



2^o CONGRESO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL

Pensamiento y acción cultural para la paz
y la participación ciudadana

18, 19 Y 20 DE OCTUBRE DE 2017
CALI, COLOMBIA

Agrupaciones de artes escénicas como unidades económicas. Un estudio de Caso.

México

Ponencia presentada en el 2do. Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural |
Cali Colombia 18, 19 y 20 de octubre de 2017

Liliana Márquez Orozco
lilianamo@ucol.mx

Agrupaciones de artes escénicas como unidades económicas. Un estudio de Caso

Eje de trabajo: Economía de la cultura y emprendimientos culturales.

Palabras clave: Artes escénicas. Unidades económicas. Emprendimiento.

Resumen

El presente trabajo habla sobre los resultados de una investigación en la que se utilizó como objeto de estudio a una agrupación artística de Colima visualizada en el corto plazo como una empresa cultural líder en el ramo de las artes escénicas y cómo a partir del marco teórico-metodológico diseñado se identificaron herramientas que ayudaron a redefinir a estas agrupaciones como unidades económicas. Otro aspecto del que se hablará es sobre la experiencia que se ha vivido durante la fase de desarrollo que se continua a partir del plan estratégico formulado para consolidar un modelo de gestión de *Ángulo móvil*, danza contemporánea.

La investigación en cuestión fue realizada en tres fases. En la primera se documentaron las actividades emprendidas por la agrupación para diagnosticar su situación antes de la intervención, en la siguiente fueron identificadas las principales problemáticas de gestión para lograr eventualmente una solución; posteriormente se elaboró un plan de negocios con el objetivo de conocer las áreas de oportunidad, viabilidad técnica, económica y de mercado. Como uno de los resultados se generó un plan estratégico con la aspiración de avanzar en el incremento de su eficacia y eficiencia, potenciando así la obtención de recursos económicos, la distribución, la rentabilidad, ventas de los servicios, así como la continuidad y permanencia de esta agrupación en el sector. Se presentarán aspectos generales de estas etapas las cuales derivaron en un resumen ejecutivo en el que se declara a la agrupación artística como entidad empresarial.

Breves antecedentes de la organización objeto de estudio

Ángulo Móvil es una compañía de danza contemporánea se fundó en diciembre de 2007. Es uno de los emprendimientos culturales en el campo de las artes escénicas de Colima. La integran bailarines egresados de la licenciatura en Danza Escénica

de la Universidad de Colima. Se han presentado en los principales escenarios de Colima y realizado cerca de siete producciones. Desde su fundación, tanto de manera individual como en grupo, han sido beneficiarios de los Programas de Estímulos para la Creación y Desarrollo Artístico, del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes en diversas categorías y otros programas de residencias artísticas.

Han generado un programa de talleres cuyo objetivo es el desarrollo de nuevos talentos y formación de nuevos públicos. Han colaborado en actividades multidisciplinarias con el fin de diversificar las propuestas de artistas y entidades públicas locales. También han buscado alianzas con redes y organizaciones culturales para intercambiar experiencias locales en un ámbito internacional.

Actualmente se conforma por cinco elementos bajo la dirección general de Ignacio Sánchez Verduzco. La falta de personal especializado para la gestión de la organización ha propiciado que ellos mismos desempeñen estas funciones, a pesar de que no cuentan con las herramientas o conocimientos adecuados. No obstante, han desarrollado habilidades más por oficio, que por una formación académica. Los integrantes realizan varias actividades al interior de la organización, relacionadas con aspectos de creación, producción, gestión y difusión. Hasta antes de la intervención no disponían de un organigrama que mostrara los cargos y jerarquías de sus integrantes. Tampoco se había generado una planeación estratégica que permita visualizar su proyecto a futuro y el camino que tomarán para lograrlo. Los procesos de gestión de la compañía se han efectuado de forma asistemática y con instrumentos básicos. Las tareas o comisiones se asignan a partir de las habilidades y sentido común que tiene cada miembro para resolver situaciones.

En tanto a infraestructura, el grupo no cuenta con espacios adecuados para resguardar sus elementos de sus producciones, ni lugar propio para sus ensayos o presentaciones. El aspecto económico es una situación que los integrantes de *Ángulo Móvil* señalan como una de las principales problemáticas. Desde la creación de la compañía ha sido un tema irresuelto. No cuentan con un registro sistemático que les permita saber cómo ha sido el movimiento de ingresos y egresos. No se pueden medir los costos reales de las producciones hechas, ni tampoco los gastos de administración y operación; los integrantes no perciben un salario, más bien su

pago proviene de otros trabajos e ingresos eventuales como: venta de funciones, talleres impartidos, clases o de boletaje en taquilla, pero aun así las cantidades dependen del dinero que se recaba. Hasta antes de la intervención no se habían generado tabuladores para saber el estimado del precio de venta de los productos o servicios que ofrecen, tan solo por mencionar algunos referentes.

Desde el inicio de la presente investigación se programaron sesiones de trabajo con miembros de la agrupación, principalmente el director general, con la finalidad de obtener información de primera mano para documentar el estudio. Las condiciones antes descritas sólo son una parte de los elementos recabados a fin de mostrar un panorama de la manera en que funcionaba esta compañía.

Aspectos generales de la intervención realizada

Durante el estudio se aplicaron diversos instrumentos para esquematizar la forma en que podría reformularse el trabajo de Ángulo móvil. Fueron varias las herramientas revisadas, aunque solo se mencionan las más destacadas. La primera fue el cuestionario del Modelo de Evaluación Empresarial del Centro de Desarrollo 10¹ (Castañeda, 2009). Este instrumento se utilizó para diagnosticar la situación del grupo. Se formulan preguntas en diez categorías: clientes y mercados, estrategia de administración de negocio, estrategia de gestión de negocio, sistema de administración de la información, control financiero, recursos humanos, calidad y mejora continua, infraestructura, marco organizacional y relacionamiento con su entorno. La segunda fue el Modelo de Negocio “Canvas” de Alexander Osterwalder (2010) estructurado en nueve elementos que sirven para identificar la cadena productiva: segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con el cliente, flujos de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, la red de asociados y la estructura de costos (Osterwalder, 2010).

Se siguió la metodología del Modelo de Negocio “Canvas” y se derivó la siguiente información:

¹ La herramienta establece tres alternativas de respuesta basada en la escala de Likert, con sólo cuatro categorías: sí, no, más o menos, no aplica.

Cuadro 01. Modelo de negocio de *Ángulo Móvil*

8. Red de asociados	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relaciones con el cliente	1. Segmento de clientes
<p>Instituciones educativas públicas y privadas</p> <p>Entidades de gobierno</p> <p>Direcciones de cultura municipales</p> <p>Programadores culturales</p> <p>Compañías</p> <p>y grupos de artes escénicas nacionales e internacionales</p> <p>Creadores escénicos con trayectoria</p>	<p>Producciones escénicas</p> <p>Montajes coreográficos</p> <p>Diseño y ejecución de iluminación y escenografía</p> <p>Diseño y confección de vestuario</p> <p>Desarrollo de entrenamientos personalizados</p> <p>Diseño y elaboración de utilería</p> <p>Diseño e impartición de cursos y talleres de diversos géneros de danza</p> <p>Diseño de estrategias didácticas para la formación de públicos de la danza</p> <hr/> <p>6. Recursos clave</p> <hr/> <p>Personal asociado al proyecto</p> <p>Profesionales de diferentes ramas del conocimiento</p> <p>Artistas</p> <p>Bailarines</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Agencias publicitarias</p>	<p>Equipo creativo</p> <p>Producciones escénicas profesionales</p> <p>Trabajo multidisciplinario</p> <p>Formación académica especializada en el campo</p> <p>Costos accesibles</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Conocimiento y experiencia en el desarrollo y aplicación de estrategias sobre temas de danza</p> <p>Diseño y elaboración de proyectos culturales</p> <p>Programa de capacitación para docentes, artistas o personas interesadas en la aplicación y enseñanza de la danza</p> <p>Co-producciones nacionales e internacionales</p>	<p>Contacto directo</p> <p>Seguimiento de casos</p> <p>Asesorías personalizadas</p> <p>Servicio comunitario</p> <p>Redes sociales</p> <p>Sitio web</p> <hr/> <p>3. Canales de distribución</p> <hr/> <p>Secretaría de Cultura del Estado de Colima</p> <p>Universidad de Colima</p> <p>Casas de Cultura municipales</p> <p>Centros educativos tanto públicos y privados.</p> <p>Bachilleratos</p> <p>Centros de recreación</p> <p>Festivales y Ferias</p> <p>Circuitos Culturales</p>	<p>Bailarines en formación</p> <p>Ejecutantes y profesionales de la danza</p> <p>Docentes</p> <p>Promotores y gestores culturales</p> <p>Niños y niñas de educación básica</p> <p>Jóvenes</p> <p>bachilleres de comunidades rurales</p> <p>Estudiantes de las áreas de educación y arte.</p>
9. Estructura de costos		5. Flujo de ingresos		
<p>Pago de personal</p> <p>Renta de instalaciones</p> <p>Pago de servicio telefónico e internet</p> <p>Renta de equipo y material de oficina</p> <p>Compra de consumibles</p>		<p>Ingresos por proyectos, Ingresos de taquilla, Prestación de servicios</p> <p>Subvenciones, Fondos públicos, privados y mixtos, Convocatorias locales, nacionales e internacionales, Patrocinio</p> <p>Mecenazgo, organización de eventos especiales</p>		

Fuente: Elaborado con base a Modelo de negocios desarrollado por el consultor suizo Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2010).

De igual manera se valoraron modelos de negocios que responden a la naturaleza de la organización uno de ellos es el propuesto por Cruz (2012) para conocer el valor económico de las empresas culturales, sin embargo, se optó por la propuesta del Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia

(2012), el cual pondera siete líneas de estudio: mercado, operación, organización, finanzas, plan operativo, estudio de impacto y resumen ejecutivo.

Organizaciones de las artes escénicas como unidades económicas

Para el desarrollo del marco teórico conceptual se revisaron diversos estudios relacionados con el análisis de la cultura desde la dimensión de la economía, considerando como referentes algunos organismos y especialistas para identificar la evolución del término y la importancia que en la actualidad representan, entre ellos: Ernesto Piedras (2004), Cristina Rascón (2009), Horkheimer y Adorno (1988), la UNESCO (1982), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1994), José Joaquín Brunner (1998), la ONU (2008) y la reciente Economía Naranja de Buitrago y Duque (2013), solo por mencionar algunos. Durante la investigación se revisó el Programa Nacional de Cultura del Gobierno de la República Mexicana 2006-2012, estudios estadísticos tanto nacionales y estatales en los que se refleja el comportamiento de las entidades de la danza o las artes escénicas.

De forma resumida se identificó que la cultura es un sector que genera un aporte cerca del 7.3% al Producto Interno Bruto (Piedras, 2004), mientras que el INEGI reportó un 3%. En tanto el Informe sobre la Economía Creativa de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2008), revelan que México se ubica en una primera posición en Latinoamérica en economía creativa y en la posición 18 en escala mundial.

La riqueza de los contenidos, permitieron reconstruir el modo de concebir a las agrupaciones de artes escénicas. La rama de las artes es una arista de las manifestaciones culturales, por tanto, las artes también se incluyen como una rama de la economía del sector cultural. La economista Rascón plantea que la economía del arte no se adscribe sólo a los aspectos monetario, financiero o el establecimiento de precios. Esta autora aproxima a métodos para identificar el comportamiento de los agentes involucrados en la cadena productiva —creación, recepción e intercambio de obras de arte (Rascón, 2009). Cristina Rascón define a la economía del arte como una subdisciplina de estudio de la economía, que observa el comportamiento del ser humano sobre sus decisiones económicas y qué tipo de

obra artística consume, dice que el objetivo es “analizar la toma de decisiones económicas en el mundo del arte y la cultura” (Rascón, 2009, p. 12). En su texto hace la distinción entre conceptos de la economía del arte, economía cultural, economía de la cultura y economía creativa.

En otro sentido es igual de importante referir acepciones relacionadas con las industrias culturales, considerando como referentes algunos organismos y especialistas para identificar la evolución del término y la importancia que en la actualidad representan.

Cuadro 02. Definiciones conceptuales sobre industrias creativas

Término	Organismo	Elementos descriptivos
Industrias culturales	Max Horkheimer y Theodor Adorno (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Consideraba una amenaza la aplicación de las técnicas de reproducción industrial en la creación y difusión masiva de las obras culturales • La obra de arte pierde su valor e importancia debido a la reproducción industrial • La calidad de la obra artística se diluía por un proceso de estandarización
Industrias culturales	Unesco (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Los bienes y servicios de las industrias son: producidos, reproducidos, conservados y difundidos en serie, aplicando criterios de carácter económico
Industrias culturales	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Las industrias culturales como nuevas lecturas y significados en la dinámica de desarrollo y modernidad en los territorios de América Latina y el Caribe. • El término debería "considerarse desde una perspectiva que permita correlacionarlo con un amplio universo de la cultura"
Industrias culturales	José Joaquín Brunner (Brunner, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Las subdivide en dos nociones: <ol style="list-style-type: none"> a) Industria cultural liviana: televisión, divulgación, lectura veloz, fotografía instantánea, diccionario de citas, readymade, escritura en serie, arte ocasional, religiones terapéuticas b) Industria cultural pesada: religiones milenarias, las obras clásicas, la educación formal, los tabúes, la autoridad, la belleza, el saber acumulado,
Industrias culturales o Industrias creativas	Unesco (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles, protegidos por derechos de autor. • Construyen y difunden valores culturales, promueven la diversidad cultural, democratización del acceso a la cultura, creación de empleo y riqueza. • Contribuyen al PIB. • Edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía y el diseño; arquitectura, artes plásticas, artes del espectáculo, deportes, manufacturas de instrumentos musicales, publicidad y turismo cultural.

Economía creativa	ONU, Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Son fuente de crecimiento económico, creación de empleo, innovación y comercio. • Se identifican a las industrias que producen bienes creativos y culturales. • Contribuye a la cohesión social, diversidad cultural y desarrollo sostenible. • Industrias centradas sobre las ideas y la creatividad, tales como las artesanías, los audiovisuales, los libros, el diseño, las películas cinematográficas, la música, los nuevos medios, la imprenta, las artes visuales y dramáticas, y los servicios creativos
Economía naranja	Banco Interamericano de Desarrollo (Buitrago y Duque, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • “Conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.” • Está compuesto por: la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias culturales convencionales y las áreas de soporte para la creatividad.

Fuente: Elaboración propia 2012.

El tema sobre industrias culturales también se incluyó en los ejes de la política cultural del Programa Nacional de Cultura del Gobierno de la República Mexicana 2006-2012 (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2007b). En el documento —estructurado a partir de objetivos, estrategias y líneas de acción— se consideraron ocho ejes. Las líneas estratégicas desarrolladas para el eje 8, sobre industrias culturales, estuvieron focalizadas hacia la industria cinematográfica, televisión, video, radio, editorial, culturas populares y diseño. En este apartado, en el objetivo 13, se proponían varios aspectos como medida de fomento a las industrias culturales el establecimiento de políticas para la consolidación de la industria cultural y la creación de empresas culturales, mismos que advertían: el apoyo a la planeación, coordinación de esfuerzos entre el sector público, áreas financieras y creadores de la cultura para desarrollar pequeñas y medianas empresas culturales, la promoción de políticas de inversión e infraestructura de zonas de desarrollo de industrias, la creación de proveedores de servicios culturales independientes, la proyección internacional y la exportación de bienes inmateriales producidos por industrias culturales, capacitación y entrenamiento en el diseño, administración y distribución de bienes y servicios culturales, así como la creación de fondos de financiamiento (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2007b). Medio año después del cambio de Gobierno Federal, en julio de 2013, se materializó la propuesta con la creación del Programa Nacional de Fomento y Estímulos a las

Industrias Creativas y a las Empresas Culturales² presentado por autoridades del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 contiene algunos planteamientos sobre el tema de cultura, en el que se refiere a México como un país líder de América Latina en materia de infraestructura y patrimonio cultural. En la sección VI de este plan rector, llamada México con Educación de Calidad, establece como uno de los objetivos “ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos” (Gobierno de la República Mexicana, 2013, p. 26), la estrategia traza el apoyo a las industrias culturales y su vinculación con la inversión en cultura con otras actividades productivas. Entre sus líneas de acción particulariza el incentivo a la creación de dichas industrias y apoyo a las establecidas mediante los programas de MIPYMES (Gobierno de la República Mexicana, 2013).

La situación relatada en párrafos anteriores se puede contrastar con la ordenanza expedida por el Ministerio de la República de Colombia (2009) en su Compendio de Políticas Culturales. En este material se recopilan las políticas que definen y orientan lo que en materia cultural se genera en ese país. Está estructurado en tres partes con varias secciones. Particularmente se revisa la segunda parte, sección tres, que pormenoriza la política relacionada con el emprendimiento cultural. En el sumario se plantea la definición basada en la aportación de los estados miembros de la UNESCO, proporciona el marco político colombiano, establece lineamientos y formula estrategias, identifica los procesos de la cadena productiva; expone la situación que tienen los aspectos de agremiación, asociación, financiero, así como la protección y difusión del derecho de autor (Rey y Gómez, 2009). Tiene un análisis sobre “las cadenas productivas de la cultura, base para caracterizar los distintos eslabones, sus interrelaciones y mapear las organizaciones y agentes que en ellas participan” (Rey y Gómez, 2009, p. 399).

² El Programa es administrado por el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA). Ofrece capacitación y financiamiento hasta por 4 millones de pesos mexicanos con una tasa de interés del 12%, a plazo de 5 años. Se creó “para impulsar el crecimiento y desarrollo de industrias y empresas” creativas. Participan el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Nacional Financiera (Nafinsa) y el Instituto Nacional del Emprendedor.

Entre las fuentes de información de la investigación se señalan los sistemas nacionales como: Cuenta Satélite, Sistema de Registros Administrativos, Planes Nacionales de Estadísticas (Rey y Gómez, 2009).

La información que se destaca de este prontuario son los ejes del programa a través de los cuales se atiende y materializa la política de fomento a las industrias creativas y el emprendimiento cultural, pues la segmentación y descripción funcionaron como directriz conceptual para el desarrollo del presente estudio (Rey y Gómez, 2009). A saber:

1. El primer eje del programa, la gran industria cultural, se refiere a aquellas “arraigadas en su país, de capital nacional, extranjero o mixto” de cobertura nacional y transnacional como: grupos editoriales, multimedia, producción cinematográfica, producción de fonogramas, audiovisual, edición de programas de computador, entre otros.
2. El segundo eje, las empresas culturales, son de una forma y estructura de organización sencilla, de alcance nacional o regional, se presta atención a la calidad de contenidos del producto cultural y a cuestiones de innovación.
3. El último eje, emprendimiento cultural, se refiere a la labor o la dinámica de participación que se ha suscitado a partir de la creación de sistemas de incubadoras de empresas, proyectos de desarrollo, pues se brinda ayuda a las iniciativas que pretenden ampliar la cobertura nacional a partir de la producción de bienes y servicios culturales.

Al igual que en Colombia, en México hay plataformas que cuentan con información estadística de aquellas unidades o actividades del sector cultural que generan aportes a la economía del país, tal es el caso del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), el Sistema de Información Cultural (SIC) Conaculta y la Cuenta Satélite de Cultura.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) muestra estadísticas sobre las unidades o actividades del sector cultural que representan ingresos a la economía del país. En este instrumento son identificables “aquellas actividades económicas correspondientes al sector cultural”, y de forma específica

el campo de las artes escénicas (Cruz, 2012, p. 46).

El sector 71 “comprende tres subsectores, con sus unidades económicas”. Se enfoca a servicios de esparcimiento cultural y deportivos y otros servicios recreativos (INEGI, 2013). Hasta este nivel de desagregación se encuentran de manera precisa las unidades económicas en el campo de las artes escénicas definidas en términos generales como compañías y grupos vinculados a espectáculos artísticos, deportivos, de teatro, danza, música, ya sea que se desempeñen en el campo público como en el privado.

Las artes escénicas tienen relevancia dentro del sector económico a causa de la generación de empleos, pago de impuestos, inversiones, producción, ventas, gasto público, gasto privado, pagos por derechos de autor, entre otros (Getino, 2004). El desconocimiento de este tipo de información son algunos factores por los que el sector cultural tiene tan poca atención del público y los gobiernos; además de la falta de delimitación conceptual entre cultura, creatividad y economía; la desvinculación entre cultura y economía, y que las cuantificaciones económicas del sector son tema de estudio de interés reciente, la irregularidad en la sistematización de la información, la volatilidad del proceso creativo y su proceso de transformación en bienes y servicios, la escasez de marcos de políticas de fomento y desarrollo del tema en cuestión (Buitrago y Duque, 2013).

La danza como unidad económica

En diferentes contextos y para diferentes autores las artes escénicas también pueden ser definidas como artes del espectáculo. En esencia no hay gran diferencia al momento de segmentar este sector, pues bien, se incluyen el teatro, la danza, la música, el circo, entre otros. Inclusive en el Marco de Estadísticas Culturales³ (MEC) (UNESCO, 2009), las artes escénicas forman parte del dominio cultural definido como *Presentaciones artísticas y celebraciones*, porque son eventos realizados en vivo y están comprendidas como:

³ El Marco de Estadísticas Culturales es una herramienta que contiene un trabajo de clasificación de las actividades relacionadas con la producción, difusión y usos de la cultura, tomando como base varios sistemas internacionales (UNESCO, 2009).

Actividades profesionales o de aficionados relacionadas con el teatro, la danza, la ópera y el teatro de títeres. Adicionalmente incluye eventos culturales de celebración (Festivales, Fiestas y Ferias) de carácter local y que pueden ser de naturaleza informal. Dentro de este dominio, se define la Música en todas sus formas, incluyendo presentaciones grabadas y en vivo, composiciones y grabaciones musicales, música digital (cargas y descargas) e instrumentos musicales. (UNESCO, 2009, p. 27)

En el ámbito de la danza se crean obras únicas y se consideran representaciones efímeras, no obstante que se registren en diferentes soportes documentales y digitales. Por la naturaleza del género no se concibe producción en serie, pero sí puede protegerse bajo un régimen de derechos de autor, por tanto, comercializarse y distribuirse en los mercados como un bien o servicio cultural (Piedras, 2004).

En este sentido, la industria cultural como la concibe Zallo (1998) sería de gran ayuda por el trato a las "mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con función de reproducción ideológica y social" (Zallo, 1998, p. 26).

De acuerdo al SCIAN, las compañías de danza o grupos de espectáculos artísticos pueden llamarse también unidades económicas, porque son productoras de bienes y servicios, una unidad económica genera actividad económica con el "propósito de producir o proporcionar bienes y servicios" (INEGI, 2013). Esta postura se puede ligar a la definición de las artes escénicas o artes del espectáculo como un sector de las industrias culturales. Las agrupaciones de las artes escénicas forman parte de las manifestaciones de cultura son bienes que representan el capital cultural de una localidad o nación y pueden generar productos creativos comercializables, es decir, los productos y actividades creativas tienen "verdadero potencial para generar ganancias económicas y sociales (...) producir ingresos, empleo y oportunidades para el comercio, también promover el crecimiento y el desarrollo, y fomentar la cohesión social y las interacciones entre la comunidad" (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2008, p. 18). Piedras (2004) menciona a la danza, en sus diversos géneros, como una de las artes interpretativas, dada en un espacio y tiempo determinado donde se interactúa

con espectadores, “en conjunto conforman un arte, el cual también es protegido por los derechos de autor” (Piedras, 2004, p. 110). Y en la legislación de derechos de autor se le justifica el incentivo a la creatividad.

Definición del objeto de estudio

Posterior a la revisión del marco de referencia se determinó como objeto de estudio a la compañía de danza contemporánea Ángulo móvil, como unidad de análisis el modelo de gestión y sus características de gestión, financiamiento y problemáticas como unidad de observación. Se plantearon cuatro detonantes que abrirían paso al desarrollo de investigación, planteadas en términos de identificar un modelo de gestión para mejorar la capacidad de Ángulo móvil, saber de qué manera profesionalizar su labor para obtener beneficios a mediano y largo plazo, identificar cuáles serían los perfiles ideales de profesionistas que se incorporaran a la compañía para consolidar un proyecto empresarial y determinar un plan estratégico que permitiera visualizar la rentabilidad de la compañía.

El procedimiento para el estudio fue exhaustivo. Se siguieron en gran medida las pautas establecidas en el plan de negocio del Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (2012). La estructura capitular de la investigación tuvo correspondencia a las siete líneas de estudio: mercado, operación, organización, finanzas, plan operativo, estudio de impacto y resumen ejecutivo. De esta manera se obtuvo un plan estratégico que ha funcionado como proyecto matriz para la postulación a diversos fondos públicos para las artes y la cultura. La declaración de la agrupación como entidad empresarial se observa en el siguiente apartado, en el cual se trazó una proyección al 2019.

Resumen ejecutivo AM

Ángulo móvil es una compañía de danza contemporánea que crea y produce obras coreográficas con temas vinculados a las problemáticas de los sectores salud y cultural. A través de talleres promueve la formación de hábitos y prácticas saludables.

Se proyecta como una empresa cultural en el ramo de las artes escénicas innovadora, con mira de ser líder en la formación de profesionales en artes escénicas de Colima, así como en las acciones para la captación, retención y fortalecimiento de talentos; orientada a favorecer la formación de hábitos y prácticas saludables; con interés de contar con un servicio basado en la satisfacción de los públicos, y que a mediano o largo plazo, se convierta en líder en costos, descuentos y promociones, comprometida con el cuidado medio ambiental y auto sostenible.

Los perfiles de los posibles consumidores de los servicios que presta la agrupación se determinaron como: niños y niñas de 10 a 15 años, de nivel socioeconómico bajo y medio alto, que vivan en la zona metropolitana de Colima, en edad escolar básica; mujeres y hombres de 16 a 20 años, solteros, de nivel socioeconómico bajo y medio alto, estudiantes del nivel medio superior y superior, que vivan en la zona metropolitana de Colima; hombres y mujeres de 30 a 45 años, profesionistas, de nivel socioeconómico medio alto, solteros o casados, activos; hombres y mujeres de 45 a 65 años solteros, casados o divorciados; de nivel socioeconómico medio y alto, profesionistas, jubilados o pensionados.

Con el estudio de mercado se pudo identificar el precio estimado por el pago de servicios; el precio por espectador en el caso de las presentaciones, que va de los 40 a los 60 pesos, con posibilidades de descuentos según promociones establecidas por la organización, mismas que se determinarán de acuerdo a criterios como fidelidad, procedencia geográfica, paquetes o grupos de personas, entre otros. En cuanto a los costos por talleres o cursos impartidos oscila entre los \$1,300 por persona inscrita en promedio.

Respecto a estrategias promocionales se consideran el uso de plataformas interactivas como Facebook y sitios web, la planeación y ejecución de una campaña publicitaria. Se entregarán tarjetas de presentación y se programarán visitas a planteles escolares, presentaciones en espacios abiertos, entre otros.

De acuerdo a los datos proyectados, el programa de actividades anuales de la agrupación se compone de 39 funciones durante el primer año: tres mensuales de enero a abril, así como de agosto a diciembre, mientras que se contemplan 5 por mes durante mayo, junio y julio por ser periodo donde se aprovecharía el cierre de

ciclo escolar y tiempo vacacional de los diferentes niveles educativos. En el caso de cursos o talleres se contabilizan la impartición de 57: mínimo 4, máximo 6 por mes, con la posibilidad de que la mitad o una tercera parte de éstos se impartan fuera de la entidad y en el extranjero.

A partir de las proyecciones de ingresos se prevé un crecimiento promedio anual de las ventas del 8% y el 5% del precio de venta por presentación, consiguiendo al quinto año ingresos cercanos a 700 mil pesos.

En la proyección de ingresos también se identificaron los ingresos futuros por cursos o talleres dados en un lapso de 5 años, en este caso se determinó el 4% de crecimiento promedio anual de las ventas y el precio de venta, con la finalidad de que no se desequilibre la carga de trabajo que desempeñan los integrantes de la compañía, de acuerdo a esos cálculos, se alcanzarían al quinto año ingresos aproximados de 1 millón 700 mil pesos. Esto dependerá de la incorporación de profesionales a la compañía o contratación de otros profesionistas aptos para la impartición de talleres.

Conclusiones

El estudio que se presenta se realizó procurando atender los requerimientos de Ángulo Móvil para concebirla como una empresa de servicios en el ramo de las artes escénicas de Colima.

De los principales hallazgos, a raíz del presente estudio, es la constatación que las herramientas seleccionadas son adaptables al tipo de organización usada como objeto de estudio. El programa metodológico formulado permitió diagnosticar la situación de Ángulo Móvil y generar una propuesta integral para mejorar su gestión. De esta manera se amplía la concepción de las agrupaciones de las artes escénicas como entes empresariales.

Ángulo Móvil es una de las agrupaciones colimenses que en trayectoria ha recurrido a subsidios o fondos públicos para la cultura para sostener temporalmente su trabajo, sin embargo, ambiciona la autonomía asumiendo los riesgos económicos que ello implica. La apertura y confianza mostrada por el director del grupo hacia el desarrollo de este trabajo habla de su visión por trascender como proyecto

empresarial y de su interés de ser rentable, dado que los productos y servicios derivados de las prácticas artísticas pueden ser una oportunidad de negocio.

Los resultados que se obtuvieron deben usarse como un instrumento orientador para la toma de decisiones, pues la información proporciona elementos básicos para determinar la viabilidad del modelo de negocio.

Emprender no es un proceso solitario, por ello se recomienda acudir con profesionistas especializados que ayuden a mantener la certidumbre sobre el desarrollo de su negocio para que se obtengan resultados positivos y se consolide como una empresa en la que se pueda invertir, que pueda crecer, repartir y además que geste proyectos pertinentes para la ciudadanía (Gómez, 2005). Hoy en día existen alternativas para acompañar en estos procesos, tales como: agencias de consultoría, programas de incubadoras o aceleradoras de empresas culturales, asesores especializados, *freelancers*, entre otros.

El empeño de este trabajo radicó en encontrar el modo de perfilar a Ángulo Móvil como una empresa cultural organizada, funcional, productiva, competitiva, rentable y autosostenible. Por ese motivo este material es tan sólo una aproximación al modelo de gestión de la compañía analizada, pues los miembros de la agrupación son los indicados para determinar la utilidad del reporte y el seguimiento que darán a la propuesta, de igual modo, serán los que fijen la meta y el plazo para alcanzar niveles de desarrollo y formalización en el sector cultural.

Referencias

- Horkheimer, M. y Adorno, T. (1988). La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. Recuperado a partir de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/402>
- Buitrago Restrepo, F., y Duque Márquez, I. (2013). *La Economía Naranja. Una oportunidad Infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2013-10-30/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita,10622.html>

- Brunner, J.J. (1998). *Un espejo trizado. Ensayos sobre cultura y políticas culturales*. Santiago de Chile. FLACSO.
- Castañeda, F. (2009). *Desarrolla una empresa de 10*. México. Centro de Desarrollo CD10.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2008). *Informe sobre la economía creativa 2008. El desafío de evaluar la economía creativa: hacia la formulación de políticas públicas informadas*. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de http://unctad.org/es/docs/ditc20082ceroverview_sp.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1994). *La industria cultural en la dinámica del desarrollo y la modernidad: nuevas lecturas para América Latina y el Caribe*. División de Desarrollo Social. CEPAL. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/30250?show=full>).
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Ed.). (2007b). *Programa Nacional de Cultura, 2007-2012*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Cruz, E. (2012). *Guía básica para elaborar un Plan de Negocios para empresas culturales*. México.
- De León, M. (2005). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. México DF: Conaculta.
- Getino, O. (2004). La cultura como capital. *Revista OBSERVATORIO Economía y Cultura*, November, 50–55. Consultado en octubre de 2014 en <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rHZLok61dPQJ:www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/publicacionrevistaobservatorio1.pdf+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=mx>.
- Gobierno de la República Mexicana. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México.
- INEGI. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte: México SCIAN 2013*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Marín Ruiz, G. (1996). *Manual básico del promotor cultural*. Gobierno del Estado de Aguascalientes, Instituto Cultural de Aguascalientes. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=ora2AAAAIAAJ>

- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, EU: John Wiley & Sons, Inc.
- Piedras, E. (2004). *¿Cuánto vale la Cultura? Contribución Económica de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en México*. México: Conaculta. CANIEM. SOGEM. SACM.
- Rascón, C. (2009). *Para entender la economía del arte*. México: Nostra Ediciones.
- Rey, G., y Gómez, M. B. (2009). *Compendio de Políticas Culturales. Documento de discusión 2009*. (Primera). Colombia: Ministerio de Cultura.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2012). Fondo Emprender. Convenio No. No. 211035. Convocatoria Nacional No. 22. SENA. FONADE.
- Unesco. (1982). *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego (1ª)*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001353/135399so.pdf>
- Unesco. (2009). *Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO*. Montreal, Quebec: Instituto de Estadística de la UNESCO.
- Unesco. (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Argentina: UNESCO.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID. PERÚ. MYPE COMPETITIVA. Recuperado de http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf
- Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Ediciones Akal. Madrid. España.