Fuente: Restrepo, F. B. (2013). La Economía Naranja - Una oportunidad Infinita . Nueva York : Banco Interamericano de desarrollo . (pág. 89). Nueva York.

De igual forma la conferencia de Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo (UNCTAD) ha clasificado las industrias culturales y creativas como se presenta a continuación (Ilustración 2)

Ilustración 2 Clasificación de las industrias culturales y creativas



Fuente: UNCTAD. (1 de junio de 2011). *Las Industrias Culturales y Creativas*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de Su concepto y clasificación: <http://culturayeconomia.org/foros/las-industrias-culturales-concepto-clasificacion/>

Teniendo un concepto global de lo que son las industrias culturales, y su amplia participación en diversos campos, vale la pena resaltar el efecto que éstas tiene en la economía caleña. La contribución de las industrias culturales al PIB de Cali, del 2005 al 2008 osciló entre 1.01% y 1.22%. Mientras tanto, en Colombia, la participación fue superior, entre el 1.56% y el 1.78% frente al PIB total del país.

En estos mismos años el PIB cultural per cápita, en Colombia, se ubicó entre 122,000 y 175,000 pesos anuales a precios corrientes, mientras que en Cali estuvo entre 95,000 y 124,000 pesos según afirma Alonso (2010).

A continuación se presentan la participación por sectores para la ciudad de Cali y Colombia para los años base 2000 y 2005 respectivamente (Ilustración 3)

Ilustración 3 Participación por sectores en el PIB cultural

Cuadro 6.1. Participación de los subsectores del CAB en el PIB cultural. Años base.

| Sector sugerido por el CAB | Colombia-2000 | Cali-2005 |
|-----------------------------------|----------------------|------------------|
| Artes escénicas | 15.2 % | 7.8 % |
| Artes plásticas | 3.0 % | 8.1 % |
| Libros y publicaciones | 20.3 % | 10.3 % |
| Audiovisual | 19.5 % | 9.3 % |
| Producción y edición musical | ND | ND |
| Diseño | 7.8 % | 50.1 % |
| Juegos | 0.0 % | 0.1 % |
| Patrimonio material | 2.2 % | 2.9 % |
| Patrimonio natural | ND | 2.1 % |
| Formación | 4.9 % | 5.4 % |
| Investigación | 17.0 % | 4.0 % |
| Otros no clasificados | 10.1 % | 0.0 % |
| TOTAL | 100.0 % | 100.0 % |

Nota: Los sectores no incluidos, que representan el 10.1 % restante a nivel nacional, son servicios de asociaciones culturales, otros servicios de esparcimiento, y servicios de asociaciones culturales del gobierno. Estos no fueron incluidos por no encontrar un sector al que puedan asignarse claramente.

Fuente: Julio César Alonso, A. I. (2010). Industrias Culturales Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. En A. I. Julio César Alonso, *Industrias Culturales Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas* (págs. 109-116). Santiago de Cali.

Es la industria cultural entonces, un conjunto de actividades que se realizan, un proceso que transforma una idea que proviene del intelecto y creatividad en: conocimiento tradicional, artes escénicas, audiovisuales, servicios creativos, media interactiva, diseño, literatura y publicaciones, artes visuales y patrimonio cultural. A pesar de que su aporte al PIB es inferior al 5%, éste tiene una tendencia creciente tanto a nivel nacional como local.

2.2 Industria cultural Artes Escénicas

Las industrias culturales de las artes escénicas son entendidas como representaciones en vivo creadas a partir de la imaginación, sensibilidad y conocimiento del ser humano que están en capacidad de reunir personas por fuera del ámbito doméstico según se expone en LEGIS (2012)

Por otro lado expone Restrepo (2013) en su libro *La economía naranja*, donde hace énfasis en la economía creativa y sus oportunidades, hacen parte de las artes escénicas:

- Teatro, danza y marionetas.
- Orquestas, ópera y zarzuela.
- Conciertos.
- Circos.
- Improvisaciones organizadas (happenings).
- Moda y pasarela.

Podemos pensar entonces la industria cultural cumple con dos grandes características propuestas por Dos Santos y adoptadas por la UNCTAD (2008) al enunciar que entre sus principales rasgos están la omnipresencia y la intemporalidad, la primera de ella se evidencia, puesto que involucra todos los espacios en los que el ser humanos se desenvuelven: Educación, trabajo, ocio y entretenimiento; mientras el segundo se da puesto que las industrias culturales articulan tradiciones pasadas con tecnologías actuales y una visión de futuro

2.3 Salsa como industria cultural

Se considera entonces el género salsa como una industria cultural. Y con el surgimiento de ésta surge también lo que para Ulloa (2009) en su libro *La salsa en discusión* se entiende como la concepción tradicional; aquella que considera la salsa como una copia o una reproducción de la vieja música cubana producida en el siglo XX, sin embargo tras un conocimiento más a fondo tanto de músicos cubanos acerca de la salsa como de salseros acerca de la música cubana, se permite ir deshaciendo la tensión y poco a poco empieza a reconocerse la salsa como una mezcla de ritmos tanto cubanos como venezolanos, colombianos, puertorriqueños que cuenta incluso con influencias del jazz y otros ritmos.

Según se expone en “Nuestra Cosa Latina” documental dirigido por Masucci (1972) el apareamiento de la salsa en el barrio latino empieza a crear una identidad colectiva en la que a través de la apropiación del espacio público se reivindica la raza, y la clase social de muchos de los inmigrantes, la música se convierte en un

elemento de congregación que permite a todos aquellos que además de una lengua, comparten la distancia con su país de origen, lograr a través de la lírica de diferentes canciones cantarle a las masas. Afirma Ulloa que la salsa “es una forma de representación colectiva en por lo menos tres direcciones: en primer lugar por lo que simboliza como estructura musical (...) en segundo lugar por lo que comunica a través de sus líricas (...) y en tercer lugar por la conexión directa con el baile que pone en acción al cuerpo en una relación social con el otro (...)” (Ulloa, 2009, pág. 15 y 16).

En Cali, como se explicó anteriormente se adoptó la salsa proveniente desde el exterior durante el proceso de urbanización que se dio en el siglo XX, proceso en el que las clases populares adoptaron la salsa para crear una identidad colectiva que infligió algunos cambios sobre la forma tradicional de bailarla, pues se aceleraron las revoluciones de los discos con el fin de que el sonido se acomodara a la velocidad de los pies, como resultado de éste fenómeno surgen diferentes formas de bailarla

Actualmente, según afirma Proexport², en la ciudad de Cali sobresalen cinco formas de bailar la salsa: el estilo caleño, conocido también como guateque se caracteriza por el rápido y habilidoso movimiento de los pies, los desplazamientos frontales o laterales y la sincronía entre los tiempos y la corporalidad del bailarín; el estilo cañadonga con influencia de Nueva York y Miami, se caracteriza por una mayor lentitud en los pasos que va acompañada de figuras creadas con las manos; y el cobao, originario de Buenaventura se caracteriza por la realización de movimientos de cadera casi imperceptibles que se efectúan mientras la pareja está fija en un mismo lugar.

Los últimos dos estilos se sobresalen por ser los más completos y son: el casino y rueda de casino, ambos de origen cubano, que se desarrolla bailando circularmente y formando figuras, siendo el casino el baile de parejas y la rueda de casino un baile colectivo; por último la timba es reconocida como una forma de bailar la música cubana con influencias del reggaetón

Adicionalmente se hicieron cambios sobre las formas de exhibición pública, la modalidad ensamble nace en respuesta a la necesidad de articular baile, orquesta y canción inédita, dando a los participantes la posibilidad de ajustar música y baile a las exigencias de los cuerpos que se mueven con reconocida rapidez en *la sucursal del cielo*³ al mismo tiempo que dotan de originalidad las canciones que

² Proexport Colombia. (s.f.). *Guía de viajes oficiales*. Recuperado el 09 de 05 de 2014, de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/recorridos-tematicos-por-colombia/salsa/por-que-la-salsa-en-cali>

³ Seudónimo utilizado mundialmente para aludir a la ciudad de Cali

animan al espectador, cargándolas de líricas que hacen alusión al pasado negro de quienes las cantan.

Entonces, la modalidad ensamble, según describe la secretaria de cultura y turismo (2010), hace referencia al trabajo conjunto de músicos y bailarines en un mismo escenario, en el que la orquesta debe estar compuesta de mínimo 4 máximo 14 integrantes y el grupo de bailarines de mínimo 6 máximo 16 parejas. La modalidad fue incluida por primera vez por la secretaria de cultura y turismo de la ciudad de Cali durante el V festival mundial de salsa en el año 2010.

Ensálsate y Delirio, son particularmente el caso de dos organizaciones que se construyen alrededor de la salsa en la modalidad ensamble, llegando a ser embajadoras de la cultura de Cali, atrayendo cada día más personas para disfrutar de sus espectáculos, lo cual promueve el turismo y sirve de vitrina cultural para miles de espectadores nacionales e internacionales.

Estas, son dos empresas que le apuestan a la industria cultural, combinando la administración, la gestión y la Salsa Caleña; bien histórico que ha gozado de influencias creativas y del intelecto para su personalización local. Ambas organizaciones aciertan en apostarle a la industria cultural como un marco para un modelo de negocio rentable.

La rentabilidad de dicho negocios no se construye exclusivamente en el marco nacional, pues internacionalmente, según afirma Restrepo (2013), “el comercio de bienes y servicios creativos ha tenido una muy buena década: según la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), entre 2002 Y 2011 las exportaciones de bienes y servicios creativos crecieron 134%. (Restrepo F. B., 2013, pág. 17)

Además de la salsa, en la ciudad se han desarrollado diversas formas de aprovechamiento reconocidas por la alcaldía ⁴de la ciudad, entre las que se puede mencionar las academias de baile, asociaciones de bailarines, melómanos, orquestas y sitios nocturnos, city marketing, maquillaje artístico, pintura, museo, salsa, montaje y producción, ropa, calzado y accesorios, instrumentos musicales y stand institucionales, entre otros, los cuales permiten ofrecer una gran variedad de bienes y servicios que nacen o se potencializan a través de la salsa como género musical reconocido en la ciudad.

En síntesis, además de comprender la salsa como un elementos fundamental en la construcción de la identidad de las clases populares de la ciudad de Cali, vale la pena resaltar que alrededor de ésta se han dado múltiples procesos de innovación

⁴ Alcaldía de Santiago de Cali. (08 de 08 de 2013). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Obtenido de La industria cultural de la salsa se muestra con muchos productos en el VIII Festival Mundial de Salsa: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=53021>

que han exaltado la virtud de los bailarines caleños y que han permitido la diversificación de bienes y servicios que se construyen en torno a la salsa como ritmo que empiezan a dar forma a la industria cultural en la ciudad.

2.4 Agentes económicos

Según expone el Banco de la república (2006), en la economía participan principalmente tres agentes: las empresas, las familias y el gobierno; siendo las empresas las encargadas de realizar la producción de bienes y servicios que serán posteriormente consumidos por los hogares, mientras el gobierno además de producir y consumir bienes y servicios tiene la responsabilidad de regular a los individuos que forman parte del sistema económico.

Como resultado de las diversas relaciones que pueden establecerse entre cada uno de los agentes, se producen diferentes tipos de bienes: los bienes de consumo están diseñados para satisfacer las necesidades de los individuos; los bienes intermedios son los insumos para la producción de bienes terminados por parte de las organizaciones; y por último, los bienes de capital, los cuales se utilizan para transformar los bienes intermedios pero no sufren transformación, ejemplo de ellos podría ser la maquinaria.

2.5 Cadena de valor

Entender el comportamiento de la industria cultural de la salsa o alguna de sus partes, implica estar en capacidad de entender de qué manera éstas se relacionan para dar como resultado de su ejercicio empresarial un bien o servicio cultural, que otorgue reconocimiento a la organización ya sea por diferenciarse a través del liderazgo en costos o por el valor diferencial que aportan al consumidor, por tanto el concepto de cadena de valor resulta fundamental para entender la dinámica bajo la cual operan diferentes organizaciones dentro de la industria.

Según expone David (2013) en su libro *Conceptos de Administración estratégica* la cadena de valor es el conjunto de actividades que permiten producir o comercializar un producto o servicio; éstas generan valor a la organización cuando los ingresos generados por las actividades emprendidas son mayores a los costos totales de realizar dichas actividades.

Se puede decir entonces, que la cadena productiva comprende todos los procesos que debe realizar una organización para transformar la materia prima y convertirla en un producto o servicio terminado. Adicionalmente es importante tomar en consideración que cada uno de los elementos que conforman la cadena de valor puede generar un impacto positivo o negativo sobre los demás.

Para las organizaciones es de vital importancia identificar las competencias centrales, es decir, las actividades de la cadena productiva que desarrollan particularmente bien, pues será a partir de éstas que la organización podrá generar una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Si bien, la cadena productiva varían dependiendo de la organización y la industria a la que ésta pertenezca, las áreas funcionales predominantes entre las organizaciones son: gerencia, mercadeo, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y administración de sistemas de información; en cada una de ellas existen múltiples procesos que darán forma a la cadena productiva.

A continuación, un ejemplo de cómo se configura la cadena de valor de la industria de la música.

Ilustración 3ª: Cadena de Valor Industria de la Música



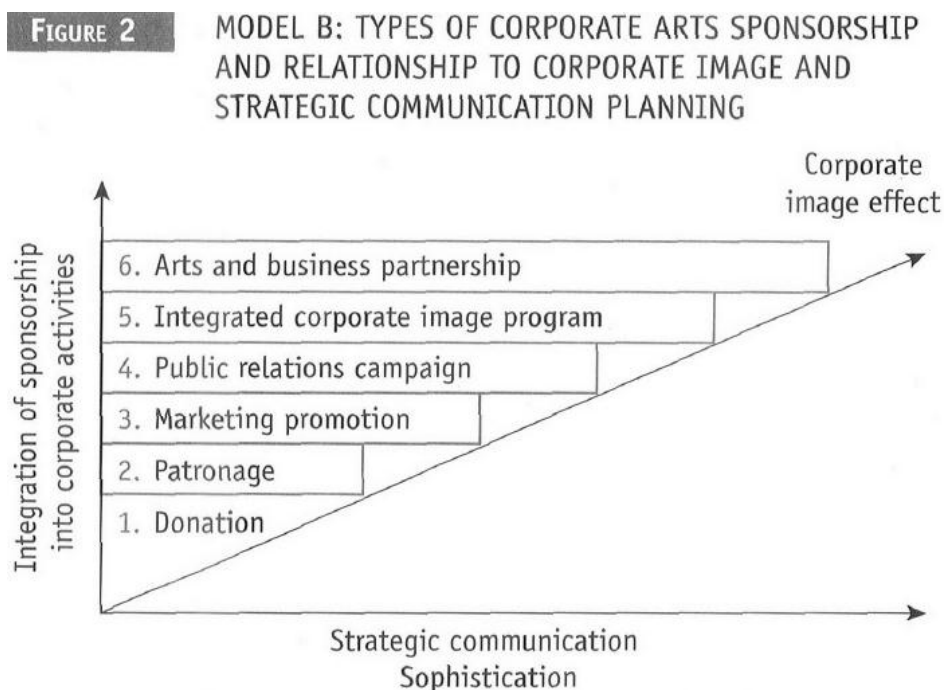
Fuente: Villa, Á. M. (29-30 de Abril de 2014). Módulo de Gestión Cultural. Cali, Valle, Colombia.

3 Relación entre la administración de empresas y las industrias culturales

Según plantea McNicholas, a lo largo del desarrollo de la industria cultural han ocurrido dos cambios de importancia para el sector: el primero de ellos ha sido el creciente interés de la esfera privada por inmiscuirse en la construcción y desarrollo de la industria cultural que antes parecía competir exclusivamente al gobierno; el segundo de ellos expone un evidente cambio en la relación empresa-arte que se ha reflejado en las alianzas existentes entre ambos sectores y la profesionalización del campo.

Como resultado de su proceso de investigación la autora ha desarrollado un modelo que expone cómo el tipo de asociación negocios-arte impacta la imagen corporativa de las organizaciones, cruzando dos variables de importancia; la integración del patrocinio en las actividades organizacionales y la sofisticación de la comunicación estratégica. A través de dicho análisis se logran identificar seis niveles que se construyen según el tipo de relación existente entre las artes y los negocios, conforme se expone en la ilustración 4

Ilustración 4 Modelo de caracterización de las industrias culturales



Fuente:
McNicholas, B. (2004). Arts, Culture and Business: A relationship Transformation, a Nascent field. *International Journal of Arts Management*, 7(1), 57-67.

Vale la pena mencionar que cada nivel incorpora nuevas características a las propiedades del nivel anterior, siendo el primero de ellos la donación; seguido del

patronaje el cual involucra principalmente entretenimiento corporativo y beneficios de hospitalidad; en el tercer nivel la asociación incluye, además de lo propuesto en los anteriores, oportunidades de promoción del producto para el mercado objetivo; mientras el cuarto nivel enfatiza en el desarrollo de una relación con el cliente tras la construcción de una marca corporativa que se extiende más como una campaña, que como un evento de una sola vez.

En el quinto nivel se desarrolla un programa de imagen corporativa integrada e incrementa la interacción entre artes y negocios mediante el desarrollo de proyectos a largo plazo; por último, el sexto nivel propone una relación de afecto mutuo e incluye el desarrollo de actividades personalizadas que se correlacionan con un alto grado de comunicación estratégica y un mayor poder de la imagen corporativa.

En complemento a dicho modelo se exponen cuatro factores de éxito que rigen las relaciones entre arte y negocios:

- Coincidencia estratégica: Propone la sinergia entre la estrategia de las partes involucradas en la actividad productiva a través de la coincidencia de valores, mercados objetivos e imágenes corporativas
- Relaciones: Desarrollo de las relaciones de dos vías a través de la comunicación efectiva entre las partes
- Duración de las relaciones: Desarrollo de relaciones a largo plazo que permitan fortalecer el sentimiento de seguridad para las partes involucradas, el desarrollo de programas personalizados y una estrecha relación entre el negocio y el cliente
- Creatividad y personalización: Implica el desarrollo de sensibilidad hacia los valores de otras empresas logrando una fusión metafórica entre arte y negocios

Por otro lado Yves Evard y François Colbert ⁵exponen como característica de la industria cultural la importancia de la relación que se establece con el consumidor, pues el artista debe estar en capacidad de hacerle sentir identificado con el rol que desempeña como parte del espectáculo.

Se exponen además, como contribuciones desde la industria cultural hacia el contexto administrativo, el desarrollo de modelos específicos de liderazgo y motivación, el constante trabajo con números intermitente de empleados, la precedencia de la oferta a la demanda, dada la incapacidad de conocer que necesidades puede llegar a cubrir la obra realizada por el artista y por último la

⁵ Evard, Y., & Colbert, F. (s.f.). Arts Management: A New Discipline Entering The Millenium? *International Journal Of Arts Management*, 4-12.

dificultad para contabilizar los bienes culturales dada su inmaterialidad y la posible variación del valor inmaterial del bien.

Igualmente como particularidades de la industria cultural se puede mencionar la alta influencia de la comunicación boca-boca entre los clientes, la intervención de factores emocionales y motivacionales asociados con el consumo de bienes culturales y el continuo proceso creativo como forma de responder a la globalización y las exigencias del mercado.

3.1 Bienes intangibles en la industria cultural

Hoy, las empresas que deciden trabajar bajo una industria cultural entienden que deben basarse en el desarrollo de bienes intangibles. “Dicho proceso es muy diferente a la producción de bienes manufacturados: Toma tiempo, el creativo es complejo e impredecible, es un proceso riesgoso y volátil, el tamaño y la pertinencia importan y se trata de relaciones y conexiones no de edificios”

Dicho lo anterior es importante mencionar la relevancia de las relaciones en la construcción de una idea de negocio en torno a las industrias culturales, pues es a través de éstas que se fortalece la creación de valor diferencial a lo largo del proceso de transformación del bien.

Durante el proceso de generación de valor es importante inspirar y nutrir el talento que permita la generación constante de ideas y fortalezca la oferta a la que apuesta la organización y sobre la se estructuran sus actividades.

Es relevante además hacer uso de las tecnologías con el fin de materializar los bienes y servicios producidos por las organizaciones, con el fin de hacerlos perdurables y transables en el mercado.

4 Pregunta y objetivo de investigación

4.1 Pregunta de investigación

¿Cómo son las relaciones existentes entre los agentes que hacen parte de la cadena de valor en la industria cultural de la salsa en la categoría ensamble en Delirio y Ensálsate?

4.2 Objetivo general

Analizar las relaciones existentes entre los agentes que hacen parte de la cadena de valor en la industria cultural de la salsa en la categoría ensamble, estudios de caso: Delirio y Ensálsate.

4.3 Objetivos específicos

- Identificar los agentes de la cadena de valor de la industria cultural de la salsa en la modalidad ensamble
- Reconocer las características de las relaciones entre los diferentes participantes de la cadena productiva
- Describir las características distintivas de cada una de las empresas que participan en la cadena de valor

5 Asuntos metodológicos

5.1 Metodología

Para el desarrollo del proyecto se decide hacer uso de la investigación cualitativa, principalmente por dos razones; la primera de ellas es que el sector de la industria cultural de la salsa esta poco desarrollado y ha sido poco estudiado en la ciudad de Cali, siendo así la investigación cualitativa la que nos permitirá obtener mayor profundidad en la recogida de datos y entender con mayor detalle los comportamientos de una industria en crecimiento.

Por otro lado, es importante tomar en consideración que son pocas las organizaciones que tengan actualmente un espectáculo montado, abierto al público, que involucre la modalidad ensamble; siendo ésta a su vez, razón para elegir el estudio de caso para dos empresas específicas de la ciudad: Ensálsate y Delirio.

Como instrumento de investigación se elige finalmente hacer uso de la observación y la entrevista en profundidad, puesto que ambas permiten conocer del tema de estudio en detalle y ahondar en los aspectos de interés sin necesidad de limitar los hallazgos a una estructura determinada, pues dichos instrumentos se pueden ir moldeando durante el proceso de investigación. Consideramos además ambos instrumentos se complementan, pues si bien la observación nos permite dar cuenta de elementos que el investigador puede pasar por alto, la entrevista en profundidad nos facilitará acceder a las explicaciones del entrevistado frente a dichos fenómenos.

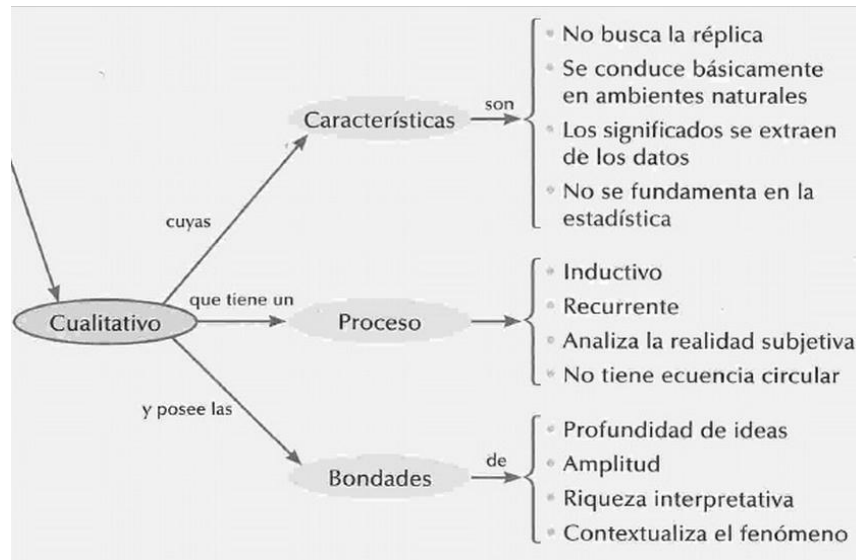
Investigación cualitativa

Hace referencia al tipo de investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a un análisis cuantitativo, y tiene como fin lograr construir conceptos a partir del estudio de un fenómeno determinado, buscando descubrir las características distintivas de una realidad y los elementos que la diferencian de otros fenómenos de estudio.

Según Sampieri (2006), a diferencia de la investigación cuantitativa, ésta es de carácter inductivo, es decir, que busca en primer medida explorar y describir para posteriormente generar perspectivas teóricas, además persigue una reconstrucción de la realidad tal como es entendida por los actores de un sistema social.

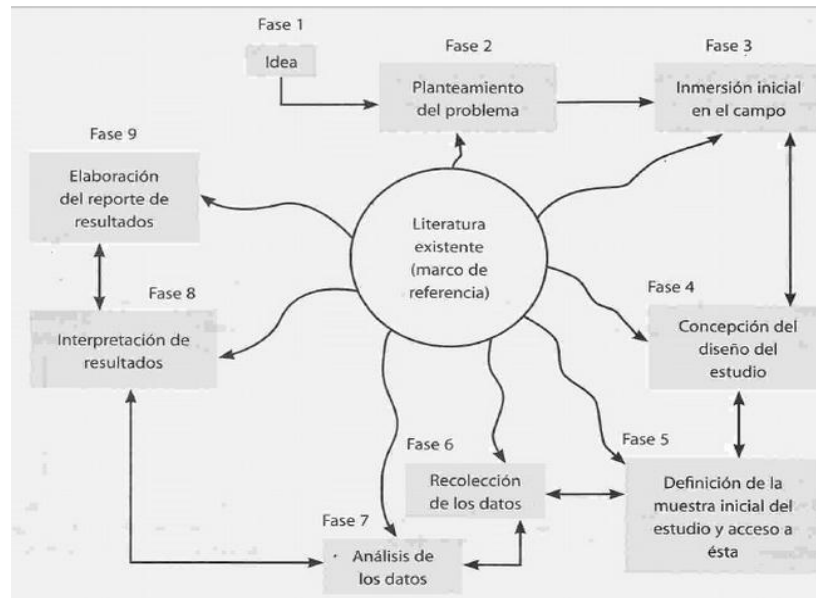
Los dos siguientes gráficos (Ilustración 5 e Ilustración 6) buscan ilustrar respectivamente las características de la investigación cualitativa y el proceso a seguir al desarrollar este tipo de investigación.

Ilustración 5 Características de la investigación cualitativa



Fuente: Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Similitudes y diferencias entre los enfoques cuantitativos y cualitativos. En *Metodología de la investigación* (págs.2). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana editores.

Ilustración 6 El proceso de investigación cualitativa



Fuente: Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Similitudes y diferencias entre los enfoques cuantitativos y cualitativos. En *Metodología de la investigación* (págs.24). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana editores.

5.2 Método

Estudios de casos

Según propone Carazo⁶ los estudios de casos son una estrategia de investigación que permite acercarse a acontecimientos actuales en contextos específicos, con el fin de describir y verificar la teoría existente o contribuir al conocimiento mediante la generación de nueva teoría, buscando dar respuesta al cómo y por qué de la ocurrencia de un fenómeno determinado.

5.3 Instrumento

5.3.1 Observación

Plantea Sampieri (2006) que los principales propósitos de la observación son: explorar, describir, comprender procesos e identificar problemas mediante el análisis de patrones de comportamientos de individuos y organizaciones. Para llevar a cabo un proceso de observación es importante tener en cuenta que ésta no se limita al sentido de la vista, pues involucra los demás sentidos con la intención de lograr un acercamiento a la realidad social de estudio.

Entre los elementos sobre los que se puede enfocar el proceso de observación se destaca el ambiente físico, el ambiente social-humano y los instrumentos utilizados en el desarrollo de las actividades. Por otro lado vale la pena agregar que observar el comportamiento del entorno de la organización puede dar cuenta de la forma en que ésta responde ante las oportunidades y amenazas del medio según sus habilidades internas.

5.3.2 Entrevista en profundidad

Entrevista dirigida una o más personas con el fin de intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado u entrevistados. A lo largo de la entrevista se busca

⁶ Carazo, P. C. (20 de 06 de 2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Redalyc*(20), 174-175.

alcanzar la construcción de significados respecto a un tema específico a través de un ejercicio de preguntas y respuestas, que a diferencia de la encuesta, puede ir elaborándose sobre la marcha según el interés del entrevistador en ahondar sobre uno u otro tema.

6 Población

Para el desarrollo del proyecto se escogieron dos de las empresas más reconocidas de la ciudad que han desarrollado un espectáculo sólido, trabajando bajo la modalidad ensamble; además cumplen con las características necesarias en cuanto a la cantidad de músicos y bailarines y tienen actualmente un público estructurado. Adicionalmente, la no itinerancia de ambas organizaciones, facilita el estudio de sus cadenas productivas.

A continuación se describirán ambas organizaciones y el rol que en ellas juegan las personas entrevistadas.

Delirio

Delirio es una empresa dedicada a la producción de espectáculos que nace en el año 2006 y busca promocionar la identidad festiva del caleño a través de la salsa a nivel mundial, al mismo tiempo que fortalece la identidad de la ciudad de Cali; permitiendo además la profesionalización del oficio del bailarín.

Salsa, circo y orquesta han sido los tres elementos que han hecho parte del espectáculo, permitiendo a la organización presentar un show de talla mundial tanto a su público como a sus patrocinadores.

Paso firme, iniciativa de la fundación delirio, y proyecto que nace en el año 2011 auspiciado por el ministerio de cultura y con el apoyo de la secretaria general de deportes y recreación, busca dotar a los bailarines de herramientas que le permitan hacer de su arte un espectáculo profesional que fortalezca el tejido social.

Liliana Ocampo Hernández, persona entrevistada para el desarrollo del proyecto, es actualmente la directora de mercadeo de la fundación delirio, obtuvo una formación académica como economista de la universidad San Buenaventura y una especialización en mercadeo en EAFIT-Icesi.

Su vida laboral empieza como practicante en Tecnoquímicas, empresa en la cual permanece durante quince años desempeñándose en el área de mercadeo, posteriormente realiza varios eventos de manera independiente y para la formación de delirio se asocia con Eleonora Barberena, Andrea Buenaventura y Ángela María Gallo pensando en principio en la realización de seis presentaciones, que gracias a la calidez con que fueron acogidas por el público llevan ya ocho años en el mercado.

Ensálsate

Ensálsate, nace en el año 2011 con el fin de dar a los bailarines la posibilidad de afianzar sus raíces a través de la profesionalización del baile como forma de vida y tras el firme convencimiento de que arte, negocios e iniciativas sociales son tres elementos que juntos pueden contribuir al mejoramiento de la sociedad.

Su espectáculo se caracteriza por innovar en torno a la fusión de géneros a pesar de tomar la salsa como eje central del show, siendo éstos, ritmos a través de los cuales se busca generar emociones a las personas que asisten a hacer parte del espectáculo.

Carolina Jiménez y Blanca Victoria Granados; directora administrativa y directora comercial respectivamente, fueron las personas entrevistadas que nos permitieron tener un mayor acercamiento al funcionamiento de la organización, ambas con una amplia trayectoria profesional en Carvajal, empresa en la cual se desempeñaron en diferentes áreas de negocio.

En principio su idea era lograr constituir una organización que tuviera un contenido social importante y lograra rescatara los juegos tradicionales de la ciudad como el yo-yo, el trompo y demás, acompañados de coreografías que permitieran montar un espectáculo. Finalmente con apoyo de Edwin Chica el director de Tango Vivo y Salsa Viva se decidió montar un cuadro de baile que posteriormente fue ofrecido al público, haciendo énfasis, como se describió anteriormente en la fusión de ritmos que dio origen a Ensálsate

7 Procedimiento

A continuación se expondrá el proceso a través del cual se realizó la recolección y análisis de los datos, tomando en consideración las técnicas propuesta por Núñez (2006) de la Universidad de Barcelona en su artículo *¿Cómo analizar datos cualitativos?*

El primer paso a seguir fue la recolección de la información de fuentes primarias a través de una entrevista en profundidad que se hizo para ambas empresas: Delirio y Ensálsate, la cual se registró a través de video grabaciones que nos permitieron tener el material disponible para posteriores reproducciones.

Seguido de esto se realizó un proceso de transcripción que nos permitió tener toda la información recabada en formato de texto y en medios digitales que facilitarían el análisis e intercambio posterior de la información.

Tras un detallado análisis de los datos se pasó a formar categorías con la información obtenida de fuentes secundarias y primarias que permitieran agrupar los temas, ideas o conceptos relacionados entre sí y codificarlas a través de rótulos que nos facilitaran identificar su contenido y diferenciar una de otra categoría.

Para éste proyecto de investigación las categorías resultantes fueron: agentes que conforman la cadena productiva, trayectoria empresarial, historia de la salsa y relación con los clientes, impacto social y relación con el entorno, estado de la industria cultural en el país, comportamiento de la demanda, obtención de ingresos, internacionalización, segmentación del mercado, estructura organizacional, estrategia de diferenciación y relaciones con la cadena productiva.

Después de la codificación se buscó determinar que categorías contribuían a cada uno de los objetivos propuestos y se organizó la información como se expone en la sección de resultados.

Tras encontrar los conceptos relevantes para el desarrollo del proyecto en el proceso de codificación, se pasó a articular la información recabada en el campo con la teoría desarrollada en el marco teórico con el fin de probar la correspondencia entre teoría y praxis.

8 Resultados

A continuación se expondrá la información recabada para cada una de las empresas tomadas en consideración, mostrando en cursiva la información de fuentes secundarias. Además se expondrá el objetivo con el cual se articulan cada una de las categorías empleadas para realizar la lectura de la información recabada.

CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: DELIRIO

OBJETIVO: IDENTIFICAR LOS AGENTES DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA CULTURAL DE LA SALSA EN LA MODALIDAD ENSAMBLE

CATEGORÍA: AGENTES QUE CONFORMAN LA CADENA PRODUCTIVA

- Venta de boletería
- 4ESCUELAS DE SALSA (Fundación artística nueva dimensión/Constelación latina/ Rucafe/ Stilo y sabor)
- Sonido
- Orquesta: (fundación banda sonora) formada por y para delirio
- Circo (Fundación circo herencias)
- Escenografía
- Productor escénico
- Patrocinio: (Bancolombia/El país/Club selecta/Eucol/Familia/Caracol radio/Licorera del valle /Renault/Chipichape/Tecnoquimicas /claro/Four points/ Swarovski elements)
- Fomento del ministerio de cultura
- alimentos y bebidas
- Empresas de investigación de mercado (Lechter Américas, fundación delirio, Ministerio de Cultura, Seven24, MSH Consulting)
- Público

OBJETIVO: RECONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES PARTICIPANTE DE LA CADENA PRODUCTIVA

CATEGORÍA: TRAYECTORIA EMPRESARIAL

“Empecé trabajando en tecno químicas dure 15 años”

“La verdad siempre he trabajado con productos de consumo masivos”

“Estuve en una empresa (...) que se llamaba “home products””

“Después (...) me independice donde empecé hacer asesorías de mercadeo, después por cosas del destino empecé a involucrarme con eventos culturales; no propios sino de otros clientes”

“Andrea buenaventura que siempre ha trabajado en el sector cultural y conoce la salsa en profundidad (...) nos empezó a contar lo importante que era la salsa en Cali lo que significaba y lo importante que sería hacer una puesta en escena a nivel internacional entonces las cuatro le apostamos y dijimos listo”

“Los que nos juntamos a hacer este proyecto llevábamos 15 años o más de vida profesional”

“Conocemos muy bien el medio entonces el de sonido es el mejor de sonido, el escenógrafo es el mejor de escenografía, el productor escénico conoce al revés y al derecho la salsa, entonces fue una conjunción de saberes de todo lo que compone la industria cultural”

“Nosotros conocíamos y ya habíamos trabajado con los patrocinadores”

CATEGORÍA: HISTORIA DE LA SALSA Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES

“La salsa que es un movimiento popular y viene de los barrios de Cali; en determinado momento por allá en los 70 u 80 la salsa quedo estigmatizada por problemas de narcotráfico”

“Había una brecha, los estratos altos sabían que aquí estaba la salsa, estaban los bailarines los campeones, pero se quería decir: pero es que Cali no es solo salsa”

“Nosotros estamos llevando la salsa a posicionarse en los estratos altos”

“Vamos a hacer un show de salsa ¿Qué tiene que hacer?: Que la ciudad se sienta orgullosa de él”

“Hagámoslo en un formato que al caleño le guste; el caleño es festivo (...) al caleño le gusta fiesta entonces a amarrémoslo y atraigámoslo porque es una fiesta”

CATEGORÍA: IMPACTO SOCIAL Y RELACIÓN CON EL ENTORNO

“Se ha propiciado un espacio de realización personal y profesional para un gran colectivo cultural de 480 personas entre artistas, productores, personal administrativo y equipo logístico” (Fundación delirio, 2013, pág. 2)

Paso firme “Es un programa auspiciado por el Ministerio de Cultura, y la Secretaría de Deporte del municipio de Cali a través del cual se brindan herramientas sólidas de profesionalización a las escuelas y sus bailarines” (Fundación delirio, 2013, pág. 3)

“Delirio hoy produce excedentes, desde hace más o menos tres años con parte de los excedentes que producimos tenemos un programa educativo para los bailarines de salsa que se llama paso firme, nosotros ya hemos podido con los excedentes tener nuestro propio programa de responsabilidad social empresarial”

“Ha contribuido al fortalecimiento de las escuelas de Salsa como eslabones culturales de la comunidad” (Fundación delirio, 2013, pág. 4)

“Las cuatro escuelas de salsa que conforman el elenco de Delirio tienen en conjunto 545 alumnos en edades entre los 5 y los 24 años. En el espectáculo mensual en la carpa participan entre 165-180” (Fundación delirio, 2013, pág. 11)

Impactamos desde el punto de vista económico a más de 490 personas mensualmente, en su mayoría jóvenes de 18 a 35 años, pertenecientes a estratos de bajo poder adquisitivo, bajo nivel de escolaridad y pocas oportunidades de insertarse formalmente al sector productivo de la economía (Fundación delirio, 2013, pág. 18)

“El 90% del personal se contrata a través de 34 empresas ,pequeñas en su mayoría, del 10% restante 26 son contratadas en forma permanente por Fundación Delirio a través de contratos laborales o de prestación de servicio y 30 se contratan por evento” (Fundación delirio, 2013, pág. 18)

“Son en total 491 personas de las cuales 26 laboran permanentemente y 465 cada vez que hay una presentación en la carpa en Cali” (Fundación delirio, 2013, pág. 19)

“Delirio mantiene desde hace más de 7 años las mismas 4 escuelas de salsa, la orquesta que nació con el espectáculo y los artistas circenses” (Fundación delirio, 2013, pág. 23)

- **SUBCATEGORÍA: ESTADO DE LA INDUSTRIA CULTURAL EN EL PAÍS**

“Hay una falta de políticas públicas, para desarrollar la industria cultural”

“El ministerio de cultura si lo tiene más claro (...) lo que pasa es que el ministerio de cultura no tiene tanto presupuesto, lo que pasa es que el gobierno no les da tanto dinero a los ministerios ni la secretaria de cultura, nosotros trabajamos de la manos del ministerio”

“En las gobernaciones creen que apoyar la cultura es hacer el salsodromo, el festival mundial de salsa pero eso no es desarrollar la industria cultural, ¿Qué es lo que tienes que hacer? Desarrollarla: educarlos, entrenarlos, formarlos, darles apoyo para que tengan buena estructura en sus empresas (...)”

“No se trata de hacer muchos eventos (...) porque con eso no se está desarrollando una industria”

CATEGORÍA: COMPORTAMIENTO DE LA DEMNADA

“Actualmente se realizan 14 presentaciones anuales: 10 el último viernes de cada mes de febrero a noviembre (excepto el mes de semana santa) y 5 en Diciembre en el marco de la Feria de Cali.” (Fundación delirio, 2013, pág. 3)

“Durante el año se realizan en promedio 15 presentaciones de carácter privado (institucionales o corporativas) en la carpa de Delirio en Cali o en otras locaciones locales, nacionales e internacionales” (Fundación delirio, 2013, pág. 3)

“Ingresos concentrados en los cuatro últimos meses del año, espacios muertos sin presentaciones vs los costos fijos mensuales, dificultan la generación de excedentes para invertir en la proyección de Delirio a nivel nacional e internacional” (Fundación delirio, 2013, pág. 13)

“No hacemos más (presentaciones) porque el mercado en Cali, el mercado base en Cali es muy pequeñito”

“Ir a delirio no puede ser barato porque los costos de un espectáculo como delirio son muy altos, no da para hacerlo popular”

“La carpa no puede abrirse con menos de 600 700 personas porque los costos no nos darían”

“Nosotros no podemos decir por nuestros estudios que abrimos dos veces al mes y llenamos las 2000 boletas, no estamos tan seguros, en diciembre si y en meses como vacaciones julio agosto también”

“La idea sería tener una carpa un poco más grande (...) para poder aforar un poquito y aprovechar los picos de demanda”

CATEGORÍA: OBTENCIÓN DE INGRESOS

“La Fundación Delirio obtiene sus ingresos de: La venta de boletería de las presentaciones abiertas al público que realiza en la carpa de Delirio en Cali, De la comercialización de patrocinios comerciales para esas presentaciones, de la comercialización de presentaciones privadas (un promedio de 14 al año) y De la comercialización de productos afines como publicaciones (Fundación delirio, 2013, pág. 4)

CATEGORÍA: INTERNACIONALIZACIÓN

“Ha visitado 11 países, 4 capitales europeas, 4 latinoamericanas y 4 euroasiáticas y ha recorrido las principales ciudades colombianas, promocionando la identidad festiva de Cali” (Fundación delirio, 2013, pág. 4)

CATEGORÍA: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Hablando de la ubicación se dice: “pongámosle en esos sitios a los que uno quiere ir toda la vida una carpa de circo, porque la magia del circo consiste en eso, porque a quien no le gusta el circo, a uno le trae muchos recuerdos de la niñez”

“hagámoslo en un formato que al caleño le guste; el caleño es festivo (...) al caleño le gusta fiesta entonces a amarrémoslo y atraigámoslo porque es una fiesta, entonces el formato es cabaret”

“Cuando haces el análisis de la demanda nosotros estamos dirigidos definitivamente a un poder adquisitivo alto”

Dirigidos a un público mayor a 35 años” nosotros sabemos que vamos hacia un público más adulto”

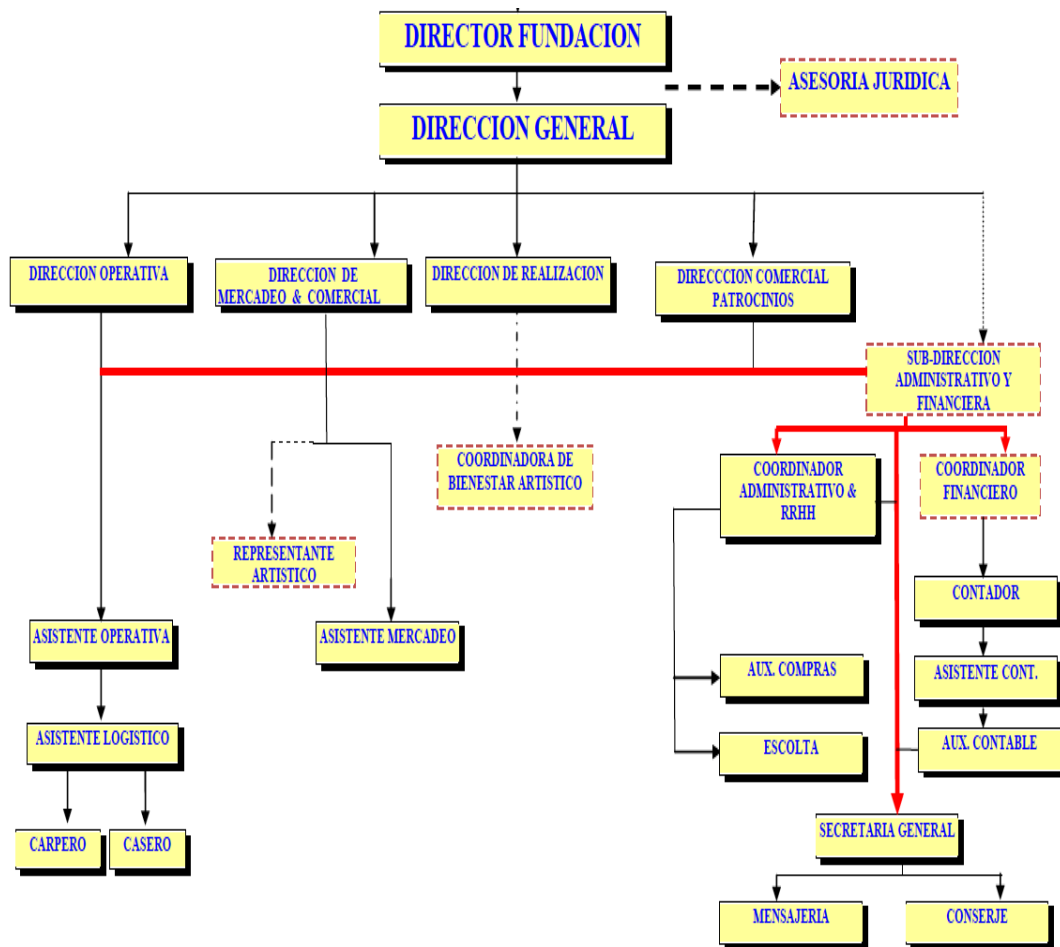
“La posibilidad de crecer es el mercado turístico y el mercado turístico se divide en dos: el turismo recreativo que a su vez se divide en dos; el que compra tiquete, hotel y todo eso y el que se llama turismo doméstico (...) el otro turismo que es un poco más grande que se está desarrollando más rápidamente es el corporativo”

“Nos ha tocado un poco posicionarnos solo como producto turístico y delirio hoy afortunadamente está jalonando como destino turístico”

“La gente compra las boletas en Bogotá, Medellín, Eje cafetero, Bucaramanga exclusivamente para venir a delirio”

CATEGORÍA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Las cuatro escuelas de Salsa pertenecientes al elenco de Delirio tienen en conjunto 545 alumnos de los cuales aproximadamente el 50% son niños y el resto están entre los 14 y 22 años. El 82% pertenecen al estrato socioeconómico 2 y 3”. (Fundación delirio, 2013, pág. 24)



— Línea : Personal de apoyo y servicio general de todas las áreas.
 - - - Cuadro: Personal con contrato por prestación de servicio – Honorarios profesionales.

Ilustración 7. Estructura organizacional fundación Delirio

Fuente: Fundación delirio. (2013). *Detrás del telón: reporte integral de gestión sostenibl 2013*. Cali(Pág.17)

OBJETIVO: DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN LA CADENA DE VALOR

CATEGORÍA: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

*“La **Fundación Delirio** nació como un sueño de ciudad en 2006, con los firmes propósitos de reivindicar la cultura popular caleña”* (Fundación delirio, 2013, pág. 2)

“La estrategia rectora ha sido la de establecer una sinergia entre Fundación Delirio, el Estado y el sector productivo privado nacional e internacional, para consolidar el producto creativo” (Fundación delirio, 2013, pág. 9)

“Mantenemos en comunicación directa con entidades gubernamentales locales y nacionales: Alcaldías, Secretarías de cultura, Ministerio de Cultura, Cancillería, con el sector empresarial público y privado que actúa como patrocinador o como cliente directo o indirecto, con gestores culturales y con el público en general”. (Fundación delirio, 2013, pág. 18)

“El show de salsa tiene que ser “innovador; mezclemole otra arte escénica para hacerlo más universal y no hacerlo tan **salsa** en su primera instancia, le mezclamos el circo”

“Si era salsa pero digamos, salsa montada de una manera más universal hagámoslo en un formato que al caleño le guste; el caleño es festivo (...) al caleño le gusta fiesta entonces a amarrémoslo y atraigámoslo porque es una fiesta, entonces el formato es cabaret y como es circo pongámoslo (...) en una carpa de circo”

CATEGORÍA: RELACIONES CON LA CADENA PRODUCTIVA

“Si ya vendiste las boletas pues vendes los alimentos y las bebidas; digamos la ruta crítica son los patrocinios y la venta de boletas”

“Si ves nosotros tenemos hoy casi los mismo patrocinadores con los que empezamos (...) han crecido pero los que empezaron siguieron con nosotros”

“La boletería es totalmente agotada, es preventa, por lo general una semana antes del evento ya no hay, no tenemos taquilla en la carpa”

“Cuando viene gente de a fuera, ellos creen que pueden llegar a la puerta a comprar boletas y no, no hay necesidad de tener taquilla”

“Insumo 100% basado en el talento humano, vulnerable, con muchas dificultades económicas y debilidades emocionales que lo hace inestable” (Fundación delirio, 2013, pág. 13)

“El sistema de contratación por presentación impide un control al 100% del tiempo y dedicación de artistas y proveedores lo que dificulta y encarece los procesos operativos y administrativos” (Fundación delirio, 2013, pág. 13)

CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: ENSÁLSATE

OBJETIVO: IDENTIFICAR LOS AGENTES DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA CULTURAL DE LA SALSA EN LA MODALIDAD ENSAMBLE

CATEGORÍA: ENTIDADES QUE CONFORMAN LA CADENA PRODUCTIVA

- ESCUELAS DE BAILE (Tango vivo, Salsa viva, Pioneros del ritmo, Nueva juventud, grupo de break dance de la Universidad del Valle)
- Orquesta :Sounare
- Coreógrafos
- vestuario
- Logística: Orbit
- Sonido
- Iluminación
- Publicidad
- Comunicaciones
- Contabilidad
- Alimentación y bebidas
- Silletería
- Paramédicos y ambulancias
- Patrocinadores (Bancoomeva ,Industria licores del valle, El Tiempo, Ron marqués del valle)
- Boletería

OBJETIVO: RECONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES PARTICIPANTE DE LA CADENA PRODUCTIVA

CATEGORÍA: TRAYECTORIA EMPRESARIAL

“Nosotras trabajamos toda vida en Carvajal, pasamos por mercadeo, por ventas, por nuevos negocios, gestión de conocimiento, el área financiera y, luego un momento en el que quisimos cerrar ese capítulo, ya habíamos cumplido ciclo y queríamos independizarnos.”

“Nuestros socios artísticos ponen todo su conocimiento en Ensálsate, no se guardan unas cosas y otras acá. Ellos hacen las cosas siempre para que Ensálsate salga adelante.”

CATEGORÍA: IMPACTO SOCIAL Y RELACIÓN CON EL ENTORNO

“En lo social es bien importante porque nosotros le estamos dando trabajo aproximadamente, hablando de bailarines, son unos 90 bailarines donde lo que buscamos nosotros es generarles suficiente trabajo para que puedan hacer del baile su profesión, que puedan sacar sus familias adelante que ellos puedan ser bailarines profesionales, que puedan enseñar baile, que se puedan dedicar a eso”

“Digamos que para nosotros es muy importante esa profesionalización del baile y del bailarín, digamos que eso es lo más importante para nosotros.”

“Uno se pone orgullosísimo de saber que está contribuyendo con ellos en esa causa y eso para uno es un orgullo, ver como progresan como tienen más acomodo como ellos mismo van saliendo de esa humildad que no los deja ni vivir en un comienzo y pues se van viviendo personas, se pueden mostrar un público sin pena. Todo ese aporte que estamos haciendo a la comunidad”

“Adicionalmente en esta temporada contratamos a un coreógrafo que es muy bueno (...) y está haciendo un trabajo muy importante con los bailarines no solamente relacionado con las coreografías de Colombia y su salsa sino que por ejemplo los está poniendo a bailar ballet, si ustedes ven en un tiempito nuestros bailarines, su estilo, es un estilo más elegante más una mezcla de todo ese sabor de la salsa más un conocimiento de ballet que no lo tienen, en unos niveles más altos. Esa persona también es un experto en coaching, entonces no solamente los pone a bailar sino que hace un trabajo importante con ellos de liderazgo de venga vamos a potenciar las fortalezas que tiene, vamos a trabajar en las debilidades y está yendo a cada una de las escuelas (...) la idea es ir fortaleciendo todas estas personas que están alrededor de la salsa”

El cuanto al impacto social “para los proveedores (...) es muy importante porque tienen un ingreso muy importante y en la medida en que tengan ese ingreso importante pues ellos seguirán creciendo como empresas y su gente pues también”

CATEGORÍA: HISTORIA DE LA SALSA Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES

“Iniciamos con una idea que teníamos de un festival de juegos, rescatar los juegos tradicionales: yoyo, el trompo, y estos juegos acompañados de coreografía, cosas que pareciera como un espectáculo(...)lo que más se parece a esto es el baile, las coreografías de baile y, empezamos a hacer un estudio de las escuelas de baile que hay en Cali”

“Mirá la importancia que ha cogido Cali en torno a la salsa (...) ha sido muy importante para la gente caleña desde hace muchos años pero, ya es un sello de Cali para el mundo. Toda persona que viene a Cali extranjera te pregunta por salsa, a nosotros nos llaman todo el tiempo, vean ¿no tienen espectáculos?, donde llevamos la gente, la gente quiere salsa, la gente quiere una clase de salsa entonces yo creo que eso es muy importante para Cali como ciudad porque se convierte en un atractivo turístico y en un sello de la ciudad”

“Ninguna otra ciudad de Colombia tiene unos espectáculos tan grandes como los tiene Cali como Delirio y Ensálsate y alrededor de la salsa empiezan a tejerse muchas cosas”

“La salsa arranco como tú dices en los barrios y de todos modos los barrios siguen siendo el gran semillero de bailarines de salsa porque de ahí salen todos pero digamos que lo que marco el cambio de ser una cosa de barrio a poder convertirse en un producto caleño en una cosa más internacional en un espectáculo fue el arranque de Delirio”

- **SUBCATEGORÍA: ESTADO DE LA INDUSTRIA CULTURAL EN EL PAÍS**

CATEGORÍA: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

“Encontramos que en Cali había espacio para más espectáculos, en ese momento solo había un espectáculo y, el resto del mes quedaba descubierto”

CATEGORÍA: OBTENCIÓN DE INGRESOS

Patrocinios y venta de boletería mensual.

CATEGORÍA: INTERNACIONALIZACIÓN

“En Colombia, en Bogotá hemos ido los dos años anteriores a eventos privados por temporadas y estamos lleno total. Este año vamos a ir a varias ciudades del país con Coomeva. En el exterior; trabajamos con las embajadas, pero es a mediano y largo plazo, pues él bebe está muy bebe para sacarlo del país”.

CATEGORÍA: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

“Ensálsate va dirigido a hombres y mujeres, estratos 4,5 y 6 de 24 a 55 años, sin embargo hay bastante público mayor, el espectáculo es costoso, la ubicación es exclusiva”

“Nuestros clientes esperan un espectáculo de salsa caleña. Donde puedan ver la salsa, el baile, nuevas fusiones”

CATEGORÍA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN LA CADENA DE VALOR

CATEGORÍA: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

“El producto, es una ventaja competitiva. Un espectáculo de talla mundial. La característica del vestuario. La propuesta artística de fusionar la salsa con ritmos del mundo. El grupo de trabajo, tener un grupo de trabajo que tenga tanto talento artísticamente y la parte administrativa. El sitio también es una ventaja: Parqueadero, zona. Poder generar espacios donde la gente tenga espacio para bailar, que pasen a participar”.

CATEGORÍA: RELACIONES CON LA CADENA PRODUCTIVA

Hay “6 personas que mantienen el vestuario limpio y lavado bajo inventario, modistas caleños: Durante las temporadas hacen vestuario colorido y diferentes”

“Para llegar al cliente utilizamos Radio, muy enfocado en Caracol según el Target. Prensa, El País, El tiempo. Afiches, volantes. En los hoteles habladores y tarjetitas (minicards), libro de Cali. Virtualmente, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube. Comunicados de prensa de los periodistas”

La contratación “Básicamente es mediante las escuelas. Contratamos con ellos un show con un número de parejas de baile, y las escuelas se encargan de que cada persona tenga su EPS, ARP, todo eso para que puedan ir a un espectáculo”

“Cuando uno arranca y ya tiene cierta periodicidad como la nuestra, no solo cada vez al mes si no, también todos los espectáculos privados. Eso se va volviendo como una familia. Orbit y nosotros somos como una familia. Es una relación gana gana. Se vuelve un engranaje donde cada personita tiene algo que hacer. La relación es buena en cuanto que, se les paga bien, se les paga a tiempo, les generamos mucho trabajo con todos los espectáculos donde el objetivo es crecer el espectáculo, llevarlo a mas partes del mundo y así, generar más trabajo para poder vivir.”

“Vamos a aprovechar esta ventaja así: Cautivar al mercado caleño: publicidad, relaciones con empresas. Cautivar los turistas: relación con hoteles, aerolíneas, agencias y oficinas. Además de inversionistas.

CATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

“En esta ciudad estamos nosotros y Delirio. (...) estamos convencidos de que hay espacio para los dos. Delirio y Ensálate están llenos siempre. Tenemos formatos parecidos. La competencia más amplia serían los espectáculos, conciertos y eso. En tango esta jacaranda, en el parque del perro”.

En cuanto a Delirio “Somos dos espectáculos muy diferentes. Como vamos al mismo público, utilizamos los mismos medios, El País por ejemplo. Aquí ellos tienen ventaja pues el País patrocina Delirio. Artísticamente son espectáculos bien diferentes”

9 Análisis de resultados

Tomando en consideración el modelo de caracterización de las industrias culturales planteado por McNicholas (2004) y sus apreciaciones en torno a los factores de éxito y las características de la industria cultural, contrastado con la información recogida en el campo para las empresas Delirio y Ensálsate se pueden exponer los siguientes hallazgos:

Por un lado, en cuanto a la ubicación de éstas dos empresas en el modelo expuesto por Bernadette se puede concluir que si bien ambas experimentan una buena articulación entre los negocios y la salsa como expresión artística, cada organización puede estar ubicándose en diferentes niveles, dada la trayectoria que una y otra empresa tiene en el mercado

Delirio podría ubicarse en el nivel conocido como “programa de imagen corporativa integrada”, es decir el quinto nivel, el cual se caracteriza por establecer relaciones de largo plazo que se hacen evidentes a través de fenómenos como la formación de Paso firme, “programa educativo para los bailarines de salsa”, un amplio conocimiento sobre el mercado objetivo que permite establecer relaciones duraderas y sólidas con el público y un buen conocimiento de la demanda.

A través de las afirmaciones hechas por Liliana Ocampo al mencionar que: “La idea sería tener una carpa un poco más grande (...) para poder aforar un poquito y aprovechar los picos de demanda” se puede pensar además, en la proyección a futuro del personal directivo de la organización, que conociendo la demanda y el público, está ejerciendo acciones direccionadas al mejoramiento del espacio físico en el mediano o largo plazo.

La afirmación de Ocampo al decir que: “Si ves nosotros tenemos hoy casi los mismo patrocinadores con los que empezamos (...) han crecido pero los que empezaron siguieron con nosotros” hace pensar incluso que entre la organización y los patrocinadores existe actualmente una relación de confianza y seguridad que permitirá el crecimiento continuo y la proyección a futuro de la organización. Por ende se puede decir las relaciones son estables

“La estrategia rectora ha sido la de establecer una sinergia entre Fundación Delirio, el Estado y el sector productivo privado nacional e internacional, para consolidar el producto creativo” (Fundación delirio, 2013, pág. 9) de igual forma, la información anteriormente descrita es evidencia de los esfuerzos que el sector privado espera establecer con el sector público con el fin de impulsar el fortalecimiento de la industria cultural y por su puesto de Delirio como parte de ella.

A pesar de su buen desempeño en la industria, escuchar que “Cuando viene gente de a fuera, ellos creen que pueden llegar a la puerta a comprar boletas y no, no hay

necesidad de tener taquilla” es una afirmación que deja en evidencia una oportunidad para fortalecer la comunicación con el cliente a través de propuestas de mercadeo que permitan dar a conocer los medios de adquisición de la boletería a personas del extranjero.

Lo cual implicaría un cambio sobre la estructura organizacional que fortaleciera la comunicación con el cliente a nivel nacional e internacional mediante la especialización del área de mercadeo según las necesidades de la organización, podría pensarse, por ejemplo, en que dicha área funcional se dividiera en mercadeo “interno” y “externo” el primero de ellos conservando la diferenciación del producto que ha sido tan importante para delirio y que realza la vivencia de la experiencia al interior de la carpa, mientras la segunda puede estar encargada de determinar los medios de difusión que se utilizarán para comunicar eficientemente la información, además de aspectos de importancia como el idioma, la moneda en la cual se expresará el valor del espectáculo y demás.

Por otro lado, Ensálsate podría categorizarse en el cuarto nivel, conocido como “campaña de relaciones públicas” pues si bien también expone intereses por continuar con la idea de negocio a futuro al afirmar que “En el exterior; trabajamos con las embajadas, pero es a mediano y largo plazo” necesita fortalecer la profundidad con que conoce a su público objetivo y la demanda que atiende en la actualidad, con el fin de predecir patrones de consumo y tener pleno conocimiento de los agentes económicos con los que debe establecer contacto a medida que su negocio crece y se expande nacional e internacionalmente.

Entre el sector artístico y el empresarial existe una relación sólida que se expone al escuchar decir a las directoras de Ensálsate que: “Digamos que para nosotros es muy importante esa profesionalización del baile y del bailarín, digamos que eso es lo más importante para nosotros.” Idea que se fortalece a través de los programas recientemente implementados que han permitido a los bailarines establecer relaciones con un coreógrafo que les ha incitado a explorar sus aptitudes personales.

Por tanto, a pesar de que a diferencia de Delirio en Ensálsate no exista una fundación construida en torno a la promoción y desarrollo del bailarín como lo es Paso firme, se están efectuados programas que han permitido formalizar el rol del bailarín en la ciudad y en la industria.

En cuanto a Ensálsate se hace evidente un desarrollo de marca que les ha permitido resaltar su valor diferencial en la fusión y en el vestuario, la organización dada su corta trayectoria en el mercado ha logrado establecer estrechos vínculos con sus proveedores a quienes aluden como parte una “familia”, sin embargo vale la pena tomar en consideración que la utilización del término *familia* alude a su vez a la informalidad en la que aún se encuentra la organización, en la que se pueden llegar

a pasar por alto aspectos logísticos relevantes dada la estrechez de los vínculos existentes entre unos y otros.

Es entonces, recomendable para la organización dar mayor profundidad al conocimiento del público que actualmente consume su producto cultural y entender con mayor profundidad los comportamientos de la demanda que permitan establecer acciones estratégicas en torno a las características del entorno.

Si nos vamos al desarrollo del corazón de ambos shows, tanto Delirio como Ensálsate reconocen que producen un bien intangible. Dentro de la construcción de éste, les ha tomado tiempo el desarrollo y posicionamiento de su show, proceso en el cual se permite que el creativo desarrolle y aporte ideas, haciendo posible un flujo y difusión constante de éstas. Se sabe que este proceso es riesgoso y volátil, por eso se estudia cuidadosamente las decisiones en cuanto a la fase creativa para así, crear un show por el cual el público esté dispuesto a pagar. Gran parte de ello se basa en la sinergia que han entablado con las empresas de baile.

Ambas organizaciones han logrado acercarse a las empresas de baile para sentir las como propias mediante el desarrollo de valores comunes que se exteriorizan en las reuniones entre coreógrafos y personal administrativo y los programas de fortalecimiento de las compañías de baile, mencionados a lo largo de las entrevistas. Éstas dos fundaciones reconocen que “los activos más valiosos de las empresas modernas se van a la casa todos los días y pueden decidir si regresan o no al día siguiente”. (Restrepo F. B., 2013, pág. 174) .De igual forma se han logrado tejer relaciones que esperan se proyecten a largo plazo con los proveedores al aludir a ellos como parte de una “familia”, como mencionan las directivas de Ensálsate, o dar cuenta de la prolongación de la relación con patrocinadores como enuncia Liliana Ocampo de la fundación delirio.

Además de ello se ha realizado un proyecto conjunto entre arte y negocios que pone en evidencia la interacción entre las compañías de baile y el cuerpo administrativo que conforman ambas fundaciones, dirigiendo los esfuerzos estratégicos de la organización a la consecución de la misión de una y otra organización.

Para el caso de Delirio se han estructurado cuatro estrategias que permiten articular la consecución de la misión que busca contribuir a la transformación de la realidad caleña a través del espectáculo que se desarrolla en torno a tres ejes: baile, música y circo; siendo la comunicación de la gestión cultural, la sostenibilidad en la ciudad de Cali, las alianzas con inversionistas locales y extranjeros y la potencialización del talento artístico, técnico, administrativo y de servicio, las cuatro estrategias que permitirán a delirio alinear sus esfuerzos frente a la misión organizacional.

Por otro lado, Ensálsate tiene como misión lograr desarrollar un espectáculo de excelente calidad con la salsa como eje central que involucre al espectador como parte del show; alrededor de la cual se han desarrollado estrategias de

internacionalización, fortalecimiento del capital humano, comunicación y fortalecimiento de las relaciones con empresas de interés como aerolíneas y cadenas hoteleras.

Se entiende entonces que ambas organizaciones cumplen con los factores de éxito propuestos por Bernadette, sin embargo se podría pensar que existen elementos adicionales que contribuyen a alcanzar el éxito, entre ellos se pueden mencionar: El conocimiento del público objetivo y los lazos que éste puede establecer con el producto cultural en cuanto dicho producto involucre la construcción de una identidad colectiva, para éste caso específico, el reconocimiento de un proceso histórico en el que la construcción de identidad ha estado atravesada por la salsa, permite a ambas compañías entender y apropiarse valores sociales construidos en torno a la salsa y el baile.

Adicionalmente Restrepo (2013) hace énfasis sobre la oportunidad de aprovechar los escenarios que ofrece la revolución digital. Aquí es donde Delirio está un paso adelante frente a Ensálsate, pues con su participación en la película “Ciudad Delirio”, han transformado su producción intelectual en un producto tangible; que se puede transferir, compartir y difundir por medios digitales.

A partir de esto lograron mejorar la relación con sus clientes actuales y aumentar su posicionamiento del show entre el público caleño: “Dimos nuestra autorización y cooperamos en la película y el guion. Gracias a la película hemos recibido por parte de los espectadores de Delirio mucha expresión de admiración y reconocimientos” (Delirio, 2014). Es así como haciendo uso de un medio de difusión que pertenece a lo que el autor denomina la revolución digital, se presenta “(...) la posibilidad particular de transformar lo mejor del talento creativo y de las enormes reservas de patrimonio cultural de Latinoamérica y el Caribe” en una ventaja competitiva en la industria. (Restrepo F. B., 2013, pág. 77)

10 Conclusiones

Cali se está posicionando como referente salsa en el mundo. Ha desarrollado su estilo propio de baile e interpretación los cuales ha dado origen a grandes intérpretes del género musical y escuelas de baile de talla mundial. Así mismo, actividades propias de la ciudad se han dedicado a comercializar la cultura salsa. Ese ritmo único, fusionado con el baile respectivo de Cali ha dado un sello icónico a la identidad de la ciudad y sus habitantes.

La modalidad Ensamble es la unión de los músicos y bailarines para desarrollar un show donde el bailarín siente y mueve su cuerpo al sonar de los instrumentos y así, pretende exaltar los sentidos de la audiencia. Delirio y Ensálsate, son dos shows que tienen sede en Cali. El primero que cuenta con ocho años de experiencia, se destaca su proyección internacional, dadas sus fuertes y exigentes relaciones internas ha sido capaz de comprometer a todos los agentes de su cadena de valor con el objetivo central de la empresa. Ubicado en un “programa de imagen corporativa integrada” ha establecido relaciones a largo plazo donde fortalecen las relaciones con su cadena productiva proyectándose hacia una mejor oferta y un mayor conocimiento de su cliente.

Ensálsate, un poco más nuevo, con tres años de experiencia en el mercado, ha optado por llenar los espacios del mes que Delirio tenía desatendidos. Igualmente considera que su relación con los agentes de la cadena productiva pasa de ser formal a familiar, obtienen un compromiso de todos los agentes de la cadena productiva de una manera paternalista. Ubicado en una “campaña de relaciones públicas”, tiene por fortalecer la formalización de la cadena productiva, la profundidad con que conoce a su público objetivo y la demanda actual, con miras a una expansión.

Remontándose a los orígenes de la salsa, tanto Ensálsate como Delirio conocen la salsa como un movimiento popular que viene de los barrios de Cali. Marcó el inicio de las dos empresas el deseo por rescatar este género propio de la cultura local, y convertirlo en un show con miras a llevarlo a un público de la élite, aunque Delirio tomo la delantera como pionero. Cada uno considera se ha posicionado de tal forma que dicen no competir por el mismo público, aunque dada su condición de oligopolio es evidente que comparten el mismo segmento de mercado. Pero, su audiencia no es solo local, tiene además la responsabilidad de llevar el emblema de la salsa siendo representantes de ellas en un marco internacional. Delirio ha logrado mayor atracción de público que el otro, puesto que ha realizado viajes, y ha logrado vender boletos a nivel nacional buscando posicionarse y representar la salsa en Colombia y el mundo.

Es entonces, que para lograr lo anterior es necesaria una buena segmentación de mercado. Aumentar el nivel de audiencia se alcanza no solo generando una buena

oferta de valor si no, también conociendo bien al cliente. Ensálsate parece no entender lo importante que es la promoción. A diferencia de ellos, Delirio ha incursionado en atraer nuevos mercados pues confían en el potencial de su show.

A pesar de conocer su mercado, les es crucial realizar una investigación de mercados para crear un conocimiento más profundo sobre su clientela. Delirio considera que su público son adultos mayores a 35 de estratos altos, mientras Ensálsate asegura que son personas de los 25 a 55 años de estrato 4,5 y 6. Si bien, no reconocen el público de adulto mayor que participa de su espectáculo, o incluso el potencial público joven por debajo de los 25 años. Al mismo tiempo, es importante que definan sus segmentos más fuertes, su clientela fiel, para así crear estrategias de mercadeo según los perfiles de sus clientes. Al parecer se basan en suposiciones de los gustos de los caleños, con afirmaciones como “El caleño es festivo al caleño de gusta la fiesta” Fundación Delirio 2013 “Nuestros clientes esperan ver un espectáculo de salsa caleña. Donde puedan ver la salsa, el baile, nuevas funciones” Ensálsate 2014.

Es claro que construyen una identidad colectiva para el público caleño, dado el proceso histórico de la salsa a nivel local. Aunque, si desean expandir su mercado, dicha identidad deben poder transportarla a todo tipo de espectador y que esté dispuesto a vivenciarla.

A pesar de esto, se recomienda que ambos no se queden en los canales tradicionales de difusión, radio y prensa. Son efectivos en este momento y dadas las fuertes relaciones entre Delirio con el periódico local, o Ensálsate con el periódico de la capital del país, han obtenido una ventaja competitiva pero, innovar es necesario para llegar a más clientes y adaptarse a nuevas tendencias del mercado. Es necesario como dice Restrepo 2013, utilizar la revolución digital y los medios de comunicación y promoción que ésta ofrece.

Haciendo un análisis profundo de las relaciones en la cadena productiva, se ve como las bases, cimientos; organigrama de cada empresa difieren ampliamente. Delirio tiene una matriz funcional, reconocen 4 direcciones, operativa, mercadeo y comercial, de realización y comercial patrocinios, cada una con una jerarquía que asegura que cada función se dé acorde con los objetivos planteados por la dirección de la Fundación. Por otro lado, tenemos a Ensálsate quienes tienen un organigrama un poco informal, donde entran y salen personas y no definen funciones específicas. Carolina Jiménez y Blanca Victoria Granados, son directora administrativa, comercial y “de toderas” según afirman pues, hay funciones que todavía no se ha definido un encargado para realizarlas.

Es así pues como la formalización y estandarización del organigrama, la cadena productiva y las relaciones con los terceros, pueden permitir trabajar en objetivos de clientes, financieros, innovación y aprendizaje y procesos con miras a un mejor desempeño y estabilidad.

El rol que han desempeñado ambas fundaciones en la sociedad caleña ha generado un alto impacto en las escuelas de salsa. Han permitido formalizar la profesión del bailarín, además de brindarle oportunidades de desarrollo. La actividad que desempeñan estas dos escuelas dinamizan también, la economía puesto que son generadores de empleos de manera directa e indirecta. Hacen parte fundamental de la oferta turística de la ciudad, puesto que la ciudad recibe visitas de otras ciudades y países creando una demanda hotelera y aumentando el consumo de los bienes y servicios locales.

11 Bibliografía

- Alcaldía de Santiago de Cali. (08 de 08 de 2013). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Obtenido de La industria cultural de la salsa se muestra con muchos productos en el VIII Festival Mundial de Salsa: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=53021>
- Alonso, J. G. (2010). Industrias Culturales Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. En A. I. Julio César Alonso, *Industrias Culturales Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas* (págs. 109-116). Santiago de Cali.
- Arancegui, M. N. (2001). *Biblioteca universidad complutense*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/6760/>
- Banco de la república. (2006). *El sistema económico*. Bogotá: Departamento de comunicación institucional Banco de la república.
- Carazo, P. C. (20 de 06 de 2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Redalyc*(20), 165-193.
- Ceballos, D. R. (2008). La Revolución Digital. (pág. 1). Santo Domingo : Instituto de Formación Política .
- Ciudad Delirio. (2014). *La película*. Obtenido de Sinópsis: <http://www.ciudaddelirio.com/cali-y-delirio.php>
- Comaroff, J. L. (2011). Etnicidad SA. Katz Editores.
- Delirio, L. O.-G. (12 de 05 de 2014). Impacto de la película: Ciudad Delirio. (A. Múnera, Entrevistador)
- El país. (11 de 05 de 2011). *El país*. Obtenido de La salsa será una 'industria' en ciudad: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/salsa-sera-industria-en-ciudad>
- Evrard, Y., & Colbert, F. (s.f.). Arts Management: A New Discipline Entering The Millenium? *International Journal Of Arts Management*, 4-12.
- Fred, D. (2013). Evaluación interna. En *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 94-125). México: Pearson, Prentice Hall.
- Fundación delirio. (2013). *Detrás del telón: reporte integral de gestión sostenible 2013*. Cali.
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Similitudes y diferencias entre los enfoques cuantitativos y cualitativos. En

- Metodología de la investigación* (págs. 3-26). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Julio César Alonso, A. I. (2010). Industrias Culturales Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. En A. I. Julio César Alonso, *Industrias Culturales Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas* (págs. 109-116). Santiago de Cali.
- LEGIS. (2012). Sector del espectáculo público de las artes escénicas. En *Legislación Económica. Vol. 120 No.* (págs. 71-81). Bogotá : LEGIS.
- Masucci, J. (Dirección). (1972). *Nuestra cosa latina* [Película].
- McNicholas, B. (2004). Arts, Culture and Business: A relationship Transformation, a Nascent field. *International Journal of Arts Management*, 7(1), 57-67.
- Núñez, L. F. (07 de 10 de 2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? Barcelona, España.
- Oficina Asesora de Comunicaciones. (11 de Mayo de 2004). *Portal oficial Alcaldía de Santiago de Cali*. Recuperado el 24 de Octubre de 2013, de Nuestra historia: Santiago de Cali tiene 477 AÑOS: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=1335>
- Proexport Colombia. (s.f.). *Guía de viajes oficiales*. Recuperado el 09 de 05 de 2014, de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/recorridos-tematicos-por-colombia/salsa/ipor-que-la-salsa-en-cali>
- Proexport Colombia. (s.f.). *Proexport Colombia*. Obtenido de Cali - Valle del Cauca: el destino de la salsa: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/cali-y-valle-del-cauca>
- Restrepo, F. B. (2013). *La economía naranja*. Bogotá: Puntoaparte.
- Restrepo, F. B. (2013). *La Economía Naranja - Una oportunidad Infinita*. Nueva York : Banco Interamericano de desarrollo .
- Secretaría de cultura y turismo. (30 de 08 de 2010). Recuperado el 21 de 02 de 2014, de http://www.cali.gov.co/publicaciones/ensamble_nueva_categoria_en_el_v_festival_mundial_de_salsa_pub
- Ulloa, A. (2009). La salsa en discusión, música popular e historia cultural. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- UNCTAD. (2008). En *Creative Economy Report 2008* (págs. 33-58). United Nations.

- UNCTAD. (1 de junio de 2011). *Observatorio cultura y economía*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de Las Industrias Culturales y Creativas. Su concepto y clasificación: <http://culturayeconomia.org/foros/las-industrias-culturales-concepto-clasificacion/>
- UNESCO. (2009). *Expresiones Culturales*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de Guia para el desarrollo de las industrias culturales y creativas |: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>
- UNESCO. (2011). *Políticas para la creatividad*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación.
- United Nations. (2010). *Creative Economy*.
- Villa, Á. M. (29-30 de Abril de 2014). *Módulo de Gestión Cultural*. Cali, Valle, Colombia.
- Zabala, J. D. (18 de 05 de 2012). *Historia de la salsa en cali*. Obtenido de <http://salsaencaliporjdp.blogspot.com/>