



**MODELO DE NEGOCIOS DE LAS MICROEMPRESAS DE BASE CULTURAL  
RAZA URBANA Y UPSTAGE DEL SECTOR DE LA DANZA URBANA EN  
SANTIAGO DE CALI**

**AUTORES**

**CARLOS JAIR GUAZÁ CAICEDO**

**MIGUEL LARROTA**

**DIRECTORA**

**ANGELA MARIA GARTNER VILLA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1. Resumen .....	4
1.2. Summary .....	5
2. JUSTIFICACIÓN .....	6
3. MARCO CONTEXTUAL .....	6
3.1. Información Demográfica .....	7
3.2. PIB.....	8
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
4.1. Pregunta de Investigación .....	9
4.2. Objetivo General .....	9
4.3. Objetivos Específicos .....	9
5. MARCO TEÓRICO .....	10
5.1. Administración .....	10
5.1.1. Escuela Científica .....	11
5.1.2. Escuela Tradicional .....	12
5.1.3. Escuela De Relaciones Humanas .....	13
5.1.4. Escuela Estructuralista .....	14
5.2. Indicadores De Gestión Organizacional .....	15
5.3. Industria Cultural.....	20
5.4. Micro Empresas De Base Cultural .....	23
5.5. Danza .....	26
6. METODOLOGÍA .....	27

6.1. Tipo De Investigación .....	27
6.2. Fuentes Para La Recolección De Información .....	27
6.3. Diseño De La Investigación .....	27
6.4. Método.....	28
7. ANALISIS.....	29
7.1. Matriz DOFA .....	29
7.2. Modelo CANVAS “RAZA URBANA” .....	30
7.3. Modelo CANVAS “UP STAGE” .....	31
8. CONCLUSIONES.....	32
9. RECOMENDACIONES .....	33
10. BIBLIOGRAFÍA .....	34

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen:

Mediante este proyecto se busca identificar el modelo de gestión organizacional y de administración empleada por las micro-empresas de base cultural del sector de la danza en Cali, logrando revelar las características comunes y planteando un modelo de negocio CANVAS con el panorama actual de la empresa y con las recomendaciones que se puedan derivar de la investigación.

Para ello, se tiene como referencia autores y conceptos teóricos de las siguientes palabras clave:

Administración, Gestión, Micro Empresa, Cultura, Industria Cultural, Danza.

Como resultado del análisis de los datos y de la aplicación de los instrumentos (Matriz DOFA y modelo CANVAS) se observa que las estas empresas tienen falencias administrativas, organizacionales y de direccionamiento estratégico, que son independientes de las situación económica o del “estrato” de la organización, además que son ajenas a los entes del estado como socios estratégicos importantes para el desarrollo y supervivencias de este tipo de empresa.

Se concluye también que la sola existencia de una figura de administrador no es suficiente, sino que este debe ser autónomo en sus decisiones en cuanto al direccionamiento estratégico.

## **1.2 Summary:**

The intention of this project is to identify the organizational management model and the type of administration used by the culture based micro enterprises of the urban dance sector in Cali, being able to reveal the common characteristics and building a CANVAS business model with the actual state of the company and adding the recommendations that could be found during the investigation process.

To be able to do that, it's taken as reference authors and theoretical concepts of the following keywords:

Business Administration, Management, Micro Enterprises, Culture, Cultural Industry.

As result of the analysis of the information and then application of the instruments (Dofa Matriz and CANVAS model) it's found that these enterprises have administrative, organizational and strategic addressing failures, that are independent from the financial situation or the organization "status", also they are distant to the governmental entities as important key partners to the correct development and survival of this kind of enterprises

It's also found that the only existence of a manager is not enough, it has to be self-governed on the strategic addressing decision making of the strategic addressing.

## **2 JUSTIFICACIÓN**

Existen muchos emprendedores y emprendimientos culturales en la ciudad de Santiago de Cali, que desconocen las dinámicas y procesos utilizados por las microempresas de base cultural, para la gestión y administración de su actividad económica y además cuáles han sido sus mecanismos de apalancamiento para su sostenibilidad en el mercado. Con el análisis de estas dinámicas, procesos y formas de gestión, estos emprendedores pueden tener claridad del modelo a seguir y como estas microempresas les sirve como apalancadores de su camino en el mundo empresarial.

## **3 MARCO CONTEXTUAL**

Esta investigación se realizó, en un contexto muy específico, el cual es importante referenciar:

Santiago de Cali se ubica en el sur occidente del Valle del Cauca, limita con Yumbo y La Cumbre, con Palmira y Candelaria, con Buenaventura y Dagua, y Jamundí. Se asienta en 560.3 km<sup>2</sup> (120.9 km<sup>2</sup> urbanos y 437.2 km<sup>2</sup> rurales) a 1.070 msnm. La temperatura promedio es de 24.8 °C.

En Colombia existe una gran riqueza cultural y hay muchos grupos artísticos y personas en general, que han decidido apostar por la conformación de Empresas que permitan que sus tradiciones ancestrales, la danza, la música, el cine, el teatro, la animación sociocultural y la tradición oral, sean la base de su sustento, transformando estos saberes en su mecanismo para generar ingresos y recursos para sus semejantes, creando lo que se conoce como Micro Empresas de Base Cultural. Particularmente en Santiago de Cali, según el proyecto de Industrias Culturales de Cali, entre el 2011 y el 2012 se identificaron 867 empleos estables en el sector, la mayoría en la modalidad de prestación de servicios en periodos que iban de uno a ocho años. También se identificaron 5.916 empleos eventuales generados por una actividad en particular o por varios proyectos. Entre el 2012 y el 2013 se registraron 1.433 empleos estables y 7.521 eventuales.

### **3.1 Información Demográfica:**

El rápido crecimiento y la alta concentración de la población en el suelo urbano son fenómenos notorios en el contexto colombiano. La tasa de crecimiento tiende a estabilizarse en el 1% anual debido principalmente a que las mujeres tienen un promedio de 2 hijos con tendencia decreciente y que muchos habitantes alcanzan la vejez. La población hoy es de 2'119.908 personas (52% mujeres y 48% hombres) de los cuales el 39% han nacido en otros municipios, constituyéndose en un indicador incontrovertible del crecimiento por inmigración y de la alta incidencia de la confluencia intercultural. Además, el 2% de los habitantes reside

en suelo rural que, a su vez, constituye el 78% del Municipio. En Cali hay 1.230 organizaciones comunitarias interlocutoras de la Administración. Entre ellas, 477 JAC, 400 organizaciones juveniles, 120 organizaciones de mujeres, 80 organizaciones de discapacitados, 60 organizaciones de desplazados, 37 comités de planificación, 6 cabildos indígenas, 50 organizaciones afro colombianas y una organización de LGTB. La población escolar la constituyen 505.960 personas entre 5 y 17 años (50.8% hombres y 49.2% mujeres) (DANE, 2008).

### **3.2 PIB:**

En los últimos cuatro años el PIB de la economía local creció en promedio 5%. El 60.2% de la actividad económica es de carácter terciario (comercio 23.1%, servicios 37.1%), mientras que la participación en el sector secundario es del 39.4% (la industria representa el 22.8%, dado que el mayor volumen de industrias se ubica en el municipio de Yumbo).

El crecimiento económico de la ciudad, se ha visto influenciado con la participación del sector cultural, a través de los productos y/o servicios que circulan en ella. Esto corresponde al crecimiento e interrelación del sector cultural con las economías locales como la industria hotelera y turística.



## **4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **4.1 Pregunta de Investigación:**

¿Cómo es la Gestión Organizacional y Administrativa de las microempresas de base cultural en el sector de la Danza en la Ciudad de Santiago de Cali?

### **4.2 Objetivo General:**

Identificar el modelo de gestión organizacional y de administración empleados por las microempresas de base cultural Raza Urbana y Up Stage del Sector de la Danza Urbana en la ciudad de Santiago de Cali.

### **4.3 Objetivos Específicos:**

- Identificar el modelo de gestión administrativo de Raza Urbana y Up Stage.
- Identificar la relación entre el nivel educativo de los fundadores y/o el personal administrativo con el estilo de gestión de las empresas.
- Identificar el grado de relación de estas empresas con los entes del estado y el acceso a apoyo, financiación y contratos con los mismos.

- Indagar los datos encontrados en la investigación realizada a las microempresas de base cultural Raza Urbana y Up Stage del Sector de la Danza Urbana en la Ciudad de Santiago de Cali.

## 5 MARCO TEÓRICO

A continuación planteamos el contexto teórico para poder identificar los diferentes estilos de gestión organizacional y administración empleada por las microempresas de base cultural en el Sector de la Danza Urbana de la ciudad de Santiago de Cali.

### 5.1 ADMINISTRACIÓN

Partiendo del significado básico de la palabra Administración, encontramos que esta es "...el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Es una palabra procedente del latín, *administratione*, que significa dirección, gestión o gerencia, donde el prefijo *ad-* significa dirección, tendencia, hacia, y el vocablo *minister* significa obediencia, al servicio de, subordinación. Este término también proviene del latín *ad-ministrare*, que significa servir, o *ad manus trahere*, que significa gestionar o manejar. De esta forma, el término administración se

refiere al funcionamiento, a la estructura y al rendimiento de las empresas u organizaciones que están al servicio de otros...”<sup>1</sup>

Sin embargo, para lograr entender el concepto de administración debemos abordar sus principales doctrinas y dentro de estas podemos hacer una segmentación entre los principios rectores de dichas doctrinas o escuelas y sus principales autores, así:

### **5.1.1 Escuela Científica:**

Charles Babbage (1772-1841), citado por Arenas 2005, pensó que la ciencia y la matemática podrían ser aplicadas a la administración, este matemático invento una máquina de calculo que fue la precursora de la computadora de hoy en día y su principal premisa fue la búsqueda de la optimización de los procesos, fue el precursor de la división y de la especialización y la experiencia del trabajo como herramientas para lograr economía en la producción impulsando la productividad y mejorando los ingresos.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), citado por Arenas 2005, Su teoría se basó en la optimización de los procesos como motor para la productividad realizando estudios científicos aplicados a la administración y basándose en la selección y

---

<sup>1</sup> Tomado de <https://www.significados.com>

especialización del obrero, equidad en la asignación de tareas y responsabilidades tanto en el personal directivo como en el operativo (el primero debe planear y organizar y el segundo ejecutar).

Para Taylor la administración y la gerencia tenían cuatro principios:

1. Planeación: sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del trabajo.
2. Preparación: seleccionar y entrenar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, así como la disposición racional de máquinas, herramienta, materiales y espacios, logrando así eficiencia y calidad en la producción.
3. Control: Controlar que la labor se ejecute de acuerdo a lo planeado.
4. Ejecución: distribuir las responsabilidades y lograr una ejecución correcta del trabajo.

### **5.1.2 Escuela Tradicional:**

Henry Fayol (1841-1925), citado por Arenas 2005, Para Fayol administrar era asegurar la aplicación de las funciones básicas (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas), por primera vez en la historia se percibe la empresa como un todo y a la administración como parte esencial de ese todo y sus principios administrativos fueron:

- a) División del trabajo
- b) Autoridad y responsabilidad
- c) Disciplina
- d) Unidad de mando
- e) Unidad de dirección
- f) Subordinación del interés individual al general
- g) Remuneración del personal
- h) Descentralización vs. Centralización
- i) Jerarquía
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad del personal

### **5.1.3 Escuela De Relaciones Humanas:**

Elton Mayo (1900-1949) Mayo inicia el movimiento de relaciones humana, como afirma el profesor Fernando Arenas Moreno en su tratado Apuntes de Administración General (2005), Mayo se basa en la premisa que “...la *“administración del personal” estimula más y mejor trabajo, tenemos “buenas relaciones humanas”* en la organización. Cuando el espíritu de trabajo y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son “malas”. “Para crear buenas relaciones humanas, los gerentes tienen que saber por qué los empleados se

comporten en determinada forma y cuáles son los factores sociales y psicológicos que los motivan...”(P.15); sus estudios en la Western Electric Company (conocido como el Experimento de Hawthorne) entre 1924 y 1932 cambiaron el enfoque administrativo y demostraron la importancia de la motivación y las relaciones humanas en el resultado productivo y general de una empresa.

#### **5.1.4 Escuela Estructuralista**

Max Weber, citado por Arenas 2005, apoya y refuerza sus teorías administrativas en el concepto de burocracia y la racionalización del trabajo colectivo, cobrando fuerza el concepto de autoridad, entendido como la imposición de fuerza o voluntad sobre el trabajo o comportamiento de los empleados, divide el concepto de autoridad en tres (legal, carismática y tradicional) y plantea el modelo ideal burocrático que se caracteriza por:

- a) Máxima división del trabajo.
- b) Jerarquía de autoridad
- c) Reglas que definen la responsabilidad y la labor.
- d) Actitud objetiva del administrador
- e) Calificación técnica y seguridad en el trabajo
- f) Evitar la corrupción.

## 5.2 INDICADORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Las empresas de Base cultural, como cualquier empresa en el mundo se rigen también por unos indicadores que les permitan medir o conocer el impacto de sus acciones. De esta manera es importante retomar el concepto de indicadores de gestión, el cual si bien no es una construcción del mundo del emprendimiento cultural, ha sido claramente aplicado para obtener el status de Empresa. En ese sentido, la Universidad Eafit ha desarrollado un documento denominado “Los indicadores de gestión organizacional, una guía para su definición”, el cual indica que “...El concepto de indicadores de Gestión, aparentemente nuevo en nuestro medio, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideraba los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios.

Sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramientas de control de los procesos productivos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos productivos como los administrativos en una organización, y deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Aplicándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre la situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global...”(p. 48,49)

De esta manera, “...*los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y características, de tal manera que puedan alcanzar su objetivo. Estas características pueden ser: Simplicidad, Adecuación, Validez en el tiempo, Conocimiento por parte de los usuarios, Auditabilidad, Utilización positiva y oportunidad...*” (p.50)

Por otra parte, para medir la gestión organizacional se han desarrollado diferentes modelos que han sido aplicados con efectividad a las empresas tradicionales, sin embargo para el caso de las empresas de base cultural funciona muy bien el modelo de la Gestión Organizacional basado en el logro de los objetivos. Este modelo fue desarrollado teniendo en cuenta las capacidades del talento humano para el logro de los objetivos y estos vistos desde una serie de actividades que el personal debe cumplir, entendiendo sus talentos, condiciones laborales, calidad



de vida, entre otros aspectos en la búsqueda de un desarrollo competitivo para las organizaciones.

Salamanca y colaboradores (2014), han retomado unas dimensiones del modelo de gestión organizacional. Veremos algunas de ellas: “...**DIMENSIÓN DE DESARROLLO HUMANO:** Entendida como el constante incremento de la calidad de vida personal y de la población, en términos de procesos de aprendizaje, considerando la influencia del contexto donde se convive, a partir de acceso a salud, educación y empleo, y la interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad. Es por esto, que la productividad debe tener en cuenta los elementos asociados al desarrollo humano, a partir de la conciencia de la productividad derivada de un proceso autónomo. Para lo anterior, se consideran una serie de factores que se analizan al momento de la construcción de indicadores, como son: 1. Desarrollo humano social: Desarrollo de habilidades individuales en términos de capacidades y conocimientos para establecer relaciones armónicas en un conjunto social. 2. Desarrollo Humano a partir del contexto: En términos de Interacción permanente con la relación pro activa del entorno socioeconómico y ambiental. 3. Desarrollo humano físico corporal: Medido en términos de habilidades motrices, mentales y orgánicas, para optimizar el desempeño de la labor. 4. Desarrollo humano emocional: Es un despliegue integral de emociones para analizar el accionar cotidiano. 5. Desarrollo humano cognitivo–intelectual: Proceso evolutivo de aprendizaje, con el cual, se potencializa el desarrollo de la conciencia desencadenado en acciones.

**DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES:** Entendidas como el conjunto de variables que afectan el rendimiento de los colaboradores en pro de la realización de una labor, teniendo en cuenta aspectos físicos, psicológicos, y sociales, representados en una serie de factores, como son: 1. Diseños de área de trabajo: Diagrama de áreas de trabajo con interacciones entre los puestos de trabajo que deben tener en cuenta la estandarización de procesos, la limpieza y el orden. 2. Diseños de puestos de trabajo: Ergonomía de los puestos de trabajo a partir del confort del trabajador y la minimización de los riesgos. 3. Evolución en las experiencias: Análisis del uso de herramientas a partir de la interacción y el acceso a las condiciones ideales de trabajo. 4. Indicadores de producción: Análisis de rendimiento productivo a partir de las capacidades personales y/o grupales, cumpliendo con estándares de tiempo, calidad, cantidad y espacio. 5. Trabajo en equipo: Análisis de rendimientos por grupos de trabajo.

**DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD:** En términos organizacionales, es entendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, trabajo, capital, información y tecnología, que en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano...” (p.73)“...El modelo es concebido como un entramado de relaciones enfocadas en el análisis de los entregables organizacionales, sean esto tangibles y/o intangibles, finales y/o intermedios,

considerando, en el análisis de los entregables, las condiciones de tiempo, espacio, cantidad, y, finalmente la calidad como eje central, en busca de la efectividad organizacional. Lo anterior, a partir de las interrelaciones de las diferentes dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, que se ven reflejadas en la efectividad de los entregables” (p.75)

La siguiente figura representa el modelo de gestión organizacional basado en el logro de los objetivos y contiene las dimensiones mencionadas y como se encuentran interconectadas para cumplir con lo propuesto.

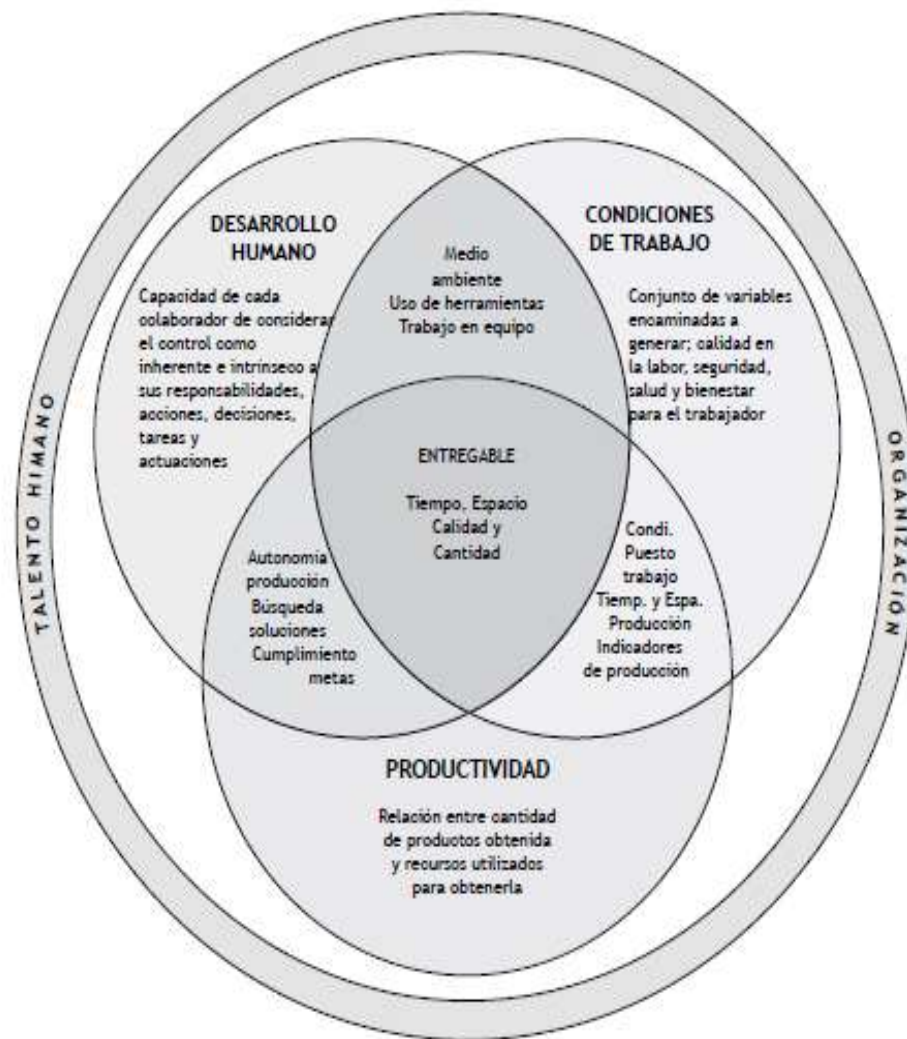


Figura 8. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

### 5.3 Industria Cultural

Como parte de las acciones que realiza la UNESCO en el Mundo, en el año de 1982, se realizó en México la "Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales" en la que la comunidad internacional contribuyó de manera efectiva con la siguiente declaración:

*...la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.<sup>2</sup>*

Según Anverre y colaboradores (1982) "...Se estima, en general, que existe una industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales y comerciales, es decir, en serie y aplicando una estrategia de tipo económico, en vez de perseguir una finalidad de

---

<sup>2</sup> Tomado de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

*desarrollo cultural. Cabe distinguir entre varios tipos de industrias culturales: aquéllas en las cuales una creación, las más de las veces todavía de artesanía, es objeto de un número muy grande de reproducciones gracias a procedimientos industriales y al empleo de máquinas. Tal es el caso del disco, el libro, la reproducción de arte. Se observan, por lo demás, signos cada vez más numerosos y convergentes de una mutación de las condiciones de la creación en las industrias culturales de esas características, en particular en el caso de la música. En otros tipos de industria cultural, en especial el cine y la televisión, pero también en parte la música pop, el propio acto creador implica desde el primer momento un instrumental pesado, lo cual entraña desequilibrios en la formación de los costos de producción, así como una utilización colectiva de los medios...” (p.21)*

Sin embargo, el concepto de industria cultural ha sido criticado en tanto que hay personas que piensan que no hay industria efectiva si los productos no son accesibles, en ese sentido “...Los defensores de las industrias culturales refutan las críticas insistiendo en la abundancia de productos culturales baratos y suficientemente diversificados, lo cual permite la multiplicación de las ocasiones de contacto del público con obras ricas y, tratándose de la comunicación de masas, aportar constantemente una gran cantidad de informaciones culturales y de conocimientos procedentes de la mayoría de las grandes áreas culturales del mundo. Destacan que, por primera vez en la historia de la humanidad, es posible conocer de un modo prácticamente instantáneo los acontecimientos más significativos del planeta y, por consiguiente, percibir mejor la diversidad cultural,

socioeconómica e ideológica del mundo. Hay quienes añaden además que, en la economía de mercado, los que se adaptan a los gustos del consumidor son los productores, y no al revés, y que no se ha podido imponer nunca a los usuarios un tipo de producto o de servicio culturales que hubieran rechazado tajantemente. Otros especialistas consideran asimismo que las industrias culturales no solamente no son una amenaza para la condición artística sino que constituyen, tanto para los creadores como para los intérpretes (y para los intelectuales en general), una prodigiosa extensión de las posibilidades de entrar en contacto con su público, a la vez que la garantía de disponer de recursos estimables, en un momento en el cual ciertos gastos culturales públicos tienden a menguar muy sensiblemente. Se subraya, por último, que, manejándolas con prudencia y realismo, las industrias culturales, en particular el libro y la radio, pueden ser para los países en desarrollo un medio de “despegue” cultural muy eficaz...” (p.22, 23)

Vemos entonces como la industria cultural recibe esta denominación no en función de la distribución de los productos culturales en la población, sino centrándose en que hay en el mundo diversidad de artistas y grupos sociales dispuestos a generar productos para sus comunidades independientemente del valor adquisitivo de estos.

Del mismo modo, dando una mayor fuerza a la aplicación del concepto de industria cultural la UNESCO en el 2007 creó una Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, la cual “...propone

un marco general de gobernanza de la cultura que: favorece la introducción de políticas y medidas que apoyen la creatividad, den posibilidades para que artistas y creadores participen en los mercados nacionales e internacionales, que sus productos sean remunerados y, también, accesibles a un amplio público; reconoce la contribución de las industrias culturales al desarrollo social y económico, particularmente, en los países en desarrollo; integra la cultura en las estrategias de desarrollo sostenible y las políticas nacionales de desarrollo; promueve la cooperación internacional para facilitar la movilidad de los artistas, así como los intercambios de bienes y servicios culturales especialmente los de los países del Sur.<sup>3</sup>

#### **5.4 Micro Empresas de Base Cultural**

En países con menos desarrollo económico como Colombia, resulta difícil hablar del término Micro Empresas de Base Cultural, pues se cree que este sector poco o nada aporta al crecimiento económico y directamente al Producto Interno Bruto. Según la UNESCO (2010) "...se estima que las industrias culturales y creativas contribuyen en torno al 7% del PIB mundial, y entre el 2% y 6% al PIB de las economías nacionales: 2,6% del PIB de la Unión Europea, con cinco millones de empleados en el sector; 4,5% del PIB en los países del MERCOSUR (promedio); y en torno al 2,5% en los países de la región andina con Chile incluido. En la República Popular China, la contribución alcanza al 2,15% con una tasa de

---

<sup>3</sup> [www.unesco.org/new/en/unesco/themes/2005-convention](http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/2005-convention)

crecimiento anual en torno al 7%. Si bien estas cifras responden a metodologías de cálculo diferentes, son indicativas de la importancia económica y comercial de este sector... Sin embargo, no todas las sociedades tienen la capacidad de proyectar su cultura y los productos de su creatividad hacia el exterior. Muchos países de economías emergentes e intermedias, pese a su gran riqueza cultural y potencial creativo, tienden a recibir y consumir un volumen importante de productos culturales procedentes de otros países, reduciendo el espacio para sus propias expresiones culturales. Esta situación lleva implícito el riesgo de convertir a estas sociedades en consumidoras pasivas de tales bienes y servicios...” (p.17)

En este sentido, UNESCO (2010) en su apartado Argumentos en favor de la acción pública para fomentar y fortalecer las industrias culturales y creativas, menciona que “...Los países de economías avanzadas y postindustriales han comprendido la ventaja estratégica y el potencial de desarrollo de las industrias culturales y creativas, por lo cual han puesto en marcha políticas de fomento específicas para el sector. Se ha cuantificado el peso económico del cine, la animación digital, la música grabada y en vivo, los medios audiovisuales, las artes escénicas, los libros, el diseño, la moda y las actividades protegidas por la propiedad intelectual, y las cifras obtenidas demuestran su importancia en la economía de estos países y en su comercio internacional. Esta idea no ha sido incluida en los modelos económicos de los países emergentes y de los menos avanzados, los que se han basado principalmente en la explotación de sus recursos naturales y en el fomento de las industrias de transformación. Las



principales preocupaciones han sido la sustitución de importaciones y la autonomía en la producción de los productos de consumo básico. Ahora bien, todos estos países poseen una gran riqueza cultural que podría materializarse a partir de mitos, leyendas, ritmos, danzas y otras expresiones culturales y creativas. Este potencial es la base para iniciar un proceso de transformación productiva.... La clave para lograr esa transformación consiste en crear una nueva arquitectura económica capaz de entender los comportamientos atípicos de las industrias culturales y creativas. Esta reconversión, entre otras exigencias, requiere modificar tanto los perfiles empresariales como los marcos fiscales, de inversión y de comercio internacional de productos y servicios culturales. En resumen, depende de la capacidad de concebir, diseñar y aplicar desde el Estado una política nacional de desarrollo de las industrias culturales y creativas...” (p.21, 22)

Por lo anterior, se puede afirmar que efectivamente el sector cultural posee micro empresas que se han encargado de fortalecer y mantener vigente la industria cultural en la ciudad, los cuales para sostenerse deben emplear diferentes estilos de gestión que les permitan seguir cumpliendo con su objetivo y generar recursos económicos para el sustento de quienes las conforman.

## 5.5 Danza

La Danza entendida como la manifestación del bailarín frente al estímulo musical, puede desarrollarse en diferentes contextos ya sea cerrados o abiertos y dirigida a diversas clases de público dependiendo de la intención comunicativa o situación social. De acuerdo con Pérez (2008) *“Justamente esta situación social y espacial es la que anima a ciertos coreógrafos a trasladar su práctica al ámbito urbano”*.

Por otra parte, la Danza Urbana o Danza de especificidad espacial (site-specific), es un tipo en la cual las coreografías muestran una preferencia por el espacio urbano como el lugar idóneo de creación y presentación de sus propuestas. Se basan en un ejercicio de diálogo íntimo con el entorno, a lo largo del cual éste plantea determinadas ofertas de movimiento. Así el contexto urbano puede ofrecer muchos otros estímulos sobre los que basar una acción coreográfica o improvisadora: por ejemplo, una determinada dinámica urbana que se filtre a la danza o una actividad social predominante que sirva de material de movimiento para un desarrollo coreográfico. Pérez (2008)

Así, de acuerdo con Pérez, esta danza urbana supone, precisamente, un tipo de práctica performativa que descubre su carácter contingente en tanto que está alerta frente a su entorno y se dedica a revelar posibles usos de la calle que están sin descubrir, a explorar un territorio que de otra forma sólo se usa para actividades cotidianas.

## **6 METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

Este trabajo fue de carácter descriptivo - cualitativo, ya que se analizó los datos suministrados a través de entrevista realizada a profundidad.

### **6.2 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

Se recurrió a fuentes de información primaria, recopiladas en las entrevistas que realizamos a las directivas de las dos empresas, Raza Urbana y Upstage, las cuales relataron sus experiencias o situaciones vividas al respecto.

### **6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

El objetivo es responder a las preguntas de investigación, cumpliendo así los objetivos del estudio. Las preguntas de investigación fueron las siguientes:

#### **PREGUNTAS:**

1. ¿Hace cuantos años se fundó la organización?
2. ¿Están constituidos legalmente?
3. Si contesta si, ¿para qué le ha servido?
4. ¿Cómo definen la su labor?
5. ¿Tienen misión y visión?
6. ¿Cuántas personas constituyen la organización (relación contractual)?
7. ¿Cuántas personas pertenecen a la organización?

8. ¿Cómo es la relación como grupo en la organización?
9. ¿Cuál ha sido su experiencia más gratificante como grupo?
10. ¿Que deberían mejorar como grupo?
11. ¿Cuáles son sus valores como organización?
12. ¿Están claramente asignadas las tareas y responsables?
13. ¿Cuántas personas llevan a cabo la labor administrativa?
14. ¿Cuál es su grado de escolaridad?
15. ¿Quién toma las decisiones estratégicas dentro de la organización? (Cargo, edad y profesión).
16. ¿En qué actividades participan actualmente?
17. ¿Cuenta con recursos económicos necesarios para sus presentaciones?
18. ¿Ha escuchado de algún tipo de beneficio, incentivo o proyecto del gobierno dentro de su tipo de organización?
19. Si contesta si, ¿Ha logrado acceder a alguno?
20. Si contesta no ¿Por qué?
21. ¿Qué meta se han fijado a largo plazo (la más importante)?
22. ¿Cómo piensa conseguirla?
23. ¿Cuál es su ventaja respecto a sus competidores?
24. ¿Qué carencias o problemas administrativos tienen actualmente?

#### **6.4 MÉTODO:**

Entrevista Estructurada y análisis de los instrumentos DOFA y Modelo CANVAS.

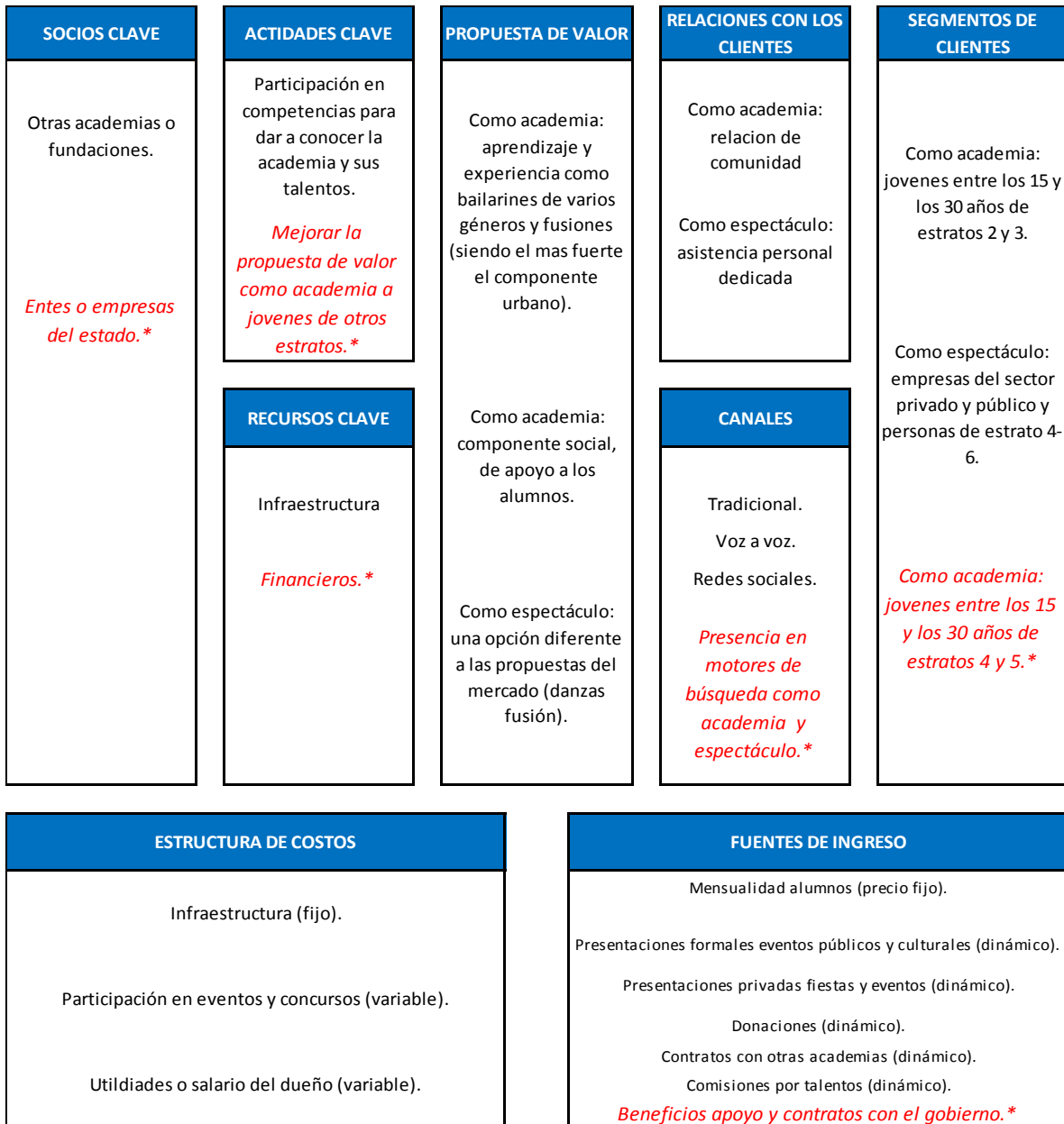
## 7 ANALISIS:

A continuación realizaremos el análisis a partir de la herramienta matriz DOFA como un comparativo entre los datos recolectados de las microempresas Raza Urbana y Up Stage resaltando en color rojo los aspectos comunes:

### 7.1 Matriz DOFA:

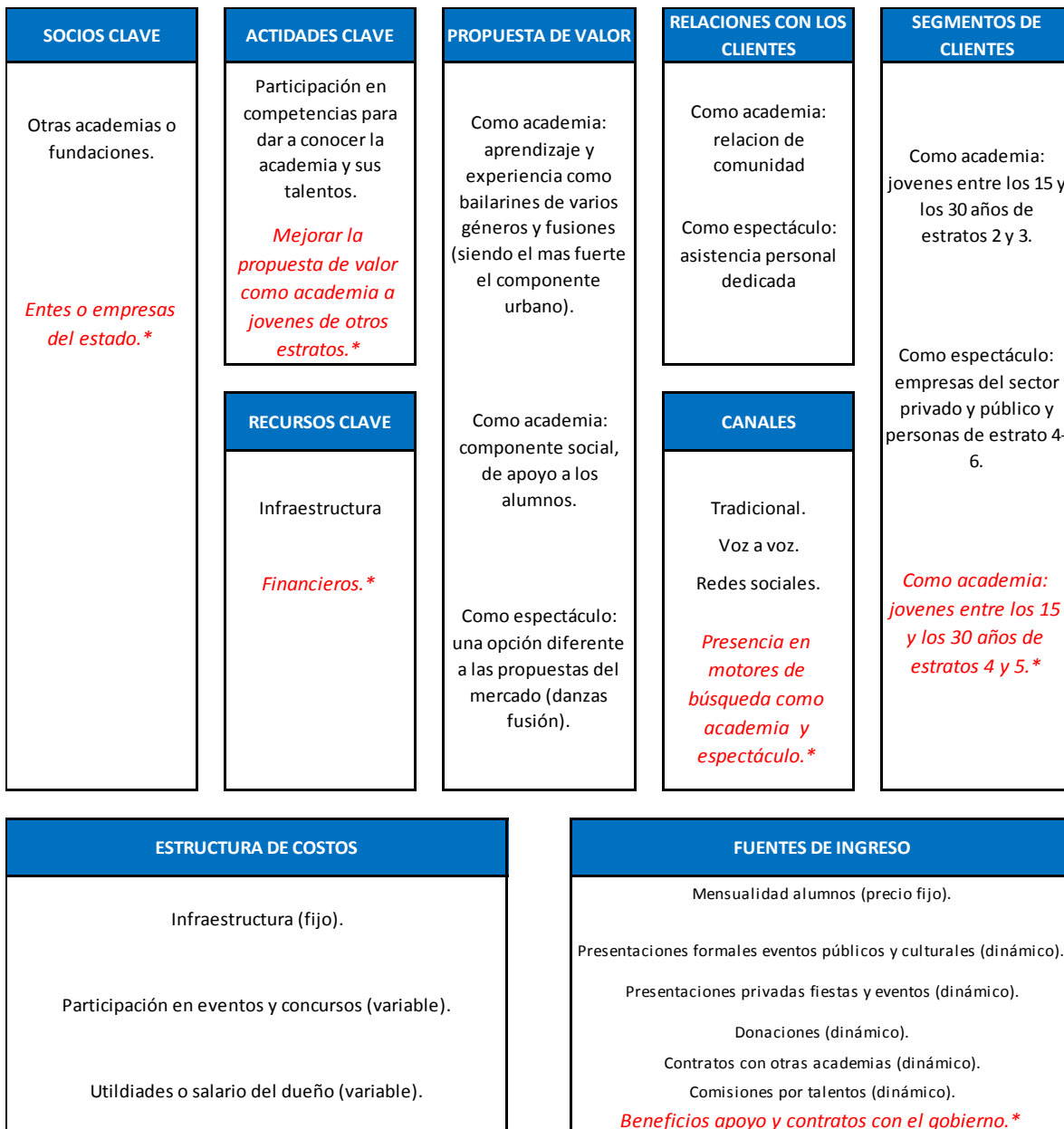
		RAZA URBANA		UP STAGE	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación en su estilo (Danza Fusión).</li> <li>- Compromiso y colaboración de sus participantes.</li> <li>- Acceso a donaciones de terceros.</li> <li>- Reconocimiento a través de concursos.</li> <li>- Constitución legal.</li> <li>- Fundadores profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización administrativa.</li> <li>- Falta de personal.</li> <li>- Falta de división de tareas.</li> <li>- Falta de misión y visión.</li> <li>- Manejo informal de la empresa.</li> <li>- No es sustentable económicamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación profesional y artística de sus fundadoras.</li> <li>- Reconocimiento de sus fundadoras en el medio.</li> <li>- Misión y visión.</li> <li>- Se encuentra en punto de equilibrio.</li> <li>- Oferta como academia para niños y fitness para adultos (portafolio amplio).</li> <li>- Constitución legal.</li> <li>- Fundadores profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco manejo formal de la empresa.</li> <li>- Falta de personal administrativo fijo con iniciativa y poder de toma de decisiones estratégicas.</li> <li>- Falta de comunicación interna formal y efectiva.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a beneficios, apoyo y contratos con el gobierno.</li> <li>- Mejorar la publicidad.</li> <li>- Percibir ingresos por comisiones al "exportar" talento.</li> <li>- Explorar el mercado de los servicios de fitness (ampliación de portafolio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos para lograr la contratación adecuada.</li> <li>- Falta de recursos para el óptimo desarrollo de sus actividades.</li> <li>- Poca propuesta de valor como escuela ante el consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a beneficios, apoyo y contratos con el gobierno.</li> <li>- Mejorar la publicidad.</li> <li>- Explorar el uso de las competencias como una forma de posicionamiento de la marca en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia oferta de academias reconocidas y posicionadas en el mercado.</li> <li>- Poca atención a los competidores y el entorno.</li> <li>- Falta de un mercadeo efectivo que refuerce el factor diferenciador de la empresa en la mente de los Shoppers.</li> </ul>
ANALISIS EXTERNO					

## 7.2 MODELO CANVAS “RAZA URBANA”:



Nota: los ítems en *rojo\** se presentan como propuestas de implementación o aspectos a mejorar.

### 7.3 MODELO CANVAS “UP STAGE”:



Nota: los ítems en *rojo\** se presentan como propuestas de implementación o aspectos a mejorar.

## **8 CONCLUSIONES:**

- Se evidencian fallas en la gestión organizacional, la comunicación formal, la división de tareas y el direccionamiento estratégico de ambas empresas.
- No se encuentra relación con los entes del gobierno que apoyan o acompañan a las empresas de base cultural.
- No solo es importante la existencia de un administrador en estas empresas, también que esté capacitado, empoderado y que sea autónomo en cuanto al direccionamiento estratégico de la misma.
- Se ratifica la importancia del nivel educativo de los fundadores y/o personal administrativo como factor diferenciador en la supervivencia de la empresa.
- Las falencias administrativas en las empresas de base cultural son transversales al estrato de los fundadores y a la situación económica de la organización.



## 9 RECOMENDACIONES:

- **Comunes:**

1. Implementar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa.
2. Establecer relaciones de apoyo con entes del gobierno.
3. Mejorar la publicidad y la presencia en motores de búsqueda.
4. Diferenciar el concepto y la gestión administrativa de la parte cultural social y creativa.

- **Específicas “Raza Urbana”:**

1. Construir la misión y visión de la empresa.
2. Diversificar el portafolio y/o el nicho de mercado como academia.

- **Específicas “Up Stage”:**

1. Analizar constantemente el mercado y el entorno.
2. Crear página web como estrategia de publicidad y de comunicación de la propuesta de valor.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Aria Anverre, Albebrtte Tonjmarcargeta Llagher, ~Dgiaswllauj Vz Aucustigni Rard, Enriqguoen Zález-Manet, Ilkka Heiskanen, Ee.. K Aungamno, Barbarad. Kibb, Armandm Aitelary Tj Ean-Mapriieemm E, Shiceo Mlnowa, Gmuoyr In, Krzysztopfr Zecaws, K I. Industrias Culturales: El Futuro De La Cultura En Juego. Fondo De Cultura Económica, México/Unesco, París. 1982.
- Arenas, F. Apuntes De Administración General. Los reyes la paz. Estado de México. 2005.
- Pérez Royo, Victoria (2008). "Danza en contexto. Una introducción", ¡A bailar a la calle! Danza contemporánea, espacio público y arquitectura. Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, 2008, pp. 13-65
- Proyecto Industrias Culturales de Cali. Consultado en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14816400>.
- Rincón. B. Rafael. David. Los indicadores de gestión organizacional, una guía para su definición. Eafit. Vol. 31, Núm.111. 1998.

- UNESCO, División de Expresiones Culturales e Industrias Creativas, Sector de la Cultura. Políticas para la creatividad Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Francia. 2010.
- Yeisson Tamayo Salamanca, Abel Del Río Cortinab, David García Ríosc. Artículos de reflexión. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. 2014.