

**Arte,**

**Cultura**

**y Acción**

Herramientas  
para fortalecer  
iniciativas culturales



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**BOGOTÁ**  
**MEJOR**  
PARA TODOS



**Arte,**

**Cultura**

**y Acción**

**Arte,**

**Cultura**

**y Acción**

Herramientas para fortalecer  
iniciativas culturales

**Alcaldía Mayor de Bogotá**

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte  
Instituto Distrital de las Artes –Idartes–  
Línea Estratégica de Emprendimiento e Industrias Culturales

**Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá**

Facultad de Ciencias Económicas  
Unidad de Emprendimiento e Innovación

2017

## Autores

### *Dirección y coautor*

Álvaro Viña Vizcaíno

### *Coautores*

Ángela Yinet Camargo Calderón

Camilo Andrés Santana Trujillo

Edward Sánchez Moreno

Edwin Cicery Vega

Laura Catalina Pinto Pedreros

Luisa Fernanda Lozano Navarro

Ronald Esteban Moncada Ruíz

## Diseño editorial

### *Coordinación*

Antonio Márquez Bulla

### *Diseño*

Joan Gaspar Rodríguez

### *Gráficas*

Ma. V. Vásquez Rodríguez

### *Impresión*

Imágenes y Texto Ltda.,

Carrera 14A No. 70A-55

Bogotá, Colombia - 2017.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

## Alcaldía Mayor de Bogotá

Enrique Peñalosa Londoño

*Alcalde Mayor de Bogotá*

## Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

María Claudia López Sorzano

*Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte*

## Instituto Distrital de las Artes –Idartes–

Juliana Restrepo Tirado

*Directora General*

## Universidad Nacional de Colombia

Ignacio Mantilla Prada

*Rector*

Jaime Franky Rodríguez

*Vicerrector Sede Bogotá*

Édgar Bejarano Barrera

*Decano Facultad de Ciencias Económicas*

Álvaro Viña Vizcaíno

*Director Unidad de Empreandimiento e Innovación*

**TABLA**

**DE**

**CONTENIDO**

PRÓLOGO Idartes .....	12
INFOGRAFÍA.....	14
PRESENTACIÓN .....	16
1. GESTIÓN DE LAS VICISITUDES DE LAS INICIATIVAS CULTURALES Y CREATIVAS: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS O PLANES DE NEGOCIO .....	20
2. LA CADENA DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES .....	28
3. LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS INICIATIVAS CULTURALES.....	36
4. LA GESTIÓN DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN OFERTAS CULTURALES .....	48
5. LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS INICIATIVAS CREATIVAS Y CULTURALES: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES .....	62
6. EMPRENDIMIENTO CULTURAL Y FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL .....	76

# PRÓLOGO

## Idartes

En un entorno cambiante y veloz como el actual, diariamente se gestan infinidad de procesos sociales, políticos y económicos. Diferentes proyectos en todo el mundo, construidos desde el Estado, la sociedad civil, las organizaciones y los individuos se enfocan en el desarrollo de mecanismos para construir un mundo más diverso y con mayores oportunidades para todos.

En los últimos tiempos el emprendimiento ha adquirido mayor relevancia en los diferentes sectores público-privados, por lo que se considera una herramienta poderosa, capaz de incidir a pequeña, mediana y gran escala en las realidades de comunidades y ciudades enteras.

Dentro del amplio mundo del emprendimiento, las industrias culturales han encontrado un importante espacio para explorar oportunidades y romper barreras, convirtiendo las ideas en procesos rentables y sostenibles. La actividad cultural, más allá de desarrollar bienes y servicios para el campo social, puede convertirse en una opción de vida.

La creatividad expandida en los seres humanos se manifiesta de muchas maneras. Se han identificado procesos como el arte, la artesanía o el diseño que tienen la misma complejidad simbólica, el mismo valor estético, la misma pertinencia cultural, pero que se orientan hacia finalidades distintas. Nuestro objetivo es poner al alcance de todos la posibilidad de canalizar la creación como emprendimiento.

Desde el Instituto Distrital de las Artes – Idartes, estamos convencidos del potencial que tienen emprendedores como tú. Por eso, queremos facilitarte las rutas que hay para formalizar tu proyecto en una idea de negocios, con esquemas y herramientas básicas que puedan ayudarte a tener claros los pasos a seguir.

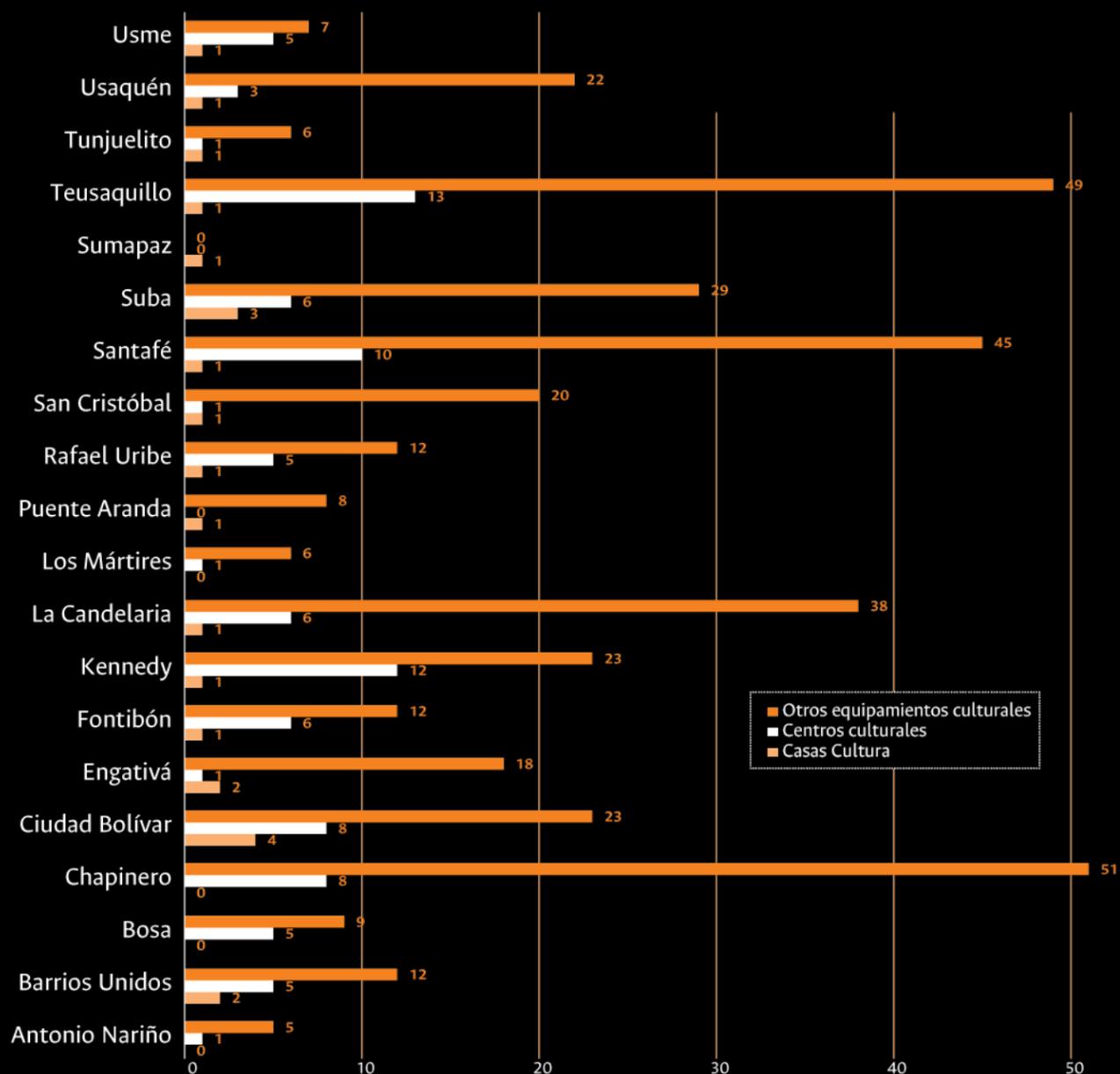
La evolución cultural siempre ha marcado nuestra historia ofreciéndonos nuevas perspectivas y formas de expresión. ¡Te animamos a seguir soñando y a contribuir con la consolidación de un escenario que permita adelantar iniciativas renovadoras!

Juliana Restrepo Tirado  
Directora General  
Idartes

# 1. Equipamientos Bogotá

(Fuente: Sistema de información cultura, recreación y deporte, SISCREDE, SCRD)

“La Encuesta Bienal de Culturas, EBC 2015, fue aplicada a 15.674 personas residentes en la zona urbana residencial estratificada de Bogotá, y con una confiabilidad del 95% da cuenta del comportamiento cultural de los bogotanos”.



Equipamiento cultural por cada 100 mil habitantes **6.5**

# 2. Consumo cultural Bogotá

(Fuente: EBC 2015 - SCRD-Observatorio de Culturas)



**Nota de Advertencia:** Con el solo propósito de aligerar la redacción, en este documento el masculino es utilizado para representar indistintamente los dos sexos, sin discriminación frente a hombres o mujeres. Análogamente respecto al uso de las expresiones consumidor o cliente, en lo que hace referencia a las audiencias, los espectadores, los lectores, o los públicos, entre otras expresiones equivalentes o similares.

# INTRODUCCIÓN

En el siglo XVIII, caracterizado por el pensamiento de la ilustración y las monarquías del despotismo ilustrado, solía considerarse a las actividades asociadas a las artes, la cultura y el entretenimiento como “trabajos no productivos”, puesto que no generaban riqueza material. Evidencia de ello lo representa, por ejemplo, Adam Smith, uno de los padres de la ciencia económica tal y como la entendemos hoy, quien señalaba que aquellas, al no agregar valor a nada, no contribuían a “La Riqueza de las Naciones”, título de su afamada obra publicada inicialmente en 1776.

No obstante, en el umbral del siglo XXI, el uso gradual e intensivo del conocimiento y la capacidad creativa e intelectual de las personas, es decir, del potencial creativo emanado fundamentalmente del mundo de la ciencia, la tecnología, el arte y el entretenimiento; así como derivados de estos últimos i.e. la producción, circulación y comercialización de bienes y servicios culturales, configuran de manera creciente un soporte indiscutible de la actividad económica y social de ciudades y territorios. Esto precisamente se ha venido constatando, de una parte, por la denominada economía creativa, gracias a investigadores como Richard Florida (2002, 2005) y Charles Landry (2000); o la economía de la cultura con los

trabajos pioneros de W.Baumol y W.Bowen (1966); o la emergencia de las “industrias culturales” en el sentido que fuera señalado por Andy Pratt (1997) y otros autores, u organismos multilaterales como la UNESCO (1982, 2005). De otra parte, por el aporte que al producto interno bruto, PIB, de ciudades y países viene realizando el sector cultural y creativo, que para el caso colombiano se ha estimado alrededor del 3.3% del PIB, según la metodología de la cuenta satélite de cultura del Dane (2016).

En el caso de Bogotá, donde el dinamismo cultural y creativo es manifiesto y se exhibe, entre otras circunstancias, a través de redes de bibliotecas, el trabajo de los grafiteros, los festivales de teatro (Iberoamericano y Alternativo), o las diversas actividades de artes visuales y plásticas, se refleja no solo un acceso a la cultura para todo el mundo; también el esfuerzo en el diseño y ejecución en “clave cultura” de políticas públicas incluyentes. Lo que precisamente ha sido reconocido por organismos como la UNESCO, que al designar a Bogotá en 2012 como “Ciudad de la Música”, la hace parte de la Red de Ciudades Creativas de la Organización.

No obstante la notoriedad de la actividad cultural bogotana, representada por una vocación en la creación

y producción de bienes y servicios culturales que caracterizados por el potencial generador y comunicador de algún tipo de valor simbólico, además de presentar variadas formas de propiedad intelectual, en el sentido que fuera señalado por David Throsby (2001), actividades derivadas o complementarias de aquellas como la distribución, circulación o comercialización de este tipo de bienes y servicios se han visto limitadas fundamentalmente por la complejidad relativa mostradas frente a otros bienes y servicios; lo que precisamente se ilustra en la infografía incluida en este mismo documento a partir de observaciones realizadas en Bogotá por el Observatorio de Culturas (2015).

Desde esta perspectiva consideramos que el emprendimiento cultural debe ser parte activa de las acciones que el Estado adelante y promueva en su función articuladora, mediadora y facilitadora del desarrollo, a partir de iniciativas que, incorporando las dimensiones económica y empresarial de una manera equilibrada y no agresiva, propicien la generación y muy especialmente la distribución, comercialización y circulación de bienes y servicios culturales, a la vez que se conservan las tradiciones y culturas locales; o se le da paso a otras nuevas.

En concordancia con ello el Instituto Distrital de las Artes, Idartes, entre las acciones adelantadas en el marco de la “Línea Estratégica de Emprendimiento e Industrias Culturales”, ha considerado importante fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones del sector cultural y creativo de la ciudad, a partir de acciones que, como la capacitación y formación en emprendimiento cultural, coadyuven a ello.

Así, a través del convenio 2214 de 2016, el Instituto ha hecho partícipe a la Universidad Nacional de Colombia para el diseño y desarrollo de los contenidos de este documento titulado Arte, Cultura y Acción. Herramientas para Fortalecer Iniciativas Culturales, realizado por el Grupo de Investigación en Emprendimiento, Mipymes e Innovación, GEM+i, a partir del convencimiento que liberar la creatividad y la innovación humanas no sólo es un desafío al espíritu emprendedor. También propicia el desarrollo económico y social de la ciudad según el sentido dado por Sen (2000). Por lo mismo, esperamos que este trabajo sea de la mayor utilidad para gestores y emprendedores culturales y creativos bogotanos, razón de ser de este esfuerzo.

Álvaro Viña Vizcaíno  
Profesor Asociado  
Grupo de Investigación en Emprendimiento, Mipymes e Innovación,  
GEM+i  
Universidad Nacional de Colombia  
Mayo de 2017

## Referencias Bibliográficas

- Baumol, W. y W.Bowen (1966). *Performing arts. The economic dilemma*, Cambridge, Ma: MIT Press.
- DANE (2016, noviembre 25). *Cuenta satélite de cultura*. Boletín técnico, DANE: Bogotá.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, New York: Basic Books.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*, New York: Routledge.
- Landry, C. (2000). *The creative city A toolkit for urban innovators*. London: Comedia and Earthscan Publications.
- Observatorio de Culturas (2015). *Encuesta bienal de cultura*, Bogotá: Observatorio de Culturas
- Pratt, A. (1997). “The Cultural Industries Sector: Its Definition and Character from Secondary Sources on Employment and Trade, Britain 1984-91.” *Research Papers in Environmental and Spatial Analysis*, No.41, London: London School of Economics. Disponible en <http://eprints.lse.ac.uk/21419/>
- Sen, A. (2000). *Libertad y desarrollo*, Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Smith, A. (2011). *La Riqueza de las naciones*, Madrid: Alianza Editorial.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*, Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- UNESCO (1982). *Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*, realizado en México, D.F., México.
- UNESCO (2005). *Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, realizada en París, Francia.

# 1

## Módulo



# GESTIÓN DE LAS VICISITUDES DE LAS INICIATIVAS CULTURALES Y CREATIVAS: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS O PLANES DE NEGOCIO

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad”.

— Victor Hugo, en *Los Miserables* —

Hoy sabemos que ver las oportunidades no sólo es acción de los valientes; que lo desconocido no necesariamente significa que no pueda imaginarse y mucho menos ignorarse; y que lo inalcanzable quizás sea difícil de emprender, o penoso, o tal vez prematuro. En todo caso ver el futuro, o imaginarlo, mejor, es también obra de quienes planean; y todo emprendedor y empresario cultural o creativo, por definición, ¡debe planear!

Como emprender y planear son ante todo elecciones sobre el futuro, presuponen identificar varias alternativas y seleccionar la más conveniente. Es decir, planear implica decidir hoy (en el presente conocido),

las acciones que habrán de ejecutarse mañana (en el futuro incierto pero deseable). Por lo mismo, conforman un proceso de reflexión y creación; de pensamientos crítico y creativo.

Al ser posible planear casi todas las actividades e iniciativas humanas, existen planes nacionales, regionales y locales; de corto, mediano y largo plazo; de desarrollo económico, social, ambiental y cultural; de desarrollo rural y urbano; de mercadeo, ventas, financiación y producción; de proyectos de investigación, de prefactibilidad, de factibilidad; de modelos y planes de negocio, etc.

### ¿Al planear, qué tipo de decisiones son las que debemos tomar?

En todo proceso de planeación fundamentalmente se deben tomar tres tipos de decisiones:

1. Las referidas a **los objetivos** a alcanzar; es decir, se planea para aliviar o minimizar los efectos indeseables que se prevé pudieran ocurrir en el futuro. O para aprovechar oportunidades que se vislumbran.
  2. Aquellas correspondientes a los **recursos a asignar** para lograr los objetivos; básicamente requerimientos de personas, bienes, dinero y tiempo.
  3. Las concernientes a la **evaluación y el control**; esto es, el establecimiento de mecanismos de contrastación y seguimiento entre los logros previstos y los alcanzados.
- Para lo anterior procede responder, con puro sentido común y de manera creativa, organizada y sistémica, once cuestiones básicas:

Pregunta	Para precisar / delimitar
QUÉ	Se quiere hacer
POR QUÉ	Se quiere hacer
PARA QUÉ	Se quiere hacer
CUANTO	Se quiere hacer
DÓNDE	Se quiere hacer
CÓMO	Se va a hacer
CUANDO	Se va a hacer
QUIENES	Lo van a hacer
CON QUÉ	Se va a hacer / se va a financiar
A QUIENES	Va dirigido
QUÉ RIESGOS	Existen

Fuente: Adaptado de (Ander-Egg & Aguilar, 1995)

Respondido lo anterior y dependiendo del tipo de actividades a realizar, de los objetivos a alcanzar y los recursos a asignar, diversas técnicas o procedimientos pueden aplicarse. Para los propósitos que aquí nos convocan dos son los procedimientos que se consideran adecuados: a) la formulación de proyectos; y b) la formulación de modelos y planes de negocio.

Todos las acciones y esfuerzos encaminados a formular bien sea proyectos o planes de negocio, por ejemplo, la realización de estudios de mercados para ubicar una escuela de formación en danzas, o la realización de prototipos para una nueva puesta en escena, etc.; y sus correspondientes costos

y gastos, constituyen lo que se denomina **fase de preinversión**.

Cuando los gestores de la iniciativa han formulado un proyecto o un plan de negocio, comúnmente lo presentan a un grupo de inversionistas y/o a cofinanciadores (públicos o privados), quienes la evalúan teniendo en cuenta para ello la viabilidad económica de la iniciativa, los impactos sociales que se espera genere y las capacidades del grupo emprendedor para llevarla a cabo. Si esto les satisface y lo aprueban, usualmente ofrecen recursos parciales o totales para su realización. Llegados a este punto la iniciativa empezará la **fase de inversión**. En la tabla 1.1 se resume, por fases, los objetivos y actividades a ser desarrolladas.

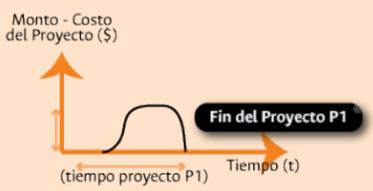
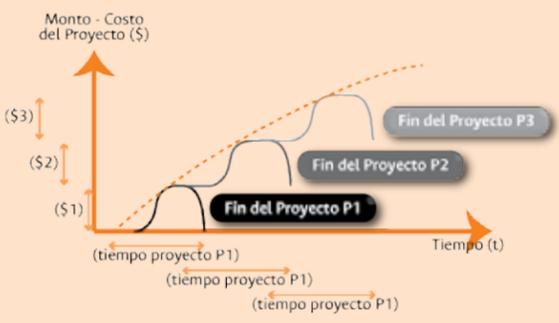
Tabla 1.1. Fases de una iniciativa de emprendimiento cultural

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

### ¿Qué deberíamos diseñar y formular: un proyecto o un plan de negocio?

Decidir entre la formulación de un proyecto cultural o creativo, y un plan de negocio en cultura, demanda previamente conocer las características, atributos y limitaciones de ambos procedimientos. Así las cosas, estas se compendian en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2. Características y atributos de un proyecto y un plan de negocio

	PROYECTO	PLAN DE NEGOCIO
Definición	Es un curso de acción a corto plazo para resolver carencias o problemas; o aprovechar oportunidades, que deben ser identificadas adecuadamente para una asignación racional de recursos (Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social, ILPES, 2005).	Una empresa puede ser conceptualizada como un conjunto de proyectos interrelacionados. Así, un plan de negocio es un curso de acción a largo plazo para crear, poner en marcha y hacer sostenible una empresa u organización.
Propósito	Dar respuesta a una carencia o problema, o aprovechar una oportunidad, cuyos efectos beneficiarán a un grupo de personas o a una comunidad (ILPES, op. cit).	Evaluar la oportunidad de mercado, para establecer la estrategia y los parámetros requeridos para el arranque y puesta en funcionamiento de una iniciativa empresarial.
Horizonte temporal de ejecución	Corto plazo; duración determinada y preestablecida.	Largo plazo.
Recursos utilizados	Combinación de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales determinados y preestablecidos.	Combinación de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales determinados y preestablecidos.
Recursos Financieros y presupuestales	Limitados y establecidos dentro de un tiempo de ejecución de corto plazo dado.	Limitados y establecidos dentro de un tiempo de ejecución de largo plazo dado, pero distribuidos en periodos de corto plazo preestablecidos.
Resultados esperados	Todo proyecto debe lograr resultados y/o productos en concordancia con los objetivos previstos en su diseño y formulación.	Por ser de largo plazo, todo plan de negocio debe ser actualizado tantas veces como sea necesario en función del crecimiento y sostenibilidad logrados.
Co-financiador / inversionista	Le orienta en la toma de decisiones para estimar y valorar el retorno de la inversión desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental, en un tiempo de ejecución dado.	Le orienta en la toma de decisiones para estimar y valorar el retorno de la inversión desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental; en un tiempo de ejecución dado.
Emprendedor / planificador	Le orienta la toma de decisiones para gestionar los recursos asignados desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental, en un tiempo de ejecución dado.	Es un elemento de comunicación entre el emprendedor y el inversionista / co-financiador. Es un ejercicio de reflexión y planeación dinámica, que debe actualizar tantas veces como sea necesario. Le orienta en la toma de decisiones para gestionar los recursos asignados desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental.
Analogía gráfica		

## Iniciativas culturales y creativas con propuestas de valor

Independientemente de si se va a resolver carencias o problemas, o aprovechar oportunidades, toda iniciativa cultural debe establecer una **propuesta de valor**; es decir, considerar una significación cultural particular que la diferencie de cualquier otra iniciativa bien sea por la forma en que se reconoce un mérito artístico, arqueológico, histórico, o simbólico para el arte o la tradición. O también por las expresiones y medios que se emplean para que estos valores lleguen a las audiencias y públicos; es decir, a los **consumidores culturales**. Cuando dos o más iniciativas culturales ofrecen a los mismos públicos, propuestas de valor similar (o sustituto entre sí), aquellas serán **competidoras directas**.

En el tránsito de toda creación artística o cultural, desde la idea primigenia de su artista o creador hasta su apropiación y consumo por parte de las audiencias y públicos, comúnmente se agregan diversos componentes específicos i.e. actividades de promoción, de distribución o de circulación, por citar sólo algunas. Al eslabonarse estas se originan las denominadas **cadena de valor agregado**, que a su vez configuran el **sector cultura** y sus subsectores de la actividad económica<sup>1</sup>.

Crear y proporcionar valor de manera asertiva demanda, complementariamente, atender a una serie de requerimientos de información que configurados sistemáticamente conllevan de manera integral al diseño y formulación, según sea el caso, del proyecto o modelo y plan de negocio de la iniciativa cultural que se pretende emprender. Para el efecto resulta imprescindible abordar, como mínimo, las consideraciones particulares que se compendian en la tabla 1.2, las cuales serán desarrolladas en los módulos siguientes.

**Tabla 1.2. Requerimientos mínimos de información para la formulación de proyectos o planes de negocio en cultura o en actividades creativas**

Requerimientos de información	Tipo de preguntas a responder	Véase en esta cartilla, en el módulo:
Propuesta de valor	¿Qué carencias o demandas de nuestros públicos pretendemos atender? ¿Cuál será el portafolio de bienes o servicios culturales que les proporcionaremos? ¿Ofrecen las tecnologías de la información y comunicación alguna propuesta de valor más asertivas? ¿Cuál será la propuesta de valor que nos diferenciará?	Módulo 2: Cadena de valor Módulo 3: Mercadeo Módulo 4: La flor del servicio
Identificación de segmentos de mercados a atender (audiencias o públicos objetivo)	¿Para quienes creamos valor? ¿Cuáles serán nuestros públicos más importantes? ¿Qué audiencias no están siendo debidamente atendidas?	Módulo 3: Mercadeo
Identificación de actividades clave	¿Cuáles son, desde nuestra perspectiva, las actividades claves de la iniciativa cultural? ¿Al ofrecer valor, cuáles serán las actividades que tal vez serán percibidas de valor por los consumidores culturales? ¿Cuáles tal vez no lo serán? ¿Qué actividades se deben desarrollar en el corto plazo para cumplir con la propuesta de valor?	Módulo 2: Cadena de valor Módulo 3: Mercadeo Módulo 4: La flor del servicio
Identificación de Recursos necesarios	¿Qué recursos físicos requiere la iniciativa? ¿Con cuáles se dispone? ¿Qué recurso intelectual y/o creativo requiere? ¿Con cuáles se dispone? ¿De qué otro recurso humano requiere? ¿Con cuáles se dispone? ¿Qué recursos financieros y/o económicos se requieren? ¿Con cuáles se dispone? ¿Según el caso, de cuánto tiempo se dispone para planear y diseñar, crear, promover, distribuir, y circular la iniciativa?	Módulo 2: Cadena de valor Módulo 4: Flor del servicio Módulo 5: Gestión financiera

1. En el marco de las cuentas nacionales para Colombia, que administra el DANE, la descripción de las actividades y productos seleccionados como culturales configuran la "Cuenta Satélite de Cultura". Para mayor detalle consúltese esta en: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2178:cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia-&catid=77:cuentas-anales](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2178:cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia-&catid=77:cuentas-anales).

Requerimientos de información	Tipo de preguntas a responder	Véase en esta cartilla, en el módulo:
Equipo de trabajo y aprendizajes organizacionales	¿Qué cosas necesita aprender el equipo de trabajo para cumplir la oferta de valor? ¿Cómo está trabajando el equipo de trabajo? ¿Está motivado?	Módulo 2: Cadena de valor Módulo 4: Flor del servicio Módulo 6: Aspectos Jurídicos
Identificación y gestión de Socios, aliados y proveedores	¿Quiénes serán nuestros socios o aliados clave? ¿Qué actividades realizarán estos? ¿Quiénes serán nuestros proveedores?	Módulo 4: Flor del servicio Módulo 6: Aspectos Jurídicos
Identificación de los sistemas de distribución, circulación y ventas	¿Cómo estableceremos contacto con nuestros públicos? ¿Existe alguna forma más expedita para llegar a ellos? ¿Podría utilizarse medios virtuales para mejorar el acceso a nuestros públicos?	Módulo 3: Mercadeo Módulo 4: La flor del servicio
Comunicaciones y relaciones con los consumidores	¿Cómo se llamará la atención de los públicos? ¿Cómo se generará recordación entre ellos? ¿En el pasado se han generado relaciones de fidelidad con los públicos? ¿A qué se debe esta fidelidad? ¿Se podrá replicar?	Módulo 3: Mercadeo
Identificación de las fuentes de ingresos financieros	¿Quiénes estarían dispuestos a co-financiar la iniciativa? ¿Por qué? ¿En qué condiciones? ¿Dada una propuesta de valor, cuál sería la disposición de los consumidores culturales a pagar por esta? ¿De qué monto se está hablando? ¿Cuánto pagan nuestras audiencias por los bienes o servicios culturales de la competencia?	
Identificación de la estructura de costos e inversiones	¿Cuáles son las actividades (y costos) sin los cuales no se puede operar? ¿Cuáles son las actividades (y costos) de mayor valor? ¿A qué nivel de costos se igualan estos con los ingresos? ¿Qué actividades financiamos con recursos propios y cuáles con recursos de terceros?	Módulo 5: Gestión financiera
Identificación de riesgos	¿Qué conflictos de interés podrían surgir entre todos los intervinientes i.e. aliados, proveedores, o miembros del equipo? ¿Cómo se gestionarán estos?, ¿Qué personas y/o equipamientos son imprescindibles? ¿Cómo se actuará en caso de su ausencia o falla? ¿Qué seguros se requieren? ¿Qué tan confiables son las estimaciones de ingresos, costos, o requerimientos aquí realizadas? ¿Acaso no vale la pena mejorar estas estimaciones?	Revísese todo nuevamente
Diseño y formulación del proyecto o plan de negocio	Respondido todo lo anterior, se configura sistemáticamente y de manera integral el proyecto o plan de negocio	

Aun cuando la formulación de proyectos, modelos y planes de negocios resultan semejantes en sus contenidos, según ya ha sido expuesto, los correspondientes énfasis son diferentes.

### Ejercicio No. 1.1.

Nombre de la organización cultural o creativa: \_\_\_\_\_

Precisar / delimitar	Y responda con el mayor detalle posible a la pregunta
Naturaleza de la iniciativa / oportunidad	Qué se quiere hacer:
Origen y fundamentación	Por qué se quiere hacer:
Objetivos y propósitos	Para qué se quiere hacer:
Metas	Cuanto se quiere hacer:
Localización / cobertura físico - espacial	Dónde se quiere hacer:
Actividades y tareas; procedimientos y metodologías	Cómo se va a hacer:
Ubicación en el tiempo; cronograma	Cuando se va a hacer:
Perfil de los recursos humanos requeridos	Quiénes lo van a hacer:
Recursos materiales / financieros	Con qué se va a hacer / se va a financiar:
Públicos, audiencias, beneficiarios, consumidores	A quiénes va dirigido:
Las amenazas y contingencias a evitar o minimizar	Qué riesgos existen:

Respondido lo anterior, su iniciativa cultural o creativa deberá ser diseñada y formulada mediante un:

- Proyecto cultural
- Modelo y Plan de negocio

Esto porque:

---



---



---



---



---

¿Qué nombre tendría su iniciativa cultural o creativa?

---



---



---

### Referencias Bibliográficas

- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (1995). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para elaborar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Lumen.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social, ILPES. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

# 2

## Módulo



# LA CADENA DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

Las organizaciones cualquiera sea el tipo de industria o sector de la economía en la que se ubican, necesitan conocer el contexto en el cual se desarrollan y los actores con los cuales deben interactuar de forma directa o indirecta; en este propósito el concepto de **cadena de valor** es fundamental para comprender con claridad y precisión cómo una organización, sea pública o privada, con ánimo de lucro o sin este, aporta o contribuye a la generación de valor para sí misma y para la sociedad y los actores sociales en los cuales se interviene y se desarrolla.

“Un autor no entiende necesariamente el significado de su propia historia mejor que los demás”.

Lewis Carroll,  
Alicia en el país de las maravillas

### ¿Qué es una cadena de valor?

En el marco de esta cartilla, por **valor** entendemos “la evaluación integral que realiza un consumidor cultural de la utilidad que le puede proporcionar un producto, basada en la percepción de lo que recibiría y de lo que entregaría a cambio” (Zeithaml, 1988); por lo mismo, es un elemento basado en factores propios del individuo en su condición de consumidor, en este caso, de consumidor cultural. Derivado de ello, una cadena de valor es el conjunto de actividades realizadas por una organización cultural que estimulan la creación y crecimiento del valor percibido por el público. Estas actividades se clasifican en *primarias* y *secundarias* (Porter, 1991).

Las actividades *primarias* se refieren a aquellas comprometidas con la creación, producción, comercialización y entrega de creaciones y productos artísticos y culturales, pudiendo ser estos un bien u objeto tangible como un cuadro, o un servicio intangible como una interpretación musical<sup>1</sup>.

Dentro de las actividades *primarias* consideramos las siguientes cinco (Alonso, 2008):

1. **Logística de entrada:** Pertenecen a este ámbito todas las acciones de aprovisionamiento, recopilación de materias primas, infraestructura física necesaria y requerida para crear y ofrecer un bien o

servicio cultural. Ej.: La logística de entrada de una academia para formación en teatro musical contendrá la identificación y vinculación de maestros expertos en la danza, la selección del lugar para la ejecución de las sesiones, las pistas, equipos de audio o bandas musicales necesarios para las horas de formación y los shows.

2. **Operaciones o procesos:** Se denominan de esta forma a todas las acciones de creación y producción de bienes o servicios culturales. Ej.: Siendo la principal actividad de la academia de teatro musical la formación, para identificar la intensidad horaria de la ejecución de las clases sus operaciones

1. En el módulo 3 de esta cartilla se abordará con mayor precisión las creaciones y productos artísticos y culturales, según sean sus características de consumo como bienes o servicios. Hasta entonces, se utilizarán indistintamente estas denominaciones.

están orientadas a la definición de horarios y definición de los contenidos.

3. **Logística de salida:** Hacen parte de la logística de salida todas las acciones orientadas al almacenamiento, entrega, distribución y transporte de los bienes o servicios. Ej. En una academia de teatro musical las salidas serán, en algunos casos, los grados o promociones de los usuarios, la programación de las presentaciones o shows, los desplazamientos a los que haya lugar para dichas presentaciones.
4. **Marketing y ventas:** Pertenecen a este tipo de actividades aquellas encaminadas a facilitar y estimular la compra-venta de la creación o producto cultural, tales como la publicidad, ventas, fijación de precios y tarifas, y la circulación y distribución. Ej. Algunas de las acciones de marketing y ventas de la academia de teatro musical serán la promoción y difusión de los servicios ofrecidos por la academia en los canales acordes con los usuarios: convocatorias, inscripciones, promociones en radio, prensa y otros medios.
5. **Servicio:** Son todas las acciones dirigidas a proveer el bien o servicio manteniendo y/o fortaleciendo la oferta de valor del emprendimiento cultural. Ej. La academia de teatro musical contará con una estrategia de servicio semi-personalizada para los usuarios, ofrecerá certificación en cada uno de los niveles y hará partícipes a sus usuarios de información privilegiada en la red de maestros de danza, de música y técnica vocal.

Por su parte, las actividades *secundarias* son actividades de apoyo que aportan a la óptima ejecución de las actividades primarias. El hecho de que sean secundarias no indica que sean menos importantes que las primarias o que se realicen después. Se denominan secundarias dado que son actividades que no constituyen la razón de ser del emprendimiento cultural.

Dentro de las actividades *secundarias* encontramos cuatro (Alonso, 2008):

1. **Infraestructura de la organización:** Está constituida por todas las funciones organizacionales, administrativas y financieras, transversales en el emprendi-

miento cultural. Ej. La academia de teatro musical requiere de un plan estratégico que incluya su programación de eventos, el diseño de su plan de compras y un plan contable y financiero que les permita controlar y proyectar los costos y gastos generados en el funcionamiento de la organización.

2. **Gestión del Talento Humano:** Corresponde a las diferentes actividades orientadas a la vinculación de personas según sus talentos; y el diseño y ejecución de programas para su capacitación, compensación y motivación. Ej. La academia de teatro musical debe identificar con claridad cuáles son las funciones y principales procedimientos que realizarán los integrantes de la organización, el proceso de selección y la política de incentivos y reconocimientos.
3. **Desarrollo, investigación y uso de tecnologías:** Son aquellas actividades relacionadas con la investigación y mejora de procesos, materiales, creaciones y productos desarrollados o por desarrollar en el emprendimiento cultural; considerando a la vez, la incorporación y uso de las correspondientes tecnologías. Ej. La academia de teatro musical investigará y documentará periódicamente las interacciones, propias de la danza, dadas en el proceso de formación; y paralelamente estará al día en los últimos equipos tecnológicos para la ejecución de su labor como equipos de audio y sonido, video beams, mini componentes, etc.

4. **Aprovisionamiento:** Define las acciones orientadas a las compras y abastecimiento de recursos, materiales, insumos u otros servicios, requeridos para la creación. Ej. La academia de teatro musical deberá abastecerse de partituras, cuadernos de pentagrama y vestuarios básicos para el entrenamiento.

### ¿Para qué sirve identificar la cadena de valor?

Una vez identificadas las actividades primarias y secundarias que configuran la cadena de valor del emprendimiento cultural, contaremos con suficiente información para reconocer sus ventajas competitivas; es decir, nos permite identificar qué características la hacen diferente y cómo puede ello favorecer estratégicamente nuestra sostenibilidad y competitividad.

### Ejercicio No. 2.1.

Identifiquemos en nuestra organización o emprendimiento cultural, las cinco actividades primarias y las cuatro secundarias que configuran la cadena de valor; y justifiquémoslas.

Nombre de la Organización:

Actividades primarias	
Actividad	Justificación
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Actividades secundarias	
Actividad	Justificación
1.	
2.	
3.	
4.	

### La red de valor en el dominio cultural

Así como las actividades y procesos de un emprendimiento cultural se interrelacionan para crear, producir y comercializar un bien o servicio basados en una determinada oferta de valor, distintas organizaciones culturales, a la vez que realizan sus diferentes actividades, también se encuentran, quiérase o no, interrelacionadas entre sí. Estas correspondencias configuran un *sector de actividad económica*<sup>2</sup>. A manera de ejemplo, en la cuenta satélite de medición económica sobre las actividades culturales colombianas, que realiza el DANE, en el sector *Audiovisual* se conjuntan las actividades realizadas por las organizaciones y emprendimientos de cine y video, radio, televisión, multimedia y videojuegos. En tanto que al sector *Artes escénicas y espectáculos artísticos* lo configura los subsectores teatro, danza, presentaciones que articulen danza, teatro y música, presentaciones musicales en vivo, y otras formas de las artes escénicas (circo, pantomima, cuentería y declamación). Como caso particular suele darse lo que se denomina como *"negocio inclusivo"*, es decir, aquel que incorpora en su cadena de valor a grupos sociales considerados vulnerables o de bajos ingresos (Muradian et. al, 2012).

2. Entiéndase por sector al grupo de empresas que producen y distribuyen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Cf. Porter, 1991

Así las cosas, resulta práctico e ilustrador mencionar la propuesta de la UNESCO (2010) para clasificar los sectores culturales, categorizados así:

- Patrimonio natural y cultural (museos, sitios arqueológicos, históricos y paisajes).
- Presentaciones artísticas y celebraciones (artes escénicas, festivales, música y ferias).
- Artes visuales y artesanías (pintura, escultura y fotografía).
- Libros y prensa (libros, impresos, bibliotecas y ferias de libros).
- Diseño y servicios creativos (moda, diseño, arquitectura y publicidad).
- Audiovisuales y creativos (filmes, videos, radio, tv, *podcasting*, *mainstreaming*, video juegos y animación).

### ¿Cuáles son los agentes relacionados en la cadena de valor?

En la escena cultural debemos tener en cuenta que la cadena de valor no solo debe cumplir una serie de actividades, sino que estas se deben entender en función de la cadena productiva por la que transita el valor. Dicho proceso va desde la investigación y formación, pasa por la creación de productos intermedios o finales, y finaliza con la creación de valor para los consumidores que varía según el área artística, según apreciamos a continuación en la Figura 2.1.

Figura 2.1. Cadena de valor de las industrias creativas y culturales



Fuente: Adaptado de SCRD-RedLat, Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas, s.f. Citado en: "Cadenas de valor de las áreas artísticas en Bogotá: caracterización y estrategias para mejorar su funcionamiento", Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011.

En consecuencia, las cadenas productivas suelen estar configuradas organizacionalmente de acuerdo con los siguientes procesos clave o *eslabones*<sup>3</sup>:

#### Investigación - Información.

Este eslabón está conformado por las actividades relacionadas con la búsqueda, consolidación, análisis e interpretación de información de los diferentes procesos culturales: estadísticas, estudios de comportamientos de públicos, impactos sociales, etc.

Ej.: Bibliotecas, universidades, centros de investigación públicos y privados, fundaciones culturales, organismos internacionales, especialistas y expertos.

#### Formación

Está constituida por actividades orientadas al fortalecimiento de competencias, conocimientos y saberes en las prácticas, bien sea para la multiplicación de dichos saberes, la especialización o profesionalización en los diferentes campos implicados, incluyendo la formación de públicos. Ej.: Universidades, escuelas, academias, entidades públicas y privadas dedicadas a la formación en arte y cultura.

#### Creación.

Aunque existen muchas definiciones del concepto, en esta cartilla por creación se entiende el proceso de expresión, desarrollo y configuración de elementos que un creador realiza en función del cumplimiento y satisfacción de intencionalidades compartidas con un público o audiencia objetivo, permitiendo la transformación y re-creación de la cultura. Así las cosas, la creación es medio y fin característico de las organizaciones y emprendimientos culturales. Ej.: pintores, escritores, bailarines, docentes, cineastas, artesanos, etc.

#### Financiación.

Hacen parte de la *financiación* las actividades orientadas a la identificación, reconocimiento y gestión de condiciones, de entidades y recursos que aporten materialmente al nacimiento, aceleración y consolidación de una organización cultural o alguna de sus actividades. Ej.: lineamientos de política pública como el fortalecimiento de la infraestructura cultural, derivada de la

Ley del espectáculo público; los fondos mixtos para la promoción y financiación de la cultura en la regiones, el Fondo Emprender del SENA, el programa Distrital de estímulos para la cultura, etc.

#### Producción

Es el conjunto de actividades desarrolladas para la materialización del bien o servicio así como para su respectiva entrega al público. Entre esas actividades se incluyen, por ejemplo: la planeación, suministro de plataformas, manejo de recursos técnicos, adecuación de espacios. Ej.: equipo humano capacitado, empresas especializadas en producción, camarógrafos, impresores.

#### Circulación-Comercialización

Está definida por la interacción e intercambio entre los intervinientes de los procesos, los productos y las puestas en escena de las propuestas culturales, con el fin de promover la diversidad y apropiación del dominio cultural. De manera particular, en el marco de esta cartilla, la comercialización está orientada al intercambio de algunas de estas propuestas, con fines de sostenibilidad y rentabilidad económica. Ej.: programa de Itinerancias por Colombia del Ministerio de Cultura, la compra-venta de boletas para una obra teatral, o una exhibición artística en escenarios públicos.

#### Promoción- Difusión

Es el conjunto de acciones que impulsan el desarrollo y reproducción de una propuesta cultural, fomentan la creación, formación, financiación, y circulación de los bienes y servicios culturales. También se relaciona con las actividades de divulgación y archivo de la información cultural. Ej.: canales de televisión, emisoras radiales, escenarios públicos.

#### Gestión

Corresponde al conjunto de actividades que pueden estar insertas o no, en los eslabones anteriores; se orientan especialmente a "crear interés entre determinados segmentos de población hacia ciertas expresiones culturales, con el objetivo de generar una demanda real y un consumo efectivo de la producción cultural a corto, medio y largo plazo" (Unesco, 2010: 134). Es decir, son aquellas actividades dirigidas hacia la formación de

3. Entiéndase por eslabón en el sector cultural a las actividades organizadas y necesarias para permitir que los bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial lleguen al público o al mercado. Para mayor detalle véase a UNESCO (2010).



# 3

## Módulo



# LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS INICIATIVAS CULTURALES

“La creatividad es contagiosa, pásala”

— Albert Einstein, *Mi visión del Mundo* —

### ¿Para qué idear y crear?

Idear se entiende como la actividad en la que se estructuran las ideas hasta componer una imagen de lo que se quiere conseguir, evaluar y presentar. La **ideación** es un proceso que da paso a la materialización de lo que se quiere teniendo en cuenta las particularidades del entorno en el cuál se está inmerso. Por su parte, como se mencionó en el módulo 2, por **creación** entendemos el proceso de desarrollo y configuración de elementos que como creadores realizamos en función del cumplimiento y satisfacción de intencionalidades compartidas con un público o audiencia objetivo en torno a beneficios estéticos, espirituales, sociales, históricos, de autenticidad, de entretenimiento, integración y solidaridad. Es decir, se idea y crea para que las audiencias y los públicos experimenten los contenidos simbólicos y los significados sociales que como artistas o creadores hemos querido expresar. Sólo así es cuando se completa el proceso creativo y de ideación. Por lo mismo, para la circulación, exhibición o presentación de las creaciones o productos culturales debemos entender e interactuar con nuestros públicos a fin de ofrecerles creaciones que les sean accesibles y transformadoras.

### El proceso creativo y el consumo cultural

Así las cosas, un **proceso creativo** se refiere a una serie de pasos no lineales que dependen de cada creador, quien a través de aquel, del proceso creativo, logra materializar una idea con la que establece una relación de intercambio con los consumidores culturales, transformando así las necesidades de estos en beneficios que dan significado a nuestras vidas.

Como procesos sociales que son, los actos creativos se caracterizan, de una parte, por su **naturaleza cultural**; es decir, por la capacidad generadora de valores, al mismo tiempo que dan sentido e identidad a los grupos sociales donde ocurren dichos procesos.

Esto se realiza mediante la producción, apropiación y consumo de creaciones de contenido simbólico; es decir, de signos comunicadores de la relación individuo – sociedad donde las personas (re)crean, transforman y mantienen su identidad, dándole a la

vez significado social a dicha relación. Ejemplos de ello pueden ser: un traje de marca **Arturo Calle**, una película de **Almodovar**, un cuadro de **Botero** o una interpretación de la **Orquesta filarmónica de Bogotá**.

De otra parte, los procesos creativos también se caracterizan por su *naturaleza económica*. Como las creaciones culturales no sólo son respuesta a la satisfacción de necesidades de bienes y servicios culturales, sino también son estímulo y causa de los más diversos comportamientos de los individuos, la gente está dispuesta a pagar por el arte, las artesanías, el diseño y demás productos culturales, basado ello en las experiencias atadas a cada una de las producciones en las que se acude a los sentimientos y sensibilidades de las audiencias para lograr el interés de

### Cada audiencia y cada público es diferente

En la identificación de los elementos característicos de los procesos creativos es fundamental que, independiente de la perspectiva desde la que se aborde o la naturaleza de la actividad cultural comprendida, conozcamos las audiencias y los públicos involucrados por cuanto la apreciación de las creaciones artísticas y culturales, por su subjetividad, resultan estar intrínsecamente vinculadas a los gustos y preferencias de los individuos, quienes pudiendo concurrir en percepciones preconcebidas, dificultan su tipificación como consumidores culturales. De ahí la necesidad que investiguemos los hábitos de consumo cultural de las personas a través de diferentes herramientas que respondan a preguntas como: ¿dónde se informan los públicos? ¿En qué medios desearían hacerlo? ¿Dónde y cómo compran? ¿Dónde lo prefieren?, etc., facilitándose con ello la identificación, comunicación, formación y acceso a diversas audiencias y públicos.

Partiendo de la premisa de que el consumo cultural surge de las experiencias generadas, contadas o evocadas por las creaciones artísticas y culturales, es posible reconocer al menos dos (2) tipos de consumos y de consumidores culturales: a) **aficionado**, entendido como aquel que al exhibir una sensibilidad artística particular, acostumbra consumir bienes y servicios culturales con determinada frecuencia; sin requerir para ello de niveles de conocimiento profundos respecto a los elementos fundamentales para la producción cultural preferida, o su práctica; y donde el tiempo dedicado a esta se alterna con otras actividades no necesariamente relacionadas. Este sería el caso de quien gustándole el rock en español, colecciona los discos de **Aterciopelados**<sup>1</sup>, se sabe de memoria la “Flo-

las mismas. Ejemplo evidente y que a su vez ilustra la oportunidad económica que exhiben las industrias culturales y creativas en Bogotá, ha sido la mayor asistencia a cine en Bogotá durante el último año, donde un 53.8% de las personas mayores de 12 años así lo hicieron, correspondiendo a una variación bienal 2014-2016 del 2% (DANE, 2016).

En pro de ello, los Estados suelen apoyar o subsidiar las más diversas actividades artísticas y culturales, máxime cuando incumbe bienes y servicios escasos que para su creación, producción, distribución, circulación y consumo, requieren de recursos también escasos, como suele suceder con la preservación del legado histórico y patrimonial, y el necesario mantenimiento de bibliotecas, monumentos y museos.

recita rockera” a la vez que tararea la mayoría de los temas de la banda, asiste a sus conciertos y, tal vez, los siga en redes sociales. Y b) **profesional**, donde el acto de consumo es motivado por una alta instrucción y percepción de los detalles relacionados con la creación cultural, los cuales permiten al individuo arrojar juicios de valor respecto a la pertinencia de una producción cultural dada. Tal podría ser el caso de Carolina Miranda, periodista cultural y crítica musical, quien en el número del 27 de octubre de 2006, de la revista Time, reseñó el trabajo de los Aterciopelados. Así, al no existir dos personas totalmente idénticas pero tampoco completamente diferentes, nos es posible identificar y **segmentar los públicos** respecto a sus estilos y hábitos de consumo.

## Investigación de mercados: herramienta para conocer e informarse sobre los públicos

El desarrollo de cualquier proyecto cultural nos demanda indagar no solamente qué se ha hecho igual o parecido frente a lo que nos proponemos; también sobre la exploración y comprensión de los contextos de tipo social, económico, político y cultural del lugar donde desarrollaremos la propuesta, así como los habitantes del mismo, es decir, el mercado objetivo. Un simple análisis sobre el comportamiento de los indicadores económicos y sociales es una forma práctica de empezar a contextualizar la iniciativa, así como una identificación de las organizaciones culturales que han estado o se encuentran operando en la actualidad. Estos antecedentes los deberemos sustentar por fuentes confiables del sector público o privado de fácil acceso y comprobables, referidos a datos sobre tamaño de la población, el nivel de ingresos, los grupos etarios, las principales zonas de confluencia de personas, los eventos, las ferias y fiestas que se realizan, entre otros. Como fuentes podremos consultar referencias bibliográficas, testimoniales, virtuales, etc., *i.e.* publicaciones del DANE; de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes; del Idartes; universidades, foros regionales o la prensa.

### Tipos de información

La información que suele ser utilizada en las investigaciones de mercados sin importar el objetivo de las mismas suelen clasificarse como:

1. **Información primaria:** Recolectada, analizada e interpretada desde cero, proviene de procesos de observación directa como entrevistas, grupos foco o encuestas, la cual suele tener un objetivo específico relacionado con la necesidad vigente respecto al objeto de investigación.

2. **Información secundaria:** Corresponde a aquella que ya existe y fue recolectada para propósitos distintos a los de la investigación. Esta información se puede encontrar en formas de datos, textos, literatura o bibliografía; a veces puede provenir de fuentes propias o internas al emprendimiento o de fuentes externas para las que siempre es importante revisar la confiabilidad y pertinencia de los datos ofrecidos.

### Investigación cualitativa y cuantitativa, en clave cultural

Todo proceso de investigación de mercados en cultura tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones en el desarrollo y ejecución de iniciativas culturales; para lo cual podremos aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas para la obtención y análisis de información.

La **investigación cualitativa** en clave cultura busca comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia social de quien se investiga, es decir, de los consumidores culturales. Este tipo de investigación nos permite obtener datos cuyos atributos y características no son necesariamente medibles o cuantificables. Por lo mismo, no podemos hacer inferencias ni deducciones con representatividad estadística, sino hallazgos, exploraciones y tendencias. Ejemplo de esto sería la sola referencia al número de personas que asiste a eventos musicales de entrada libre como sucede en el festival bogotano de **Jazz al Parque**, en cuya primera edición en 1995 asistieron tan solo 500 personas, dado el aforo completo del teatrino del Parque de

la Independencia; 20 años después, en el festival realizado en el Parque el Country en 2015, asistieron un poco más de 20 mil personas (Martínez, 2016).

Por otro lado, la **investigación cuantitativa** busca identificar hechos o causas de las conductas humanas y los consumos culturales objeto de investigación. De esta forma nos es posible confirmar hipótesis, establecer relaciones causa-efecto e inferir resultados fiables, algunos de los cuales pueden ser generalizados en razón a su representatividad estadística. Ejemplo de este tipo de análisis es el derivado de la Encuesta de Consumo Cultural, ECC, que de manera bienal realiza el DANE desde 2008.

1. Agrupación emblemática del rock colombiano, creada en 1990 por Andrea Echeverri y Héctor Buitrago, que fusiona elementos propios del rock con tradiciones musicales colombianas y latinoamericanas.

## Cómo planear o definir una investigación de mercados

La **investigación de mercados** es un proceso estructurado que busca facilitar la toma de decisiones para el desarrollo y ejecución de proyectos y emprendimientos culturales, lo que significa que para ello debemos definir y estructurar los objetivos de dicha investigación con suficiente tiempo para lograr un mejor control respecto a la información que pensamos recabar, siempre de manera confiable y verás. En este orden de ideas al realizar una investigación de mercados en clave cultura debemos seguir las siguientes etapas:

- 1. Formulación de problema:** En esta etapa definimos las necesidades de información y las características que esta debe tener, para su análisis en función de las necesidades propias del proyecto o emprendimiento cultural. ¿A qué tipo de espectáculos suelen asistir los públicos? Y ¿cuánto están dispuestos a pagar?, son preguntas propias de una investigación de mercados.
- 2. Diseño del estudio:** En esta fase establecemos las herramientas y procedimientos que aplicaremos para la recolección de información i.e. protocolos para la realización de entrevistas a profundidad para el caso de investigaciones cualitativas; o formularios de encuestas a aplicar en investigaciones cuantitativas. Complementa lo anterior la identificación de los recursos materiales y los costos necesarios para la ejecución del estudio.
- 3. Ejecución de la Investigación:** Es la fase más intensa para el personal a cargo de la investigación. Es aquí donde realizamos las actividades propias de la recolección de datos (encuestas, entrevistas, observación directa, etc.), para posteriormente procesarlos mediante el uso de herramientas ofimáticas o software especializado.
- 4. Análisis de datos y elaboración de informes:** Finalmente analizamos los datos procesados ya sea mediante técnicas cualitativas i.e. análisis de contenido, o cuantitativas como estadística descriptiva e inferencial; tras lo cual se generan informes que nos faciliten la toma de decisiones en discusión abierta y participativa con otros investigadores.

## Instrumentos y técnicas para el trabajo de campo

Entre los instrumentos y técnicas más apropiados para realizar investigaciones aplicadas a las industrias culturales y creativas, podemos señalar los siguientes:

- 1. Panel de consumidores:** Técnica basada en la colaboración de personas que aceptan proveer a los gestores del proyecto cultural, información relevante para los propósitos de la investigación. Para ello, podríamos generar algún tipo de estímulo o compensación, ya sea entradas gratis, productos asociados a las artes o beneficios económicos en talleres culturales, garantizando así la veracidad, fiabilidad y seguridad de la información. Un panel de consumidores nos permite recolectar información respecto a hábitos y prácticas de consumo cultural. Para este tipo de técnica debemos diseñar un instrumento que permita el registro de los datos empleados tanto por los panelistas como por los investigadores.
- 2. Entrevistas personales:** Esta técnica consiste en la elaboración de una serie de preguntas abiertas con las que nos es posible identificar las sensibilidades, reacciones y expectativas de los consumidores, respecto a una oferta artística y cultural en proceso de ideación o creación; e incluso en exhibición. Generalmente las entrevistas no representan estadísticamente a la población objetivo, sin embargo, permiten obtener información valiosa para descubrir ciertas tendencias que se deben acuñar a la oferta cultural para lograr entre los correspondientes consumidores o públicos las experiencias de consumo esperadas.
- 3. Etnografía:** Técnica comúnmente aplicada en las ciencias sociales para entender el comportamiento

de los individuos en comunidad. Con su aplicación podremos conocer y entender la cotidianidad de un individuo en su grupo social, ya sea en la familia, en la escuela, en el trabajo o como consumidor cultural. Para ello, la observación deberemos realizarla con el consentimiento informado y de común acuerdo con quienes van a ser objeto de investigación. Con base en estas dinámicas y observaciones nos será posible identificar expectativas, gustos, frecuencias de uso e influencias de los círculos sociales en los que se desenvuelve el consumidor cultural.

Cuando en una iniciativa cultural el público objetivo no ha sido definido, la etnografía nos resulta útil para ello. Por el contrario, cuando las audiencias han sido identificadas, el foco de la investigación etnográfica deberemos dirigirlo a la obtención de información que nos permita visualizar los correspondientes hábitos de consumo. Para el efecto, deberemos dar respuesta a preguntas como:

- ¿Cada cuánto se consume el bien o servicio cultural?
- ¿Qué géneros y estilos son los predilectos?

## Marketing cultural

Según Ministrol (2009), el objetivo fundamental del marketing cultural no es lo económico pues esto será resultado del conocimiento y apreciación que los públicos tengan o desarrollen de la obra creativa o del producto cultural. Teniendo en cuenta lo anterior, la identificación y formación de públicos, y su agrupación en conjuntos o segmentos más pequeños de sujetos con necesidades comunes, en un juego de suma positiva entre agentes de interés, debemos realizarlas de forma tal que tanto creadores como organizaciones culturales potenciemos y generemos valor a través de relaciones de intercambio, y la realización de acciones colaborativas. Ello lo debemos configurar de tal forma que exista un beneficio mutuo entre los diferentes grupos de interés. Así, para que el proceso creativo se complete en una relación ganar – ganar, deberemos propender por satisfacer las demandas y expectativas artísticas y culturales de los públicos.

Para lograr relaciones gana – gana independientemente de la posición que como emprendedores cultural ocupemos en la cadena de valor, según fuera considerado en el módulo anterior, resulta imprescindible el diseño, formulación y ejecución de estrategias ganadoras con cada uno de los demás intervinientes, de forma tal que el resultado de nuestra interacción con los consumidores culturales redunde en mayores beneficios, no necesariamente materiales, tanto para ellos como para nosotros.

- ¿Cuánto se está dispuesto a pagar por un bien o servicio cultural?
- ¿Dónde se busca este tipo de bienes o servicios culturales?
- ¿Qué testimonios respecto a la experiencia de consumo del bien o servicio cultural se dan?

Resultado de lo anterior se espera que con la investigación etnográfica identifiquemos expectativas o hábitos de consumo que nos den razones para desarrollar la actividad cultural o artística propuesta. Ilustración de la etnografía aplicada al consumo cultural resulta ser el caso del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, MACBA, al dejar de ser sólo un productor de un tipo de experiencias en torno a las exposiciones, para convertirse también en proveedor de experiencias de diversos tipos a partir de la oferta de servicios culturales variados como talleres, conferencias, proyectos *on-line*, etc., todos dirigidos a diferentes colectivos y personas (Marxen, 2009).

Como elemento articulador de las citadas relaciones emerge **la comunicación**, y como factor clave y facilitador de ella el **marketing cultural**, entendido como aquellas actividades cocreadoras de valor durante la interacción con los públicos y audiencias que a través del consumo cultural ellos realizan, esto en el sentido propuesto por Vargo y Lusch (2007). Así, el marketing cultural desarrolla estrategias facilitadoras para que el consumidor cultural experimente diferentes vivencias de consumos artísticos, estéticos, artesanales, de turismo cultural, gastronómicos, musicales, teatrales, etc.

## Diseño y formulación de la estrategia de proyectos culturales

### Estrategia de Producto (bien o servicio)

El producto es la base fundamental de cualquier iniciativa o proyecto que busque satisfacer las necesidades de un determinado mercado objetivo. Más aún en las industrias culturales, donde el **producto cultural** se convierte en la piedra angular del proyecto teniendo en cuenta que es a través de este que entregamos valor y creamos una relación con las audiencias a través de la oferta de bienes y servicios que generen una experiencia de consumo atada al beneficio de los participantes, permitiendo el establecimiento de relaciones duraderas en el largo plazo.

### Producto creativo y cultural

El proceso de creación de productos creativos y culturales se debe entender como aquél elaborado por el artista en el que se imprimen valores sociales propios de su identidad, se representan sus gustos y se manifiestan elementos característicos del momento en el que se realiza la obra o creación. Los productos culturales serán entonces aquellas unidades, producciones u obras que aportan elementos al desarrollo del patrimonio cultural (Téllez, 2016). Un producto cultural puede ser un objeto tangible como un cuadro o un servicio intangible como una interpretación musical. Unos son para el consumo final como una presentación teatral, mientras que otros son para el consumo intermedio como un CD que se reproducirá en una emisora radial. Algunos son para consumo privado como una artesanía exhibida en la sala/habitación de una casa, en tanto que otros son para consumo masivo como un carnaval popular.

En razón a ello, la economía distingue los productos creativos y culturales según sean las características de consumo, así: a) **bien privado**, como aquel que beneficia únicamente a quien lo consume; por ejemplo, una tasa de tinto elaborado con café de Colombia, un poncho, una manilla o un collar. b) **bien meritario**, en el que su consumo se considera socialmente deseable o valioso, independientemente de su necesidad, preferencia o disfrute; un ejemplo son los festivales distritales de música como Salsa al Parque o Hip Hop al Parque. Y c) **bien público**, cuando su consumo se encuentra disponible para todos los individuos en

igualdad de condiciones, sin que el consumo de una persona afecte las posibilidades de consumo de los demás; ejemplos son el espacio público o el patrimonio arquitectónico.

Adicionalmente, la economía cultural considera al producto creativo y cultural como **bien de experiencia** en razón a que el consumidor cultural, al no saber a priori si el producto le va a gustar o no, es decir, si le proporcionará beneficio o no, tiene que pasar por la experiencia de consumo para poder evaluarlo (Shapiro y Varian, 2000). Como ejemplo se pueden citar las diferentes exposiciones realizadas en el Museo de Arte Moderno de Bogotá o las diversas obras de teatro que se presentan en los diferentes escenarios locales.

Además de lo anterior, en los productos y creaciones culturales dos aspectos deben ser considerados. De una parte, los asuntos referidos a la originalidad y la tradición. De otra, aquellos que por sus impactos exhiben relevancia ambiental. Respecto a la originalidad y la tradición, es necesario tener en cuenta que frente a las nuevas generaciones existe un reto en torno a la conservación de las tradiciones y las culturas locales; por tanto urge la necesidad de encontrar no solamente nuevos formatos, sino también nuevas alternativas en la formación cultural creando nuevos atractivos que despierten interés en nuevos públicos y en audiencias jóvenes. Por ejemplo: Adaptaciones teatrales de la obra ilustre de Gabriel García Márquez “Cien Años de Soledad”, en las que a través de la representación se abra una puerta para que los jóvenes bogotanos se interesen por este tipo de literatura clásica.

Respecto a la relevancia ambiental, los artistas debemos reconocer la preocupación que existe por el cuidado del medio ambiente. Por lo mismo, los proyectos deben contribuir a reducir, mitigar, y eliminar las consecuencias que afectan la naturaleza, el equilibrio ecológico y el bienestar de la comunidad. Particularmente, actividades culturales como las artesanías, la gastronomía y la música, al involucrar el uso de materias primas biodegradables o no, pueden, según su manejo y técnicas de producción, uso

y disposición final, generar contaminación visual, sonora, lumínica, del suelo, etc.

De acuerdo a lo anterior, es importante que el emprendimiento cultural contemple estrategias sobre cómo manejar los desechos, prevea un plan de reciclaje, de mitigación del ruido, de emisión de sustancias en el aire o en el agua; todo ello enmarcado en las políticas, planes y programas existentes a nivel local, regional y nacional.

### El precio de los productos culturales

Este componente del mercadeo es el elemento a través del cual se generan los ingresos que como trabajadores culturales, obtenemos por nuestro trabajo artístico o cultural. El precio representa el monto de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores culturales por una creación o producción.

### Fijación de Precios

En el proceso de determinación del precio de los productos culturales se debe considerar, además del costo de creación y producción, aquellos elementos adicionales que fortalezcan la promesa de valor, y un porcentaje de utilidad o margen de ganancia. Al momento de establecer un precio a cualquier iniciativa artística o cultural debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Conocer todos los costos derivados de la producción del bien o prestación del servicio cultural, y los gastos de operación asociados; estos conceptos se abordarán en el Módulo 5.
2. Identificar los públicos y audiencias, sus características, expectativas y necesidades culturales, de

## Distribución y Comercialización de Productos Culturales

Además de las ofertas culturales y sus propuestas de valor, representadas en bienes o servicios, debemos considerar que dichas ofertas se harán accesibles a las audiencias y públicos de una forma efectiva, facilitando además el reconocimiento y apropiación por parte de los consumidores culturales. Por lo mismo, será importante que nos relacionemos con distribuidores, comercializadores y otros agentes miembros de la red de transferencia de valor, de forma tal que se le posibilite al consumidor cultural recibir lo prometido.

Este tipo de relacionamientos suele darse bajo dos enfoques, no necesariamente excluyentes entre sí, los cuales se exhiben en la siguiente figura.

forma tal que se facilite definir el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar.

3. Hacer un reconocimiento de actividades competidoras i.e. entretenimiento o deportivas, que permita identificar los precios de las alternativas existentes en los mercados culturales.

Para establecer un precio adecuado para un bien o servicio cultural existen tres estrategias básicas: a) **Precios de paridad**, es decir, cuando los precios se fijan siguiendo criterios de mercado en los cuales no hay diferencia perceptible por parte de los públicos entre las distintas ofertas culturales. Un ejemplo típico de esta situación son las películas que se exhiben en las distintas salas de cine, cuya boletería generalmente tienen precios parecidos independientemente del distribuidor que las está exhibiendo. b) **Precios de penetración**, estrategia en la que los precios se fijan a un nivel relativamente más bajo que los de las otras ofertas culturales existentes en el mercado, esto con el fin de llegar a muchos más consumidores culturales. Este podría ser el caso de iniciativas conjuntas de turismo y cultura, en la que durante estancias de fines de semana y con el fin de generar mayor atracción de turistas culturales, se ofrecen los servicios de hostelería a precios más bajos que entre semana. Y c) **Precios premium o de descreme**, con los cuales, al ser la oferta de valor claramente diferente o única respecto a las ofertas culturales alternativas, la creación o producto cultural también se diferencia mediante un precio superior. Este sería el caso de la boletería de una sala de conciertos donde la platea, por estar más cerca al proscenio que los palcos, el precio de la boleta en aquella puede ser mayor a la de estos últimos.

Figura 3.1. Canales de comercialización y distribución de iniciativas culturales



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se evidencian dos situaciones, en la primera, las organizaciones culturales establecen relaciones de promoción, distribución o comercialización de sus iniciativas directamente con sus públicos o audiencias, como en el caso de la obra teatral “La Caída de las Águilas” montaje del grupo *Teatro Estudio Alcaraván* de la ciudad de Bogotá, quienes la divulgan a través de redes sociales, a la vez que la venta de boleta la suelen realizar directamente en taquilla. En la segunda situación, para las actividades de promoción distribución o comercialización de las iniciativas culturales se hace necesaria la intervención de terceras partes, minimizando el contacto directo de los creadores y productores con sus públicos pero facilitando una mayor cobertura entre estos. Desde esta perspectiva el funcionamiento del *Teatro Nacional*, en la promoción y comercialización de las obras que exhibe en sus tres sedes, está fundamentado en la contratación de terceros para garantizar un flujo continuo de audiencia; para ello hacen promoción y divulgación fundamentalmente a través de medios masivos, y para la venta de boletería han establecido alianza con *Tubeleta.com*.<sup>2</sup>

Es importante resaltar que la coordinación y cooperación entre los miembros de la red de transferencia de valor se constituyen en aspecto clave para la realización de eventos culturales de cualquier naturaleza, ello con miras a garantizar el éxito y aceptación que esperan los creadores, sus públicos y demás intervinientes. Es en este proceso donde algunos de los intermediarios culturales se convierten en agentes de mercadeo, activando el proceso de formación de públicos.

#### Promoción y Divulgación de Productos Culturales

De la promoción y divulgación que se haga a los productos culturales depende en buena parte la aceptación de los mismos, toda vez que ello debe permitir conectar emocionalmente la obra o producción cultural con los públicos y audiencias específicas. Pero como esto también depende de la cantidad y calidad de información que se brinde a los consumidores culturales, ello representa uno de los mayores retos al que nos enfrentamos. Así, para su abordaje y gestión se hace necesario diseñar y desarrollar estrategias de comunicación dirigidas a nuestros consumidores.

2. Empresa especializada en la venta y comercialización de boletería para eventos masivos.

#### Imagen institucional

La *imagen institucional* es fundamental para cualquier organización cultural y sus iniciativas o proyectos, pues hace referencia a lo que esta es y hace, a la vez que proyecta “la personalidad” de la misma. Por lo mismo debe reflejar la filosofía y valores de la organización. La creación de una imagen se basa en la percepción: debe ser atractiva al público, creíble, generar interés en los consumidores culturales, formar una idea en su mente, generar valor de marca y facilitar la compra-venta de bienes o servicios culturales. De la misma forma debe ser respetuosa dependiendo del contexto local en el que se presente la propuesta y el *target* o público objetivo al que va destinada. Cualquier incoherencia entre la *imagen institucional*, el mensaje promocional y la oferta presentada, puede generar confusión en los consumidores afectando la sustentabilidad y rentabilidad de la iniciativa cultural.

Elementos asociados a la *imagen* son: el nombre, el logotipo, el color, el *jingle*, el *slogan*, los personajes. Estos facilitan al público el reconocimiento de la organización, del producto o servicio cultural ofertado, y los distingue en sus características y valores.

Por ejemplo, el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, desde sus inicios en 1988, ha contado con una identidad derivada de la pareja de máscaras felices y tristes del teatro griego, reconocida en todo el mundo, en torno a la siguiente imagen visual:



Fuente: [https://www.google.com/search?q=Festival+Iberoamericano+de+Teatro&client=firefox-b-ab&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwik\\_OEpZnTAhVh7oMKHZ-sCuAQ\\_AUICSgC&biw=1366&bih=607](https://www.google.com/search?q=Festival+Iberoamericano+de+Teatro&client=firefox-b-ab&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwik_OEpZnTAhVh7oMKHZ-sCuAQ_AUICSgC&biw=1366&bih=607)

2. E Es decir, un pequeño montaje que dé cuenta de los distintos trabajos realizados.

#### Herramientas para la Promoción y Divulgación

La imagen institucional la desplegamos mediante instrumentos comunicacionales de promoción y divulgación. Estas son piezas que ayudan a generar atención hacia los proyectos culturales, más aún cuando este tipo de actividades suelen contar con un alto componente de creatividad y representación gráfica. Por ejemplo, si nuestro enfoque fuera el audiovisual, deberíamos realizar y disponer de un *reel*<sup>3</sup> que contenga muestras de nuestras producciones; si correspondiera a la música, deberíamos contar con un demo de nuestras composiciones o interpretaciones; si incumbiera la plástica, presentaríamos un portafolio, tal vez digital; pero si fuera la gastronomía haríamos degustaciones cuando las condiciones así lo permitieran.

Por lo anterior, es necesario explotar al máximo la creatividad con la que se van a diseñar, producir y presentar estas piezas, toda vez que deben despertar la curiosidad e interés de sus receptores; su desarrollo debe ser creativo e innovador y su diseño estar acompañado de imágenes visuales, sonoras, y de textos que presenten el producto o servicio cultural de manera eficaz, dinámica y oportuna.

Al momento de diseñar una estrategia de comunicación, promoción y divulgación se sugiere:

- Identificar y conocer las audiencias o públicos a los que nos dirigiremos.
- Conocer las diferentes estrategias comunicacionales que hayan realizado otras organizaciones o iniciativas análogas (páginas web, demos, *brochures*, videos, etc.).
- Asociarse con un equipo experto en investigaciones de mercados o comunicaciones institucionales.
- Disponer de profesionales en diseño publicitario, gráfico o comunicaciones.
- Cotizar oportunamente el precio de los servicios de promoción y divulgación.
- Buscar testimonios de consumidores culturales afines a nuestra iniciativa, para obtener material de desarrollo de las estrategias de mercadeo.

En la estrategia de promoción y divulgación, si bien es crucial hacer uso de todo tipo de herramientas que permitan una comunicación efectiva y casi que personalizada, es necesario tener presente cuál será el impacto que tendrá este material respecto a: el medio ambiente, las audiencias, poblaciones específicas *i.e.* minorías étnicas, canales utilizados (físicos o virtuales), y en general los protocolos que hagan explícita la forma adecuada de utilizar y hacer llegar el mensaje a los consumidores culturales.

**Estrategia de Servicio enfocada en Consumidor Cultural**

Teniendo en cuenta lo considerado a lo largo de este módulo, al dimensionar las actividades básicas que

debemos seguir al momento de posibilitar en cierta medida la aceptación por parte de los consumidores culturales, resulta necesario explorar los mecanismos apropiados para ejecutar y gestionar adecuadamente las estrategias formuladas. En este orden de ideas, es necesario comprender los “*puntos de contacto*” que se tendrán con los consumidores culturales antes, durante y después de la compra y el consumo del bien o servicio cultural, teniendo claro que siempre existirá una oportunidad de mejora para forjar una relación duradera con ellos. Estas relaciones surgen gracias a una experiencia satisfactoria alrededor del uso y consumo de nuestras creaciones y producciones, consideración que será abordada en el siguiente módulo; una vez se haya realizado la siguiente actividad.

**Referencias bibliográficas**

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016). *Encuesta de Consumo Cultural*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co>.
- Marxen, E. (2009). La etnografía desde el arte: definiciones, bases teóricas y nuevos escenarios. *Alteridades*, 19 (37), 7-22. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/alte/v19n37/v19n37a2.pdf>
- Miranda, C. (2006, 27 de octubre). Colombia’s hottest rock band. *Time*. Recuperado de <http://content.time.com/time/arts/article/0,8599,1551674,00.html>.
- Martínez, W. (2016, 14 de septiembre). Apuntes de 21 años de historia de Jazz al Parque. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/cultura/apuntes-de-21-anos-de-historia-de-jazz-al-parque-articulo-654812>.
- Monistrol, R. (2009). Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, número 23. Recuperado de <http://bid.ub.edu/23/pdf/monistrol2.pdf>
- Shapiro, C. y Varian, H. (2000). *El dominio de la información: Una guía estratégica para la economía en red*. Bosch editores: Barcelona.
- Téllez, O. (2016). *El producto cultural*. Recuperado de [http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61](http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=61)
- Vargo, S.L. & R.F. Lusch (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Academy of Marketing Science*. Recuperado de <https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/filarkiv-2011/1.256835/VargoLusch-JAMS2008-Continuingtheevolution.pdf>

**Ejercicio No. 3.1.**

a. Investiguemos y describamos características de nuestros clientes o consumidores

Aspectos Demográficos	Actitudes	Comportamientos

b. Hagamos un primer acercamiento a la estrategia de mercadeo

Describamos nuestro producto y/o servicio	Precio de la oferta y atributos que lo justifican
Proceso para determinar ese precio	Canal (es) de distribución

c. Formulemos posibles estrategias de promoción y divulgación. ¿Por qué garantizan la creación y fortalecimiento de relaciones con el cliente/consumidor?

---



---



---



---



---



---



---

# 4

## Módulo



# LA GESTIÓN DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN OFERTAS CULTURALES

“Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos”

Walt Disney

“Trata de que la ‘experiencia’ de la marca supere la ‘percepción’ que se tiene de ella”.

Stan Rapp

Este módulo presenta algunos de los elementos más representativos que deberías tener en cuenta para la gestión de la prestación de servicios asociados a productos culturales, sean estos bienes o servicios. En primer lugar se mencionarán las formas en que se puede agregar valor a los productos culturales para que estos sean más atractivos y diferenciados para la audiencia; posteriormente se hará mención al *flujograma del servicio*, herramienta empleada para ilustrar la forma en que un emprendimiento cultural puede identificar todos los procesos que debe

llevar a cabo para asegurar un producto con valor y reducción de riesgos considerable; a continuación se mencionarán los aspectos básicos en relación con la *Flor del Servicio*, concepto que relaciona la creación artística con los elementos fundamentales de entrega del servicio y los puntos donde podría crearse valor para diferenciar nuestro producto artístico, sea este un bien o un servicio; y finalmente se desarrollará el concepto *evaluación del servicio* y su importancia dentro de la gestión de cualquier emprendimiento cultural.

### El entorno cambiante de las organizaciones y la necesidad de identificar y agregar valor a las ofertas culturales

Gracias a la evolución en los servicios y los medios de comunicación, al momento de identificar la calidad de los productos las organizaciones se están viendo cada vez más enfrentadas a consumidores exigentes que conocen lo que desean, y que tienen estándares mínimos de lo que esperan que les sea entregado en sus adquisiciones. Los consumidores culturales se comportan de manera similar pues tienen diversas referencias acerca de los niveles mínimos que esperan de los diferentes bienes o servicios culturales, máxime cuando suelen ser personas informadas que desarrollan criterios en cuanto a lo que es una buena o mala experiencia de consumo que habitualmente comparten con miembros de sus entornos familiar o social.

Por ello es indispensable que cualquier emprendimiento u organización que quiera destacarse en el sector cultural comprenda los diferentes estándares de consumo que sus audiencias, espectadores o clientes tienen frente a la oferta que reciben. Esto será posible si aplicamos principios donde la empatía y el conocimiento que de ellos tengamos sea pilar fundamental para el diseño de ofertas con *valor*

*agregado*; es decir, con ofertas que al entregárseles al cliente, las perciba convenientes, gratas y placenteras. Al proceder de esta forma se propiciará tal vez, fidelización hacia nuestras iniciativas culturales y nuestra organización. Para ello se hace entonces necesario distinguir, tal y como se ilustra en la siguiente figura, tres niveles de intervención a saber:

**Figura 4.1. Niveles de valor agregado a oferta de servicios culturales**



**Valor agregado Nivel 1**

Corresponde a la oferta de bienes y servicios culturales diferentes pero estrechamente relacionados la creación, la producción y los demás eslabones de la cadena de valor. Por ejemplo, cuando en un festival de cine no solo se exhiben películas sino que también se realizan “ruedas de negocios” entre profesionales y empresas del sector, con el propósito de hacer negocios de diversa naturaleza i.e. la compra-venta de guiones, o de derechos de distribución y comercialización, como en efecto anualmente sucede en *La Berlinale*, el reconocido Festival de Cine de Berlín.

**Valor agregado Nivel 2:**

Concierne al diseño y desarrollo de elementos complementarios a la creación cultural con el propósito de facilitar o consolidar a los públicos y audiencias sus experiencias de consumo. Este sería el caso de una academia de formación artística que decidiera ampliar sus horarios de clase, abrir nuevas sedes u ofrecer formación diferenciada según la edad de las personas, por ejemplo, a niños, jóvenes, adultos, y adultos mayores. También cuando en un montaje de artes vivas la obra se exhibe, además de la correspondiente sala de teatro, en lugares remotos me-

dante transmisión digital en vivo, tal y como ocurre con la mayoría de las representaciones de la Ópera Metropolitana de Nueva York, MET, algunas de las cuales son presentadas en salas de cine de ciudades colombianas a precios realmente accesibles.

**Valor agregado Nivel 3:**

Es la etapa más desarrollada de valor a proporcionar, lo que implica crear una oferta innovadora que conecte fácilmente con el consumidor cultural al impactarlo por medio de un cambio en la forma de hacer las cosas, no necesariamente centrado en el producto sino en la oferta de una experiencia de consumo que puede enriquecerse por medio de diferentes elemen-

tos. A manera de ilustración cabe recordar el sistema de audio *sensurround* que fuera desarrollado en 1974 por RCA y Universal para la banda sonora de la película *Terremoto* (1974), a la que le seguiría *La batalla de Midway* (1976) y otras más. Aquel consistía en una banda sonora extra inaudible al oído humano pero que al sentirse en forma de vibraciones, daba la sensación de estar en las mismas escenas representadas, bien en el terremoto o en la batalla.

En este nivel es donde se da un mayor acercamiento a los públicos o clientes, a la vez que se propicia, quizás, la generación de procesos de *voz a voz* que “contagien” a un número mayor de audiencias.

**Ejercicio No. 4.1.**

**Identificación de Oportunidades para Generar Valor**

Identifiquemos los aspectos que posibiliten generar valores agregados a nuestra iniciativa u organización.

Nombre de la Iniciativa:
Organización

Oportunidades para Desarrollar Valor Agregado de Nivel 1	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Oportunidades para Desarrollar Valor Agregado de Nivel 2	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Oportunidades para Desarrollar Valor Agregado de Nivel 3	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

### Clasificación de servicios según receptor y tipo de acción

Comprender los estándares mínimos requeridos que aceptarán nuestros públicos nos permitirá diseñar y mejorar la implementación de diversas ofertas de valor agregado. Como esto nos posibilitará enfocar nuestras acciones, se hace entonces necesario tipificar y delimitar claramente el servicio básico que ofrecemos según los diferentes públicos, en concordancia con la tipología que se exhibe en la siguiente figura.

Al categorizar un servicio se utilizan como criterios: el tipo de acción a realizar y el tipo de receptor del servicio. Los dos elementos estarán en función de la oferta de elementos creativos que la acción tenga. Independientemente de las particularidades de cada contexto, suele ser común la siguiente categorización:

- Servicios dirigidos al cuerpo:** son de tipo tangible y se realizan sobre el cuerpo de las personas. Ejemplo de las industrias culturales de este tipo de servicios es la oferta gastronómica en tanto afición y gusto por las comidas regionales; o la joyería de autor en la que se concibe y diseña con un discurso propio, una o varias piezas de joyería habitualmente avaladas por la utilización del nombre de su creador como marca comercial.
- Servicios dirigidos a la mente:** a ésta categoría pertenecen las acciones enfocadas en la satisfacción
- Servicios dirigidos a la producción y transmisión de datos e información:** son acciones que se realizan para la toma de decisiones de compra y consumo, en este caso, cultural. Por ejemplo, tras la invención de la internet se ha hecho posible la adquisición de boletería por este medio, como en el caso del portal [www.tuboleta.com](http://www.tuboleta.com); o la apreciación de los más variados espectáculos del arte, la cultura y el entretenimiento vía **streaming**, esto es, la distribución digital de contenidos multimedia de este tipo.

de las personas en lo referente a su emocional y cognitivo. En esta tipología se encuentran la mayor parte de servicios artísticos, en particular aquellos relacionados con la exhibición de pinturas, fotos, la presentación de obras teatrales, recitales o festivales culturales.

Figura 4.2. Tipología de los servicios según receptor y tipo de acción



Adaptado de: Lovelock C.H. & J. Wirtz (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson Prentice-Hall: México.

### El flujograma del servicio. Definición y delimitación de procesos para propuestas culturales

Al conjuntar lo anterior emergen factores no necesariamente evidentes que, aunque de manera extra artística e indirecta culturalmente, resultan esenciales al momento de generar u ofertar un bien o servicio cultural y su correspondiente experiencia de consumo. Por ejemplo, en la temporada teatral del verano de 2012 de Mar de Plata, Argentina, obras como *Delicadamente Inmoral* de Gerardo Sofovich tuvieron que “bajar el telón”, no por desinterés del público sino por no lograr la asistencia y aforos esperados en sala debido al precio relativamente alto de las boletas.<sup>1</sup>

Lo anterior quizás hubiera podido ser previsto si se hubiera realizado un sondeo de opinión con la intención de explorar algunas de las inquietudes que suele tener cualquier persona al momento de tomar decisiones de compra y consumo, referidas por ejemplo a aspectos como:

- ¿De qué se trata la obra? (información sobre la obra)

1. Para mayor detalle véase: Teatro de temporada: ¿al borde del fracaso? (30 de noviembre de 2012). *Minuto Uno*. Recuperado de <http://www.minutouno.com/notas/158340-teatro-temporadaal-borde-del-fracaso>

- ¿En dónde está ubicado la sala de teatro? (facilidad y seguridad para el acceso y la salida)
- ¿A qué hora se realizará? (tiempo relacionado con seguridad y facilidad para asistir)
- ¿Qué precio tiene la boleta? (Información sobre el precio, descuentos)
- ¿Cuáles medios de pago son aceptados? (tarjetas de crédito y débito, pago en efectivo, transferencia electrónica)

Entre paréntesis se señalan algunos aspectos que tal vez fueron omitidos por los productores y promotores de la temporada teatral del verano de 2012 de Mar de Plata, al momento de atraer público a las salas. Algunas son evidentes mientras otras no lo son. En la práctica todas estas inquietudes son requerimientos que tienen los espectadores al encarar sus intenciones de compra y consumo, y por lo mismo siempre deben ser consideradas.

Al considerar las diversas preguntas que podrían hacerse los espectadores, es posible identificar y comprender los criterios y elementos que tienen en cuenta los asistentes potenciales a un evento cultural, e intuir cómo los transforman en información útil que les permita evaluar si consumen o no un bien o servicio cultural. Esto pone de presente el hecho que los consumidores no solo se interesan por el producto cultural *per se*; también por aquellos elementos extra culturales que les posibilitan el acceso a aquel de manera conveniente y satisfactoria.

Así las cosas, un bien o servicio cultural conveniente y satisfactorio sería aquel que, además de la creación o producción contemple, según sea el caso, aspectos referentes a su compra, arribo, acomodación, parqueo, seguridad, calidad del sonido, y muchos otros elementos. Todos estos serán los que de manera “empaquetada” configuraran la verdadera experiencia de consumo cultural. De esta forma, para poder analizar adecuadamente la experiencia de consumo de un producto cultural es necesario revisar las actividades que realiza el público consumidor antes, durante y después del acto de consumo; así como sus diferentes interrelaciones.

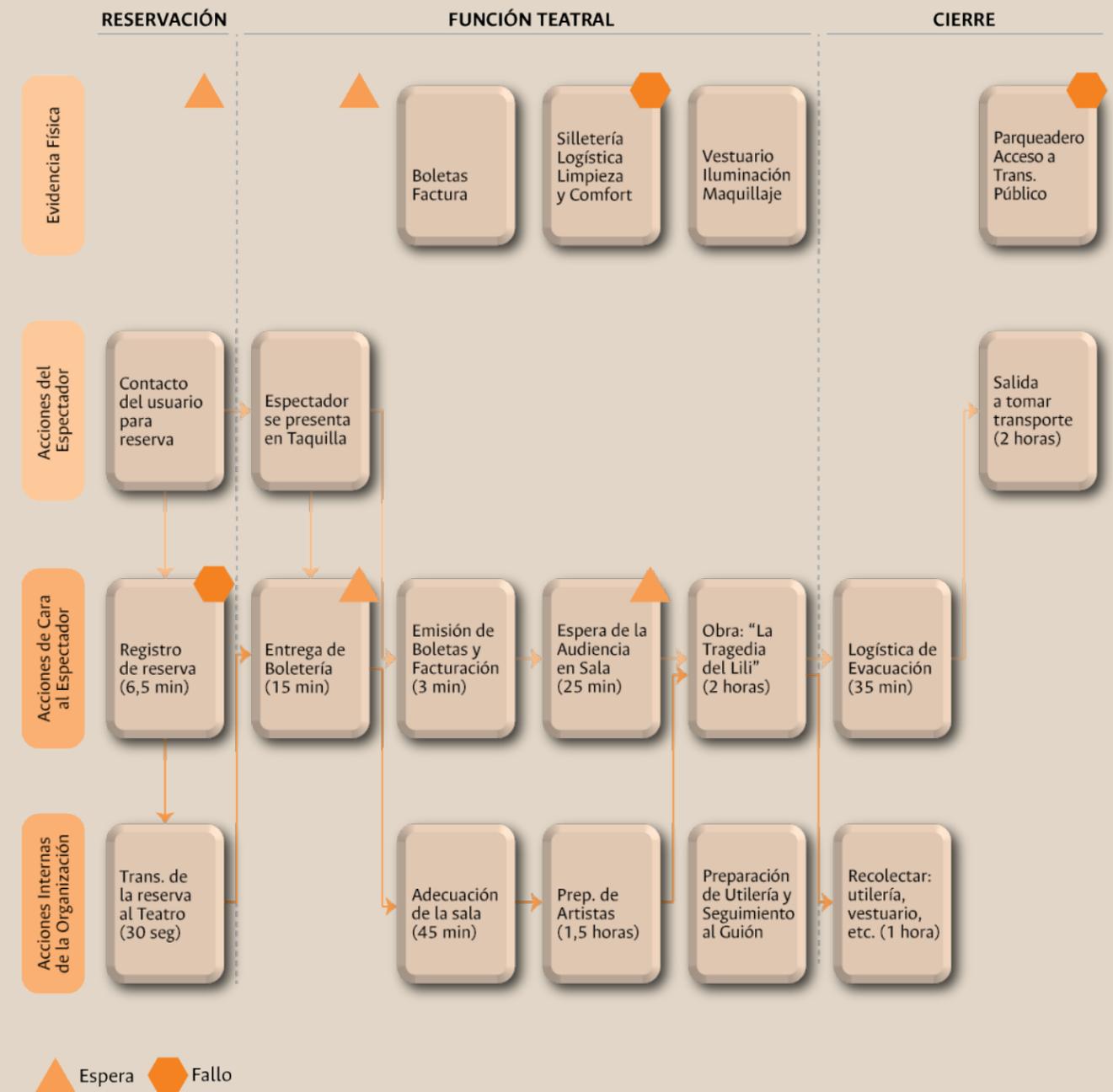
Para el efecto, una útil herramienta para ello es la construcción y desarrollo de un **flujograma de servicio**

como el que se muestra en la figura 4.3, realizado para una hipotética presentación teatral. Éste nos permite diferenciar según el tipo de actividad el recorrido que tendrían los públicos, bienes y datos durante la prestación de los servicios asociados a nuestro montaje, o a cualquier otro producto cultural. Al incluirse los tiempos que toma cada una de las tareas, los cuales se aprecian entre paréntesis, es posible no solo tomar decisiones sobre cuándo será necesario iniciar y finalizar cada actividad, o dimensionar el tiempo total requerido; también estimar los correspondientes costos y precios derivados. En pro de ello es necesario iniciar identificando cuatro tipos de acciones:

- **Acciones de los públicos o espectadores:** en éstas actividades la audiencia asume ciertas responsabilidades, por ejemplo: la compra de la boletería.
- **Acciones de cara a los públicos o espectadores:** son aquellas actividades que realiza un emprendimiento u organización cultural en beneficio y comodidad de sus audiencias i.e. el expendio de alimentos y bebidas durante el intermedio de una función; o la entrega del folleto o programa de mano alusivo a la obra presentada y que entrega el acomodador al momento de entrar a sala o señalar la locación de sillas.
- **Acciones internas de la organización:** son las actividades que, a pesar de no ser formalmente percibidas por las audiencias o públicos, su realización resultan necesarias en el tiempo y el espacio en pro de una debida exhibición de nuestras creaciones o producciones. Este sería el caso de la curaduría adelantada para una exposición en una sala museística; o la propuesta y desarrollo para una obra teatral de un texto, su dramaturgia, el planteamiento interpretativo, los espacios escénicos, lumínicos y sonoros, y el vestuario, maquillaje, la producción y post-producción.

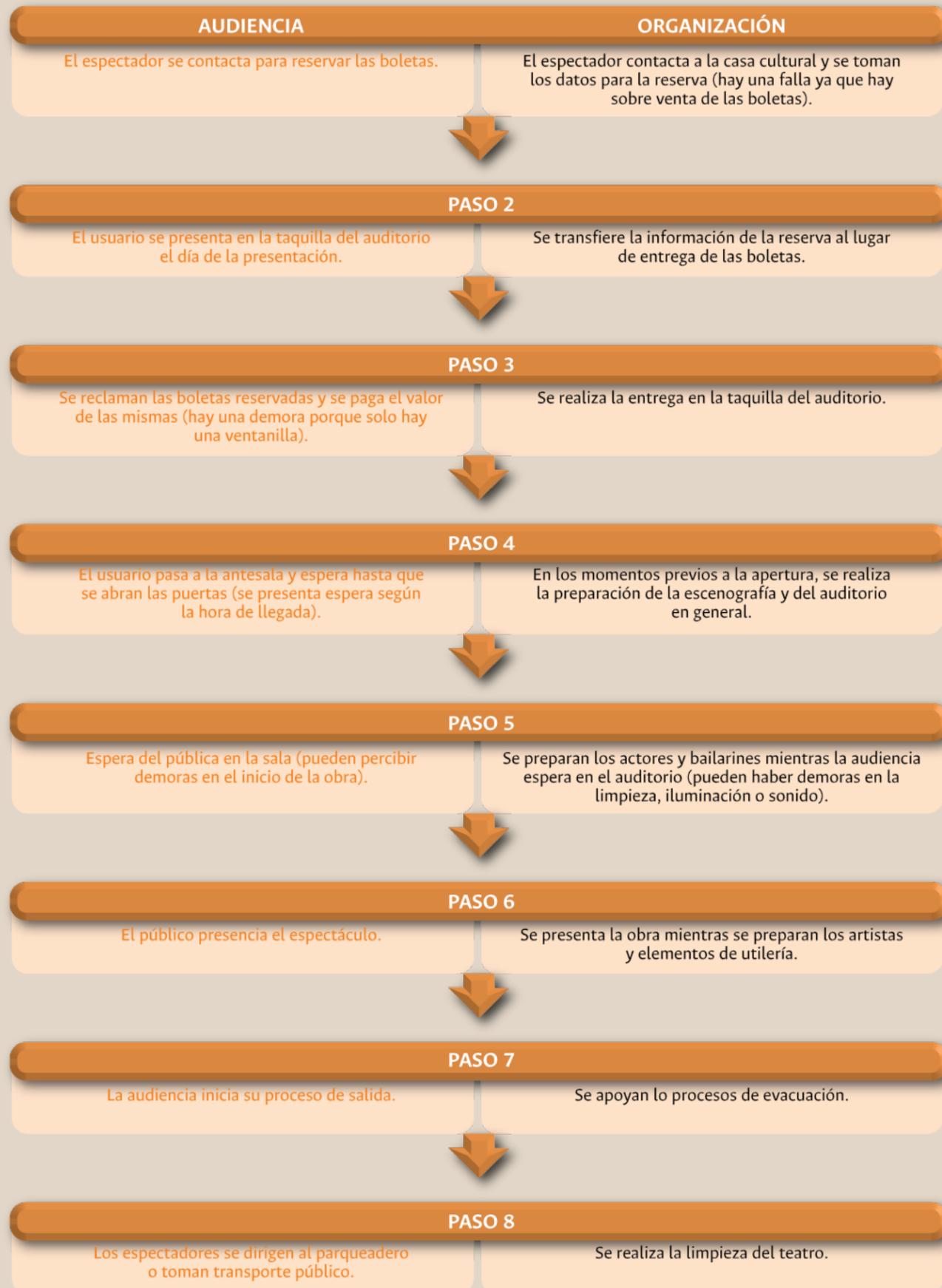
• **Evidencias físicas:** A diferencia del anterior, son aquellos elementos tangibles que resultan de las actividades realizadas por un emprendimiento u organización cultural y que el público percibe directamente. Por ejemplo, un auditorio limpio será el resultado de una labor de preparación de sala; en tanto que el desempeño del elenco actoral en un montaje teatral exhibirá no solo el talento de los actores, también la calidad del trabajo realizado en los ensayos.

Figura 4.2. Flujograma para un hipotético montaje y presentación de la obra teatral *La tragedia del Lili*



En la figura se representa el diagrama de flujo para la función teatral de la obra *La tragedia del Lili*. Las flechas en color claro corresponde a los flujos que sigue el público, mientras que aquellas de color oscuro indican el flujo que de las actividades que deben realizar los miembros del grupo teatral para poder presentar la obra. Para que la información suministrada por el diagrama sea completa, es necesario identificar y se-

ñalar aquellas actividades de las que se tiene conocimiento pueden presentar algún riesgo debido a fallas o esperas. En el ejemplo se indica con un hexágono, las actividades en las que se observan fallas en el servicio para los asistentes al espectáculo teatral; y con un triángulo aquellos puntos en los que se observan esperas. A continuación se describe “la lectura” que se puede dar al diagrama de flujo así diseñado.

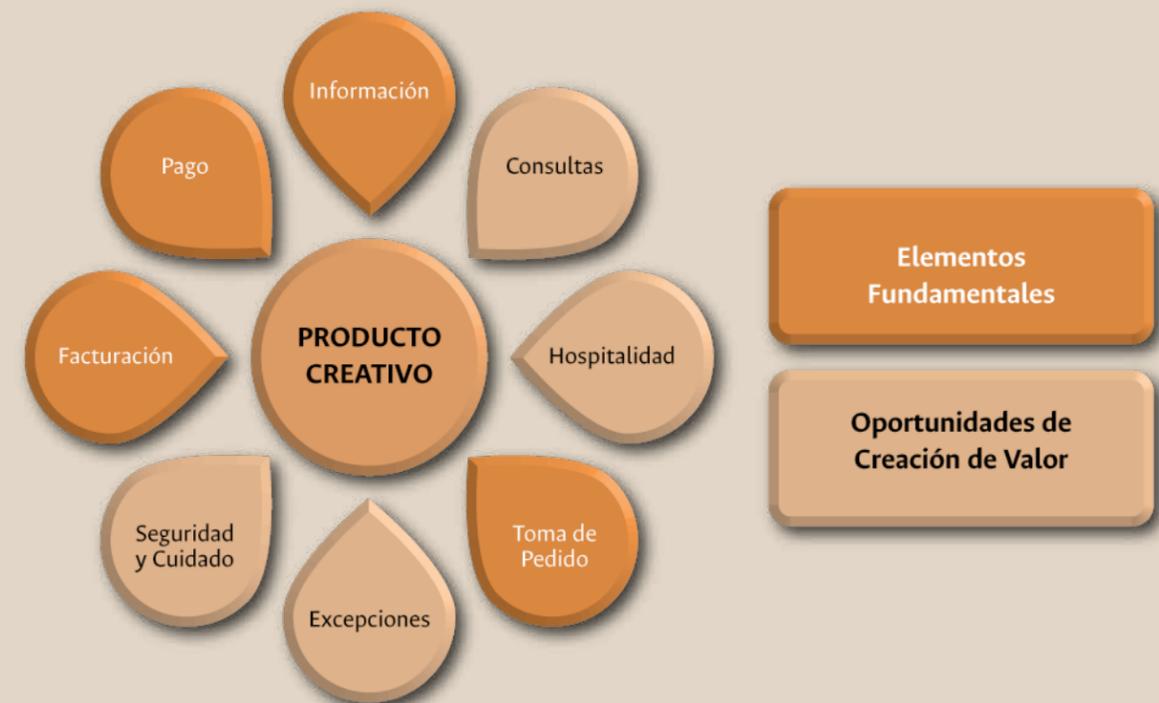


De acuerdo con todo lo anterior, para distribuir y circular debidamente cualquier creación o producción artística o cultural se hace necesario realizar una serie de actividades que, al agregar valor a aquellas, a las creaciones y producciones, coadyuvan a la formación de públicos y audiencias, a la vez que les posibilita su sostenibilidad financiera. Este aspecto será considerado en el módulo 5.

### La Flor del Servicio. Aspecto fundamental para posicionar servicios culturales

Con el propósito de gestionar adecuadamente las actividades de servicio asociadas a nuestra oferta cultural, se propone revisar de manera particular todos aquellos elementos que al entregar valor al público, resultan relevantes. Para ello la **flor del servicio** se constituye en útil y relevante herramienta de gestión.

Figura 4.3. La Flor del servicio



Fuente: Adaptado de Lovelock C.H, & J. Wirtz (2008). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia.* Pearson Prentice-Hall: México.

Para la prestación de servicios por parte de un emprendimiento u organización cultural, tres son los elementos que articuladamente se interrelacionan: el producto creativo, la presencia de elementos fundamentales y complementarios; y la emergencia de oportunidades de creación de valor. Estos se describen a continuación.

#### Producto creativo o producción:

Corresponde a la fuente de interés y demanda primaria por parte del público, y sin el cual estos no se

interesarían en interactuar con el emprendimiento u organización cultural. En el caso de la obra teatral *La tragedia del Lili*, su montaje y puesta en escena es lo que en primera instancia el público estaría adquiriendo. De manera análoga en la gastronomía colombiana, donde uno de los platos típicos más representativos es el sancocho de gallina, en la que un comensal espera degustar una sopa cocinada en fogón de leña y compuesta de gallina campesina como ingrediente principal.

Aun cuando los públicos generalmente expresan su nivel de satisfacción a partir de factores anexos, si el producto creativo o cultural no cumple con la expectativa del consumidor, esfuerzos adicionales serán insuficientes para evidenciar la calidad y el valor del bien o servicio entregado. En este sentido, aun cuando la atención y servicio al comensal sea la mejor, las instalaciones y ubicación del restaurante sean las adecuadas, y sus precios asequibles, si el sancocho no es de gallina sino de pollo o esta cocinado en estufa eléctrica, el producto cultural será valorado negativamente.

**Elementos Fundamentales:**

A partir de la existencia del producto creativo, surgen elementos que complementan la oferta y que se encuentran presentes en los servicios culturales garantizando que el producto creativo pueda ser ofrecido. Estos elementos son:

- **Información:** los consumidores culturales necesitan una cantidad de información superior a las que típicamente requieren para tomar sus demás decisiones de consumo. De esta forma, tal y como ya ha sido sugerido, las piezas informativas deben abarcar aspectos diversos referidos al producto creativo, lugar y procedimientos para acceder al mismo, fechas y horarios, autores o intérpretes, entre otros.
- **Toma de pedido:** por medio de esta actividad se registran los requerimientos que realiza la audiencia al momento de adquirir el bien o servicio cultural que le interesa. Podrá ser por medio de tuboleta.com mediante el cual se adquieran las boletas para asistir a la presentación de la obra teatral La tragedia del Lili; en tanto que serán los meseros quienes por medio de comandas, tomen y detallen los pedidos de sancocho de gallina u otros que realicen los comensales.
- **Facturación:** es el procedimiento por el cual se genera un documento que oficializa la compra-venta del producto cultural. Como tal está normalizado por la DIAN y deberá corresponder con lo informado al público; de lo contrario podría configurar ante la Superintendencia de Industria y Comercio o las alcaldías locales, denuncias por publicidad engañosa.
- **Pago:** actividad que complementa la anterior, aunque no necesariamente se dan simultáneamente. El

pago se refiere a la acción formal de recepción del dinero que se cobra por la prestación de un servicio cultural. Elementos como la recepción de pagos electrónicos y físicos, la agilidad en el proceso y la transparencia del mismo, son fundamentales para garantizar un adecuado resultado.

**Oportunidades de Creación de valor:**

Existen cuatro elementos adicionales al producto creativo o cultural que a la vez que crean valor, permiten diferenciar aquel y fidelizar los consumidores culturales; estos son:

- **Consultas:** aspecto estrechamente relacionado con la información. Las consultas hacen referencia a los diferentes canales por los que la audiencia tiene la posibilidad de obtener información adicional y más específica que aquella información general que se entrega. En el caso de un restaurante de comida típica, las consultas podrían estar relacionadas con la disponibilidad de parqueadero o de descuentos en el precio de sancochos de gallina para grupos numerosos de comensales.
- **Hospitalidad:** los parámetros de recepción y hospitalidad le permitirán a la audiencia percibir comodidad y satisfacción de una forma más evidente. En el caso de una sala teatral la disponibilidad de sillas confortables, iluminación adecuada, servicio de cafetería diferenciado, e instalaciones de baños aseadas y acondicionadas para personas con discapacidad, pueden ser elementos de hospitalidad que generen en el público la sensación de agrado generalizado al momento de presenciar algún montaje.
- **Excepciones:** en razón a que no todas las personas son idénticas, los públicos tampoco lo son. Debido a ello, las excepciones se conciben con el ánimo de garantizar que las diferencias no afecten ni restrinjan el acceso a una oferta cultural específica, de un consumidor. Ejemplo de ello lo exhiben el creciente número de museos en los que se ofrece guías auditivas o textos en Braille para que, durante sus desplazamientos por el recorrido de las diferentes salas, los visitantes con algún tipo de discapacidad visual puedan conocer la información de la pieza que tienen en frente. Así, una adecuada política de excepciones debe posibilitar a los consumidores cultura-

les acceder a un producto cultural adaptado a sus necesidades, sin que ello implique necesariamente mayores costos en aquel.

- **Seguridad y cuidado:** este elemento hace referencia a los factores que redundan en una prestación más confiable del servicio. En un espectáculo masivo, por ejemplo, factores como las salidas de emergen-

cia debidamente demarcadas, los accesos para personas con discapacidad, o la disponibilidad y accesibilidad a los elementos de seguridad de extinción de incendios, son mecanismos que facilitan al personal del emprendimiento u organización cultural y a sus consumidores, responder en concordancia ante riesgos que en casos de infortunados incidentes, se presenten.

**Importancia de la evaluación del servicio como oportunidad para seguir desarrollando valor para los públicos o audiencias**

Independientemente de si el producto cultural es un bien o un servicio, como resultado de las experiencias de consumo es necesario evaluar el desempeño percibido por los consumidores. La evaluación no debe ser un proceso aislado a la experiencia de consumo, por el contrario, siempre que sea posible debe realizarse. Para el efecto, como se exhibe más abajo, resulta útil ilustrar un proceso de toma de decisiones de un consumidor al momento de acceder a bienes o servicios culturales.

**Figura 4.4. Un modelo del proceso de toma de decisiones de compra y consumo cultural**



Fuente: Adaptado de Lovelock C.H, & J. Wirtz (2008). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia.* Pearson Prentice-Hall: México.

El proceso inicia con una *etapa previa a la compra*, en la que el consumidor se busca información sobre el producto cultural. En el caso de servicios como una obra teatral, las búsquedas se referirán a diversos aspectos como el texto y su dramatización, el reper-

torio actoral; y a la vez explorarán las opiniones de otras personas. En el caso de bienes como las artesanías, se explorará información relacionada con aspectos referidos a su utilidad, su naturaleza exótica y tradicional, y sus características estéticas.

La siguiente etapa corresponde a la *compra del bien o servicio cultural*. Es en este momento cuando el consumidor opta por aquellos atributos que desea o espera obtener, y que se hallan presentes en el producto cultural que adquiere. Por ejemplo, con la compra-venta de una artesanía materializamos subjetividades derivadas de elementos que posibilitan diferenciar entre diversas técnicas artesanales o de la cultura de la que proviene el bien; y en ello también objetivamos los contenidos simbólicos que en esta cartilla acogen el sentido propuesto por García Canclini, autor a quien ya se hizo referencia en el módulo 2.

Adquirido el producto cultural, la tercera etapa implica un proceso crítico de comparación por parte de los públicos y consumidores entre lo que ellos esperaban y lo que efectivamente recibieron. Si en la presentación de la obra teatral *La tragedia del Lili* un espectador esperaba un drama, es decir, una moderada intervención de fuerzas complejas como la culpa o el destino, y lo que encontró fue representaciones festivas y alegres de la vida cotidiana, esto es, una comedia, tal vez considerará el montaje carente de calidad; y si el nivel de emo-

ciones que le despertó no le “llegó al alma”, posiblemente se convierta en un difusor de comentarios poco elogiosos sobre aspectos del montaje, de su puesta en escena, del trabajo actoral o de todo lo anterior, que quizás poco o nada tengan verdaderamente que ver con los señalados aspectos.

De ésta forma se insiste en la necesaria comprensión que de las audiencias y consumidores debe tener todo emprendimiento u organización cultural, pues son aquellas quienes realmente serán los principales promotores o detractores de cualquier iniciativa o producto cultural. No es suficiente con que entreguemos una creación o producción realizada con el debido trabajo artístico y una propuesta de valor cultural diferenciada, si los elementos fundamentales que la complementan no se gestionan adecuadamente. Por el contrario, los componentes del servicio que aquí se han señalado pueden constituirse en oportunidades a la hora de crear valor y entregar experiencias de consumo más completas, posibilitado con ello mayores asistencias por parte de los públicos objetivos y de sus referidos.

## Referencias bibliográficas

- Lovelock C.H, & J. Wirtz (2008). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson Prentice-Hall: México.
- Teatro de temporada: ¿al borde del fracaso? (30 de noviembre de 2012). *Minuto Uno*. Recuperado de <http://www.minutouno.com/notas/158340-teatro-temporadaal-borde-del-fracaso>

# 5

## Módulo



# LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS INICIATIVAS CREATIVAS Y CULTURALES: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

“El tiempo y las cosas cambian tan rápidamente que debemos mantener nuestro objetivo siempre enfocado en el futuro”

Walt Disney.

Todo emprendimiento e iniciativa cultural sea esta pública o privada, con ánimo de lucro o sin este, al igual que cualquier organización, debe tener la capacidad para adaptarse a los distintos cambios del entorno pues ello le permitirá aprovechar las oportunidades, cumplir sus objetivos y propiciar escenarios menos riesgosos para su crecimiento y supervivencia. La clave de ello no solo está en identificar y gestionar sus ventajas competitivas; también en su capacidad para mantenerse vigente en entornos cambiantes a la vez que se implementan mecanismos que respondan a las coyunturas. En contextos como estos se hace entonces necesario disponer de información pertinente.

De manera particular los emprendimientos y organizaciones artísticas y culturales al enfrentar situaciones como la fragmentación de los mercados *i.e.* de los públicos y audiencias, el desarrollo de tecnologías que han transformado las formas de adquisición y

consumo de bienes y servicios artísticos y culturales, o la diversificación de formatos y géneros de creación y producción, las expone a mayores riesgos operacionales debido a que los ingresos generados en la circulación de sus realizaciones pueden ser insuficientes para cubrir los costos y gastos causados para la creación, producción y circulación de las mismas.

Como la gestión de los costos y gastos de toda iniciativa creativa y cultural es de vital importancia a la hora de tomar decisiones que nos permitan mantenernos en entornos cambiantes, entre otras debido a la emergencia de nuevas áreas de trabajo asociadas al arte y la cultura, de nuevas exigencias de clientes, públicos y audiencias, al incremento en costos de las correspondientes actividades, y la consecuente necesidad de mayores fondos para cubrir dichos costos; en este módulo abordaremos los aspectos básicos a tener en cuenta para lograr una adecuada gestión de los costos y gastos.

### ¿Por qué es importante tener claridad sobre la gestión de costos y gastos?

El propósito de una **gestión de costos y gastos** no es otra que dar claridad e información financiera sobre aspectos claves de cualquier iniciativa a emprender o en realización. Ello nos posibilitará conocer los costos y gastos que componen una iniciativa, sus tipologías y cómo se comportan de acuerdo a las actividades a realizar; en

consecuencia, será factible conocer el funcionamiento presupuestal y financiero de nuestras actividades artísticas y culturales y orientar nuestras decisiones hacia direcciones estratégicas relativamente menos riesgosas en términos económicos y de mercados.

Es así como se podremos discernir respecto la estrategia de precios más adecuada para nuestros bienes

## Origen y naturaleza de los costos y gastos

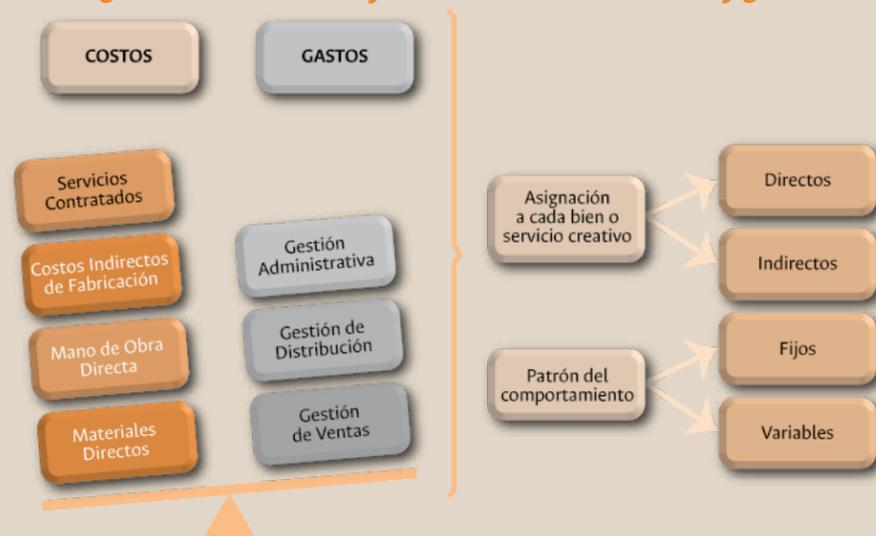
Los costos y gastos corresponden al valor de todos los esfuerzos y recursos necesarios para crear, producir o poner a circular un bien o servicio creativo, y mantener la operación diaria de nuestras iniciativas. Al hacer referencia a todo lo indispensable para llevar a cabo dichas actividades, su adecuado reconocimiento nos permitirá gestionar y controlar los recursos disponibles para la realización de nuestras iniciativas, tras lo cual se esperan beneficios presentes o futuros. Por su origen y naturaleza los costos y los gastos son distintos. Comprender sus diferencias resulta crucial al momento de tomar decisiones con respecto a cómo gestionarlos.

Por un lado, los **costos** corresponden a los desembolsos necesarios para la creación, producción o realización de bienes y servicios culturales; por lo mismo atañen a los **materiales e insumos directos para ello**, por ejemplo, el vestuario a emplear en un montaje escénico, al personal o la **mano de obra directa** requerida para lo mismo, y al valor de compra de aquellos **servicios contratados** para la ejecución de labores relacionadas con la creación del bien o prestación del servicio, comúnmente clasificados como **costos indirectos** necesarios e indispensables *i.e.* arriendos o alquileres

o servicios culturales; identificar las formas de minimizar costos sin disminuir la calidad de aquellos o los procesos o actividades que tal vez valga la pena subcontratar, las ventajas y riesgos de las diferentes fuentes de financiación disponibles; o estimar el nivel de ganancia y rentabilidad que cabría esperar, es decir, cuánto de los ingresos generados o a generar le corresponde a la ejecución del emprendimiento.

Por otro lado, los **gastos** se refieren a los desembolsos necesarios para adelantar actividades de **ventas, distribución o administración de las iniciativas creativas y culturales** tales como la impresión de boletería para exhibir el montaje escénico, o su publicidad promocional, etc.; estos egresos, aunque no tienen una relación directa con la creación y producción del montaje escénico, sí resultan indispensables para realizar los propósitos del mismo. Ilustración de lo recién comentado se exhibe en la Figura 5.1.

Figura 5.1. Clasificación y diferenciación entre costos y gastos



## Gestión de costos

La gestión de costos en cualquier iniciativa dependerá de su identificación y evaluación dentro de la dinámica de la misma, y de sus características propias. A manera de ilustración, la estructura de costos de un emprendimiento cultural correspondiente a una organización sin ánimo de lucro como el caso de la emisora comunitaria bogotana *Vientos stereo 94.4 fm*, será muy diferente al de una iniciativa radial como *Radioactiva 97.9 fm*, emisora con ánimo de lucro perteneciente al sistema Caracol Radio. De manera análoga si la iniciativa cultural o creativa se refiere a bienes como podría ser el caso de CD's musicales para su radiodifusión, o servicios culturales como la realización de conciertos que a su vez podrían ser retransmitidos radialmente.

Así, tal y como ya fuera mencionado, los costos corresponderían al desembolso de todos los esfuerzos y recursos indispensables y directamente relacionados con la generación de los bienes o prestación de servicios creativos y culturales. Teniendo esto en cuenta, los elementos que integran los costos de cualquier iniciativa son:

- 1. Costos de Materiales e insumos directos:** Corresponden al valor de todos y cada uno de los insumos o materiales necesarios para llevar a cabo la creación o producción del bien o servicio cultural; en los que dada la fácil asignación a los procesos creativos y de producción, los primeros guardan una estrecha relación con los segundos.
- 2. Costos de Personal o Mano de Obra directa (Talento Humano):** Se refieren a la valoración monetaria del esfuerzo humano que interviene en la creación o producción de bienes y servicios culturales o creativos. Es la contraprestación que se da al trabajo de las personas involucradas en estas labores.
- 3. Costos Indirectos:** Incumbe a los desembolsos de dinero distintos al material directo y a la mano de obra directa, como los arriendos o los servicios públicos domiciliarios; estos se caracterizan porque no pueden ser asignados o atribuidos directamente a cada una de las creaciones y producciones, pero resultan necesarios e indispensables para ello.

**4. Costos de Servicios Contratados:** Valoran aquellas actividades contratadas a personas naturales o jurídicas externas a nuestra organización, con el propósito de adelantar actividades relacionadas con la creación o producción de bienes y servicios culturales o creativos, por ejemplo, la edición sonora de una producción fílmica o la decoración escénica de un montaje teatral.

Como ilustración de lo anterior consideremos el hipotético caso de *Play Records Studios*, un estudio de grabación dedicado a la prestación de servicios de grabación, doblaje, posproducción y composición de bandas sonoras. Para cualquiera de sus iniciativas, requerirá de **materiales e insumos** físicos como los CD's para grabar los ensayos por cada sesión, los estuches de plástico, y las etiquetas y cuadernillos que irán con cada CD. Como costos de **mano de obra directa**, tendrá el valor del salario del ingeniero de sonido encargado de hacer las grabaciones y producciones que se le encomiende, y del personal de apoyo en servicios generales. En cuanto a **costos indirectos** incurrirá en el pago de arriendos de la sede de un inmueble donde desarrolla sus actividades y demás servicios prestados, y en el pago de los mantenimientos de los equipos empleados. Por último, podrá requerir de **servicios contratados** para atender mediante la asesoría de un abogado experto en derechos de autor, asuntos derivados de unos derechos conexos de producción musical.

Identificados los costos necesarios para la creación, producción o circulación de nuestro bien o servicio cultural o creativo, debemos evaluar su comportamiento, evolución e impacto la iniciativa, cualquiera que esta sea. Para ello será útil, de una parte, clasificar los costos involucrados **según sea su relación con el bien o servicio**, así:

- 1. Costos directos:** así denominados porque se pueden asociar directamente a nuestra iniciativa y valorarlos en concordancia con esta. En general los costos asociados a los materiales o insumos directos y la mano de obra directa requerida, se consideran costos directos de cualquier iniciativa.

En el caso de *Play Records Studios*, el sueldo del Ingeniero de sonido es un costo directo toda vez que

será posible valorar el número de horas dedicadas a cada una de las iniciativas y diferenciar el tiempo que él emplea en el desarrollo de labores específicas asociadas a aquella. En el mismo sentido lo correspondiente a los materiales e insumos utilizados.

2. **Costos indirectos:** Corresponden a los rubros de costos necesarios para la creación o producción de bienes o servicios culturales o creativos, que a diferencia de los anteriores, no pueden asociarse directamente a nuestra iniciativa ni valorarse en concordancia con esta.

En la operación de *Play Records Studios* el pago del personal de apoyo en servicios generales se considera costo indirecto, ya que no es fácil identificar qué proporción de sus salarios se deberá asignar a cada una de las iniciativas realizadas por el estudio, máxime cuando sus labores están asociadas de manera general a todas las iniciativas que este desarrolle. Así mismo servicios públicos como la energía eléctrica, toda vez que no es posible medir con claridad cuántos kilovatios de energía se consume en cada realización.

Asimismo, los costos también deben ser clasificados **de acuerdo a su comportamiento** en la creación, producción o circulación de bienes y servicios culturales, así:

1. **Costos fijos:** Así denominados pues corresponden a aquellos en los que incurrimos independientemente de la cantidad de bienes producidos o la frecuencia de servicios culturales o creativos realizados. Su importancia radica, en que al identificarlos, nos será posible planificar de manera más asertiva los recursos mínimos con los que deberemos contar para mantenernos activos y operando durante un horizonte temporal específico, típicamente una vigencia fiscal i.e. del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año.

En *Play Records Studios* un costo fijo importante corresponde al pago del canon mensual de arriendo del inmueble donde se localiza el estudio de grabación, ya que independientemente del número de iniciativas emprendidas durante un año, dicho costo se mantendrá fijo o constante.

2. **Costos variables:** A diferencia de los anteriores, estos son aquellos rubros que varían dependiendo de la cantidad de bienes creados o producidos, o la frecuencia de servicios realizados; es decir, su comportamiento -aumento o disminución- será directamente proporcional al comportamiento de las actividades realizadas.

Típicos costos variables de *Play Records Studios* corresponde a aquellos incurridos al momento de realizar una producción fonográfica, en la que dependiendo de la cantidad de CD generada y vendida, se pagará a los correspondientes autores e intérpretes, así como a los proveedores de dicho soporte como insumo virgen, como material para ser grabado.

Dependiendo precisamente de la cantidad de bienes o servicios culturales que ofrezcamos, los costos fijos y variables se interrelacionan siguiendo un patrón similar al que se aprecia en la figura 5.2.

Como podemos observar, los costos variables van creciendo a medida que aumenta la cantidad de veces que ofrecemos un bien o servicio cultural; en contraste con ello los costos fijos permanecen constantes independientemente del nivel de actividad que tengamos en la iniciativa cultural. No obstante, es necesario señalar que mientras en alguna iniciativa particular algunos rubros de costo pueden ser considerados como fijos, los mismos podrían ser clasificados como costos variables en otra iniciativa. Así, para discernir frente a esta aparente discrepancia, se acude al juicio experto de quien esté realizando la estimación de costos o el plan presupuestal de la iniciativa cultural.

Al compendiar todo lo mencionado en lo referente a costos, en la figura 5.3 se tabulan para el estudio de grabación *Play Records Studios* y para un mes típico, las dos clasificaciones de costos básicas: directos e indirectos; y fijos y variables.

Figura 5.2. Costos Fijos y Variables

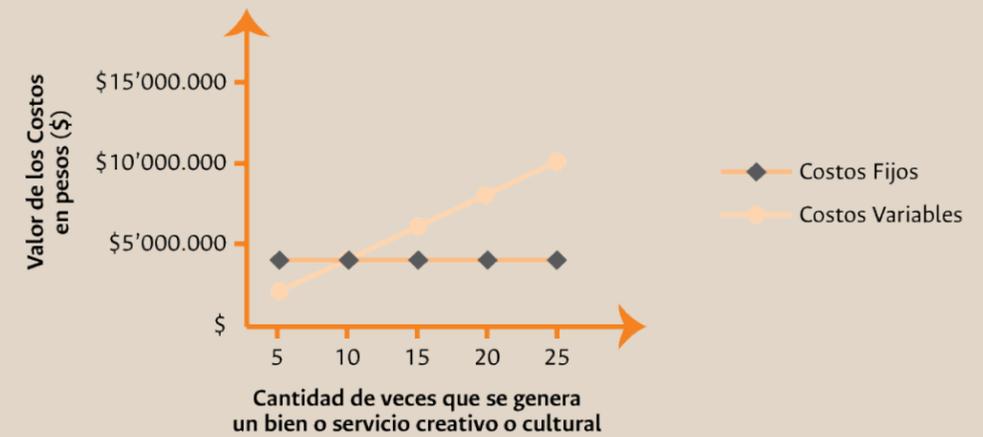


Figura 5.3. Clasificación mensual de costos de *Play Records Studios*



### Gestión de gastos

De manera análoga a lo recién considerado respecto a los costos, debemos realizar lo propio para los gastos en los que incurrimos en nuestras iniciativas culturales y creativas. Para ello resulta necesario comprender qué son los gastos y cómo se clasifican dentro de las operaciones propias de aquellas.

Tal y como se mencionó anteriormente, los gastos corresponden a los desembolsos requeridos para la administración y gestión general de nuestro emprendimiento u organización cultural, para la venta y promoción de nuestros bienes o servicios culturales, y para las actividades de distribución y circulación de las mismas. Es decir, incumbe a aquellos recursos indispensables para posicionar la iniciativa en el mercado, para garantizar la entrega del bien o servicio al cliente o consumidor cultural, y para que la gestión de ventas se convierta en ingresos para nuestra organización o emprendimiento. En pro de ello los gastos se dividen en gastos de venta, de administración y de distribución:

1. **Gastos de venta:** Corresponden a aquellos relacionados con la promoción y venta de la iniciativa cultural; es decir, con aquellas acciones necesarias para poner a disposición de los clientes y consumidores culturales los productos creativos y culturales.

Para el caso de *Play Records Studios*, son gastos de venta los desembolsos relacionados con las estrategias de marketing de las iniciativas como pueden ser el pago del servicio de hosting de la página web, y el pago del diseñador gráfico encargado del manejo de todos los canales de comunicación y gestión de la identidad institucional del estudio de grabación.

2. **Gastos de administración:** Se relacionan con aquellos recursos necesarios para poner en funcionamiento el emprendimiento u la organización cultural de una manera eficiente.

En lo que a *Play Records Studios* se refiere, son gastos de administración el pago por el servicio de aseo y vigilancia de las instalaciones, el pago de honorarios al contador que está a cargo de la información contable y financiera, el gasto de depreciación (desgaste) de los equipamientos utilizados para la gestión administrativa, los gastos

financieros y los impuestos pagados, entre muchos otros.

3. **Gastos de distribución:** Corresponden a aquellos relacionados con las actividades que propenden porque el bien o servicio llegue al cliente o consumidor cultural.

En *Play Records Studios* incumben rubros como el transporte del inventario de CD a los puntos de venta y los seguros asociados a esta actividad.

### Estimación y análisis del Punto de Equilibrio, PE

El **punto de equilibrio** de cualquier organización creativa o cultural es un indicador financiero que estima el nivel mínimo de ingresos requeridos por la venta de bienes o servicios, necesarios para cubrir los costos y gastos totales; es decir, estima el nivel de actividad de la iniciativa en el que los ingresos totales de esta se igualan a sus costos y gastos totales. Así las cosas, mediante la estimación y análisis del punto de equilibrio nos es posible anticipar el comportamiento de las ganancias o pérdidas que obtendríamos en función del nivel de actividad esperado; así como el monto de dinero mínimo necesario a recaudar producto de la venta de bienes o servicios culturales. Para el efecto disponemos de dos formas básicas para estimar el punto de equilibrio, PE.

1. Punto de equilibrio (según las unidades mínimas requeridas):

$$PE = \text{Costos y gastos fijos} / (\text{precio unitario} - \text{costo y gasto variable unitario})$$

Esta expresión nos permite estimar la cantidad mínima de unidades necesarias para alcanzar el punto en el que nuestros ingresos totales igualen nuestros costos y gastos totales.

2. Punto de equilibrio (según el precio mínimo requerido):

$$PE = (\text{Costos y gastos fijos} / \text{cantidades}) + \text{Costo y gasto variable unitario}$$

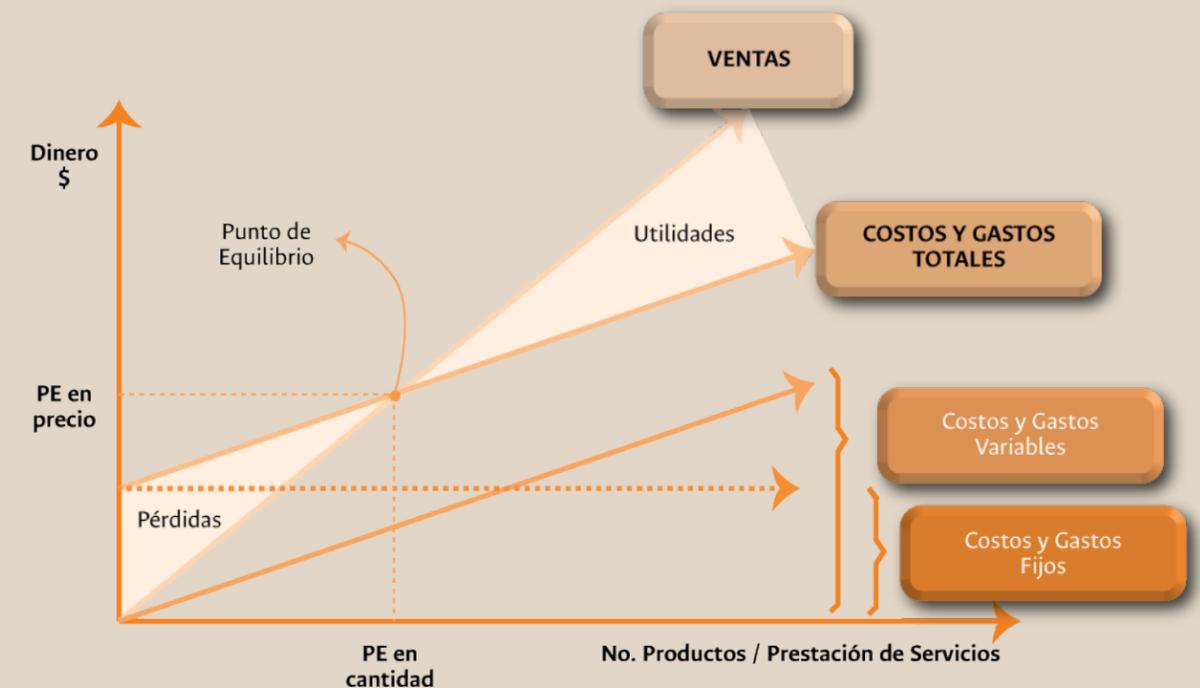
Esta fórmula nos permite estimar el precio mínimo al que deberíamos vender los bienes o servi-

cios culturales para cubrir nuestros costos y gastos totales.

Al ser una útil herramienta para examinar distintas situaciones económicas en las que podríamos encontrarnos, algunas derivadas de formulaciones propias como las consideradas en el módulo 3 de esta car-

tilla, el análisis del punto de equilibrio resulta apropiado para tomar decisiones bien desde el punto de vista de mercados toda vez que nos indica el número mínimo de unidades a vender; o bien desde una perspectiva financiera al sugerirnos el monto mínimo de dinero a recaudar por dichas ventas. Estas consideraciones se ilustran en la siguiente figura.

Figura 5.4. Análisis del Punto de Equilibrio



En la figura observamos cómo los costos y gastos fijos mantienen su valor en el tiempo, independientemente del nivel de actividad artística, creativa o cultural que realicemos. Por el contrario, los costos y gastos variables totales crecen dependiendo del número de veces que se realizan dichas actividades. La sumatoria de los costos fijos más los costos variables nos proporcionan el costo total del producto o servicio cultural. El punto enmarcado por el círculo representa el punto de equilibrio, PE, es decir, el punto donde el nivel de ingresos por ventas iguala los costos y gastos totales; indicándonos ello la cantidad de bienes o servicios culturales que debería vender como mínimo, para poder recuperar el dinero destinado a cubrir los costos y gastos incurridos.

Como ejemplo ilustrativo de lo recién comentado, para estimar el punto de equilibrio del estudio de grabación *Play Record Studios*, al prestar sus servicios como estudio de ensayo para proyectos fonográficos, asumamos que los costos y gastos variables cambiarán en función de las horas de trabajo que requiera cada una de dichas iniciativas, teniendo en cuenta que cada uno de estas, dada su complejidad diferencial, requerirá distintas horas de ensayo, grabación, mezcla y masterización.

Para el caso, si lo que se desea es estimar cuántas horas de ensayadero se podrán emplear mensualmente, habrá que analizar detalladamente la capacidad operativa de esta actividad. Para el efecto, si el inmueble

tomado en arriendo dispone de tres salas de ensayo equipadas para ello, en las cuales se esperan desarrollar dos ensayos al día cada uno de 3 horas, durante 20 días al mes, la capacidad instalada diaria para los ensayos sería de 18 horas (3 salas x 2 ensayos/sala x 3 horas/ensayo); correspondientes a 360 horas mensuales (18 horas/día x 20 días/mes).

Por su parte, si los costos y gastos asociados a las salas de ensayo fueran los que se indican en la Tabla 5.1, *Play Record Studios* podrá estimar la forma en la que dichos rubros variarán mensualmente de acuerdo al número total de horas de ensayadero que hipotéticamente se preste a sus artistas clientes.

**Tabla 5.2. Estimación mensual de costos y gastos de *Play Record Studios* según número de sesiones de ensayadero**

Días de servicios prestados al mes (1)	Horas de ensayo por día (2)	Horas de ensayo al mes (3)=(1) x (2)	Sesiones de ensayo al mes (4)=(3)/3 horas por sesión	Costo variable mensual por sala de ensayo (5)=(3) x \$22.500	Costos fijos totales al mes (6)	Gastos fijos totales al mes (7)	Costos y gastos totales al mes (8)=(5)+(6)+(7)
15	9	135	45	\$ 3.037.500	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 9.737.500
16	9	144	48	\$ 3.240.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 9.940.000
17	9	153	51	\$ 3.442.500	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 10.142.500
18	9	162	54	\$ 3.645.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 10.345.000
19	9	171	57	\$ 3.847.500	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 10.547.500
20	9	180	60	\$ 4.050.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 10.750.000
15	18	270	90	\$ 6.075.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 12.775.000
16	18	288	96	\$ 6.480.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 13.180.000
17	18	306	102	\$ 6.885.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 13.585.000
18	18	324	108	\$ 7.290.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 13.990.000
19	18	342	114	\$ 7.695.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 14.395.000
20	18	360	120	\$ 8.100.000	\$ 4.700.000	\$ 2.000.000	\$ 14.800.000

Dados los anteriores escenarios de costos y gastos mensuales, antes de estimar el punto de equilibrio de los estudios de ensayo de *Play Record Studios* se requiere fijar un precio de venta a las sesiones de ensayo, que para el efecto se han estimado en 3 horas/sesión. Sin embargo, como se desconoce a qué precio se podría ofrecer el servicio de estudio de ensayo, para su estimación resultaría conveniente partir del costo por sesión de ensayo, es decir, \$67.500 (3 horas de ensayo a \$22.500/sesión); ello teniendo presente que el precio definitivo a fijar deberá ser lo suficientemente

**Tabla 5.1. Costos y gastos de las salas de ensayo de *Play Record Studios***

Concepto	Valor	Medida
Costo variable unitario	\$ 22.500	Por hora en sala de ensayo
Costos Fijos	\$ 4.700.000	Mensuales
Gastos Fijos	\$ 2.000.000	Mensuales

Así las cosas, si las salas de ensayo se alquilaran hipotéticamente como mínimo durante nueve horas diarias (mínimo 1 sesión de 3 horas-día por cada sala de ensayo), y un máximo de 18 horas diarias (3 salas x 2 ensayos/sala x 3 horas/ensayo); y esto se repitiera entre un mínimo de 15 días y un máximo de 20 días al mes, la estimación de los costos y gastos totales sería como se exhiben en la tabla siguiente:

alto para que permita cubrir los costos y gastos fijos totales; y lo suficientemente bajo para que atraiga a los músicos artistas, clientes del estudio de ensayo.

Para el efecto debemos establecer unos escenarios hipotéticos o rangos de precio y de ingresos totales bajo la consideración de diferentes niveles de ventas del servicio del estudio de ensayo, que para el caso se exhiben en la Tabla 5.3, en la que se consideran, de una parte, variaciones mensuales en el nivel de ingresos (ventas) debidos a sesiones de ensayo desde

un mínimo de 45 sesiones/mes hasta un máximo de 120 sesiones/mes; y de otra parte, variaciones en el precio de cada sesión desde un mínimo de \$140.000

hasta un máximo de \$220.000 pesos. Ambas variaciones, combinadas, convergerían en los siguientes escenarios:

**Tabla 5.3. Escenarios hipotéticos de ingresos según precio y número de sesiones para los ensayaderos de *Play Record Studios***

Sesiones de ensayo al mes	Opciones de precio por el servicio de sala de ensayo (3 horas/sesión)				
	\$ 140.000	\$ 160.000	\$ 180.000	\$ 200.000	\$ 220.000
45	\$ 6.300.000	\$ 7.200.000	\$ 8.100.000	\$ 9.000.000	\$ 9.900.000
48	\$ 6.720.000	\$ 7.680.000	\$ 8.640.000	\$ 9.600.000	\$ 10.560.000
51	\$ 7.140.000	\$ 8.160.000	\$ 9.180.000	\$ 10.200.000	\$ 11.220.000
54	\$ 7.560.000	\$ 8.640.000	\$ 9.720.000	\$ 10.800.000	\$ 11.880.000
57	\$ 7.980.000	\$ 9.120.000	\$ 10.260.000	\$ 11.400.000	\$ 12.540.000
60	\$ 8.400.000	\$ 9.600.000	\$ 10.800.000	\$ 12.000.000	\$ 13.200.000
90	\$ 12.600.000	\$ 14.400.000	\$ 16.200.000	\$ 18.000.000	\$ 19.800.000
96	\$ 13.440.000	\$ 15.360.000	\$ 17.280.000	\$ 19.200.000	\$ 21.120.000
102	\$ 14.280.000	\$ 16.320.000	\$ 18.360.000	\$ 20.400.000	\$ 22.440.000
108	\$ 15.120.000	\$ 17.280.000	\$ 19.440.000	\$ 21.600.000	\$ 23.760.000
114	\$ 15.960.000	\$ 18.240.000	\$ 20.520.000	\$ 22.800.000	\$ 25.080.000
120	\$ 16.800.000	\$ 19.200.000	\$ 21.600.000	\$ 24.000.000	\$ 26.400.000

Así las cosas y dados los niveles de costos y gastos totales (Tabla 5.2) y de ingresos (Tabla 5.3) estimados para *Play Record Studios*, se podrá entonces estimar un punto de equilibrio, PE, para la operación de sus

estudios de ensayo, a partir de restar de los ingresos totales (tabla 5.3), los costos y gastos totales (tabla 5.2), tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 5.4. Estimación del punto de equilibrio, PE, para los ensayaderos de *Play Record Studios*, según el número de sesiones a realizar y las opciones de precio por sesión de ensayo<sup>1</sup>**

Sesiones de ensayo al mes	Posibles opciones de precio de venta del servicio				
	\$ 140.000	\$ 160.000	\$ 180.000	\$ 200.000	\$ 220.000
45	(\$ 3.437.500)	(\$ 2.537.500)	(\$ 1.637.500)	(\$ 737.500)	\$ 162.500
48	(\$ 3.220.000)	(\$ 2.260.000)	(\$ 1.300.000)	(\$ 340.000)	\$ 620.000
51	(\$ 3.002.500)	(\$ 1.982.500)	(\$ 962.500)	\$ 57.500	\$ 1.077.500
54	(\$ 2.785.000)	(\$ 1.705.000)	(\$ 625.000)	\$ 455.000	\$ 1.535.000
57	(\$ 2.567.500)	(\$ 1.427.500)	(\$ 287.500)	\$ 852.500	\$ 1.992.500
60	(\$ 2.350.000)	(\$ 1.150.000)	\$ 50.000	\$ 1.250.000	\$ 2.450.000
90	(\$ 175.000)	\$ 1.625.000	\$ 3.425.000	\$ 5.225.000	\$ 7.025.000
96	\$ 260.000	\$ 2.180.000	\$ 4.100.000	\$ 6.020.000	\$ 7.940.000
102	\$ 695.000	\$ 2.735.000	\$ 4.775.000	\$ 6.815.000	\$ 8.855.000
108	\$ 1.130.000	\$ 3.290.000	\$ 5.450.000	\$ 7.610.000	\$ 9.770.000
114	\$ 1.565.000	\$ 3.845.000	\$ 6.125.000	\$ 8.405.000	\$ 10.685.000
120	\$ 2.000.000	\$ 4.400.000	\$ 6.800.000	\$ 9.200.000	\$ 11.600.000

1. Como muestra de las operaciones realizadas, considérese el resultado de la primera celda de la Tabla 5.4: (\$3.437.500). Este surge de restar de la primera celda de la Tabla 5.3 de ingresos, cuyo valor es \$6.300.000, la primera celda de la Tabla 5.2 de costos y gastos totales, cuyo valor es \$9.737.500. Como el resultado es negativo, por convención este hecho se exhibe en rojo y entre paréntesis.

Como observamos en la tabla 5.4, al ofrecer el servicio de ensayo a un precio de \$140.000 no será rentable para *Play Record Studios*, a menos que logren como mínimo vender 96 sesiones de ensayo al mes; sin embargo, si lo ofrecen a un precio de \$220.000, independientemente del número de sesiones de ensayo prestadas durante el mes, siempre obtendrán ganancias. Estas variaciones, consideradas conjuntamente con la disposición a pagar que exhiban los músicos clientes del estudio de ensayo, y los precios de los competidores, deberán ser tenidas en cuenta para fijar los precios de prestación del

servicio de ensayo, y estimar el punto de equilibrio de allí derivado.

No obstante lo anterior, es preciso puntualizar que para que una iniciativa cultural o creativa sea rentable y genere ganancias, además de identificar el punto de equilibrio, se requiere necesariamente establecer un margen de ganancia o porcentaje por encima del punto de equilibrio, que nos permita obtener unas ganancias esperadas; serán estas las que nos posibilite vivir de nuestra iniciativa y/o dar sostenibilidad financiera a nuestro proyecto creativo o cultural.

### Referencias Bibliográficas

- Cuevas, C. F. (2010). *Contabilidad de Costos: Enfoque gerencial y de gestión*. Editorial Pearson: Bogotá.
- Valencia, G. S. (2006). *Contabilidad de Costos*. ECOE Ediciones: Bogotá.

### Ejercicio No. 5.1.

#### Identifica los materiales, mano de obra y otros costos indirectos

1. En el siguiente cuadro, señale los costos de su proyecto cultural.

COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS				
Material	No. De veces que se utiliza el material en cada producción cultural	Cantidad de material requerido	Valor unitario del material	Total Materiales
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Costos de Mano de Obra Directa	
Personal	Valor Salario Mensual
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Otros Costos Indirectos	
Elementos, Personal u otros costos indirectos	Valor
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2. En el siguiente cuadro, señala los gastos de tu iniciativa cultural o creativa.

Gastos Administrativos	
Concepto	Valor Mensual
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Gastos de Venta	
Concepto	Valor Mensual
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



# 6

## Módulo



# EMPRENDIMIENTO CULTURAL Y FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL

“El libro, como libro, pertenece al autor, pero como pensamiento el libro pertenece -la palabra no es demasiado abarcativa- al género humano”

Víctor Hugo, discurso de apertura del congreso literario internacional de 1878

Los bienes y servicios creativos actualmente alcanzan una relevancia internacional debido a su aporte PIB, para el caso de Colombia “La economía naranja” ha aportado el 3,3% del PIB en los últimos años, tanto así que se estima que alcance para 2016 un aporte alrededor de 3,6%. Por lo mismo quizás, adquiere especial importancia entender cómo gestionar recursos desde un punto de vista legal en las áreas artísticas, culturales y creativas.

Así las cosas, en este apartado abordaremos los aspectos básicos para la creación y formalización de empresas en el sector cultural y creativo, con el fin de servir de guía para los emprendedores que han empezado este arduo camino, o para aquellos que aun cuando ya han empezado, tienen dudas respecto al nacimiento y, sobre todo, el funcionamiento de su empresa en el mercado.

En Colombia, nuestro ordenamiento jurídico establece que la empresa<sup>1</sup> es “... toda actividad econó-

mica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.”

La anterior definición deja una duda respecto a ¿quiénes se consideran empresas?, algunas veces se asocia la palabra empresa a persona jurídica<sup>2</sup>, lo cual no es del todo cierto, porque las personas naturales pueden efectivamente realizar actividades comerciales y por tanto ser consideradas o estar calificadas como empresas. Para resumir esta primera parte, las empresas en Colombia pueden estar en cabeza de personas naturales o personas jurídicas, el requisito principal para dar nacimiento a la empresa es la inscripción en el registro mercantil, es decir, ante la Cámara de Comercio de respectiva<sup>3</sup>.

Ahora bien, el emprendimiento cultural se desarrolla de diversas formas, por ejemplo un pintor, un escultor, incluso un cantante, pueden vender o

1. Artículo 25 del DECRETO 410 DE 1971, Código de Comercio.

2. La persona jurídica son instituciones dotadas de personalidad jurídica para realizar ciertas actividades comerciales, dentro de las mismas encontramos a las sociedades comerciales como la sociedad anónima, la sociedad limitada, la sociedad por acciones simplificadas, entre otras, también encontramos las entidades sin ánimo de lucro dentro de las cuales encontramos las asociaciones o corporaciones, las fundaciones, las cooperativas, las empresas comunitarias, entre otras.

3. Ver artículo 26 y siguientes del Código de Comercio.

prestar servicios relacionados con su profesión y no necesitan haber creado su propia empresa, es decir, no requieren estar inscritos en el registro mercantil; esto nos permite entender que el emprendimiento cultural a partir de la explotación de las industrias creativas y culturales se pueden desarrollar incluso a través de la prestación de servicios directos que no necesariamente conllevan la obligación de crear una empresa, y mucho menos a actuar como una persona jurídica, sin que ello implique que como persona natural no se puedan realizar negocios.

A partir de la anterior aclaración, podemos señalar que en Colombia se pueden realizar actividades culturales y creativas orientadas a la generación de valor o riqueza, a partir de cuatro formas legales básicas; tres de naturaleza comercial, con ánimo de lucro, y una cuarta sin ánimo de lucro. Estas son:

1. **Prestación de servicios o desarrollo de productos culturales y creativos a título personal.** Por ejemplo; el artista o creativo independiente (pintor, escultor, artesano, diseñador, desarrollador, arquitecto), estas personas pueden ofrecer sus productos o servicios de forma directa, sin que para ello se les exija la formalidad de estar inscritos en el registro mercantil<sup>4</sup>, estas personas a nivel fiscal, por regla general deben cumplir con las obligaciones establecidas para el régimen simplificado<sup>5</sup>, y excepcionalmente en el régimen común.
2. **Creación de una empresa en cabeza de una persona natural (Registro como comerciante persona natural).** Si efectivamente se quieren realizar negocios de manera ocasional o permanente, que se escapen a las excepciones consagradas en el Código de Comercio<sup>6</sup>, se tiene la opción de crear una empresa a través del registro de comerciante en calidad de persona natural; este registro nos permite desarrollar negocios de manera más amplia que la anterior, podemos subcontratar a otras personas para la presentación del servicio, o para la producción y

comercialización de los bienes, o abrir un establecimiento de comercio, entre otras actividades.

3. **Creación de una persona jurídica comercial** (por ejemplo, sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad por acciones simplificada, entre otras). Generalmente las sociedades comerciales se crean con el fin de obtener una ganancia o “lucro”, que se obtiene a través de la prestación de servicios o la fabricación y comercialización de bienes; muchas compañías del sector cultural y creativo se establecen como personas jurídicas de derecho comercial, entre ellas podemos encontrar: editoriales, agencias de publicidad, empresas de desarrollo de software, productoras audiovisuales, entre otras. Este tipo de instituciones desde su creación pertenecen al régimen especial desde el punto de vista fiscal, las cuales tienen unas obligaciones especiales en materia de declaraciones y pago de impuestos.

Síntesis de las tres formas del derecho comercial arriba descritas, la presentamos en la tabla 6.1.

4. **Creación de una persona jurídica sin ánimo de lucro, conocidas como Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL** (por ejemplo, Asociación o Corporación, Fundación, Cooperativa, Empresa Comunitaria, entre otras). Las ESAL se crean principalmente para el beneficio de una población o comunidad particular, entre otras, asociaciones de actores, o de artesanos; lo que buscan es fortalecer estos gremios particulares, velar por sus derechos y ofrecer ciertos servicios a los asociados. También se crean entidades dedicadas a la formación o promoción artística y cultural, bajo la figura de fundaciones y corporaciones; un ejemplo típico es la *Fundación Batuta*, entre otras. Este tipo de organizaciones o empresas en aspectos fiscales pertenecen a lo que se conoce como régimen especial, que contiene obligaciones más favorables en esta materia; sin que ello signifique

menores controles por parte de las autoridades tributarias, entre otros aspectos.

En la tabla 6.2 compendiamos según el tipo de organización, su marco legal de creación y funcionamiento.

**Tabla 6.1. Formas del derecho comercial para la creación y formalización de iniciativas culturales y creativas**

Ítem	Sociedad Anónima - SA	Sociedad por Acciones Simplificada - SAS	Sociedad de Responsabilidad Limitada - LTDA	Empresa Unipersonal - EU
Constitución	Escritura Pública <sup>7</sup> y Registro Mercantil de la misma.	Documento Privado y Registro Mercantil <sup>8</sup>	Escritura Pública y Registro Mercantil.	Documento Privado y Registro Mercantil
Número de integrantes	Mínimo: 5 Máximo: ilimitado	Mínimo: 1 Máximo: ilimitado	Mínimo: 2 Máximo: 25	Máximo: 1
Órganos	Asamblea General de Accionistas Junta Directiva Gerente o Representante Legal	Asamblea General de Accionistas Representante Legal	Junta de Socios Representante legal	Representante Legal
Títulos de Participación	Acciones: - Ordinarias - Con dividendo preferencial y sin derecho a voto - Privilegiadas	Acciones <sup>9</sup> : - Ordinarias - Con dividendo preferencial y sin derecho a voto - Privilegiadas - Con voto Múltiple - Dividendo fijo - De pago	Cuotas Sociales	No Aplica
Capital y Aportes	El capital está dividido en <sup>10</sup> : Autorizado Suscrito (1/2) Pagado (1/3) Al momento de la constitución debe pagarse 1/3 del capital pagado, y se tiene 1 año para pagar el capital faltante.	Está dividido en: Autorizado Suscrito Pagado No tiene los límites de la Sociedad Anónima, y los aportes pueden pagarse en un plazo de 2 años.	El pago total de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital social.	No Aplica
Responsabilidad	Por regla general es limitada al monto de los aportes.	Limitada al monto de los aportes, salvo en los casos de fraude y abuso de la sociedad en perjuicio de terceros.	Es limitada al monto de los aportes, salvo en los siguientes casos: - Obligaciones Laborales - Obligaciones Tributarias - No se ha pagado íntegramente el capital social. - Sobrevaloración de aportes en especie. - La sociedad no se identifica con las siglas Ltda.	Limitada, salvo en los casos de fraude y abuso de la empresa en perjuicios de terceros.
Revisoría Fiscal	Es obligatoria	Es voluntaria o potestativa por regla general, a menos que supere a 31 de diciembre los siguientes topes: - Activos brutos superiores a 5000 SMLMV - Ingresos Brutos superiores a 3000 SMLMV		

Fuente: “Progesa Construyendo Modelos de Negocio” 2013.

4. Se advierte, que una cosa es prestar el servicio o vender los productos de forma directa para lo cual, en principio no se requiere registro mercantil, pero si se cuenta con un grupo de dos o más personas que prestan estos servicios a mi nombre, se puede estar ante la obligación legal de obtener la respectiva matrícula mercantil para la realización de actividades comerciales.

5. Las personas naturales pueden estar categorizadas en el régimen simplificado o el régimen común, dependiendo el ingreso que maneje, para más información consultar el artículo 499 del Estatuto Tributario.

6. Se recomienda revisar los artículos 13 y 23 del Código de Comercio

7. La Ley 1014 de 2006 estableció que aquellas nuevas empresas que tengan una planta de personal inferior a 10 personas y unos activos inferiores a (500) SMLMV, se podrán constituir con la observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal, esto es por documento privado.

8. Si se aporta un bien inmueble la constitución debe hacerse por escritura pública.

9. Hay libertad de crear varios tipos de acciones.

10. Al momento de la constitución debe suscribirse no menos del 50% del autorizado y pagarse no menos del 33% del suscrito, el restante se puede diferir hasta por un año.

Tabla 6.2. Marco legal de creación y funcionamiento de las ESAL

Organización	Legislación Aplicable
Asociaciones o Corporaciones	Código Civil
Fundaciones	Código Civil
Cooperativas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998.
Pre-cooperativas	Ley 79 de 1988, Dto. 1333 de 1989 y Ley 454 de 1988.
Cooperativas de Trabajo Asociado	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Ley 1233 de 2008, Dto. 4588 de 2006.
Administraciones Públicas Cooperativas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1482 de 1989.
Fondos de Empleados	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1481 de 1989.
Asociaciones Mutualistas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1480 de 1989.
Instituciones Auxiliares de Economía Solidaria	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998.
Organismos de Grado Superior	Ley 454 de 1998.
Empresas Comunitarias	Ley 135 de 1961, Ley 160 de 1994, Ley 154 de 1998, Dto. 0561 de 1989.
Empresas Asociativas del Trabajo	Ley 10 de 1991
Voluntariado	Ley 720 de 2001
Acción Comunal	Ley 743 de 2002

## Registro Mercantil

El registro mercantil organiza la identificación y prueba de existencia de las empresas, sean estas creadas por personas naturales o jurídicas<sup>11</sup>. La matrícula mercantil se realiza en la Cámara de Comercio del domicilio principal de la organización.

A continuación enunciaremos los pasos para crear una empresa en Colombia:

**Paso 1: Análisis de Mercado:** Debemos analizar el mercado y la oportunidad de la iniciativa, además de evaluar la respuesta de los clientes antes de crear una empresa, para ello es importante que realicemos pruebas de los productos o servicios que pensamos lanzar al mercado, con el fin de evaluar la viabilidad del modelo de negocio, (desde la Unidad de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Nacional de Colombia, acompañamos a los emprendedores de diferentes áreas mediante asesoría en la construcción de su modelo de negocio), en este sentido es importante realizar las actividades propuestas en los capítulos anteriores de esta cartilla.

**Paso 2: Consulta de Homonimia:** Una vez que se ha evaluado la oportunidad de mercado de la iniciativa de emprendimiento, y comprobado que es viable comercial y financieramente, o incluso a lo largo de

la construcción del mismo, es muy probable que se haya establecido un nombre de la organización o empresa, con el que los clientes, proveedores y demás personas reconozcan a la misma en el mercado. Para registrar la empresa en Cámara de Comercio, se requiere consultar que el nombre escogido para la organización creativa o cultural se encuentre disponible, para ello se realiza la consulta de homonimia, la cual se puede hacer por internet o directamente en las oficinas de las cámaras de comercio, si el nombre no se encuentra disponible, es porque existe una empresa con igual denominación o razón social, y este debe cambiarse.

Si bien parece un proceso sencillo, no hay que olvidar que la razón social de la compañía tiene una gran relevancia en materia comercial, pues ayuda al posicionamiento de la organización el mercado, y puede tener incidencias al momento de registrar una marca o un nombre comercial ante la Superintendencia de Industria y Comercio<sup>12</sup>.

**Paso 3: Consulta de uso de suelo:** Al momento de planear la creación de una empresa cultural o creativa hay que tener especial cuidado con las labores que se van a realizar y el lugar donde se piensa ubicar la misma, puesto que hay que respetar lo delimitado por el Plan de Ordenamiento Territorial – POT, que establece las zonas comerciales, industriales y las zonas estrictamente residenciales. La consulta se puede realizar en las oficinas municipales de planeación, y para el caso de Bogotá, en las curadurías urbanas.

**Paso 4: Definición de Actividades Económicas:** Al momento de obtener el Registro Único Tributario – RUT ante la DIAN, es necesario definir las actividades económicas establecidas en la Clasificación de Actividades Económicas – CIU revisión 4 adaptada para Colombia, estas actividades están directamente relacionadas con el objeto social de las organizaciones, y tienen relación con el manejo del impuesto de industria y comercio – ICA, impuesto de carácter municipal.

**Paso 5: Estatutos de la sociedad:** Cuando se quiere crear una persona jurídica, ya sea con o sin ánimo de lucro, es necesario definir el contrato de sociedad o estatutos que definirán las “reglas de juego” entre los socios o asociados. Para ello se recomienda tener especial cuidado al momento de establecer las cláusulas del mismo, pues allí debemos plasmar de manera clara el objeto de la organización, es decir, las actividades a las cuales nos vamos a dedicar (creación y producción, promoción, circulación, comercialización, etc.), los aportes de los socios o asociados y en el caso de las sociedades comerciales, el reparto de utilidades; las funciones del representante legal o gerente; el ingreso o retiro de socios o asociados, entre otras circunstancias. El contenido mínimo de un contrato de sociedad o estatutos es el siguiente:

1. Identificación de las partes
2. Nombre de la organización
3. Domicilio principal y domicilio(s) secundarios
4. Objeto Social
5. Capital social o en el caso de las ESAL el patrimonio y la forma de hacer los aportes.
6. Administración y Representación de la Entidad

7. Convocación y funcionamiento de la Asamblea o Junta de Socios o demás órganos legales o estatutarios.
8. Estados Financieros
9. Término de duración y causales de disolución
10. Liquidación de la compañía
11. Resolución de controversias entre los asociados o entre estos y la sociedad
12. Representante Legal
13. Revisor Fiscal si se requiere.
14. Otro tipo de pactos.

### Paso 6: Formularios y trámites finales:

- **Registro Único Tributario:** para obtener este registro, requerimos diligenciar una solicitud previa ante la DIAN ([www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)), “Para trámite en Cámara de Comercio”; en caso que ya se tenga deberemos anexar la copia respectiva.
- Formulario RUES **Registro Único Empresarial y Social**
- Formulario registro con otras entidades.
- Documento de Constitución, es el Contrato de Sociedad en caso de decidir constituir una persona jurídica.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- Pago de la tasa de registro y derechos e impuestos de registro respectivos<sup>13</sup>.

El RUES y el formulario de registro con otras entidades puede consultarse en [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co), en Inicio / Servicios en Línea / Descargue formularios en línea.

Estos son los pasos generales al momento de crear cualquier organización, siendo similares tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas, aunque con algunas diferencias para cada uno. Por ejemplo, las personas naturales para registrarse como comerciantes no requieren suscribir un contrato de sociedad, sin embargo deba aclararse que la responsabilidad de las operaciones será incluso con su patrimonio personal. La regla general en el caso de las personas jurídicas consiste en que la responsabilidad será limitada al monto del aporte que realice cada socio o asociado, aunque para el caso de las per-

11. Es importante recordar que el ejercicio del comercio se puede realizar mediante persona natural en calidad de comerciante, o mediante la constitución de una persona jurídica (SAS, SA, Ltda, entre otras).

12. La razón social ante la cámara de comercio no tiene implicaciones legales respecto a la protección de marca y otros signos distintivos, los cuales se protegen ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

sonas jurídicas de derecho comercial, existen ciertas instituciones en las que se puede llegar a responder de manera ilimitada y solidaria. Para el caso de las ESAL la responsabilidad se limitará al aporte que se realice sin que estos sean reembolsables.

Lo anterior se relaciona con el proceso de creación de empresa; la formalización puede considerarse como un proceso mas amplio, que además de lo ya dicho implica que la organización se encuentre al

### Recomendaciones especiales al momento de la creacion y formalizacion de la empresa:

#### Permisos de Propiedad Intelectual:

La industria cultural y creativa, esta asociada principalmente a la explotacion de activos protegidos por el derecho de autor<sup>14</sup>, por ello debemos tener especial cuidado al momento de explotar este tipo de intangibles, y asegurarnos que se tienen todos los permisos necesarios para usar dichos bienes o servicios en el mercado.

En la industria musical, por ejemplo, toda la cadena de valor en los términos que fuera señalado en el módulo 2 de esta cartilla, esta enfocada a la explotacion de activos intangibles protegidos por el derecho de autor y los derechos conexos; como las creaciones musicales se consideran obra artistica, a sus autores o compositores<sup>15</sup> se le reconcen unos derechos; a la vez que se le conceden otros derechos al interprete de las creaciones musicales que no necesariamente es el mismo autor o compositor de la pieza. Además, el productor musical también adquiere derechos por las actividades de grabación; y por último, los medios de comunicación como la radio, la tv y demás medios sin importar el canal de comunicación, tambien obtienen derechos de propiedad intelectual por llevar a las audiencias las piezas musicales.

Para finalizar, es importante tener en cuenta que si vamos a comercializar un bien protegido por el derecho de autor, debemos asegurar la obtención de los permisos necesarios para la comercialización de dichos intangibles; por ejemplo, si se quiere crear y poner en funcionamiento una discoteca o similar, entre los costos de operación se deberá considerar lo correspon-

día con sus obligaciones legales tanto en sus aspectos tributarios, como en los comerciales, los laborales y muchos más.

Independientemente de todo ello, existe una serie de requisitos adicionales necesarios para operar legalmente en el mercado; entre los que podemos encontrar el concepto sanitario requerido para el expendio de bebidas y alimentos, y el consecutivo de facturación, entre muchos otros.

diente a la organización Sayco & Acinpro, instancia encargada de efectuar el recaudo y distribución de las regalías producto de la comunicación pública de los derechos de autor y conexos en Colombia.

#### Protección de Marca:

La marca es un activo intangible de propiedad intelectual<sup>16</sup>, mediante el cual se registra un signo (nombre, letras, dibujo, logo, sonido, forma, color, entre otros) para identificar productos o servicios en el mercado; este registro permite excluir a las demas personas u organizaciones, sean estas con ánimo de lucro o sin este, del uso de mi signo con el fin de que los consumidores o clientes no confundan mi producto o servicio con el de otras organizaciones. Por esta razón, resulta muy importante crear y proteger un signo que no solo identifique los productos o servicios que se van a ofrecer en el mercado, sino que, al ser un elemento de posicionamiento de aquellos, se constituye en un activo que ayudara a agregar valor a la organización.

#### Recomendaciones Finales:

1. Si la organización que queremos crear estuviese en cabeza de una sola persona, la creación de la misma puede realizarse como persona natural en calidad de comerciante; empresa Unipersonal; o Sociedad por Acciones Simplificada, SAS.
2. Deberemos tener especial cuidado en el tipo de responsabilidad que se asume por las operaciones de la organización. Por ejemplo, si se es una persona natural se responderá de manera ilimitada

por las operaciones, esto es, por la totalidad de negocios de la organización. Por el contrario, si se constituye una sociedad por acciones simplificada, la regla general indica que se responderá hasta el monto del aporte que se realice.

3. Es necesario organizar la informacón de la organización y llevar la contabilidad de la misma, pues ello permitirá, de una parte, cumplir con las obligaciones del **regimen comercial** (contabilidad, libros de actas de asamblea, libro de registro de accionistas, estos dos ultimos sobre todo para las personas jurídicas), y las obligaciones del **regimen tributario** (llevar contabilidad, realizar declaraciones y retenciones de IVA, ICA y Retención en la Fuente); de otra parte, proporcionar información respecto a la evolucion de la rentabilidad

de la organización, en los términos señalados en el módulo anterior.

4. Referido a los regímenes tributarios, es imprescindible diferenciar las obligaciones fiscales que tienen las personas del regimen simplificado y aquellas que pertenecen al regimen común, tal y como se describe en la Tabla 6.3.
5. Por ultimo, es de suma importancia escoger con cuidado los socios con los cuales deseamos poner en marcha nuestra iniciativa creativa o cultural, definir sus roles y funciones, su participcion y aportes, y las reglas, criterios y procedimientos para la toma de decisiones dentro de la organización. Esto coadyuvará a su estabilidad, sostenibilidad y proyeccion a futuro.

Tabla 6.3. Comparación entre régimen simplificado y régimen común

Régimen Simplificado	Régimen Común
A este régimen pertenecen solo personas naturales	A este régimen pertenecen personas jurídicas como personas naturales <sup>17</sup>
Obligaciones: Inscripción en el RUT Inscribirse ante Cámara de Comercio si se es comerciante. Llevar libro fiscal de registro de operaciones diarias, el cual debe contener claramente: identificación del contribuyente, estar foliado, registro diario de operaciones (ingresos y costos). Exhibir en un lugar visible al público el documento donde conste la inscripción en el RUT, como responsable del régimen simplificado. Declarar renta, cuando los ingresos sean superiores a 1400 UVT. Informar a la administración tributaria el cese de actividades. Suministrar información, cuando la DIAN lo requiera.	Obligaciones: Inscripción o actualización del RUT. Inscribirse ante Cámara de Comercio. Solicitar la resolución para facturar (Consecutivo de Facturación). Llevar contabilidad y registrar los libros contables. Asumir el IVA en las compras que realice a los responsables del régimen simplificado, convirtiéndose en agente de retención, obligándolo a que presente mensualmente la respectiva declaración. Cobrar y facturar el IVA, y presentar la declaración respectiva, y pagar el IVA que resulte al pagar la declaración. Declarar renta. Informar a la administración tributaria el cese de actividades. Suministrar información, cuando la DIAN lo requiera.

13. En base al Decreto 393 de 2002, la Cámara de Comercio establece año a año las tasas del registro mercantil, para mayor información consúltese: [www.ccb.gov.co](http://www.ccb.gov.co) en documentos, tarifas 2017. Igualmente se invita a los emprendedores a cogerse a los beneficios de la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010), la cual contempla descuentos en; matrícula mercantil, impuesto de renta y parafiscales, también existen más incentivos para editoriales, y otras actividades empresariales vinculadas a la cultura.

14. El Derecho de Autor es una rama de la propiedad intelectual que protege las creaciones artísticas, literarias y científicas, incluido el software, se recomienda revisar la Ley 23 de 1983.

15. El autor es quien escribe la canción, y el compositor la partitura, entonces en algunos casos no es la misma persona, aunque ambos tienen derechos sobre su trabajo. Conexo a los derechos de autor, se ha reconocido unos derechos al artista interprete o ejecutante, a los productores de fonograma y a los organismos de radiodifusión por el trabajo que realizan sobre todo en la difusión de la obra principal, es decir, de la difusión de la canción (letra y partitura), estos derechos se consideran derechos conexos al derecho de autor.

16. La marca es un signo distintivo mediante el cual se protege de manera exclusiva el nombre o símbolo de un producto o servicio en el mercado, en Colombia la protección está regulada por la Decisión 486 de 2000, de la Comunidad Andina de Naciones, la marca pertenece a la rama de la propiedad intelectual denominada propiedad industrial, dentro de la cual encontramos además de la marca, patentes, y la regulación de la protección del secreto industrial, la competencia está en cabeza de la Superintendencia de Industria y Comercio.

17. Las personas naturales que superen alguno de los requisitos establecidos en el artículo 499 del Estatuto Tributario, pertenecerán al régimen común.

## Referencias Bibliográficas

- **Presidencia de Colombia, DECRETO 624 DE 1989, “Por el cual se establece el Estatuto Tributario de los Impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales”.**
- **Presidencia de Colombia, Decreto 410 de 1971 , por el cual se establece el Código de Comercio.**
- **Congreso de la Republica de Colombia, Ley 222 de 1995** “Por la cual se modifica el libro ii del codigo de comercio, se expide un nuevo regimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones” – Crea la figura particular de Empresa Unipersonal aun en vigencia.
- **Decisión 486 de 2000** “Régimen Común Sobre Propiedad Industrial” – de la Comunidad Andina de Naciones – CAN, del cual Colombia hace parte.
- **Congreso de la Republica de Colombia, Ley 1014 de 2006** “De fomento a la cultura del emprendimiento”
- **Congreso de la Republica de Colombia, Ley 1258 de 2008** “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”.
- **Congreso de la Republica de Colombia, Ley 1429 de 2010** “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”.

La edición de esta publicación consta de 2.000 ejemplares.  
El texto se ha compuesto en caracteres Ancízar Sans  
12 puntos, sobre papel Earth Pact 150g. Se terminó de  
imprimir en junio de 2017, en Bogotá, Colombia.



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**BOGOTÁ**  
**MEJOR**  
PARA TODOS