

Fortalecimiento del subsector de las artes escénicas con la construcción de la cadena de valor, el caso de estudio de la Fundación Ambrosia Colombiana

Carol Stefani Ávila Benito
Edna Zulay López Moreno

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2019

Fortalecimiento del subsector de las artes escénicas con la construcción de la cadena de valor, el caso de estudio de la Fundación Ambrosia Colombiana

Carol Stefani Ávila Benito
Edna Zulay López Moreno

Directora
Estibaliz Aguilar Galeano

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2019

Agradecimientos

Queremos de ante mano agradecer a la profesora Andrea Redondo por incluirnos en su semillero de investigación y encaminarnos hacia lo que hoy es nuestra tesis de grado. Adicionalmente a nuestra tutora y mentora en todo el proceso la profesora Estibaliz Aguilar, por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que nos surgía, agradecerle por la caridad y exactitud con la que enseñó cada clase, paciencia y dedicación.

Resumen

En Colombia las Industrias Culturales y Creativas poseen un gran capital humano, lleno de talento y herencia cultural. El gobierno los últimos años se ha enfocado y ha trabajado por dar a conocer la importancia del sector, la participación y el auge que ha tenido a nivel internacional, lo cual abre paso darle un papel importante a la economía naranja, demostrando la importancia de la formación, el aporte que genera al PIB, la creación de nuevos empleos, entre otros.

Para llevar a cabo el análisis se tomó el caso de estudio de la Fundación Ambrosia Colombiana en donde se enfatizó en trabajar sobre la teoría del profesor Michael Porter con la cadena de valor, y como este podría servir de ayuda para seguir siendo rentables y competitivos en el mercado, resaltando sus fortalezas, aspectos por mejorar y nuevos procesos a implementar en la Fundación; el presente trabajo se desarrolló con el fin de generar unas bases y un punto de partida el cual les permita identificar sus capacidades y falencias así mismo las del sector y el subsector, desarrollando y aplicando estrategias que les permitan ser sostenibles en el tiempo y rentables. Teniendo en cuenta la participación y el papel que ha jugado el estado.

Palabras Claves: Industrias Culturales; artes escénicas; cadena de valor; ventaja competitiva.

Abstract

In Colombia, the Cultural and Creative Industries have great human capital, full of talent and cultural heritage. The government of recent years has focused and has worked to raise awareness of the importance of the sector, participation and the boom it has had internationally, which opens the way to an important role for the orange economy, demonstrating the importance of training, the contribution generated by GDP, the creation of new jobs, among others.

To carry out the analysis, the case of the study of the Ambrosia Colombiana Foundation was carried out and emphasis was placed on the work on Professor Michael Porter's theory with the value chain, and how this power of assistance helps to remain profitable and competitive. In the market, highlighting its strengths, aspects to improve and new processes to implement in the Foundation; the present sector is related to the purpose of generating the bases and the starting point which can be identified their capacities and failures, as well as the sector and the subsector, developing and applying strategies that allow them to be sustainable over time and profitable. Taking into account the participation and the role played by the state.

Keywords: Cultural Industries; performing arts; value chain; competitive advantage.

Tabla de contenidos

Introducción	8
1. Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.	12
1.3 Justificación	13
2. Marcos de referencia.....	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Marco teórico	17
2.3 Marco Conceptual	19
2.4 Marco legal	21
2.5 Marco institucional	23
2.6 Metodología.....	23
2.6.1 Tipo de investigación.....	24
2.6.2 Recolección de información.....	25
2.6.3 Análisis de la información.	25
2.6.4 Instrumento para la recolección de información.....	26
3. Capítulo I. Elementos de construcción y generadores de valor que aportarían a la cadena de valor del subsector de las artes escénicas.....	28
3.1 Actividades primarias	28
3.1.1 Logística interior	29
3.1.2 Mercadotecnia y ventas.....	30
3.2 Actividades de soporte	32
3.3 Generadores de valor	34
4. Capítulo II. Ventaja competitiva en la cadena de valor	37
4.1 Ventaja competitiva Interna.....	37
4.2 Ventaja competitiva Externa.....	40
5. Capítulo III. Elementos que aportan y permiten construir la cadena de valor de la Fundación Ambrosia Colombiana.	42
5.1 Actividades primarias: Logística interna	42
5.2 Mercadotecnia y ventas.....	42
5.3 Actividades de soporte	43
5.4 Ventaja Competitiva	43
Conclusiones.....	45
Referencias.....	47

Lista de tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	32
Tabla 3	34
Tabla 4	38
Tabla 5	39

Introducción

La presente investigación estudia cada uno de los elementos de la cadena de Michael Porter que tienen como objetivo ser un apoyo en el crecimiento y desarrollo de un producto o servicio de una empresa. Se parte a revisar cuales de estos elementos que se evidencian en el subsector de las artes escénicas se pueda llevar a cabo de forma individual a la situación de empresas como la Fundación Ambrosia Colombiana.

Esta investigación es de tipo cualitativa ya que cubre unas técnicas con valor interpretativo que pretende describir analizar, descodificar, y sintetizar el significado de hechos que se dan de manera natural. De tal manera se realiza un análisis documental buscando conocer los elementos que afectan en el desarrollo del subsector de las artes escénicas, para comparar con el análisis de la información provista por los integrantes de la Fundación Ambrosia Colombiana, por medio de una entrevista semiestructurada, identificando oportunidades de mejora, teniendo como guía los parámetros de la cadena de valor. Este análisis será de tipo no participativo, lo que significa que los investigadores no se involucran en el problema o situación, por tal motivo se desarrolla un caso de estudio.

Basado en la teoría de la cadena de Michael Porter se tratan en esta investigación unos descriptores los cuales son los elementos de la construcción de la cadena de valor como: las actividades primarias y de soporte que están centradas en el desarrollo del servicio teniendo el apoyo de los generadores de valor que aportan al subsector de las artes escénicas y hacen parte de la Fundación como lo es la oferta de torneos, carnavales, ferias entre otros que se realizan en el transcurso del año. Por último se toman los datos encontrados en el sector para evidenciar la ventaja competitiva con la que se cuenta, lo cual evidencia el crecimiento que tiene actualmente el sector frente a sectores tan importantes.

La justificación de la presente investigación se sustenta principalmente según Ministerio de Cultura, que a pesar de que el sector de la industria cultural crece progresivamente a nivel internacional y actualmente en el país está teniendo un crecimiento superior del de sectores como el café y el petróleo, no cuenta con un suficiente apoyo sea público o privado, y cuentan con diferentes dificultades que no permite su crecimiento como, falta de lugares para ensayo, no tienen recursos propios para sus presentaciones, no existen un patrocinio para gastos de transporte hacia torneos, entre otros de esta manera se busca identificar la cadena de valor como una herramienta de apoyo en el ciclo de vida de un producto o servicio: pre-producción, producción y post

producción. Lo que podrá llevar a las empresas y el subsector en general a tener una base o un punto de partida desde cualquier etapa en la que se encuentren, es decir, tener un mejoramiento del proceso actual o al inicio de una idea de negocio.

El capítulo I, se encontrarán los elementos de la cadena de valor como actividades primarias, actividades de soporte y generadores de valor, llevado al subsector de artes escénicas, donde se identifica características importantes como la logística interior, mercadotecnia y ventas, los generadores de valor que se presentan en el país como las ferias y fiestas de cada pueblo donde se tiene la oportunidad de participar y en las actividades de soporte se evidencia el apoyo por parte del Ministerio de Cultura ofreciendo recursos como material para las presentaciones y vestuario, de allí se parte a la Fundación Ambrosia, donde a pesar de no aprovechar todos estos beneficios, si se reconoce su participación en diferentes festivales y torneos tanto nacional como internacionalmente.

El capítulo II, da la apertura a identificar los datos que hacen al subsector tener una ventaja competitiva frente a otros, se encuentra el crecimiento en la demanda del subsector, el crecimiento en aporte al PIB y la oportunidad de empleo que va en aumento, adicional de analizar cada uno de los puntos de la ley naranja de beneficiar de manera directa a la Fundación.

El capítulo III, está enfocado en recolectar los elementos claves encontrados en los anteriores capítulos que llegar a ser útiles para el desarrollo y crecimiento de la Fundación Ambrosia Colombiana. Por último se presentan las conclusiones a las que se llegó al final de la investigación.

1. Planteamiento del problema

Colombia se reconoce a nivel mundial como un país con un patrimonio cultural excepcional, con gran diversidad y riqueza regional. De esta manera con el pasar del tiempo y su reconocimiento, este patrimonio ha pasado de ser algo corriente y arraigado sólo a la historia del país, a tomar fuerza y formar parte del gobierno del Presidente Iván Duque el cual tiene como propósito impulsar la Economía Naranja de este país que según su experiencia “esta es la clave para generar riqueza” (BBC News Mundo, 2018).

Pero esto no sólo ha sucedido internamente, sino a nivel internacional; se ha evidenciado una revolución en la industria donde las personas vuelven el talento una empresa y su actividad una profesión, se generan campeonatos, escuelas, concursos y hacen parte de eventos mundialmente importantes. Lo que ha generado que por sí solo tenga un valor invaluable, y se den su propio lugar de poder e importancia, pero esto no ha sucedido en Colombia, nos indica el informe realizado por el Ministerio de Cultura a pesar del desarrollo y crecimiento no se evidencia el valor hacia este sector de la misma manera en el que éste ha evolucionado (Ministerio de Cultura - República de Colombia, 2013).

A pesar que muchos grupos de danza, teatro, música, entre otros, le han dado prestigio y reconocimiento al país, no se les ha retribuido de la misma manera. Siguen las falencias y pocas contribuciones a la industria, como la falta de provisiones en sus ensayos, pocas posibilidades de tener un lugar exclusivo para ensayar, en el transporte a concursos y presentaciones, materiales para sus presentaciones, etc. (Ruiz, 2013). Ximena Tapias, presidenta de la Unión Colombiana de Empresas Publicitarias (UCEP), da a conocer que si bien la rentabilidad de las industrias culturales siempre ha sido más significativa de lo que se cree, la falta de mediciones específicas sobre el impacto económico que tiene este sector, ha sido el gran obstáculo para su crecimiento (El Portafolio, 2018).

La doctora Tapias identifica este subsector como “recurso natural renovable” e indica que la manera de explotarlo al máximo es la complicidad de la unión entre el Gobierno y el sector privado, ya que a pesar de que por medio del sector privado se lograron premios internacionales y posicionamiento, trabajar en conjunto con el gobierno traerá sin lugar a dudas una base estructura que le hace falta a la Industria Cultural en general (El Portafolio, 2018).

Según Ximena lo primero que se requiere es provocar un cambio de paradigma para que todos los estamentos entiendan que ‘la creatividad’ es monetizable y altamente rentable. Y, de la mano

de este proceso, la elaboración de políticas públicas; es decir, es necesario que la Ley Naranja de una reglamentación que desarrolle una institucionalidad de las industrias ya que esto disminuirá la dispersión entre instituciones que no permitía desarrollar proyectos que en conjunto impulsarán a las industrias culturales (El Portafolio, 2018).

Adicionalmente, Ximena indica que una variable fundamental por fortalecer es el apoyo al talento humano desde el área educativa, capacitando al talento humano y formando a profesionales, técnicos y tecnólogos en labores con escasez de personal, como por ejemplo los camarógrafos y los desarrolladores de aplicaciones para celulares. “Necesitamos gente que esté más vinculada con las necesidades reales del sector productivo” (El Portafolio, 2018).

Según el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) en el período 2000-2011, salieron egresados 351 personal entre técnicos y profesionales en el sector de las artes escénicas correspondiente solo al 0,3% del total de egresados de la ciudad (Ruiz, 2013), las siguientes son las consecuencias de los mínimos espacios con los que cuentan para poder ejercer su actividad, falta de patrocinio, falta de inversión en las instituciones de aprendizaje, nulo reconocimiento a los profesionales que ejercen estas carreras como docentes o como mismos artistas, entre otras falencias que se evidencia en el estudio realizado a las Industrias Culturales de Cali dirigido por Daniel Ruiz (Ruiz, 2013).

Lo que lleva a buscar estrategia de desarrollo donde estas personas puedan desempeñar todo su talento generando una estabilidad y crecimiento como independientes dentro del país y de esta manera llegar a todas las oportunidades internacionales que se les ofrecen. Tal como es el caso de Argentina el cual a comparación del resto de América latina ha logrado implementar la cadena de valor en las industrias culturales, teniendo un desarrollo notorio desde el siglo XIX hasta la actualidad, este país anualmente genera un encuentro llamado MICA en el cual a partir del 2003 el Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social ha sido participe del mismo, este espacio se realiza en el mes de octubre el cual busca promover a las industrias culturales como un sector económico productivo, demostrando la gran demanda laboral existente. Se realizan charlas, capacitaciones y seminarios, dedicados al empleo e impulso al trabajo y la formación profesional enfocado en la cultura (Ministerio de Cultura - República de Colombia, 2013).

Para lograr evidenciar lo anteriormente expuesto, se tomará como caso de estudio la Fundación Ambrosia Colombiana, El director Cristian Sotelo declaró que es un grupo dedicado a la danza folclórica colombiana, latinoamericana y centroamericana, el cual lleva en el sector 11 años

saliendo adelante por sus propios medios, pero a pesar de su antigüedad y su dedicación afrontan al igual que miles de compañías en el país el desafío de encontrar apoyo en entidades públicas o privadas debido a que no cuentan con unas instalaciones propias para ensayar (cada ensayo deben encontrar un espacio o un cupo en la casa de la cultura), a pesar que han tenido participaciones en eventos internacionales, por ende no han logrado desarrollarse en el sector como deberían (Sotelo,2017).

La cadena de valor es una herramienta estratégica que se usa para analizar a una empresa y de este modo lograr identificar sus costos, las ventajas competitivas que puedan tener y las fuentes existentes o potenciales dentro de la organización (Experto, 2001). Implementando esta figura en la Fundación Ambrosia Colombiana se logrará tener un punto de partida por el cual se logre identificar las falencias y sus respectivas soluciones para evolucionar acorde al tiempo que llevan siendo competitivos en el sector, como se mencionó anteriormente es una fundación que ha tenido presencia internacional representando al país pero desafortunadamente no cuentan con los recursos económicos necesarios para su crecimiento y mucho menos cuenta con ayuda del estado, de esta manera se identifica la cadena de valor como guía, la cual logrará dar un orden y una estrategia clara para ser competitivos en el mercado, brindando la oportunidad de solventarse de forma independiente a nivel económico y generar recursos para aumentar su participación a nivel internacional.

De esta manera se llegó a formular la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo se fortalecería el subsector de las artes escénicas con la construcción de la cadena de valor tomando como ejemplo el caso de estudio de la Fundación Ambrosia Colombiana?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Analizar los elementos de la cadena de valor que impulsarían al subsector de las artes escénicas con el caso de estudio de la Fundación Ambrosia Colombiana.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Identificar los elementos de construcción y generadores de valor que aportarían a la cadena de valor del subsector de las artes escénicas con el caso de estudio de la Fundación Ambrosia Colombiana.

- Delimitar la ventaja competitiva y el aporte de elementos que obtendría la Fundación Ambrosia Colombiana con la construcción de la cadena de valor.
- Aportar elementos que permitan construir la cadena de valor de la Fundación Ambrosia Colombiana con base en la herramienta que desarrolló Michael Porter.

1.3 Justificación

Con el nuevo plan de desarrollo del presidente Iván Duque se ha logrado evidenciar la importancia que tiene la economía naranja tanto nacional como internacionalmente. Este nuevo proyecto ha demostrado que esta industria representa el 3,4% del PIB y con ello se propone una meta para el año 2022 donde se busca tener un incremento en el aporte del 6% en el PIB.

Según la revista el tiempo, actualmente son 32 billones de pesos anuales los que aporta el sector y a nivel mundial son 29,5 millones de puestos de trabajo, acreditando la importancia que ha tenido el sector y la cual está evolucionando y en constante crecimiento. Sin embargo el no contar con bienes públicos para su desarrollo o generación de valor, además de que no existe una identificación clara de las creaciones que se deben proteger con la propiedad intelectual, la debilidad de identificación y fomento de talentos individuales y deficiencias en la educación en negocios y mercadeo, no permiten que los subsectores sean sostenibles (EL TIEMPO, 2018).

A pesar de las estrategias del nuevo gobierno se evidencia la falencia que tiene el sector por parte del Estado ya que no existe un apoyo real, lo que creó la necesidad de tener un método que les de la libertad de crecer y evolucionar por sus propios medios (Ruiz, 2013).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede evidenciar la importancia del porqué en el caso de estudio de la Fundación Ambrosía Colombiana es necesario implementar una cadena de valor con el fin de lograr construir sus propias bases como empresa, direccionándolos hacia la internacionalización, dónde logre aprovechar las oportunidades generadas dentro del sector como: torneos, concursos, becas, entre otros que indican el Ministerio de Cultura en su informe “Cultura es desarrollo”, lo cual no sólo contribuiría a la economía de la fundación sino que como lo indica el ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo, la economía naranja traerá nuevas fuentes de ingreso y un crecimiento más incluyente que le permitirá al país estar por encima de su potencial y más allá de una expansión del 3 o 4 por ciento el PIB (Economía y Negocios, 2018).

Con la información recopilada se logra identificar la cadena de valor como una herramienta de apoyo en el ciclo de vida de un producto o servicio: pre-producción, producción y post producción;

utilizando elementos de valor como logística interna, que ofrece a la empresa identificar un punto de partida, o la mercadotecnia que genera una apertura al mercado y un posicionamiento, además la ventaja competitiva que ofrece el factor diferencial frente a otros subsectores. Lo que le permite a las empresas y el sector en general tener una base o un punto de partida desde cualquier etapa en la que se encuentren, es decir, tener un mejoramiento del proceso actual o al inicio de una idea de negocio.

2. Marcos de referencia

2.1 Antecedentes

Realizando una indagación de los países con mayor posicionamiento en la industria cultural se logra encontrar investigaciones que se enfocan específicamente en la cadena de valor su importancia y uso en las artes escénicas (el baile específicamente) uno de estos estudios es realizado en Argentina por el Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas el cual logra resaltar por medio de estadísticas el crecimiento que ha tenido este sector en la ciudad de Buenos Aires, donde se evidencia que genera el 3,70% del valor agregado de la economía, en el 2014 el subsector de las artes escénicas en cuanto a producción tuvo una variación del 3.8% (2013-2014) y una composición del valor de producción del 10,4% (Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, 2016). Este dato como base para demostrar que este sector hace parte de su cultura y que además de ser patrimonio nacional se ha asimilado que su poder genera ingresos por medio del turismo y de forma independiente, ya que se oficializa a quien lo practica como un profesional el cual genera riqueza al país con su actividad económica cada vez más apetecida e importante.

De la misma manera en Chile se encuentra un estudio en que se analiza la cadena de valor en la industria cultural e informa los resultados que esta ha traído al país, como la creación de empleo, aumento del PIB, mayor participación en el PIB per cápita además del crecimiento en las pequeñas y medianas empresas que generan el 1,4% de las ventas totales de empresas Chilenas (Acevedo & Mercado, 2013). Evidencia como por medio de la cadena de valor se categoriza un sector y lo lleva a tener el éxito y prosperidad deseada.

Luego de lo encontrado en la investigación a dos de los países con mayor influencia en el sector de las artes escénicas en Latino América, se da un giro a nivel nacional, en el cual haciendo una comparación (con los países anteriormente mencionados) no existe un gran avance en los estudios e investigaciones hacia el sector, teniendo como excepción la Ciudad de Cali, reconocida a nivel mundial como la Ciudad de la Salsa, su riqueza cultura y amor por el baile; este será un punto de enfoque del cual se toman dos grandes estudios. Por un lado se hace un recorrido histórico por las artes escénicas (más que todo en la salsa), en el cual se enfocan en analizar el sector, con sus avances, retrocesos, que han hecho para ganar su posición actual y lo que no tienen que hacer para decaer (Caicedo & Munera, 2014). En este texto se encuentra un resumen de las capacidades del sector y las herramientas claves (como las alianzas estratégicas, patrocinios, concursos, entre otros)

que no pueden faltar para su crecimiento y correcto desarrollo.

Por otro lado el consultor Daniel Ruiz realiza un informe tanto analítico como “práctico” donde da a conocer las falencias con las que cuenta el sector en Cali y en las principales ciudades del país, se realiza una comparación donde demuestra la falta de recursos en vestuario, lugares de ensayo, lugares de presentación, entre otros, con los que cuenta esta industria, todo esto con el fin de crear una cadena de valor específica para cada sector que logra impulsarlos y volver esas debilidades en fortalezas y oportunidades en el país como internacionalmente (Ruiz, 2013).

Indagando en proyectos de investigación de la Universitaria Agustiniense se encontró que los proyectos se desarrollaron evidenciando las mismas falencias en el sector y subsector, la cual es la falta de información y la informalidad en la que aun los clasifican, por ejemplo la investigación realizada por Cortes y Sachica en 2017 tiene como título y fin el plan estratégico para direccionar las actividades del sub-sector cultural de artes visuales en diseño empírico urbano de Bogotá hacia la internacionalización, en el cual a través de la innovación, el desarrollo y la propiedad intelectual buscan una actividad productiva para lograr aportar un crecimiento en la economía del país por medio de estrategias que fortalezcan la labor ejercida en esta profesión, así obteniendo mayor rentabilidad para lograr enfocarlo en oportunidades de internacionalización, sin embargo encontraron a su vez falencias que no solo se evidencian en ese sub-sector sino en casi la totalidad de la industria cultural, como lo es la carencia de información y el desconocimiento de estrategias para direccionar los aportes que se dan enfocándolos en la participación que generan las industrias culturales en el crecimiento económico del país (Cortes & Sachica, 2017).

Por otra parte la investigación de Camargo, Fernandez y Hurtado en 2017 se enfocó en la industria cultural artesanal colombiana, tomando como caso de estudio la empresa Double Six, donde buscaron una estrategia de internacionalización para aumentar la presencia de los productos colombianos específicamente de la compañía en los mercados internacionales, partiendo del aporte que este generaba en el territorio colombiano en los años 2012 al 2016 (PIB) y la situación interna que la compañía presentaba, por ende decidieron adoptar el análisis de la cadena de valor del profesor Michael Porter con el fin de tener unas bases y un soporte estable para mantenerse en el exterior, para a su vez lograr implementar la estrategia de internacionalización denominada “Upsala”, siendo esto un plus para aumentar la fuerza laboral colombiana y a su vez ser influyentes en la generación de empleo para así mismo aportar en la economía del país (Camargo, Fernandez, & Hurtado, 2017).

Por último existe un proyecto de investigación que se enfoca en el proceso exportador del servicio cultural, el cómo, cuándo, dónde y con quien son algunas de las preguntas que destacan debido a que en su trabajo lograron evidenciar que la información es muy genérica y no existe un paso a paso o una guía en donde puedan apoyarse para realizar el proceso exportador sin margen de error, destacan la importancia de analizar e informarse al respecto ya que las industrias culturales tienen características únicas las cuales no permiten que se puedan apoyar en una guía genérica (Atanache & Folleco, 2018).

2.2 Marco teórico

Se quiere determinar el estado de la compañía en estudio “Fundación Ambrosia Colombiana”, sus falencias y las debilidades que están afectando su proceso y desarrollo, con el fin de construir un plan que ayude a la recuperación y progreso de sus actividades que los lleven a ser más competitivos, innovadores y exitosos, por esta razón se decide usar como herramienta la cadena de valor basada en el planteamiento del profesor Michael Porter.

El concepto sobre la cadena de valor fue conocido gracias a Michel Porter como se cita en Quintero Y Sánchez 2006, en el año 1986, el cual inicialmente dio una apertura a este tema en su libro “la ventaja competitiva” y sus estudios realizados al sector industrial y sobre la competencia, publicados a finales de los 80`s. En la construcción de este concepto Porter da una introducción del análisis del costo estratégico, el cual se basaba en la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden basar en los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, con el fin de tener un enfoque de las fichas claves dando origen a la ventaja o desventaja de costo conocida por muchos como “ventaja comparativa” teniendo este concepto como metodología para la construcción de la cadena de valor, según Porter.

De esta manera los autores explican la cadena de valor como un modelo de aplicación general que representa de manera sistemática las actividades de cualquier organización teniendo como base los conceptos de costo, valor y margen. Esta cadena se desarrolla por medio de etapas que tienen un orden cronológico en la forma de la aplicación de los procesos productivos lo que genera un esquema diferencial con el cual diagnosticar la posición de la empresa respecto a los competidores dando de esta manera la forma de proceder para mejorar sus acciones que generen una ventaja competitiva sostenible.

- **Elementos para la construcción:** Porter plantea esta cadena como la muestra del conjunto de actividades y funciones que se realizan internamente en una compañía, entrelazadas unas con otras. De esta manera él evidencia que la cadena se construye a partir del suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio (Quintero & Sanchez, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico, 2006). Y está constituida por tres elementos básicos:
 - a) Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta (Experto, 2001).
 - b) Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general) (Experto, 2001).
 - c) El Margen: Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.
- **Generadores de valor:** Según Porter son factores que tienen algún tipo de influencia especial sobre el valor generado o los costos, referente a las actividades de la cadena, estos son denominados generadores de costos y generadores de valor en donde el primero hace referencia a las causas estructurales del costo de una actividad, como lo es el aprendizaje, la economía de escala, la vinculación de las distintas actividades, entre otros, en donde puede estar al control de la empresa, pero no en su totalidad y el segundo hace referencia a él porque dentro de la cadena esa actividad que se genera es exclusiva, es decir, genera un valor agregado el cual lo hace competitivo y único, se reconoce como generadores de valor a los vínculos entre las actividades de la cadena, el aprendizaje, la ubicación, las políticas dentro de la organización, entre otros (Quintero & Sanchez, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico, 2006).
- **Sistema de valor:** Hace referencia a que la cadena de valor de una compañía para competir en el sector, parte de una generación de actividades más evolucionadas denominadas sistema de valor, el cual infiere que la compañía está dentro de un grupo complejo de actividades en donde

intervienen diferentes personas a gran escala (Quintero & Sanchez, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico, 2006).

- **Ventaja competitiva:** Como lo plantea el mismo autor en “La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico” para lograr abordar correctamente la cadena de valor es necesario tener en cuenta la ventaja competitiva de la fundación debido a que esta indica las características y atributos con los que cuenta el producto o en este caso el servicio dándole importancia y/o superioridad sobre las demás entidades que tienen como competencia enfocándose en la competencia directa para tenerlos como base sin descuidar a los otros competidores, existe dos formas de medir la ventaja competitiva, la externa e interna. Michael Porter en 1986 (como se cita en Quintero & Sánchez) las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo (interna) o de diferenciación (externa).

La ventaja competitiva externa es cuando el producto tiene cualidades distintivas por lo cual pueden entrar a jugar con los precios lanzándolos al mercado con un costo más elevado al de su competencia directa y aun así no verse afectados ya que su producto tiene un valor agregado que soporta el valor del mismo, de igual forma sucede en cuanto a los servicios.

La ventaja competitiva interna es cuando una compañía se apoya en la superioridad que esta tiene en cuanto a los costos internos, tales como los de fabricación, administración o gestión del producto, esto dándole un valor unitario inferior a los de la competencia directa (Quintero & Sanchez, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico, 2006).

Como se puede evidenciar, la cadena de valor tiene varios factores y componentes los cuales son de gran ayuda para la Fundación Ambrosía Colombiana debido a que las bases, el orden y la estructura que propone se adaptan a las necesidades de la misma, logrando evidenciar en qué posición se encuentra la fundación respecto a los competidores, teniendo esto como punto de partida su posición actual, sus ventajas competitivas con el fin de irse encaminando a una apertura de los mercados internacionales.

2.3 Marco conceptual

La presente investigación está enfocada en las industrias culturales, las cuales hacen parte de la “Economía Naranja”, dentro de estas industrias existen unos subsectores los cuales son medios audiovisuales, servicios creativos, diseño, artes visuales, patrimonio cultural, artes escénicas, entre otros. El enfoque que se realizó en este estudio de caso va dirigido hacia el subsector de las artes escénicas en donde se analiza la situación actual que éste presenta a nivel nacional y como se ha

venido desarrollando internacionalmente.

Para lograr abordar esta investigación se debe analizar que son las industrias culturales, la economía naranja y las artes escénicas con ello logrando entender el porqué de la investigación y como se desarrolla este ámbito a nivel nacional e internacional.

Se entiende por *economía naranja* las actividades que van entrelazadas y/o encaminadas que dan paso a que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, por lo cual el valor está determinado por su contenido y propiedad intelectual. Esta economía está compuesta por áreas relacionadas con la economía cultural y las industrias creativas, en dicha unión se encuentran las industrias culturales convencionales y las áreas de soporte para la creatividad” (Universidad Externado de Colombia, 2017).

Las industrias culturales es una actividad organizada, la cual se compone por funciones necesarias que permiten que los bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial logren llegar al público o al mercado deseado, son los sectores que tienen como objetivo principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2010).

Por otro lado, las artes escénicas como el teatro, el circo, la danza, la ópera y entre otras, constituyen presentaciones socioculturales y artísticas que se caracterizan tanto por los procesos comunicativos propios, como el hecho de que se materializan en la escena a través de una integración de otras expresiones artísticas, puede ser desde las literarias hasta el teatro (Educación navarra, s.f.).

Existen diferentes tipos de creaciones las cuales van encaminadas a ser representadas en vivo en un escenario, sean cuales sean las características de éste. El tipo de representación más común es el teatro, seguido de la danza (ballet, contemporánea, entre otros.) y la música. El sector de las artes escénicas ha tenido transformaciones en las dos últimas décadas en donde se ha generado la construcción y rehabilitación de espacios escénicos, debido a la emergencia de un gran número de compañías de teatro, así como la consolidación de varios espacios de exhibición. Actualmente la ciudad de Barcelona, líder en el ámbito de las artes escénicas, disfruta de un elevado volumen de actividad que tiene lugar tanto en espacios escénicos tanto público como privados (Ajuntament de Barcelona con colaboración de Asociación Profesional de la Gestión Cultural de Cataluña, 2013).

2.4 Marco legal

Indagando en la normatividad nacional se logra evidenciar que gracias a la importancia que se le ha dado a la diversidad cultural de Colombia en la Constitución Política de 1991 se logra constituir la Ley General de Cultura de 1997, la cual es tiene como objetivo velar por los derechos y deberes específicamente del sector. Por otro lado, el Plan Nacional de Cultura 2001-2010: “Hacia una ciudadanía democrática cultural” expresó el compromiso explícito del Estado de vincular las políticas sociales y económicas con el campo cultural de la siguiente manera:

Como instrumentos de planificación, el Documento Conpes 3.162 de 2002: “Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010”, y el proceso de la agenda interna iniciado en 2004, identificaron frentes de refuerzo y políticas de competitividad y productividad enfocados a los sectores de las industrias creativas y el emprendimiento cultural. Finalmente, el Enfoque de Gestión 2007-2010: “Cultura para todos”, de la ministra Paula Moreno Zapata, hace del emprendimiento cultural uno de los cuatro grandes ejes de acción del Ministerio de Cultura (Ministerio de Cultura, 2018).

A nivel internacional en el año 2005 se identifica en la Conferencia General de la UNESCO que adopta la “Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales”. Con esto se evidencia que por primera vez un tratado internacional toma en cuenta los procesos y efectos de la globalización y reconoce el crecimiento que tiene y la importancia que generan los servicios culturales. En esta convención se fijan objetivos como favorecer la emergencia de sectores culturales dinámicos en los países en desarrollo a través del fortalecimiento de las industrias culturales (UNESCO, 2010).

Entra en vigor en 2007 y de la mano de directivas operacionales, esta convención propone un marco general de políticas de la cultura el cual tiene como fin cuatro grandes puntos:

- Favorecer la introducción de políticas y medidas que apoyen la creatividad, dar posibilidades para que artistas y creadores participen en los mercados nacionales e internacionales, que sus productos sean remunerados y, también, accesibles a un amplio público.
- Reconocer la contribución de las industrias culturales al desarrollo social y económico, particularmente, en los países en desarrollo.
- Integrar la cultura en las estrategias de desarrollo sostenible y las políticas nacionales de desarrollo.

- Promover la cooperación internacional para facilitar la movilidad de los artistas, así como los intercambios de bienes y servicios culturales especialmente los de los países del Sur.

Con el actual y nuevo gobierno del Presidente Iván Duque se ha podido dar un gran paso cambiando el enfoque de la economía en Colombia con herramientas como la Ley 1834 del 23 de Mayo del 2017 la cual tiene como objetivo desarrollar, fomentar y proteger las industrias creativas:

El Gobierno nacional tomará las medidas necesarias para que las industrias creativas nacionales sean exaltadas, promocionadas, incentivadas, protegidas y reconocidas.

Para ello coordinará articuladamente sus esfuerzos, con miras a visibilizar este sector de la economía promoviendo su crecimiento e identificándolo como un sector generador de empleo de calidad, motor de desarrollo, y que fomenta el tejido social y humano, así como la identidad y equidad (República de Colombia-Gobierno Nacional, 2017).

Adicional y más actual se tiene el Decreto 1935 de 18 de Octubre del 2018 el cual tiene como objetivo:

Créase el Consejo Nacional de la Economía Naranja (CNEN) como organismo asesor y consultivo del Gobierno Nacional, encargado de formular lineamientos generales de política y de coordinar las acciones interinstitucionales necesarias para la promoción, defensa, divulgación y desarrollo de la economía creativa (Ministerio de Cultura, 2018).

Con este decreto se busca principalmente impulsar las estrategias, políticas y modelos necesarios para el cumplimiento de los cometidos de la Ley 1834 de 2017, adicional tiene los siguientes objetivos: coordinar acciones requeridas para el diseño, implementación y evaluación de la Política Integral de la Economía Creativa, coordinar las acciones requeridas para llevar a cabo la identificación, caracterización y priorización de los sectores objeto de la Política Integral de la Economía Creativa, proponer y gestionar la formulación de acciones e incentivos para el desarrollo y crecimiento de las industrias creativas y culturales, promover e impulsar modelos y políticas de protección y fomento de las manifestaciones artísticas y culturales tradicionales, en armonía con el desarrollo de las industrias creativas y la garantía de los derechos sociales y culturales de las poblaciones colombianas, coordinar junto con el Comité Intersectorial de la Propiedad Intelectual (CIPI) la promoción del sello “Creado en Colombia”, gestionar ante las instancias competentes un modelo de valoración de la propiedad intelectual respecto de contenidos creativos, que apoye el acceso al crédito y garantías para formación empresarial y desarrollo de proyectos, entre otros (Ministerio de Cultura, 2018).

2.5 Marco institucional

La Fundación Ambrosia Colombiana se fundó en el año 2006, está registrada en la cámara de comercio como Fundación de Ballet Folclórico Ambrosia Colombiana NIT 900101203-7 por el director, (Sotelo. C, comunicación personal, 2018) el cual hasta la fecha es también el director general de la compañía. Es una fundación sin ánimo de lucro la cual tiene como misión buscar la producción efectiva de los trabajos artísticos con profesionalismo, adicional de tener un grupo de baile, generan talleres gratuitos referentes a la danza folclórica, que son realizados por profesores externos a la fundación, confeccionan trajes típicos los cuales los usan para sus propias presentaciones, además de tenerlo a la venta, utilizando los recursos como apoyo económico para su sostenibilidad y exaltando la calidad humana dentro de sus miembros.

Actualmente la Fundación Ambrosia cuenta con dos tipos de proyectos, el primero es Ambrosia diversa, integrado por 8 parejas de baile, el cual busca integrar dos generaciones totalmente diferentes, exaltando sus capacidades y el segundo proyecto es el transformismo aplicado a la danza folclórica, son 10 personas que buscan ofrecer una presentación donde se evidencia la igualdad de género e integración de la comunidad LGTBI.

En su recorrido han logrado participar en 3 países, en Chile participaron en 2 eventos, el primero fue en el año 2014 donde viajaron a Chile al festival nuestras raíces, en su primera edición, en donde tuvieron la oportunidad de participar nuevamente en el año 2016, haciendo la prueba piloto de su proyecto de transformismo y adultos mayores, para el año 2017 se presentan en México y su última participación fue en el año 2018 donde estuvieron en Ecuador.

La visión por su parte es en un tiempo no mayor a 4 años, lograr tener un posicionamiento en todo el territorio nacional como una Fundación capaz de generar trabajo y ser líder en la gestión y producción de todo el territorio nacional, logrando exponer el impacto que este si genera a nivel nacional e internacional (Rojas, 2014).

2.6 Metodología

Esta investigación es de *tipo cualitativa* ya que según su definición:

De acuerdo con Maanen 1983, el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de

estudio, por lo que estudia la realidad en su contexto natural, interpretando y analizando el sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas involucradas. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la investigación, pág. 7)

Esto conlleva a realizar un análisis a los sujetos destacados y relevantes en la investigación, como lo es el sector de las artes escénicas y la cadena de valor, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos, buscando conocer los elementos que afectan en el desarrollo del sector y que se pueden mejorar teniendo como guía los parámetros de una cadena de valor. Este análisis será de tipo NO PARTICIPATIVO lo que significa que el investigador no participa del problema o situación; dos ejemplos de este tipo de observación son: simulaciones y estudios de caso. En los primeros se crea una situación y los participantes actúan. Se les observa. Y la segunda práctica, lleva a cabo un estudio exhaustivo de una persona o empresa, institución, etc. La segunda es la forma de práctica que se utilizará en esta investigación, ya que por medio de la Fundación Ambrosia es que se partirá para obtener estudios, datos relevantes y desde donde se va a partir para ver la participación de la cadena de valor en el sector.

2.6.1 Tipo de investigación.

El estudio sobre la cadena de valor y su interpretación en las artes escénicas se puede identificar de dos tipos, el primero es exploratorio ya que según su definición:

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (2010, pág. 79)

Esto quiere decir que es un estudio del cual no hay muchos antecedentes o investigaciones específicas realizadas con anterioridad, que es el caso de las artes escénicas, del que a nivel Nacional es un tema prácticamente desconocido y poco explorado, del cual se tendría que tomar diferentes enfoques (distintos al específico), para llegar a los resultados que se desea.

El segundo método de investigación es un estudio de caso el cual según Eisenhardt (1989):

Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de

describir, verificar o generar teoría (Martinez, 2006).

Para esto nos basaremos en el estudio explícito al caso de estudio Fundación Ambrosia.

2.6.2 Recolección de información.

Para lograr obtener la información necesaria y precisa para investigación se realiza a través de la recopilación documental que se entiende de la siguiente manera:

Es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizado dentro de los propósitos de una investigación en concreto. (Hernandez, Fernandez , & Baptista , Metodología de la investigación, 2010)

Para esta investigación se tiene como base documental documentos legales y comerciales, registros contables, materiales informales de recolección de datos, entre otros, de la Fundación Ambrosia Colombiana, lo cual da la oportunidad de conocer los antecedentes de un ambiente (sector de las artes escénicas) las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. Que colaborará para tener un punto de partida en la investigación y una guía que de un verdadero enfoque.

Como segunda variable se encuentra la entrevista la cual se define de esta manera:

Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque) (Hernandez, Fernandez , & Baptista , 2010).

Este método se utiliza en la interacción con los directores y artistas de la Fundación Ambrosia, con el fin de obtener una información mucho más concreta y la cual no se encuentra en documentos o estudios. Es una manera de conocer mucho más a profundidad la situación en la que están de una forma personal y real.

2.6.3 Análisis de la información.

El análisis de la información se realiza a través de unas categorías que permiten denotar los objetivos específicos, describiendo los aspectos a analizar para cada categoría que se presenta en la tabla.

Tabla 1

Categorías de los objetivos

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Categorías</i>	<i>Descriptor</i>
Identificar los elementos de construcción y generadores de valor que aportarían a la cadena de valor del subsector de las artes escénicas con el caso de estudio de la Fundación Ambrosia Colombiana.	Elementos de la construcción de la cadena de valor Generadores de valor	Actividades primarias y actividades de soporte. Generadores de valor
Delimitar la ventaja competitiva y el aporte de elementos que obtendría la Fundación Ambrosia Colombiana con la construcción de la cadena de valor.	Ventaja competitiva	Características y atributos, importancia y/o superioridad sobre los demás competidores. Externa e internas

2.6.4 Instrumento para la recolección de información.

Empresa	Fundación Ambrosia Colombiana
Tipo de investigación	Cualitativa
A quien va dirigida	Director de la fundación.
Tipo de entrevista	Entrevistas por pautas o guías: son aquellas, ya algo más formalizadas, que se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista. Los temas deben guardar una cierta relación entre sí. El entrevistador, en este caso, hace muy pocas preguntas directas y, deja hablar al entrevistado siempre que vaya tocando alguno de los temas señalados en la pauta o guía. En el caso de que éste se aparte de ellos, o que no toque alguno de los puntos en cuestión, el investigador llamará la atención sobre ellos, aunque tratando siempre de preservar en lo posible la espontaneidad de la interacción. (Hernandez, Fernandez , & Baptista, Metodología de la investigación, 1997)
Duración	Aproximadamente hora y media.
Preguntas guía	Cómo se encuentra registrada la Fundación a nivel comercial

Cuáles son las actividades primarias de la fundación
Con cuántos participantes cuenta el grupo y que ocupación tienen cada uno
De qué manera se obtienen los ingresos para la generación de actividades
Con cuáles recursos propios cuentan para sus ensayos, presentaciones y viajes
Cuál ha sido su método de comunicación más efectiva
En qué torneos o eventos han participado, y cómo han conseguido estar allí
Han tenido presentaciones a nivel internacional y cómo fue esta experiencia
Cuántos años llevan en el medio y según su recorrido como han logrado mantenerse
En algún momento, han tenido patrocinadores o inversionistas
Se han visto beneficiados por alguna ley, norma o campaña política enfocada en la Industria Cultural
Cuáles son los competidores que han identificado a nivel nacional e internacional
Cuáles fortalezas identifica de la Fundación que los diferencia de la competencia

Nota: Autoría propia.

3. Capítulo I. Elementos de construcción y generadores de valor que aportarían a la cadena de valor del subsector de las artes escénicas

En este capítulo se abordan los elementos que hacen parte de la construcción de la cadena de valor de Porter y cómo se pasa de la teoría a la práctica en Colombia y en la fundación, el aporte que se puede generar en el sub-sector y el sector de las artes escénicas.

3.1 Actividades primarias

Son aquellos procesos y actividades que tienen que ver con la creación del producto o servicio, su producción, logística, desarrollo y la asistencia posterior a su venta, es decir, en el caso de los servicios el proceso de socialización y mediación después de una presentación, las actividades primarias se dividen en cinco categorías, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios, de las cuales abordaremos dos ítems que son los que más tienen relevancia para el caso de estudio.

El apoyo que ha tenido Colombia hacia las industrias culturales a través de los últimos siete años fue desde la gestión del gobierno del presidente Santos, se invirtieron \$530 mil millones en la recuperación y creación de nuevas edificaciones de espacios culturales para las artes y la cultura, en total fueron 464 obras entre casas de cultura, teatros, bibliotecas, escuelas de música, entre otros, a lo largo del territorio nacional. Cabe resaltar que de las 464 obras realizadas, solo dos casas de cultura fueron beneficiarias, una fue la construcción de la casa de cultura en Tamalameque en el Cesar y la otra fue la remodelación de un espacio en estado de abandono para crear la casa de cultura de Ciénaga de Oro (Córdoba).

En cuanto al espacios para la formación y el desarrollo del teatro de los 464 obras fueron intervenidas 2, la primera fue la ‘Restauración del Teatro Primero de Mayo en Andagoya, Chocó’, la segunda fue el teatro colón el cual lo dividieron en 3 etapas, en donde la primera etapa inicio en el año 2008 y no fue hasta el año 2011 que fue finalizada para así darle paso a las otras dos etapas las cuales empezaron a evaluarse en el año 2011 y 2013 respectivamente, y no fue sino hasta el año 2018 que se entregó y por último teatrino del teatro municipal 'Enrique Buenaventura' de Cali. Adicionalmente después del fenómeno de la niña fueron 43 infraestructuras culturales las cuales se remodelaron o reconstruyeron en donde se intervinieron 29 casas de cultura y 2 teatros; Entre el año 2017 y 2018 gracias a una alianza realizada con el gobierno de Japón y el MinCultura se entregó el Teatro César Conto Ferrer en Quibdó (Chocó) (Ministerio de Cultura, 2017).

A pesar de los intentos del mandato del presidente Santos por la inyección de capital a los espacios para formación y fomentación de cultura, las infraestructuras para los ensayos y los procesos de formación no son adecuados y no todos están en condiciones óptimas, ya que gran parte de la inversión se hizo a bibliotecas públicas y solo un porcentaje mínimo de las industrias culturales contó con la reestructuración o construcción.

A continuación se van a describir algunas de las actividades primarias para el subsector de las artes escénicas y particularmente para Fundación Ambrosia Colombiana:

3.1.1 Logística interior.

Son aquellas acciones que van encaminadas al desarrollo del producto o servicio, desde espacios para su formación y desarrollo hasta la producción, logística, comercialización, entre otros, (Riquelme, 2017).

Existen a nivel nacional espacios públicos y privados en donde se realiza el proceso de aprendizaje, ensayos, presentaciones y foros de conceptualización de las artes escénicas, respecto al ámbito público se puede partir del hecho de que la demanda es elevada, por esta razón cada semana deben realizarse procesos específicos para poder separar un cupo en la casa de cultura más cercana u otros espacios públicos que el estado proporcione para esta actividad.

En el caso de la Fundación, gran parte de sus ensayos los realizan en la Casa de Cultura de Suba, la cual tuvimos la oportunidad de conocer y de ante mano se pudo inferir que es un espacio en donde no se ha realizado ningún tipo de inversión e intervención, los pisos son en madera la cual está muy desgastada por el mismo uso, adicionalmente existen espejos a lo largo de la sala los cuales en su mayoría están fragmentados o ya no tienen vidrio, en cuanto a la dotación como colchonetas, casi todas se encuentran rotas o averiadas y finalmente el espacio no es acorde a las actividades que se pretenden en él ya que es muy pequeño; En cuanto a las entidades privadas se pueden reservar sus espacios por una suma económica, pero la Fundación no cuenta con capital para hacer uso de ellas; Es importante destacar que el sector siempre ha presentado dificultades para generar recursos propios que sean suficientes para su propia sostenibilidad y para sobrellevar sus costos, influyendo el desconocimiento de esta economía y la falta de ayuda (Plan Nacional de Danza, 2018).

Situación Actual Fundación Ambrosia Colombiana

En esta misma lógica para la Fundación son todas las actividades que se relacionan con el desarrollo interno, es decir, desde los tiempos de ensayo, la preparación de rutinas, la fabricación y distribución adecuada de los vestuarios hasta infraestructuras óptimas y adecuadas con las cuales en la actualidad no cuentan, todo el desarrollo interno lo realiza y gestiona el director (C. Sotelo, comunicación personal, 2018) el cual manifestó que para un funcionamiento acertado, lo más difícil internamente es el capital para su sostenibilidad como Fundación y mantener a los integrantes interesados en seguir invirtiendo su tiempo, a pesar de las circunstancias ya que no cuentan con una remuneración económica por su labor, pero la Fundación para la preparación de presentaciones les demanda y exige mucho tiempo, esfuerzo, dedicación y hasta dinero ya que para las participaciones internacionales que han realizado, en su mayoría han sido los mismos bailarines quienes han tenido que correr con todos los gastos que conlleva la presentación, desde tiquetes aéreos hasta viáticos y hospedajes; Cabe resaltar que los integrantes de la Fundación son en su mayoría estudiantes, amas de casa y adultos mayores, sin embargo asisten representando al país el cual según el director ese mismo país expresa rechazo, desinterés y en algunas ocasiones presentan hasta desconocimiento de que en algún evento exista una fundación que está representando el país (Sotelo, 2018).

3.1.2 Mercadotecnia y ventas.

Son todos los procesos, actividades y funciones que se relacionan con dar a conocer el servicio, una forma de dar a conocer las industrias culturales colombianas a nivel internacional durante 8 años fue por medio de importantes certámenes internacionales como la semana cultural en Buenos Aires, el MicSur (2016), el festival internacional Cervantino en México (2015) y las temporadas cruzadas en Francia (2017); pero finalizando el año 2017 el Ministerio de Cultura creó PALCO (plataforma de circulación internacional para las artes escénicas de Colombia) la cual permitió una apertura global y sin fronteras, gracias a ella al país llegaron 10 programadores internacionales de teatro y danza, logrando concretar en el subsector del teatro una participación importante en el Festival de las Artes de Valparaíso en Chile. Así mismo, se realizó el Mercado de Industrias Culturales del Sur, en Bogotá, en el cual participaron alrededor de 5 grupos de teatro y circo en sesiones de “pitching” (rondas de negocios), “Showcas” (muestras en vivo de artes escénicas), en

donde participaron programadores de Brasil, Argentina, Bolivia, Costa Rica, México, Perú, Uruguay y Paraguay.

En la Semana Cultural de Colombia en la ciudad de Buenos Aires (Argentina) se promovió la presencia de artistas en eventos como una muestra teatral y musical; Se publicaron dos Antologías de dramaturgia colombiana en México por la editorial cultural Paso de Gato, y en Colombia fueron publicadas por el Ministerio de Cultura. Así dándose poco a poco a conocer el país ya sea como país invitado a eventos culturales o país sede, mostrando todos los ámbitos en los que se puede desempeñar y explorar en el país, enfocándose siempre en dejar a Colombia como un país cultural ante los ojos del mundo, aunque el apoyo al sector sea poco (Las artes escénicas de Colombia, en el foco del mundo, 2018).

E-commerce en la Fundación Ambrosia Colombiana

En este mismo sentido la Fundación cuenta con sus redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter en donde aunque no están en constante comunicación e informando sus próximos eventos, tienen información apropiada para contactarlos y hacer contrataciones, esta es una de las falencias importantes de la fundación debido a que no tiene una comunicación efectiva, es decir, no tienen una persona específica dentro de la fundación que se encargue de este rol, ya que todos los integrantes tienen libre acceso a las redes sociales y por esta razón no se identifica aún su identidad e imagen, en el mejor de los casos un solo integrante que le da orden y lógica a sus páginas es suficiente para ser efectivos en la intranet y el mundo digital.

Sin embargo la fundación ha tenido la oportunidad de viajar y darse a conocer a nivel internacional ya que en el año 2014 viajó a Chile al festival nuestras raíces, en su primera edición, para el año 2017 viajó a México y fueron el primer grupo de danza que realizó una función de transformismo, el cual principalmente consiste en que bailarines realicen el papel de una bailarina haciendo eco y énfasis en la inclusión de la comunidad LGTBI y el último viaje que han realizado fue en el año 2018 a Ecuador en donde realizaron transformismo y adicionalmente mezclaron bailarines de la tercera edad con jóvenes, resaltando la igualdad de condiciones que quieren siempre reflejar (Sotelo, 2018).

Cada vez más los países toman a las industrias culturales como un sector en proyección, con capacidades óptimas para impulsar y ayudar en la económica del país, existen países con más avances que otros como es el caso de Chile y Argentina, los cuales le apuestan y fortalecen el sector, sin embargo en el caso de Colombia específicamente en la Fundación Ambrosia, se

evidencia que se puede participar y representar al país en los diferentes eventos que se realicen, a pesar de las actividades soporte y primarias como infraestructura y logística que el país considera suficientes y optimas no lo son, sin importar estos aspectos, con mucho esfuerzo y dedicación la Fundación ha logrado dejar huella en cada espacio en el que se presenta por su factor diferenciador, su innovación y labor, es por este motivo que los siguen invitando a que hagan parte de los diferentes concursos o eventos que se presentan a nivel internacional y aunque no ha todos pueden asistir porque para viajar no cuentan con el apoyo del estado, buscan herramientas para no dejar de intentar lograr asistir y poner en alto el nombre de la Fundación y de paso de Colombia en cada evento.

3.2 Actividades de soporte

En cuanto a este elemento es quien apoya y soporta las actividades primarias, pueden ser lugares de ensayo, logística, administración, entre otros, por ende cabe destacar que el apoyo del Ministerio de Cultura es que cada año abre convocatorias a nivel nacional para dar dotaciones a los municipios o ciudades participantes, las cuales deben cumplir con unos requisitos que se estipulan en el manual para la postulación, los participantes que tengan mayor puntaje y cumplan con todos los requisitos se les realiza una visita técnica la cual se realiza para conocer y evaluar el espacio físico postulado, al final solo 4 municipios pudieron ser beneficiarios.

El concurso se realiza con el fin de fomentar, apoyar y ayudar a las organizaciones y fundaciones que no cuentan con los recursos para tener un espacio propio y brindarles las mismas oportunidades para el desarrollo de la actividad, en el año 2018 los municipios beneficiarios fueron Villeta (Cundinamarca), Mariquita (Tolima), Enterrrios (Antioquia) y Paz de Ariporo (Casanare) (Plan Nacional de Danza, 2018).

Tabla 2

Municipios que han recibido en años anteriores dotación

AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Amagá (Antioquia)	Cerinza (Boyacá)	Agua de Dios (Cundinamarca)
Apartado (Antioquia)	Cuaspud Carlosama (Nariño)	Duitama (Boyacá)
Bochalema (Norte de Santander)	El Banco (Magdalena)	Chinavita (Boyacá)
Circasia (Quindío)	La Calera (Cundinamarca)	Guatapé (Antioquia)

Concordia (Antioquia)	La Victoria (Valle del Cauca)	Medio San Juan (Chocó)
El Doncello (Caquetá)	Nemocón (Cundinamarca)	Policarpa (Nariño)
El Tarra (Quindío)	Palermo (Huila)	Puerto Gaitán (Meta)
La Tebaida (Quindío)	Puerto Boyacá (Boyacá)	
Morales (Cauca)	Remedios (Antioquia)	
Nocaima (Cundinamarca)	Sibaté (Cundinamarca)	
Palmira (Valle del Cauca)		
Puerto Rico (Caqueta)		

Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos. (Fuente: Ministerio de Cultura, 2018)

Con lo anterior se puede evidenciar que al transcurrir el tiempo son menos los municipios que adquieren los beneficios, según lo informó el Ministerio de Cultura esto se debe a que la participación ha disminuido y que el presupuesto cada vez es menor, aunque el ministerio siempre busca gestionar nuevos recursos para que en el transcurso del año se vayan gestionando los municipios que seguían según puntuación, pero no es tan común que los municipios sean beneficiados después, por ende la falta de financiamiento al final da como resultado una deserción y las fundaciones que siguen en pie y se mantienen a través de los años con esfuerzos para ser competitivos en el subsector, la gran mayoría tienen que utilizar recursos propios para poder seguir subsistiendo, lo cual al final no es rentable para ellos y este es uno de los motivos principales por los cuales disminuye la participación y la población en el subsector.

Proceso de la Fundación Ambrosia Colombiana

Así mismo en el caso de la Fundación estas actividades, aunque no se relacionan con el servicio prestado si sirven de ayuda, ya que son las que dieron cabida a que el servicio se haya realizado, desde la logística de transporte de los bailarines hasta la infraestructura de los lugares de ensayo, entre otros.

Adicionalmente entre las actividades de soporte de la Fundación el director Cristian Sotelo en una comunicación personal sostiene que han logrado participar en todos los eventos internacionales en los que se han postulado, ya sea por medio de invitaciones o concursos, lo que ha dado cabida a que la Fundación empiece a tener reconocimiento en el medio, aunque cabe resaltar que dentro de las problemáticas que se presentan a nivel nacional, se encuentra la Fundación Ambrosia ya que ellos deben diariamente luchar por un espacio de ensayo, el cual es el soporte principal e indispensable para sus presentaciones aunque ni siquiera cuentan con las

condiciones óptimas para su desarrollo, como pudimos evidenciar son miles de entidades que se dedican a las industrias culturales, las cuales cuentan con las mismas falencias, en cuanto a la Fundación se denota que no es que exista un mal manejo en sus procesos internos, sino que cuando se procede a implementar recursos o apoyo solo un tercio, si no es menos del presupuesto que tenían contemplado para este subsector de las industrias culturales es implementado.

3.3 Generadores de valor

Colombia es un país reconocido por sus numerosas ferias y fiestas que reflejan el espíritu alegre y parrandero colombiano. Estas fechas y acontecimientos han sido una gran plataforma para recalcar la cultura e idiosincrasia de cada región, ya que en ella participan cantidad de grupos de danza, teatro, canto entre otros, que recalcan en sus canciones y bailes la historia y riqueza cultural con la que cuenta el país, permitiendo a grupos emprendedores tener la oportunidad de reconocimiento frente a los nacionales como al público internacional que tanto disfruta de estos eventos en Colombia (Colreservas, sf).

A continuación se enumera cada uno de los eventos más importantes del año que se puede encontrar en Colombia y difícilmente se encontrará en otro país.

Tabla 3

Ferias y fiestas nacionales

<i>Mes</i>	<i>Evento</i>
Enero	Feria de Cali, Feria de Manizales, Carnaval de Blancos y Negros – Pasto, Carnaval del Diablo – Riosucio, Reinado Departamental de la Panela – Villeta, Reinado del Arroz - Aguazul – Casanare
Febrero	Carnaval de Barranquilla, Festival del Corrido Llanero. Puerto Carreño, Festival de la Subienda - Honda – Tolima, Fiesta de la Candelaria – Cartagena, Carnaval del Fuego - Tumaco – Nariño
Marzo	Festival internacional de cine – Cartagena, Festival Iberoamericano de Teatro – Bogotá, Semana Santa – Popayán, Festival de Música Religiosa – Popayán – Mompox – Pamplona, Ferias y Fiestas – Acacias – Meta, Festival de la Canción Llanera - Villavicencio – Meta
Abril	Festival de Luna Verde - San Andrés, Festival Internacional de la Leyenda Vallenata – Valledupar, Festival del Cangrejo - San Andrés Islas, Festival de Cine Eurocine – Bogotá

Mayo	Festival Internacional de la Cultura – Tunja, Festival de Interpretes de la Canción, Mono Nuñez - Ginebra – Valle, Fiestas del San Pedro y Festival del Bunde Tolimense – Espinal, Reinado Nacional del Café - Calarca – Quindio, Festival Folclórico del Caqueta – Florencia Caqueta, Festival de la Cultura Wayuú – Guajira
Junio	Festival del Mono Nuñez - Ginebra – Valle, Festival Folclórico y Reinado Nacional del Bambuco - Neiva – Huila, Reinado Nacional del Bambuco - Neiva – Huila, Festival del Tango – Medellín, Festival Folclórico - Ibagué Tolima, Reinado Nacional de la Ganadería - Montería Córdoba
Julio	Fiestas del mar - Santa Marta, Festival del sol y del acero - Sogamoso, Boyacá, Festival de la Cumbia - El Banco – Magdalena, Torneo Internacional del Joropo – Villavicencio, Opera al Parque – Bogotá
Agosto	Desfile de Silleteros – Medellín Fiestas Folclóricas - Capitanejo – Santander, Festival de Verano – Bogotá, Festival de Tiple y la Guabina - Veléz – Santander Festival de la Bahía - Bahía Solano, Festival Folclórico del Litoral Pacífico – Buenaventura
Septiembre	Concurso Nacional de bandas – Paipa, Boyacá, Feria Bonita – Bucaramanga, Festival Latinoamericano de Teatro – Manizales – Caldas, Festival de Música Folclórica – Socorro – Santander, Festival Cuna de Acordeones – Villa Nueva – Guajira, Festival de la Trova – Medellín
Octubre	Reinado Nacional del Turismo – Girardot, Cundinamarca, Festival de Cine – Bogotá, Festival Nacional de Gaitas – Ovejas – Sucre, Festival Latinoamericano de Danzas Folclóricas – Guacarí – Valle del Cuaca, Concurso Nacional de Duos – Armenia – Quindío, Encuentro Mundial de Coleo – Villavicencio – Meta
Noviembre	Concurso Nacional de Belleza – Cartagena, Festival Internacional Folclórico y Turístico del Llano – San Martín – Meta, Fiesta Nacional de la Agricultura – Palmira – Valle
Diciembre	Desfile de Danzas, Mitos y Leyendas – Medellín, Festival de Arte "Memoria e Imaginación" – Cartagena, Feria de Cali – Cali, Torneo Internacional de Contra puente y La Voz Recia – Yopal Arauca.

Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos. (Fuente: Turiscolombia, 2018)

Generadores de valor en la Fundación Ambrosia Colombiana

De igual forma la Fundación Ambrosia Colombiana está legalmente constituida desde hace 13 años, en donde actualmente han logrado destacarse y ser reconocidos en el medio, gracias a que fueron los primeros en aplicar el transformismo en sus presentaciones, es decir, existe una abierta y amplia inclusión de la comunidad LGTBI, adicionalmente la Fundación cuenta con otro formato, el cual es hacer una adaptación en la que participen en la misma presentación jóvenes y adultos bailando e interactuando entre sí, según expresa el director (Sotelo, C. comunicación personal, 2019), lo que realmente buscan con estos formatos es que la Fundación haga parte de un cambio, mostrando la capacidad de todos sin importar de donde son, que edad tienen y que

inclinaciones puedan tener; todo esto lo has hecho ganar un espacio de admirar entre sus competidores, siendo esto un generador de valor exclusivo hasta el momento en el país de la Fundación.

4. Capítulo II. Ventaja competitiva en la cadena de valor

A continuación, se presenta cada uno de los factores, variables y características que llevan al sub sector de las artes escénicas en Colombia a tener un valor diferencial frente otros sectores, tanto nacional como internacionalmente, además de identificar atributos que apoyen el proceso para generar nuevos diferenciadores que permitan seguir destacándose en la economía del país.

Características generales

A nivel general la industria cultural actualmente se identifica como un gremio que aporta más al PIB de lo que aportan ahora la minería o el café al sector productivo. Esto se identifica ya que en el 2016 movió 6,2 billones de pesos, y del 2005 al 2017, tuvo una participación promedio del valor agregado del 1,1% del total del PIB nacional, estando por encima de sectores como el del café, cuya participación fue del 1%. Según con la Federación Nacional de Cafeteros, en el 2017 la producción por el año cafetero fue de 8,1 billones, y se calcula que en el mismo ejercicio, las industrias culturales rondaron los 15 billones de pesos. Son las cifras que identifican la superioridad y el auge que está teniendo el sector pero que además va creciendo y cogiendo fuerza con cada uno de los proyectos del Presidente Ivan Duque (El Portafolio, 2018).

Este sector no sólo genera riqueza al país sino que también tiene potencial generando millones de empleos así como el Dane indica que la participación promedio de los puestos de trabajo generados en el campo cultural, frente a los empleos del total de la economía del 2005 al 2017, se ubicó en el 1,2%, el sector ha sido una alternativa de empleabilidad a regiones donde hay altas tasas de desocupación (El Portafolio, 2018).

Un factor primordial de diferenciación de este sector es que no requiere de infraestructura pesada ni costosa, tampoco de inversiones tan grandes como en actividades de tipo extractivo, ya que su centro de producción es el “talento” y por esto los Colombianos son reconocidos a nivel mundial, sólo falta la estructura necesaria y obtenida con la cadena de valor para lograr aprovecharlo en un 100% (El Portafolio, 2018).

A continuación se relacionará dos divisiones de la ventaja competitiva de forma más específica en el sub-sector artes escénicas.

4.1 Ventaja competitiva interna

Se identifican a nivel interno las siguientes características que se abstraen tanto del subsector como de la fundación lo cual permite obtener unos diferenciadores de valor frente a la

competencia.

De manera inicial es relevante dar a conocer los datos presentados en la cuenta satélite de Cultura realizada el 31 de julio de 2018 sobre el año 2017. Allí se puede evidenciar el valor agregado en el proceso productivo de las ramas de actividad económica, asociadas a cada uno de los segmentos culturales. Este valor agregado se calcula como la diferencia entre la producción y el consumo intermedio (bienes y servicios consumidos en el proceso productivo donde se identifica un crecimiento del 30,4% en el subsector frente a año 2016 y equivalente a 26.616 millones de pesos (Ministerio de Cultura, 2018 A).

Tabla 4

Valor agregado en el proceso productivo

Segmento cultural	Valor agregado 2016	Valor agregado 2017	Variación
Artes escénicas	87.691	114.307	30%
Total campo cultural	8.096.529	8.161.255	0,80%

Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos. (Fuente: Cuenta satélite Cultura, 2018)

En los Balances Oferta-Utilización donde se analiza el origen y el destino de los bienes y servicios, por cuanto la cantidad de un producto disponible debe haber sido provista ya sea por la producción interna o por las importaciones; dicha cantidad de un producto que ingresa a la economía en un período contable debe ser utilizada para el consumo intermedio, el gasto de consumo final, la formación de capital o las exportaciones. Como ventaja competitiva del subsector se identifica un crecimiento respecto al 2016 donde la demanda del sector frente al consumo de hogares aumentó en 22.274 y frente al gobierno aumentó 1.322 millones de pesos, y otros factores como lo evidencia la siguiente gráfica (Ministerio de Cultura, 2018)

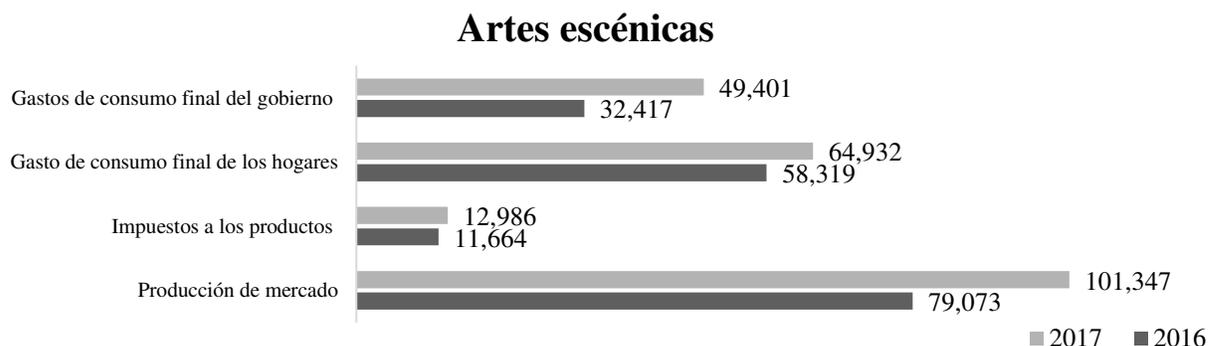


Figura 1. Elaboración propia a partir de datos obtenidos. Cuenta satélite Cultura (2018)

En la siguiente tabla se evidencia que respecto a la oferta laboral del sector por horas trabajadas y participación por segmento según sexo, se identifica que el subsector de las artes escénicas es el segundo segmento en el sector de la industria cultural generador de empleos de la siguiente manera:

Tabla 5

Oferta laboral

Segmento	Horas trabajadas	Mujeres	Hombres
Libros y publicaciones	36	18	17
Juegos	21	9	12
Audiovisuales	66	21	45
Diseño	225	73	152
Artes visuales, música, artes escénicas	104	23	80
Patrimonio material	17	13	5
Educación Cultural	44	26	17
Total	513	183	328

Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos. (Fuente: Cuenta satélite Cultura, 2018)

Con lo anterior se puede evidenciar el posicionamiento de las artes escénicas y su crecimiento que tiene año por año en la actualidad, demostrando la oportunidad de desarrollo y de inversión que allí se encuentra.

Participaciones de la Fundación Ambrosia

La Fundación Ambrosia a pesar de no contar con los datos que demuestren el crecimiento de la empresa y de no tener registros contables así como se muestran las estadísticas anteriores sobre el subsector. Se logra identificar que los elementos encontrados en el subsector si se evidencian y proyectan dentro de la fundación. Es decir, se demuestra como el consumo final del gobierno va en aumento, por la participación que ha tenido la Fundación en eventos como: Ecopetrol, Lotería de Bogotá, Secretaría de Integración, Instituto para las artes, Parlamento Andino, y diferentes universidades, jardines, y Embajadas.

Y no sólo ha sido el consumo por parte del gobierno sino de consumidor individual que le ha permitido participar en festivales como “Nuestras Raices” en Chile en el año 2014, donde participaron no sólo con grupos del mismo país sino también de Perú, Bolivia, entre otros que les

permite dar su primer reconocimiento internacional. En el año 2016 vuelven a Chile. En México, tuvo la oportunidad de estar por un poco más de un mes, llegando de Ciudad de México hasta Puebla. El más reciente, en el año 2018 es en Quito y Guayaquil, ganando la atención e interés del público con su estrategia de “transformismo” (Sorelo, 2019).

Con la anterior información se puede resaltar la oportunidad que tiene la fundación y cada una de las empresas de artes escénicas en el subsector, ya que según informa la Cuenta Satélite de cultura actualmente se cuenta con una gran apertura tanto de demanda del sector como la oferta laboral para seguir generando empleo. La Fundación Ambrosia es el ejemplo para evidenciar que existen grandes escenarios para ser participé tanto en lo público como en lo privado, además la posibilidad que hay de llegar a ser influencia y obtener reconocimiento de manera internacional, llegando ahí sin apoyo de inversionistas ni patrocinadores.

4.2 Ventaja competitiva externa

En el subsector de las artes escénicas se encuentran a nivel externo algunos factores que apoyan a una superioridad frente a otros sectores y además un apoyo que podrá permitir las herramientas necesarias para destacarse a nivel internacional.

Un elemento clave que tiene actualmente el subsector y se diferencia de otros es la implementación de la cuenta satélite de Cultura, desarrollada por el Ministerio de Cultura y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. En el 2005 el DANE abrió la cuenta satélite y empezó a cuantificar la participación en el PIB de lo que ahora se conoce como economía naranja, tiene una participación clave ya que esta herramienta permite cuantificar de manera real el crecimiento y evolución del sector que permite ser comparable con otros (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).

Un factor importante que ha sido una gran ventaja para el sector fue la aprobación de la Ley Naranja en el año 2017 la que cooperará para desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas, entendidas como aquellas que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual. Gracias a esta ley se otorgarán incentivos fiscales para personas naturales y jurídicas que promuevan, patrocinen y auspicien las actividades de las Industrias Creativas y Culturales, adicional de tener un estricto cuidado y protección a cada uno de los proyectos realizados por los artistas buscando que se proyecten a través de Internet, mediante el sello “Creado en Colombia” dándoles una identidad y

caracterización diferenciadora (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).

Este sub sector será privilegiado con la opción que está considerando el gobierno de crear zonas francas temporales donde se facilite el desarrollo de festivales y carnavales, que es uno de los mejores escenarios para aprovechar como lo ha sido el Festival Iberoamericano de Teatro en Bogotá, el Carnaval de Barranquilla, los festivales en Cartagena y las iniciativas propias de cada ciudad, que en sus años de auge el Iberoamericano ha superado los más de cuatro millones de espectadores (El Portafolio, 2018).

Fundación Ambrosia frente a la competencia

En el subsector de las artes escénicas es importante resaltar que absolutamente todo es una competencia, ellos trabajan para ganar competencias, torneos, entre otros, así que todo gira alrededor de ésta. Y este ha sido el foco de la Fundación lo que los ha llevado a ser autónomos y autosuficientes ya que arman su recorrido de forma empírica, con contactos propios y con la generación de sus propios recursos para llegar a tener la oportunidad de participar tanto nacional como internacionalmente, a pesar que la Fundación no ha utilizado a su beneficio ninguna de las variables mencionadas anteriormente dentro de la Ley Naranja e incluso desconocen estos beneficios, ellos han logrado utilizar a favor sus propias estrategias, para a pesar de no contar con apoyos gubernamentales o privados lograr destacarse y diferenciarse de otras empresas o subsectores.

Para demostrar lo anteriormente dicho, el Director (Sotelo, C. Comunicación personal, 2019), explica su nueva estrategia que le ha dado oportunidad de crecimiento y de reconocimiento llamada: “transformismo”, esto significa que Cristian con su grupo crean una presentación en la cual chicos se transforman en mujeres y realizan toda un show del baile folclórico pero con ese toque especial, esta estrategia le permitió en el año 2016 donde vuelven a presentarse a Chile diferenciarse en este país de cientos de grupos que también estaban participando. En México, esta Fundación llega ofreciendo un show donde adultos mayores y jóvenes se mezclan para subir a la tarima y realizar su presentación, dejando al público adorando y celebrando el que ellos estuvieran allí.

Con esto se pueden concluir, que la Fundación Ambrosia si tiene las características para lograr resaltar dentro del subsector, sólo le falta el conocimiento de los beneficios a los cuales se puede acoger que existen dentro de la Ley Naranja, que le permita llevar su estrategia de transformismo más allá de festivales locales y aumentar su participación a nivel internacional (Sorelo, 2019).

5. Capítulo III. Elementos que aportan y permiten construir la cadena de valor de la Fundación Ambrosia Colombiana

Gracias a la cadena de valor de Porter se ha logrado identificar las oportunidades y amenazas que presenta la Fundación Ambrosia Colombiana, partiendo de cómo se encuentran actualmente las industrias culturales específicamente en el subsector de las artes escénicas y como esto influye de manera directa o indirecta en la Fundación.

5.1 Actividades primarias: logística interna

En el caso de la Fundación muchas veces no alcanzan a participar en los eventos y cupos que realiza el estado, bien sea porque han agotado o los espacios públicos para sus ensayos ya están ocupados, adicionalmente la Fundación cuenta con muy pocas ayudas económicas, las cuales aunque no les impidió internacionalizarse, si es un factor que afecta directamente a los integrantes ya que no es rentable o viable a largo plazo que el financiamiento de la Fundación quede en manos netamente del director o de las personas que integran la Fundación.

5.2 Mercadotecnia y ventas

Las redes sociales son un medio que actualmente es muy efectivo en cuanto a la comunicación ya que genera un acercamiento entre las personas y el servicio a prestar, siendo un medio para un fin, por esta razón se recomienda darle un uso profesional y monetizable, uno de los aspectos en los cuales la Fundación no es tan fuerte, es en entender y dar un uso correcto a la mercadotecnia y ventas o e-commerce, el director Cristian Sotelo debería tener en cuenta la apropiación de los recursos gratuitos que se ofrecen en las distintas plataformas para entender y utilizar apropiadamente los elementos que se encuentran dentro del e-commerce. el cual es un recurso del que se obtendrían grandes resultados, debido a que si se busca a la Fundación en internet es muy poca la información que se encuentra, y esto se debe a que en sus redes sociales no hacen publicaciones constantes y ni siquiera en su página principal exponen sus participaciones en el exterior, ni sus formatos de presentaciones como el transformismo y la integración de los adultos y jóvenes en el escenario, lo cual les daría un valor agregado frente a la competencia; Es un aspecto en el cual deben educarse, informarse y reforzar si desean poner el nombre de Ambrosía en alto, ya que en los últimos 10 años aproximadamente que lleva la Fundación en funcionamiento, su nombre no ha resaltado en el país como representante artístico

del subsector.

A veces la carencia de información respecto a cómo se está moviendo el mundo frente a las artes escénicas es perjudicial y el no saber venderse y resaltar dentro del mundo digital es uno de los factores en los que más debe trabajar la Fundación.

5.3 Actividades de soporte

Las actividades de soporte que el subsector tiene para ofrecer son amplias aunque escasas, el desconocimiento y la falta de comunicación por parte del estado es lo que hace que en casos como el de la Fundación no se informen, existen espacios que están creados para fomentar y reconocer al subsector, los cuales no son utilizados y aprovechados en su totalidad por el Director de la Fundación Cristian Sotelo, pero a pesar de esto, la Fundación utiliza como contención para futuras presentaciones el desarrollo de su propio vestuario, con el fin de minimizar gastos y generar rentabilidad una vez no sean necesarios, ya que los venden para así seguir costeando y soportando otros gastos o aspectos que deben mantener.

Este ítem es uno de los aspectos que se reconocen en la fundación que tienen que trabajar, esto se concluye debido a que los participantes y el director no están obteniendo reconocimiento ni rentabilidad de la inversión que realizan, ya sea en dinero o el tiempo dedicado, lo que conlleva a que se empiece a generar a largo plazo un desinterés por parte del equipo, que al final podría terminar en una deserción.

En la Fundación uno de los aspectos más grandes a trabajar es la comunicación, debido a que no tienen grandes aportes que realizar, si en realidad no saben ni un tercio de cómo se compone el sector, subsector y la misma Fundación.

Se destaca en el presente trabajo algunas de sus bases y puntos de partida, en los cuales deben trabajar y desarrollarse para el correcto funcionamiento de la Fundación.

5.4 Ventaja competitiva

Por medio de la cadena de valor se ha identificado cada una de las variables que presenta el subsector de las artes escénicas que les ha permitido tener una ventaja competitiva y obtener una superioridad que permita destacarse frente a otros sectores relevantes como el Café y Petróleo.

Para la Fundación Ambrosia la cual actualmente no cuenta con ningún tipo de apoyo económico y además obtiene sus recursos económicos en su mayor parte del Director o de los participantes, se propone utilizar elementos encontrados como ventaja competitiva dentro de la cadena de valor

en la cual se ha identificado que gracias a la Ley Naranja el Director Cristian podrá se beneficiado de los incentivos fiscales que ofrece el gobierno para su fundación, si demuestra como él con su fundación logra promover, patrocinar y auspiciar las actividades de las Industrias Creativas y Culturales por medio de su Danza Folclórica y la caracterización en cada uno de sus presentaciones.

Adicionalmente en el nuevo proyecto de la Fundación llamado “transformismo” y el cual le ha dado la apertura a nuevos torneos y ha sido su punto diferenciador, con la nueva Ley estas ideas y proyectos tendrán estricto cuidado y protección para ser parte de “propiedad intelectual” o incluso ser unas de las que caracterizan el legado y la historia de Colombia, de tal manera que si la Fundación sube sus presentaciones a la red podrá llevar con éste la etiqueta “Creado en Colombia” que los llevara a diferenciarse sea frente a competidores o de otros sectores para el público nacional o internacional.

Conclusiones

Actividades primarias: Logística Interna

En Colombia las industrias culturales están teniendo un auge gracias a la Ley Naranja y al Presidente Iván Duque, debido a que se está impulsando el sector, generando un mayor reconocimiento como industria generadora de valor, el subsector de las artes escénicas por su parte cuenta con recursos y elementos para su desarrollo en donde el estado interviene anualmente, brindando la oportunidad de optimizar y reformar los espacios públicos destinados a esta industria, aunque los aportes generados no cubren la demanda del subsector en su totalidad, si ayudan a fomentar la participación y crecimiento del mismo. Adicionalmente se evidenció que el subsector aun no es considerado por parte del estado como una fuente económica estable que podría aportar valor o incremento al PIB del país.

Actividades de soporte – Mercadotecnia y ventas

Analizando cómo está actualmente el país, se encontró que cuenta con el desarrollo de plataformas como PALCO, que informa e incentiva la participación de las industrias culturales por medio de certámenes y eventos; Adicionalmente cuentan con actividades gratuitas e informativas las cuales ayudan a el reconocimiento de las empresas enfocadas en el sector y el subsector, con el fin de fomentar la integración y desarrollar un gusto por las mismas; La aplicación PALCO fue desarrollada por el Ministerio de Cultura en el año 2016, se planteó con el fin de generar nuevas oportunidades de negocios para los creadores de estos sectores culturales en el país, buscando conectar y facilitar los negocios y la exportación de espectáculos, ya que su logística se debe estar constituida y plantearse de una forma eficaz y eficiente para las necesidades de las industrias culturales; Aunque el desarrollo de esta plataforma fue hace más de 2 años aún existe la falta de información y desconocimiento del sector y subsector, generando que no exista una evolución y genere desinterés.

Ventaja competitiva

Con la cadena de valor se ha identificado los elementos de ventaja competitiva del sector de las artes escénicas que se pueden utilizar y tienen gran valor para la Fundación Ambrosia, se concluye que el elemento importante identificado como ventaja competitiva es el inicio del periodo de gobierno del presidente Duque el cual trajo la activación de la Ley Naranja para el país que tiene como objetivo beneficiar la Industria Cultural. Uno de los principales beneficios es económico para las personas que hacen parte del subsector y promueven la activación y promoción de la

industria cultural además de ofrecer la completa protección y regulación para cada una de las ideas y proyectos de la Industria Cultural donde no sólo se tenga un estricto cuidado con plagio y derechos de autor sino que además se reconozca como patrimonio cultural. Adicional se recopila información del subsector donde se identifica el crecimiento y la oportunidad que existe actualmente en el subsector que demuestra la productividad que existe aún de la cual se puede sacar provecho además de conocer que caminos son los de relevancia actualmente para poder utilizar para su innovación.

Referencias

- Acevedo, E., & Mercado, F. (2013). *Industrias creativas: ¿Cómo mejoramos la industria editorial Chilena?* Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Ajuntament de Barcelona con colaboración de Asociación Profesional de la Gestión Cultural de Cataluña. (2013). *Artes escénicas*. Obtenido de Las 10 claves para conocer el sector: https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_Sectorial_Cultura_arts_2013_cast_tcm24-4071.pdf
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Palermo: Palermo Bussines.
- Alonso, G., Bonet, L., Garzón, A., & Schargorodsky, H. (2010). *Políticas para la creatividad*. Barcelona: UNESCO.
- Atanache, J., & Folleco, Y. (2018). *Componentes de internacionalización de las industrias*. Bogotá: Uniagustiniana.
- BBC News Mundo. (16 de Agosto de 2018). *Colombia: qué es la "economía naranja" que quiere impulsar el presidente Iván Duque*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45173803>
- Bello, A. (14 de Diciembre de 2006). *Diagnóstico económico de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Bogotá: teatro, danza, música y circo*. Obtenido de CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO: <file:///C:/Users/cavila/Downloads/5.pdf>
- Blanco, J. (27 de 05 de 2016). *Grandes Pymes Argentina*. Obtenido de La cadena de valor de porter: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Caicedo, V., & Munera, A. (2014). *Análisis estratégico de la industria cultural de la Salsa*. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
- Cámara de comercio de Bogotá. (sf de sf de 2017). *Colombia incentiva las industrias creativas con la Ley Naranja*. Obtenido de Ccb/sala de prensa: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortaleza-su-empresa/2017/Junio/Colombia-incentiva-las-industrias-creativas-con-la-Ley-Naranja>
- Camargo, L., Fernandez, L., & Hurtado, M. (2017). *Estrategia de internacionalización para la industria cultural*. Bogotá: Uniagustiniana.
- Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE. (2006). *“Diagnóstico económico de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Bogotá: teatro, danza, música y circo”*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/1/politicas/5.pdf>

- Cortes, A., & Sachica, L. (2017). *Plan estratégico para direccionar las actividades del sub-sector cultural de artes visuales en diseño empírico urbano de Bogotá*. Bogotá: Uniagustiniana.
- Dinero. (2017). Los beneficios de la Ley Naranja en el emprendimiento en Colombia. *Dinero*.
- Economía y Negocios. (2018). Economía naranja mueve \$ 32 billones, pero se puede exprimir el doble. *El tiempo*, 1.
- Educación navarra. (s.f.). *Modalidad de artes*. Obtenido de Artes escénicas: <https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57787/ARTESCENICAS.pdf/72f9f067-4886-4813-9de5-4e6990da642a>
- El Portafolio. (2018). 'Industrias culturales le aportan más al PIB del país que el café'. *Portafolio*, 1.
- El Tiempo. (10 de 12 de 2018). Economía naranja mueve 32 millones pero se puede exprimir el doble. *EL TIEMPO*, pág. 1.
- Experto, G. (08 de 07 de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de ¿Qué es la cadena de valor?: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW - HILL Interamericana de México, S.A. de C.V.
- La cadena de valor de Porter*. (16 de 05 de 2014). Obtenido de CreceNegocios: <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
- Martinez, P. (sf de 05 de 2006). *El método de estudio de caso*. Obtenido de Estrategia metodológica de la investigación científica: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwizk-WCu83gAhXnYt8KHQKFB-YQFjACegQIChAC&url=http%3A%2F%2Fjuposgrado.org%2Ficuali%2Festudio%2520de%2520caso.pdf&usg=AOvVaw2zrgj6fQ-vi_Sjh4Gjl24q
- Ministerio de Cultura - República de Colombia. (2013). *Cultura es desarrollo*. Bogotá D.C: Marcela Giraldo.
- Ministerio de Cultura. (19 de 04 de 2018). *Política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales*. Obtenido de POLÍTICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES: http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13_politica_emprendimiento_industrias_culturales.pdf

- Ministerio de Cultura. (18 de Octubre de 2018). *Decreto*. Obtenido de Presidencia.gov: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201935%20DEL%2018%20DE%20OCTUBRE%20DE%202018.pdf>
- OBS Business School. (sf de sf de sf). *Diamante de Porter componentes, usos y beneficios*. Obtenido de Dirección de empresas: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2010). *¿Qué se entiende por industrias culturales y creativas?* Obtenido de Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas: http://www.lacult.unesco.org/docc/prueba_06_largo.pdf
- Plan Nacional de Danza. (11 de 07 de 2018). *Plan Nacional de Danza, componente de infraestructura cultural para la danza*. Obtenido de Acta No. 3 del comité técnico de selección: <http://www.mincultura.gov.co/areas/artes/danza/documentos%20danza/2.%20ACTA%20No%203%20DOTACIO%CC%81N%202018%20-%20SELECCIO%CC%81N.PDF>
- Portafolio. (2018). En la última década, economía naranja despegó en Bogotá. *Portafolio*, 1.
- Quintero, C. (2018). *Caracterización de la situación actual de las artes escénicas como industria cultural en Colombia*. Bogotá: Uniagustiniana.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 380-384.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (sf de sf de 2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Obtenido de Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales: <file:///C:/Users/cavila/Downloads/99318788001.pdf>
- República de Colombia-Gobierno Nacional. (23 de Mayo de 2017). *Presidencia de Colombia*. Obtenido de <file:///C:/Users/cavila/Downloads/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>
- Rojas, C. S. (2014). *Ambrosia Colombiana compañía artística y cultural*. Obtenido de <http://ambrosiacolombiana.wixsite.com/ambrosia-colombiana/ambrosia-teatro->
- Ruiz, D. (2013). *Análisis de 4 cadenas de valor de sectores pertenecientes a las industrias culturales de Cali*. Cali: Comfandi.
- Ruiz, D. (2013). *Análisis de las cadenas de valor de cuatro sectores en las industrias culturales de Cali*. Cali.
- Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. (2016). *Informes de cadenas de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.

Sevilla, A. (sf de sf de 2010). *Ventaja competitiva*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

UNESCO. (2010). *Guía para el desarrollo de las industrias culturales*. Francia: Unesco.

Universidad Externado de Colombia. (2017). *La ola naranja*. Obtenido de Estudios de patrimonio cultural: <https://www.uexternado.edu.co/estudios-del-patrimonio-cultural/sabes-que-es-la-economia-naranja/>