

**Establecimiento de la cadena de valor para la empresa CRL producciones artísticas**

Laura Melisa Gómez González  
Freddy Alexander Esguerra Ávila

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

**Establecimiento de la cadena de valor para la empresa CRL producciones artísticas**

Laura Melisa Gómez González  
Freddy Alexander Esguerra Ávila

Director  
Carlos Andrés Pinzón Muñoz

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

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

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra total gratitud a todas aquellas personas que han permitido llevar a cabo el proceso académico de la mejor manera, brindando su apoyo en cada una de las etapas que compone el desarrollo y la formación integral y profesional de nosotros.

Primero, agradecemos a Dios por todas las bendiciones que ha puesto en nuestras vidas, brindándonos la oportunidad de acceder a la educación superior, así como las capacidades y fortaleza interna para superar cada obstáculo que pudiera presentarse.

De la misma manera, demostramos gratitud a nuestros padres, quienes con sus grandes esfuerzos nos han apoyado económica y moralmente, facilitando el cumplimiento del gran sueño de ser profesionales.

Asimismo, queremos agradecer a todos los profesores quienes han brindado su conocimiento como herramienta fundamental para el desarrollo de profesionales íntegros, en especial hacemos un reconocimiento a la docente Andrea Carolina Redondo Méndez, quien con su profesionalismo e idoneidad, nos ha brindado apoyo y acompañamiento constante, permitiéndonos vivir experiencias y tener oportunidades enriquecedoras.

Por último, agradecemos a la Universitaria Agustiniiana por crear un espacio de aprendizaje de calidad, donde hemos podido llevar a cabo nuestro proceso formativo.

**Laura y Freddy**

## **Resumen**

En la presente investigación se busca resaltar el potencial de la economía naranja para el crecimiento, desarrollo y progreso de Colombia, mediante el fortalecimiento de las actividades culturales, artísticas e innovadoras con las que se cuenta actualmente.

Por lo tanto, se busca establecer la cadena de valor de una compañía teatral del país, enfocada en la inclusión social y la enseñanza a través de métodos creativos, con el fin de aumentar su nivel de competitividad, lograr un posicionamiento y permanencia en el mercado a largo plazo, alcanzar estándares de eficiencia altos en su cadena productiva y todos aquellos eslabones que componen la cadena de valor, ya que la industria cultural ha presentado un gran desarrollo y constante crecimiento en la última década, generando la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias para mitigar el impacto originado por las diferentes estrategias que trae consigo la globalización.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura, Teatro, Competitividad, Sociedad, Industria.

## **Abstract**

This research seeks to highlight the potential of the orange economy for the growth, development and progress of Colombia, by strengthening the cultural, artistic and innovative activities that are currently available. Therefore, it seeks to establish the value chain of a theater company in the country, focused on social inclusion and teaching through creative methods, in order to increase their level of competitiveness, achieve a position and stay in the market in the long term, to high efficiency standards in its productive chain and all those links that make up the value chain, since the cultural industry has presented a great development and constant growth in the last decade, generating the need to adapt to the new Trends to mitigate the impact caused by the different strategies that globalization brings.

**KEY WORDS:** Culture, Theater, Competitiveness, Society, Industry.

## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Planteamiento del problema .....	8
Formulación de la pregunta .....	9
Objetivos .....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación.....	11
Marco de referencia de la investigación.....	12
Estado del arte .....	12
Marco histórico.....	13
Marco teórico.....	15
Marco conceptual .....	15
Marco legal .....	17
Ley general de la cultura 397 de 1997 .....	17
Ley 1170 de 2007.....	17
Metodología de la investigación.....	18
Capítulo I: Funcionamiento interno de la compañía de teatro CRL frente a creación, producción y comercialización.....	20
1. Cadena de valor .....	22
1.1 Actividades primarias .....	22
1.1.1 Logística interna.....	23
1.1.2 Logística externa .....	27
1.1.3 Ventas.....	27
1.1.4 Servicio post venta .....	28
1.2 Actividades secundarias.....	29
1.2.1 Infraestructura empresarial.....	29
1.2.2 Gestión de recursos humanos.....	29
1.2.3 Desarrollo de tecnología.....	30
1.2.4 Compras .....	32
Capítulo II: Reconocer los eslabones fundamentales para la elaboración de una cadena de valor óptima en el sector cultural .....	34
Capítulo III: Proponer la cadena de valor para la compañía teatral CRL producciones artísticas.....	45

Conclusiones .....56

Referencias .....57

## **Introducción**

En la presente investigación se realiza el análisis del sector cultural en Colombia con enfoque en el teatro, destacando la trayectoria de una compañía específica dedicada a la producción y comercialización de teatro, donde los pilares de mayor relevancia son la inclusión y cohesión social, el desarrollo de libretos que promuevan la enseñanza y otra línea de cotidianidad, demostrando los altos niveles de creatividad y el gran impacto social y económico que genera una actividad de esta índole, lo cual es llamativo en la actualidad ya que el país cuenta con un Presidente que promueve y demuestra interés por el progreso de la economía naranja en un escenario nacional e internacional.

Por lo tanto, se realiza un análisis de la situación actual de la compañía teatral CRL Producciones Artísticas, teniendo en cuenta cada uno de los eslabones que componen la cadena de valor del sector cultural, para así determinar las principales fortalezas y falencias con el fin de definir estrategias que permitan aumentar los niveles de competitividad de la misma a través de la creación de una cadena de valor eficiente, minimizando riesgos de pérdida o desaparición del mercado por la competencia o los diferentes factores que trae consigo la globalización.

Asimismo, esta investigación busca generar una guía para los empresarios del sector cultural que cuenten con problemáticas similares, para que puedan lograr estándares de calidad y éxito mediante la implementación o fortalecimiento de su cadena de valor.

Para una mejor comprensión del presente trabajo, es necesario tener en cuenta la situación actual del sector cultural en Colombia, la tendencia del mercado, la competencia nacional e internacional, y los distintos factores externos que promueven o afectan el desarrollo de la economía naranja: políticas, economía, costumbres.

Este trabajo consiste en el análisis de un caso real, donde a partir de la observación del posicionamiento en el mercado de la compañía teatral CRL Producciones Artísticas, se realizan entrevistas, recopilación y análisis de datos, comparaciones y propuestas estratégicas que impulsen y fortalezcan la economía naranja en el país.



### **Planteamiento del problema**

De acuerdo al análisis realizado a la empresa CRL producciones artísticas del subsector de las artes escénicas en Bogotá, es posible percibir que cuenta con las herramientas creativas e innovadoras necesarias para la creación, producción y comercialización de las diferentes obras de teatro, pero a su vez se refleja la falta de estructura organizacional y carencia de una cadena de valor sólida que impide posicionarse en el mercado; generando la necesidad de diseñar una cadena de valor óptima con estrategias eficientes que permitan alcanzar un nivel de competitividad más alto, adaptada a los cambios ocasionados por la globalización y el avance del sector cultural.

Si bien es cierto, en un mundo globalizado se evidencian tanto oportunidades como desafíos para el gremio empresarial, donde la circulación de bienes y servicios se universaliza, ocasionando que los consumidores sean más selectivos, pues el portafolio se amplía y será aquel valor agregado el que permita que un producto sobresalga ante otros.

Generalmente, las empresas que incursionan en mercados extranjeros demuestran altos niveles de competitividad, originados a partir de las ventajas competitivas que poseen, obligando así a que las empresas nacionales se organicen de acuerdo a una proyección de mantenerse en el mercado a largo plazo o bien la tendencia será desaparecer. Por tal motivo, es necesario crear una base empresarial sólida que permita contrarrestar el impacto ocasionado por empresas más grandes, con mayor capacidad, más tecnología y nuevas estrategias que aumentan su productividad.

De la misma manera, se debe tener presente que los negocios giran en un entorno cambiante, donde sobrevivir se convierte en un reto para las empresas, pues factores como las tendencias, la innovación y la incursión de nuevas costumbres modifican los objetivos, y se debe contar con la capacidad de adaptarse a los diferentes cambios.

Por lo tanto, las decisiones estratégicas son fundamentales para el éxito de las organizaciones, así como la detección de factores claves que permitan aumentar la competitividad impulsada por las fuerzas de la complejidad acelerada que acarrea el intercambio generado por la globalización, se trata de optimizar aquellas condiciones positivas y modificar las debilidades de la empresa, generando valor en cada actividad que compone la cadena productiva.

Por último, se debe tener en cuenta el reporte del Global Entrepreneurship Monitor, que indica la actividad de emprendimiento a nivel mundial y demuestra que:

La población colombiana tiene un alto interés por emprender, sin embargo, muchos de los empresarios tienen problemas a la hora de establecer o potencializar sus empresas, debido a la falta de organización al momento de ejecutar el plan, problemas financieros y formulación estratégica errada.(Dinero.com, 2018)

De acuerdo a lo anterior, se formula el siguiente interrogante con el fin de desarrollar una investigación apropiada y óptima.

### **Formulación de la pregunta**

¿Cuáles son los eslabones determinantes para la creación de la cadena de valor de la empresa CRL producciones artísticas?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar la cadena de valor de la compañía de teatro CRL producciones artísticas, con el fin de aportar un método eficiente para la optimización de los recursos de las empresas del sector que busquen fortalecerse y mantenerse en el mercado a largo plazo.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el funcionamiento interno de la compañía de teatro CRL frente a creación, producción y comercialización.
- Reconocer los eslabones fundamentales para la elaboración de una cadena de valor óptima en el sector cultural.
- Proponer la cadena de valor para la compañía teatral CRL producciones artísticas.

## Justificación

Esta investigación propone diseñar la cadena de valor de la compañía teatral seleccionada, debido a los bajos índices de competitividad que presenta, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado a largo plazo, ya que la industria cultural ha presentado un gran desarrollo y constante crecimiento en la última década, generando la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias para mitigar el impacto originado por las diferentes estrategias que trae consigo la globalización.

De acuerdo con la Organización Mundial de Propiedad Intelectual “La denominada economía naranja puede llegar a aportar hasta un 3,3 % al PIB”. (Castañeda, 2018)

En Colombia la producción fue de 111.965 millones de pesos para el 2017, alcanzando mayor producción teatral en comparación con el año anterior que fue de 84.797 millones de pesos, con un crecimiento de 32%, una asistencia del 17,6% de personas desde los 12 años de edad a actividades como teatro, danza y opera. (Dane, 2016)

Siendo esta una nueva alternativa educativa que genera conciencia a través de la inclusión social y diversidad cultural, obteniendo así un progreso económico mediante el aprovechamiento de un sector poco considerado, pero con gran potencial.

Particularmente, el sub-sector de las artes escénicas como lo expone DANE, Colombia presentó una recuperación significativa del 8.7% en su participación durante el presente año en comparación con la caída del 17.6% evidenciada en el año 2016, generando un impacto positivo a nivel económico, debido a los diferentes lineamientos desarrollados enfocados en la innovación cultural. (Dane, 2016)

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la industria cultural ha tomado fuerza en el mercado nacional, brindando un sinnúmero de oportunidades para aquellas empresas, por lo que, al ser un sector en crecimiento, atractivo para la inversión, la cantidad de competidores aumentará, siendo fundamental para la empresa CRL producciones artísticas afianzar las estrategias internas, con el fin de consolidar la cadena de valor, que le permita contar con ventajas competitivas sólidas para contrarrestar el fuerte impacto ocasionado por la competencia.

Por lo tanto, es importante diseñar la cadena de valor de la compañía teatral como plan estratégico que permita consolidarla, logrando un posicionamiento privilegiado frente a sus competidores y un reconocimiento en el mercado.

### **Marco de referencia de la investigación**

Está compuesto por un conjunto de elementos empleados durante el desarrollo de la investigación, que permiten realizar un análisis más profundo y verídico para fundamentar la posición adoptada en la misma.

#### **Estado del arte**

La industria cultural en Colombia ha sido uno de los sectores más olvidados, pues la economía ha girado en torno a productos como el petróleo y el café, dejando a un lado nuevas oportunidades de crecimiento, pues se ha evidenciado la falta de apoyo gubernamental que impulse el desarrollo de nuevas actividades que beneficien a aquellas empresas que cuentan con herramientas creativas de gran potencial, pero carecen de organización y ventajas competitivas.

En Colombia, la economía se está perfilando hacia la sociedad del conocimiento en donde se privilegian tres tipos de actividades: el arte, la ciencia y los negocios, puesto que han demostrado ser relevantes para el desarrollo de la economía creativa y cultural, generando un aumento en la calidad de vida de los ciudadanos. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo BID, “La economía naranja en 2011 representó a nivel mundial US\$4,3 billones” (Crespo, 2018) y “La contribución de Colombia a la economía naranja latinoamericana representa un 3,3% y un 5,8% equivale al empleo”. (Buitrago, 2013)

De la misma manera, se ha demostrado que se puede obtener gran cantidad de riqueza basada en talento y la cultura de las personas, impactando a sectores como las artes visuales, las artes escénicas, los videojuegos, el entretenimiento, el diseño, la arquitectura, el marketing, entre otros.

Por esa razón, la industria cultural es una gran oportunidad para llevar la economía a un crecimiento exitoso.

De acuerdo con el ministerio de cultura colombiano, se han realizado investigaciones que demuestran que el teatro mueve la economía de manera fundamental, pues el número de empresas dedicadas a la producción y comercialización de teatro han aumentado a través del tiempo, siendo de gran importancia para cierta parte de la población, pues: “La cifra total de organizaciones permite inferir un total de 17.610 personas que están relacionadas directamente con el mundo del teatro y para las cuales éste se convierte en su principal fuente de ingresos”. (Ministerio de cultura, 2011)(p.87). Lo que sustenta la relevancia de la intervención estatal para el progreso de dicho sector.

Sin embargo, muchas de estas empresas se están viendo afectadas por la falta de una estructura sólida y la implementación de métodos productivos que les permita mantenerse en el mercado y competir con estrategias fuertes, para ello, se tomó como base el artículo: Una función de producción para el teatro en Colombia, exhibido por la universidad nacional de Colombia y se evidencian 2 aspectos fundamentales que impiden la consolidación de una cadena de valor óptima para las industrias culturales. “La escasa innovación tecnológica [...] Junto con esto, el continuo crecimiento en los precios de la economía en general a lo largo del tiempo, afecta los salarios de los trabajadores de todos los sectores incluyendo las artes escénicas”. (Osorio, 2011) Lo que genera un aumento en los costos de producción, convirtiendo así a dichas empresas en blanco fácil para la competencia.

Por otra parte, un estudio realizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte, demuestra que:

La desarticulación del eslabón de investigación con los demás eslabones es uno de los principales problemas de las empresas nacionales, pues es necesario crear un lazo coherente entre las diferentes investigaciones que se realizan y las estrategias que se toman. (Alcaldía mayor de Bogotá, 2011)(p.32).

De la misma manera, muestra que: “La baja orientación de los agentes hacia la penetración de mercados (nacionales e internacionales)”, (Alcaldía mayor de Bogotá, 2011) (p.38), es una de las principales problemáticas, ya que no cuenta con mecanismos de gestión adecuados que permitan hacer uso eficiente de los recursos y disminuir al máximo los costos de producción lo que corrobora una vez más la falta de una cadena de valor adecuada.

### **Marco histórico**

Con respecto al marco histórico que enmarca la presente investigación, es importante mencionar como ha sido el surgimiento de instituciones tan significativas que han aportado para la creación, producción, comercialización y control del Arte en Colombia. En primer lugar encontramos el Ministerio de Cultura que nace el 7 de agosto de 1997, bajo la presidencia de Ernesto Samper quien impulsó la creación de la Ley General de Cultura, la cual se basó en la liquidación total del Colcultura (Instituto Colombiano de Cultura), y dio surgimiento al que hoy conocemos como el Ministerio de Cultura; el cual es “La entidad rectora del sector cultural colombiano y tiene como objetivo formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política del Estado en materia cultural, deportiva, recreativa y de aprovechamiento del tiempo libre” (MinCultura, 2018).

También, encontramos que las Industrias Creativas son “aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad individual, las habilidades y el talento, y que buscan el bienestar y la creación de trabajos a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (Morales, 2003). Para el caso colombiano el concepto de las industrias creativas empezó a ser escuchado alrededor del año 2001, liderado por el British Council el cual tenía como objetivo:

Compartir la experiencia de las Industrias Creativas del Reino Unido; facilitar y promover alianzas e intercambios de oportunidades entre los empresarios creativos y el sector público y privado; y formalizar las empresas de la economía creativa para consolidar el sector. (Morales, 2003).

Ahora bien, en los últimos años la industria creativa y cultural ha venido liderada por el actual presidente de la república: el Doctor Ivan Duque y Felipe Buitrago y de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo, que buscan continuamente el crecimiento exponencial y el fortalecimiento del sector de la industria creativa en Colombia.

Además, se habla también del teatro como una de las ramas de las artes escénicas, que mantiene una estrecha relación con la actuación, discurso, gestos, música, y la escenografía, con el objetivo principal de dramatizar historias reales o ficticias frente a un público en general. Se cree entonces que el teatro tiene sus raíces en Atenas – Grecia durante los siglos V y VI antes de Cristo; pero en Colombia el Teatro tuvo su origen alrededor del año 1510 y 1810 por una fuerte influencia de la colonización Española.

Por último y no menos importante, es considerable mencionar el origen de la empresa CRL Producciones a cargo de su director Rodrigo Gonzalez, Egresado de la Universidad Distrital, con énfasis en dirección escénica; en un primer momento para el año 2014 nace Rodrigo Gonzalez Producciones, pero posteriormente para el año 2016 se da el nombre oficial como CRL producciones Artísticas, con la intención de responder a una serie de dificultades existentes en cuanto a los elementos que componen la producción de Teatro en Bogotá. Hoy por hoy CRL, cuenta con obras de su propia autoría como lo son: El amante, Con-Sentidos, Llevando Conciencia, entre otros; que buscan responder a la necesidad de organizar, potenciar, y posicionar nuevas formas de hacer Teatro en Bogotá.

## Marco teórico

Esta investigación se fundamenta en el diagrama de la cadena genérica de valor expuesta por el economista, investigador y conferencista Michael Porter (23 de mayo de 1947), siendo una herramienta estratégica de análisis que permite determinar aquellas fuentes de ventaja competitiva en todas las actividades que desarrolla una empresa y provee información valiosa para la creación de una cadena de valor óptima, a través de la detección de las debilidades y fortalezas presentes que conlleven a optimizar la cadena de producción generando valor añadido, mediante un plus adoptado en cada eslabón o actividad que la compone, para obtener un reconocimiento mayor por parte del cliente y un posicionamiento en el mercado a largo plazo, mientras se reducen los costos.

Dentro de la cadena de valor, se encuentran las actividades primarias, “las cuales tienen relación directa con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización y los servicios post-venta, siendo de vital importancia para el buen funcionamiento de una compañía, por lo que requiere de una inversión más alta”. (redalyc.org, S.f)

De la misma manera, se describen las actividades de soporte a las actividades primarias, las cuales:

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). (redalyc.org, S.f)

Por último, se encuentra el margen, que es “la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor” (redalyc.org, S.f)

Tabla 1.

*Actividades que componen la cadena de valor.*

ACTIVIDADES DE APOYO	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>					M A R G E N
	<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>					
	<b>DESARROLLO TECNOLOGICO</b>					
	<b>ABASTECIMIENTO</b>					
	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO	
ACTIVIDADES PRIMARIAS						

*Nota.* Tabla construida a partir de los aportes de Michael Porter con relación a la cadena de valor (2018)



## **Marco conceptual**

En la presente investigación se tuvo en cuenta los conceptos más significativos y fundamentales para la correcta elaboración y desarrollo de la cadena de valor de la compañía CRL PRODUCCIONES.

Para comenzar, cabe mencionar que la Industria Cultural agrupa diferentes formas de hacer arte, como lo son: la música, la danza, el entretenimiento, el diseño, la arquitectura, la publicidad, la gastronomía, el turismo y quien nos interesa el Teatro. La industria cultural es entonces un elemento fundamental para el futuro, puesto que mantiene una estrecha relación con el avance tecnológico, medios audiovisuales y el internet, lo que va a permitir que dicha industria tenga un plus en el desarrollo y producción de Arte en comparación con los años anteriores.

Las industrias culturales y creativas hacen referencia a: “Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”. (Santiago, S.f)

Dicho lo anterior, la industria cultural no solo se basa en productos o bienes terminados por la imaginación del ser humano sino también por producciones publicitarias a través de la web que permite reflejar el arte en sus diferentes dimensiones y campos de acción.

Por otro lado, encontramos el concepto de Artes Escénicas, el cual se basa en el estudio y práctica de cualquier tipo o manifestación escénica, que muestre alguna forma de expresión ya sea en el cine, música, la danza o el teatro.

Según el departamento de educación del gobierno Navarra:

Las Artes Escénicas constituyen manifestaciones socioculturales y artísticas que se caracterizan tanto por los procesos comunicativos singulares que le son propios, como por el hecho de que se materializan en la escena a través de la síntesis e integración de otras expresiones artísticas, desde las literarias hasta las plásticas”. (Educación navarra, S.f)

Dicho de otro modo, las Artes Escénicas son todas aquellas manifestaciones del denominado mundo del espectáculo que buscan concientizar y transmitir a un público objetivo la situación de un mundo real o ficticio.

Ahora bien, otro concepto de gran envergadura es el Teatro, el cual es una rama de las Artes escénicas relacionado con la actuación, el teatro es una combinación de discursos, expresiones, escenografía, música, o espectáculo que busca transmitir un mensaje o dejar una enseñanza al público. Según Canarias Cultura:

El Teatro es un género literario, ya sea en prosa o en verso, normalmente dialogado, concebido para ser representado; las artes escénicas cubren todo lo relativo a la escritura de la obra teatral, la interpretación, la producción, los vestuarios y escenarios. (Galvan, 2013)

### **Marco legal**

Para el desarrollo de esta investigación se nombran aquellas leyes de orden nacional que promueven el desarrollo cultural a nivel nacional, con el fin de incentivar un progreso eficiente del sector, así como la ley que regula específicamente el teatro en Colombia.

#### **Ley general de la cultura 397 de 1997**

La ley general de la cultura 397 de 1997, menciona ciertos artículos expuestos en la constitución política de Colombia, donde muestra la creación del ministerio de cultura y aquellas dependencias y/o labores de las que se encarga, ente de gran relevancia para el desarrollo del sector cultural. Adicionalmente, se mencionan una serie de principios fundamentales, en los que se destaca la importancia de la articulación entre el desarrollo económico y social y el sector cultural, puesto que se reconoce el potencial con el que se cuenta y se especulan resultados positivos para la economía, siempre y cuando el gobierno destine cierta parte de los recursos públicos en actividades de esta índole, así como el fomento del talento investigativo de calidad. (Ministerio de cultura, s.f.)

#### **Ley 1170 de 2007**

Conocida como la ley de teatro colombiano. En ella se consagran ciertos artículos que promueven y apoyan el desarrollo del teatro como actividad cultural con gran potencial para el progreso de la economía colombiana, tal como se estipula en el objeto principal de la misma ley (artículo 1ro).

Con base en el objetivo del proyecto, se resaltan 4 artículos de gran interés expuestos en la ley, como fuente de apoyo para la verídica y legal argumentación de la importancia del desempeño de la actividad teatral en el progreso económico y social de la nación, además de información valiosa relacionada con beneficios, procesos y/o ayudas otorgadas por el estado, que permiten la creación de una cadena de valor sólida para nuestra compañía artística.

Primero, hace referencia al conjunto de atenciones que brinda el estado para el desarrollo de las actividades teatrales, mencionando las salas con las que podrán contar para la exposición de las diferentes obras de teatro, así como todas las características y condiciones a las que deben acogerse los grupos.

De la misma manera, ofrece redes que integren y faciliten el desempeño de las labores con el fin de fortalecer, promulgar y promover el teatro. Para ello, crea el festival nacional de teatro, impulsado por el ministerio de la cultura, en el cual se realizan diferentes escenarios en los municipios, distritos y departamentos y las obras más destacadas tendrán la posibilidad de ser promovidas en giras nacionales e internacionales, como reconocimiento a su desempeño.

Por último, cabe mencionar que todos los beneficios se conceden a aquellos montajes teatrales que promueven los valores de la cultura colombiana, impulsan la paz y convivencia, practican la inclusión social y a través de representaciones cotidianas incentivan el buen trato y la educación. Es decir, todas aquellas obras que se preocupen por generar un impacto social positivo.

### **Metodología de la investigación**

En este segmento, se muestra la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, señalando las principales características que permitieron un correcto y verídico análisis.

La metodología implementada es el análisis descriptivo, ya que permite conocer la situación actual a través de la recolección y relación de datos, que describen de manera precisa actividades y métodos implementados en los procesos de producción, creación y comercialización de la compañía teatral.

En primer lugar, se llevó a cabo la recolección de datos a nivel general con respecto a la industria cultural y el sub-sector de las artes escénicas, al cual pertenece la empresa CRL producciones artísticas, con el fin de determinar la evolución y tendencias del mercado.

De la misma manera, se tomaron fuentes secundarias confiables como el DANE, UNESCO, OMPI, MINISTERIO DE CULTURA-GRUPO DE EMPRENDIMIENTO CULTURAL, OBSERVATORIO DE CULTURA Y ECONOMÍA, se extrajeron cifras e información valiosa para el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, se efectuó una investigación cualitativa de tipo etnográfico, donde se realizaron entrevistas personales con el dueño y representante legal de la compañía, quien brindó informes acerca del desempeño y todo lo relacionado con el funcionamiento interno.

Por último, se ejecutaron visitas periódicas al establecimiento donde se llevan a cabo las diferentes labores, con el objetivo de determinar falencias y/o fortalezas por medio de la observación real de dichas gestiones, aplicando un método exploratorio indirecto.

## **Capítulo I: Funcionamiento interno de la compañía de teatro CRL frente a creación, producción y comercialización**

En el presente capítulo se pretende llevar a cabo la descripción interna de la compañía CRL PRODUCCIONES ARTISTICAS; y como soporte teórico la cadena de valor expuesta por el investigador y economista Michael Porter, quien la define como una herramienta de gestión desarrollada para realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación entre sus principales actividades que generan valor a una compañía. Para ello, como primera medida es necesario contextualizar la actividad que desarrolla la empresa.

CRL producciones artísticas es una empresa que nace a partir de la necesidad de organizar, potenciar y posicionar nuevas formas de hacer arte en Bogotá, especialmente teatro, enfocadas en la inclusión y cohesión social con el fin de integrar la comunidad sin discriminación alguna, mientras se brindan mensajes que influyan en el comportamiento, los hábitos de las personas y creando conciencia”. (CRL Producciones artísticas, S.f)

Por lo tanto, es posible decir que la compañía busca darle un giro a la producción teatral actual, donde el factor dinero ha intervenido intensamente desviando uno de los principales lineamientos para el desarrollo de la industria cultural en Bogotá: La creatividad socialmente positiva de los artistas, puesto que se ven obligados a crear obras teatrales sin sentido en búsqueda de ganancias a través de la adaptación a las exigencias de mercado, sin derecho a innovar de manera inteligente mientras se promueven temáticas de interés que facilite el aprendizaje y genere un impacto positivo en la sociedad.

Por esto, la compañía se encarga de la creación, producción y comercialización de las diferentes obras teatrales, controlando el proceso que se realiza para alcanzar los estándares de calidad estipulados y lograr un impacto social y económico positivo, contribuyendo al desarrollo del sector cultural en Colombia mediante el teatro no convencional y de gran aporte.

La compañía teatral se ha caracterizado por participar en las diferentes etapas de obras teatrales propias y de agentes externos, sin embargo, los proyectos de su propia autoría con más éxito han sido: Fin de partida, con-sentidos y llevando conciencia, los cuales han surgido de posiciones sociales, políticas y filosóficas del grupo creativo, llevadas a cabo y desarrolladas a través de: puestas en escena, eventos, procesos pedagógicos y sociales. Cada uno de los proyectos alberga un universo de sentido coherente con la ideología de la empresa teniendo alcance tanto comercial como pedagógico lo que hace que sean versátiles y puedan ser presentados en distintos contextos.

El primer proyecto: Fin de partida, nada tan divertido como la desgracia ajena.

Es una producción del género farsa cómica, que busca relatar la historia de una familia que pasa los días en condiciones deplorables, soportando condiciones climáticas y físicas nefastas en un mundo que al parecer es pos apocalíptico, donde nada quedó vivo. Solo estos cuatro seres que viven una circunstancia que no pueden evadir, entre juegos, mentiras y un toque de humor negro, esta familia soporta la vida con mucho dolor, pero al mismo tiempo con grandes burlas, evidenciando múltiples contrastes que demuestran lo absurdo que puede llegar a ser la realidad, (CRL producciones artísticas, S.f)

Generando así, que los adolescentes logren percibir situaciones positivas en un mundo donde al parecer todo es negativo, desarrollando su capacidad estratégica y propositiva en los diferentes ámbitos de la vida real.

El segundo proyecto se denomina: Con-sentidos, cuando no ver o escuchar, no es un límite para crear.

Es una obra de teatro que toca las más profundas emociones humanas, presentada al público bogotano por la empresa CRL Producciones Artísticas, bajo la dirección de Rodrigo González Susa; una pieza que surge de un proceso de creación con actores sordo ciegos que buscan a través de este espacio dar a conocer sus historias, frustraciones y alegrías. Además de hacer una labor pedagógica de visibilizar a la población y construir conocimiento con ella. (CRL Producciones artísticas, S.f)

El último proyecto exitoso es: Llevando conciencia, el cual es:

La unión de la pedagogía y creación en un solo lugar con base en un pensamiento constructivista donde la experiencia del participante es la más importante para construir conocimiento y conciencia social. Es lo que se denomina en las artes escénicas la técnica de improvisación, que en este caso es actuar situaciones teatrales que se generen a partir de la comunicación con los participantes junto a la información que ofrezca la temática que adopte el proyecto. Por ejemplo, la violencia de género, el bullying, la importancia de educación en la construcción de sociedad, la drogadicción, el cuidado del medio ambiente etc. (CRL Producciones artísticas Llevando conciencia, S.f)

Esta metodología se utiliza como herramienta para descentralizar procesos culturales y llevar conocimiento y cultura a los lugares apartados como veredas y corregimientos.

Ahora bien, CRL producciones artísticas, ha participado en varios eventos de gran relevancia que le han permitido adquirir nuevos conocimientos, nuevas formas de hacer teatro y reconocimiento,

que facilita de cierta manera el posicionamiento en el mercado a través de la creación de redes con los diferentes actores participantes; Algunos de son:

- Producción general de las obras el amante de Harold Pinter y fin de partida Samuel Beckett en el Artífice Escenario Café. Del 4 de agosto al 10 de septiembre.
- Asistencia técnica y de producción en “Mosca” de Fabio Rubiano dirigida por Eva María Valderrama en 2014.
- Dirección y producción de la obra Con-sentidos en temporada en el teatro charlot y en sin visa café cultural en 2017.

( CRL producciones artísticas, S.f)

Ahora bien, con base en la información obtenida acerca de la compañía en cuestión, se realiza el análisis detallado de sus actividades internas, teniendo en cuenta la cadena de valor expuesta por Michael Porter, la cual se compone de dos partes: por un lado, encontramos las actividades primarias y por otro lado encontramos las actividades de apoyo o secundarias, que se consideran como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas, gracias a estas actividades se podrá determinar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la compañía.

## **1. Cadena de valor**

Para comenzar, se recopila la mayor cantidad de datos de la compañía CRL Producciones Artísticas a través de diferentes métodos, con el fin de consolidar la base informativa que permita analizar el funcionamiento interno de la misma, y entender su comportamiento en cuanto a: Creación, producción y comercialización de teatro de forma detallada, clara y pertinente, tal como se muestra a continuación. (CreceNegocios, 2014)

### **1.1 Actividades primarias**

Las actividades primarias de una cadena de valor son aquellas que se dedican a la creación física del producto, su venta, y el servicio postventa. Estas actividades a su vez se dividen en cinco categorías: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y ventas y servicio post venta; todas estas actividades van a permitir entender el funcionamiento interno de la compañía y comprender su estado actual en el mercado.

### 1.1.1 Logística interna

En primer lugar, cabe mencionar que la empresa CRL Producciones Artísticas tiene como objeto principal la producción o creación de obras teatrales, ya que su fundamento base es difundir conocimiento de manera creativa para generar un impacto positivo a nivel social, lo que indica que debe desarrollar una serie de actividades diferentes a los procesos de producción comunes, pues se trata de productos intangibles, con base en el conocimiento y la creatividad.

Por lo tanto, es importante detallar el proceso de producción teatral para la presente compañía, el cual se lleva a cabo realizando en un primer momento la estructuración del texto artístico a producir, luego se realiza un análisis del presupuesto disponible y los costos implícitos, posteriormente se reúne a todo el personal que va a estar inmerso en dicha producción para delegar ciertas funciones y roles que van asumir dentro de dicha producción, se realiza el diseño de la escenografía a utilizar, iluminación, sonido, etc. Luego, se realiza la ejecución del proyecto, y por último una postproducción y evaluación del proyecto.

No obstante, es necesario profundizar en el proceso de producción de obras teatrales implementado por la compañía, con el fin de realizar un correcto y óptimo análisis, tal como se muestra a continuación.

Tabla 2.

#### *Proceso de producción de una obra de teatro*

<b>PROCESO</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Identificar la temática de la obra.	
Buscar e investigar referentes de obras literarias, teatrales, artísticas tanto escenográficos como generales de la obra.	
Organizar la información con el fin de adaptarla de manera coherente en una obra representacional o teatral si es necesario.	
Organizar y analizar la información recogida por categorías. (Referentes de escenografía, Iluminación, filosóficos, actorales, de vestuario y literario).	
Identificar el equipo de trabajo que se va a convocar. (Actores, asistentes de dirección, director de actores, comunicadores, diseñadores	Proceso de selección básico. (Únicamente se realiza entrevista personal para una



gráficos, escenógrafos, iluminadores, operadores, grupos mercadeo, publicidad)	demostración del papel), carece de un proceso de investigación del postulado, corroboración de la información, experiencia, pruebas de carácter psicotécnico, y otro tipo de técnicas necesarias para una selección de personal eficiente, adicionalmente la empresa no cuenta con personal especializado en recursos humanos para realizar dicha labor.
Identificar el espacio físico donde se va a presentar el proyecto.	La empresa no cuenta con un espacio físico propio que facilite el proceso de creación de las obras teatrales, ocasionando también un aumento en el riesgo de la presencia de percances al momento de diseñar la escenografía. Adicionalmente, se debe incurrir en la tercerización del proceso, lo cual en ocasiones ha generado pérdidas por calidad y costes adicionales por variaciones en el tiempo de entrega, por lo que la empresa podría estar dejando en riesgo la imagen.
Definir los posibles aliados comerciales de la obra.	
Diseñar el presupuesto del personal.	El pago del personal ha sido otra debilidad, ya que, al realizar convocatorias por obra, acarrea costos más altos en comparación con la creación de vínculo directo laboral mediante un contrato.  De la misma manera, la disposición y entrega por parte de los integrantes no

	cumple con las expectativas de la empresa, pues carecen de ciertos beneficios que con un contrato sí sería posible entregar.
Comunicar al equipo base sobre la obra y todo el proceso hasta el momento.	
Presentar el presupuesto al equipo base, realizar análisis de costos y corrección de estos.	
Aprobar del presupuesto y equipo de trabajo por parte del equipo base.	
Confirmar el espacio físico donde se va a presentar el proyecto.	En este ítem se puede decir que la debilidad radica en que las funciones están sujetas a la disponibilidad del espacio físico, así que la empresa debe adaptar las demostraciones a la época que pueda ofrecerle los diferentes teatros de la ciudad, por lo que es imposible tener proyecciones eficientes acerca de los ingresos, flujo de personas, y demás.
Realizar una reunión con el equipo de artistas convocados para el proyecto.	
Iniciar el proceso creativo con los artistas.	
Iniciar los ensayos con actores.	Acarrea costos adicionales con relación al espacio físico donde se debe realizar los diferentes ensayos.
Ejecutar las alianzas que haya lugar.	La empresa carece de estrategias que faciliten la creación de redes o alianzas que promuevan las obras teatrales principalmente con el estado, ya que las alianzas con las que cuenta actualmente se han formalizado mediante lazos con personas cercanas que poseen empresas

	privadas, siendo imposible llegar a tener contacto con empresas externas.
Diseñar la escenografía, iluminación y vestuarios. (Reunión con los especialistas).	
Diseñar la de línea gráficas y de comunicación.	
Diseñar el plan de difusión.	
Construir la escenografía, iluminación y vestuarios.	Para la construcción de estos factores, se debe recurrir a la tercerización, incurriendo en percances como los mencionados anteriormente, contratiempos, calidad, y posteriormente un aumento en los costos por almacenamiento de los mismos.
Corregir y lanzar la línea gráfica y de comunicación.	
Ejecutar el plan de difusión junto con las líneas de comunicación.	
Funciones de la obra.	
Post-producción.	En este segmento, es preciso decir que la compañía carece de servicios post-venta que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes, no maneja ningún tipo de contacto directo con el público objetivo, lo que impide la obtención de información valiosa que facilite su posicionamiento en el mercado y la fidelización de los mismos.
Evaluar la evolución de proyecto.	La evaluación de los resultados es ineficiente, pues no se realiza un análisis adecuado de los indicadores de gestión.
Bodegaje de escenografía.	Costos de almacenaje elevados. (Arriendo de bodegas).

*Nota.* Tabla construida a partir de la información otorgada por el dueño y representante legal de la compañía Rodrigo Susa (2018).

Asimismo, existen otro tipo de actividades que se deben realizar de manera distinta, un claro ejemplo es el almacenamiento de su mercancía, específicamente la escenografía utilizada dentro de las funciones, ya que debe llevarse a través de un inventario, para realizar posteriormente el proceso de bodegaje, esto, con el fin de preservar su duración y conservarla para ser utilizada en próximas producciones.

Para finalizar, la compañía realiza una recepción de datos con el ánimo de tener no solo un almacenamiento de mercancías, sino también de información que le permite moverse de manera más eficiente en el mercado a través de la creación de contactos con los diferentes escenarios donde se produce teatro, personas y el público en general que asisten a los diferentes eventos.

### **1.1.2 Logística externa**

En este apartado se encuentra todo lo relacionado con la distribución del servicio, cómo es su medio de transporte, y demás actividades. Así pues, la empresa CRL Producciones, realiza una concientización del teatro en Bogotá, dando a conocer la inclusión social que hace con sus artistas, y a través de ello, realiza la gestión y alquiler de los escenarios que están disponibles para la producción teatral, además el tipo de transporte que usan depende de la dimensión de la producción a realizar, pues muchas veces se hace tercerización o también por medios de transporte propios.

### **1.1.3 Ventas**

Esta actividad, es una de las más importantes sin desmeritar las demás, ya que es la encargada de dar a conocer su servicio y de ella depende en gran parte la liquidez, rentabilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado, las ventas de sus servicios se realizan por vía telefónica, o también visitando personalmente al grupo o segmento de clientes. La empresa CRL producciones no realiza promociones para la producción de sus funciones, sino que realiza descuentos directamente en boletería dependiendo del tipo de producción y cantidad de clientes interesados; además el medio publicitario por el cual se da a conocer son las redes sociales y a través de free press.

Por último, las alianzas que realiza la compañía se hacen directamente con los lugares donde se producen las obras teatrales con el ánimo de disminuir costos de alquiler de escenarios, entre otras razones.

#### **1.1.4 Servicio post venta**

En este segmento, el servicio post venta no es un aspecto fuerte para la compañía, debido a que la empresa CRL Producciones Artísticas no realiza un soporte a sus clientes, ni un acompañamiento continuo de la satisfacción del cliente, únicamente brinda una garantía de los materiales que utiliza para sus producciones como escenografía o cableados utilizados durante los 4 meses siguientes a la función realizada.

De acuerdo a lo anterior, es pertinente mencionar que, la empresa CRL Producciones presenta una serie de falencias en cuanto al primer segmento que compone la cadena de valor, y es que, si bien es cierto, las actividades primarias son la base fundamental de toda empresa, son aquellas que permiten llevar a cabo la actividad económica de la compañía. Ahora bien, según la información ya expuesta, la compañía presenta una escasa fuerza de ventas y esto se debe a raíz del poco y rezagado acompañamiento y seguimiento que hace la empresa a sus clientes, ya que, para la empresa no es importante ni es de su preocupación realizar una fidelización de su segmento de clientes, lo que por el contrario, otro tipo de empresas productoras de teatro en Bogotá si están realizando arduamente y es que, además, esto va acompañado de una poca presencia en redes sociales y difusión publicitaria en la web, lo que ha traído consigo la poca presencia en el mercado y el mínimo posicionamiento frente a sus competidores.

Por otra parte se encuentra que, la compañía tiene una gran dificultad y es que precisamente en la actividad de operaciones o producción de teatro para este caso, es bastante baja, es decir la poca regularidad en la producción de eventos de medio formato ha hecho que traiga consigo una serie de dificultades como lo son: no contar con un equipo de trabajo sólido y leal con la compañía, escasa fidelización de sus clientes, mínima asistencia a sus eventos producidos debido al poco conocimiento que tienen los clientes de la empresa, y por ultimo falencias en la escenografía y bienes utilizados para sus producciones puesto que, a raíz de no tener una continuidad en la realización de eventos hace que sus proveedores y los servicios que se tercerizan tampoco se sientan comprometidos con la gestión, sino por el contrario mucha veces van a darle mayor

atención a empresas mucho más sólidas y posicionadas en el mercado que les represente mayores y constantes ingresos.

## **1.2 Actividades secundarias**

Ahora bien, también encontramos las actividades secundarias o de apoyo que tienen una estrecha relación con las actividades primarias, ya que estas, ayudan proveyendo insumos, tecnología y recursos humanos, esto con el ánimo de brindar ese factor diferencial y competitivo frente a la competencia.

### **1.2.1 Infraestructura empresarial**

La empresa CRL Producciones Artísticas tiene su ubicación en la carrera 84a # 75 -85, allí, es donde se realizan las reuniones de mercadeo y se encuentra todo aquello relacionado con el Archivo estadístico en cuanto a eventos y base de datos de la compañía, pero también en la Carrera 79 #67-71 se tiene un espacio adecuado para el bodegaje de toda la mercancía de escenografía que se utiliza en cada función, además de tener un espacio para el ensayo y la práctica de todos sus eventos próximos. También, la compañía cuenta con tres áreas dentro de su estructura organizacional como lo son: Creación y Formación, la cual se encarga de la producción de las puestas en escena, principalmente teatro, a lo que hace referencia al programa de educación no formal (PAD). El área de Mercadeo que se encarga de la venta de las obras, proyectos propios y alianzas. Y, por último, el área de producción encargada de la ejecución de todos los servicios de creación de arte.

Por otra parte, es sobresaliente mencionar que, la compañía no cuenta con inversores externos, lo que significa que su método de financiación principalmente se realiza con recursos propios, y préstamos familiares o de amigos.

### **1.2.2 Gestión de recursos humanos.**

El trabajo de recursos humanos en el cual se basa la compañía, es un método sencillo y lo que busca principalmente es la disminución de costos directos, es por ello que, actualmente la empresa no cuenta con empleados fijos, sino que por el contrario, el tipo de contrato por el cual establece un vínculo laboral, es un contrato por prestación de servicios, y los pasos para el reclutamiento de dicho personal se lleva a cabo mediante la identificación de capacidades de los sujetos o agrupaciones, seguido a ello, hay una relación con el proyecto, cuales son los objetivos alcanzar y se asignan una serie de roles para cada sujeto, dicha convocatoria se lleva a cabo mediante la publicación del proyecto, su presupuesto y plan de acción; y por último, se hace la debida ejecución

del proyecto de ser viable y aceptado entre las personas participes. Ahora bien, la compañía con el fin de aumentar su capacidad intelectual y de desarrollo, asiste semestralmente a diferentes capacitaciones principalmente en la cámara de comercio de Bogotá, esto con el ánimo de que mediante charlas, lecturas y conversatorios se haga un feed-back de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el que el sub-sector del teatro está inmerso actualmente.

### **1.2.3 Desarrollo de tecnología**

En este apartado, es pertinente mencionar que la actividad principal de la compañía es la producción, creación y gestión de eventos artísticos. Cabe mencionar que allí se llevan a cabo diferentes actividades como lo son: dirección de casting, diseño de iluminación para espectáculos en vivo, diseño sonoro, producción de espectáculos y eventos artísticos, diseño de vestuario, creación de personajes, diseño escenográfico, diseño y construcción de escenografía, BTL artístico, servicios básicos, traducción de textos, corrección de estilo, tramoyistas, operador de luces, operador de sonidos, utileros, asesoría en compra o alquiler de equipos de iluminación, sonido o utilería.

Además, la empresa cuenta con diferentes líneas de acción para obras de teatro como lo son: obras de teatro de autor, obras de teatro con contenido para la reflexión social y obras de teatro con personas en condición de discapacidad. Dichas líneas de acción, se han presentado a través del tiempo en escenarios como: casa del teatro nacional, sin visa – espacio cultural, impac hub, teatro charlot, Teatro Aca, Casa Tea y teatro la quinta porra; con un valor promedio de boletería entre \$20.000 y \$30.000 mil pesos por persona.

También, CRL Producciones, cuenta con una serie de alianzas con instituciones públicas y privadas como lo son: Tramoya Producciones, fundación tramoya, fundación sin límites, súper audio, sueño y sabor latino, colectivo de personas sordociegas (colsorci) y casa teatro, esto con el objetivo de aumentar el trabajo colectivo y de potenciar el subsector del teatro en Colombia; llevando a cabo procesos de inclusión social, por la cual buscan abrir nuevos mercados y complementar puestas en escena gracias a los conocimientos y experiencias con las que cuenta cada actor. Pero es importante resaltar que, CRL producciones ha iniciado estrategias de innovación en los últimos años, que le han permitido posicionarse en el sector como una empresa altamente competitiva, es por ello, que CRL ha decidido continuar trabajando con directivos con alta experiencia en la producción de arte, además de tener asesorías con especialistas en temas

como el teatro; todo esto, le ha permitido a la organización realizar obras mucho más estructuradas y profesionales con poblaciones marginadas y excluidas en ámbitos artísticos, haciendo de estas prácticas teatrales, una acción pionera en el país.

Tabla 3.

*Aliados y clientes de la compañía teatral CRL producciones artísticas.*

<b>CLIENTES/ALIADOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>SIN VISA BOGOTÁ</b>	Alianza realizada con el fin de tener un centro cultural que facilite la creación, ensayos y promoción de las diferentes obras teatrales de la compañía CRL producciones en dichos escenarios, además de participar en eventos que integren la cultura latinoamericana a través del baile con la academia SON DE HABANA, la gastronomía y el mundo del café con SIN VISA CAFÉ y el encanto del séptimo arte con su CINEMATECA.
<b>FUNDACIÓN SIN LIMITES SC</b>	Relación vinculada con el propósito de desarrollar y ejecutar programas de inclusión social, laboral y cultural para personas adultas con discapacidad visual y auditiva, aumentando su calidad de vida y posibilidades de desarrollo integral a través de la participación en las diferentes obras teatrales, tales como: Con-sentidos.
<b>PING PONG</b>	Correlación ejecutada con el fin de elaborar obras teatrales conjuntas, o bien prestar servicios adicionales, que permitan llevar conciencia a toda la sociedad. Última obra teatral (Obra de teatro foro violencia de género).
<b>GRUPO TRAMOYA</b>	Vínculo realizado para alcanzar una escenografía óptima y de calidad que permita la creación de un espectáculo creativo, llamativo para el público, a través de intercambio de información y elaboración del mismo
<b>HILANDO HISTORIAS</b>	Relación estrecha basada en el intercambio de cuentos, estrategias y talleres que motivan la imaginación, la creatividad y el aprendizaje por medio de métodos poco convencionales como el juego y actividades dinámicas, y convencionales como la lectura,



	a través de espacios que permiten desarrollar nuevas ideas.
--	---

*Nota.* Tabla construida a partir de los aportes del gerente y dueño de la compañía Rodrigo Susa (2018).

#### **1.2.4 Compras**

En esta actividad se evidencia que la empresa, no presenta gran fortaleza en cuanto a la facilidad de adquirir maquinaria nueva para sus producciones, ya que actualmente solamente cuenta con: 7 pares de luces led, 1 consola de sonido, y tres computadores, lo que determina su bajo nivel de capital y tecnología que a su vez impide la producción de grandes contenidos teatrales.

En este segmento, se encuentran todas aquellas actividades que generan un valor agregado a la compañía, es decir, son todas las actividades que hacen que la empresa CRL Producciones Artísticas sea diferente frente a sus competidores en el mercado. Según la información descrita anteriormente es sobresaliente mencionar que: La compañía presenta una serie de fortalezas como: La creatividad, el interés e inclusión social, el impacto positivo y educacional que genera, las alianzas y actualmente, la importancia y el progreso de la economía naranja en el país impulsado por el presidente electo Ivan Duque. Sin embargo, también muestra una serie de falencias que permite entender la situación actual y tener una visión más amplia para realizar una proyección de permanencia de la compañía, la cual según la información obtenida se verá realmente afectada si no se toman decisiones pertinentes y estratégicas, ya que sus dificultades pueden ser determinantes del futuro. Si bien es cierto, la empresa presenta unas debilidades frente a la actividad de compras debido al débil musculo financiero con el que cuenta, adicional a ello, a raíz de la poca gestión y búsqueda de empresas estatales y privadas que apoyen este tipo de producciones artísticas y respalden dichos proyectos, mediante apoyo tecnológico, publicitario, y demás artículos escenográficos necesarios para la realización de este tipo de eventos.

Por otro lado, es importante mencionar que, la gestión de recursos humanos de la compañía es ineficiente debido a que no cuenta con un personal capacitado, ni mucho menos con un equipo de trabajo que como mínimo se encargue de mantener al día el funcionamiento de la compañía, esto permite entender porque es tan complejo para la empresa realizar eventos artísticos de gran magnitud y aún más contribuir en gran manera al desarrollo del sub sector de las artes escénicas en Bogotá.

Por último y no menos importante, la infraestructura con la que cuenta la compañía y según la descripción anterior permite determinar que existe una gran debilidad y posible amenaza de desaparición en el mercado, ya que la empresa no cuenta con un local físico ni mucho menos acondicionado para realizar los montajes de escenografía, ni tampoco los ensayos para las producciones esto hace que, la compañía no esté teniendo en cuenta una de las actividades más importantes como lo es la producción de las obras teatrales, representando así la poca priorización de actividades, la desconfianza que se puede generar en los mismos empleados que son llamados para trabajar en dichas obras, o más aún el desinterés de brindar apoyo por parte de algunas instituciones, al no ver reflejado ni siquiera un lugar donde mostrar su trabajo artístico.

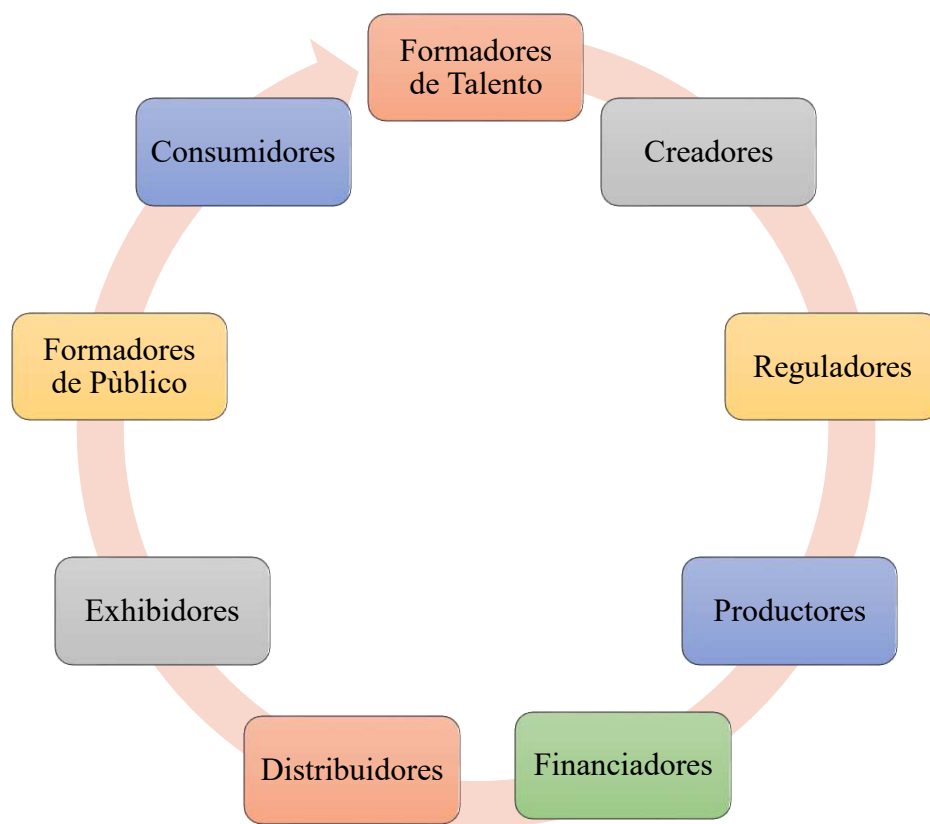
Para concluir, es preciso decir que la información anterior permite ratificar que la compañía CRL Producciones Artísticas cuenta con la necesidad de crear y consolidar una cadena de valor óptima, que le permita mantenerse en el mercado a largo plazo con un nivel de competitividad alto. Por tal motivo, en el siguiente capítulo se determinan los eslabones fundamentales para la creación de una cadena de valor eficiente, mediante el estudio de diferentes compañías similares que sirven de base para la creación, consolidación y adaptación de la cadena de valor de la empresa en cuestión.

## **Capítulo II: Reconocer los eslabones fundamentales para la elaboración de una cadena de valor óptima en el sector cultural**

Para comenzar, en este segundo capítulo se recopila información de empresas similares a CRL Producciones Artísticas, con el fin de observar y analizar la cadena de valor que implementan, así como su estructura y de acuerdo con el nivel de competitividad actual de cada una de estas, conocer los pilares fundamentales y de mayor relevancia para tomar como base en la creación de una cadena de valor sólida y eficiente. Cabe resaltar que el desarrollo de dicho capítulo, se va a realizar a través de cuatro ejemplos de cadena de valor, pasando de lo general a lo específico, es decir tomando como referencia una cadena de valor de las industrias culturales de Cali y terminando con tres cadenas de valor específicas de compañías teatrales exitosas de España, Corea y Argentina respectivamente.

De acuerdo a lo anterior, para el primer análisis se tiene en cuenta un estudio realizado por un grupo de organizaciones gubernamentales como lo son: BID, COMFANDI, ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI, CAMARA DE COMERCIO DE CALI, MINCULTURA Y LA AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACION INTERNACIONAL DE COLOMBIA, los cuales realizaron un análisis de las cadenas de valor de cuatro sectores en las industrias culturales de Cali; cabe resaltar que dicho análisis se toma como referencia y se entiende como un ejemplo general de los eslabones más importantes que se deben incluir dentro de una cadena de valor óptima para nuestro caso el Teatro.

Ahora bien, a partir de dicho ejercicio es importante destacar una serie de eslabones que se identificaron dentro del desarrollo de dicha investigación, y que son vitales para tener un crecimiento y desarrollo idóneo. Tales como: Formadores de talento humano, Creadores de contenido, Reguladores, Productores, Financiadores, Distribuidores, exhibidores, formadores de públicos y consumidores.



*Figura 1. Cadena de Valor de las industrias culturales de Cali*

*Nota.* Ciclo construido a partir de la información obtenida de un estudio de la Cadena de Valor de Industrias Culturales en la ciudad de Cali.

De acuerdo a lo anterior, es necesario realizar una descripción breve de cada uno de los ítems nombrados, con el fin de tener una visión más amplia de cada eslabón que compone la Cadena de Valor de las Industrias Culturales en Cali.

En primer lugar encontramos los formadores de talento humano, los cuales son todas compañías públicas y privadas, instituciones de educación media y superior que forman el talento para dicho sector, tienen como función principal aportar el capital humano con la formación intelectual y artística para el buen desarrollo de contenidos y obras teatrales.

En segundo lugar, se encuentran los creadores de contenido; son aquellas personas artistas y creativas, quienes cumplen la función de desarrollar bienes culturales tales como las obras de teatro, funciones y montajes de todo tipo. Acompañado a ello, se encuentran los reguladores, son todas aquellas empresas públicas, privadas o mixtas, quienes establecen las condiciones y regulan el comportamiento y la interacción de las empresas del sector.

También, se encuentran los productores, quienes ocupan un lugar importante y vital para el crecimiento y consolidación del sector cultural, son todas aquellas empresas y entidades con capacidad de apoyar a los creadores y artistas, facilitando las condiciones de producción de bienes culturales. Así mismo, van de la mano los financiadores, quienes son las entidades públicas, privadas o mixtas, con la capacidad de aportar recursos financieros para la creación y producciones de bienes culturales.

Se debe agregar también, a los distribuidores, son las empresas con capacidad de distribuir, promocionar y dar a conocer los bienes culturales creados en diferentes espacios de exhibición, es decir son los encargados de conectar la producción con los espacios destinados al consumo. Seguido a ello, se encuentran los exhibidores, quienes realizan el complemento a los distribuidores, es decir, son las empresas con espacios de exhibiciones adecuadas y reglamentadas que permiten y promueven el consumo de bienes culturales con los usuarios finales.

Por último, se encuentran los formadores públicos y los consumidores, los primeros son los encargados de plantear esquemas de formación y retroalimentación en los que el usuario final o espectador enriquece su proceso de consumo y se familiariza con el propósito del bien cultural a través de evaluaciones y cuestionarios que permiten mejorar la producción de los bienes culturales a nivel sectorial, y los segundos, son todas aquellas personas y familias quienes están dispuestas a consumir (pagando o no) los productos culturales disponibles en las ventanas de exhibición.

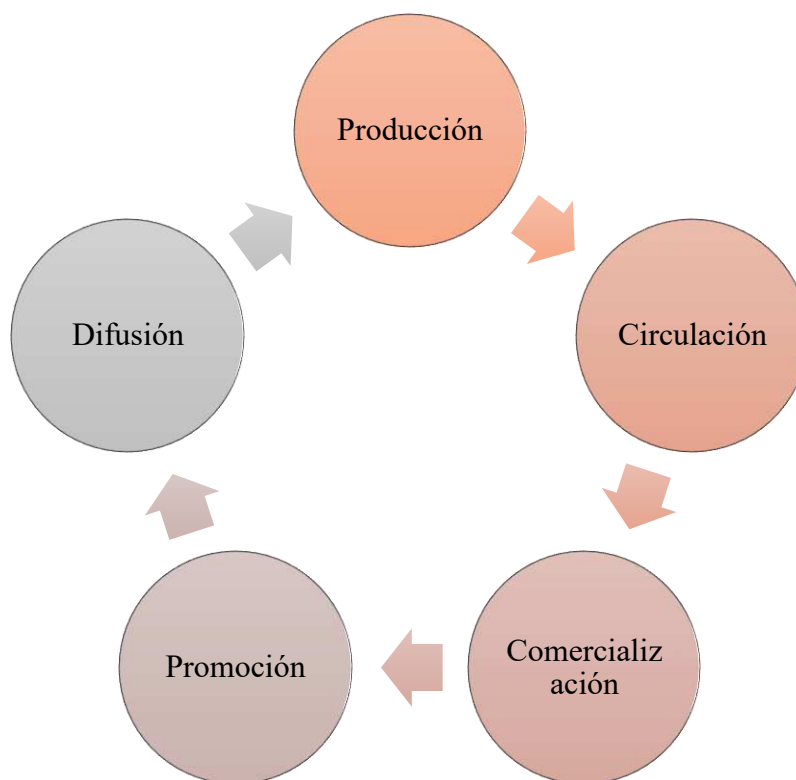
Ahora bien, es importante resaltar que los eslabones mencionados anteriormente son fundamentales para una cadena de valor exitosa en las empresas del sector cultural, ya que, al momento de realizar la indagación de la temática en cuestión, es posible percibir que tres de las empresas más grandes actualmente y exitosas del sector teatral a nivel mundial se adaptan a ella, lo que indica el gran aporte y la eficiencia que otorga su implementación, por tal motivo se convierte en el siguiente punto clave a analizar.

Por tal motivo, para un análisis eficiente del presente fragmento se toman como referencia tres empresas Teatrales exitosas, con ánimo de seguir un ejemplo específico de compañías pertenecientes al sector y a partir de ello, poder determinar cuáles son los factores claves que son necesarios para un óptimo desarrollo de una cadena de valor.

En primera instancia, se escoge como figura de ejemplo a: “Grupo Focus”, una empresa española (Cataluña) con presencia a nivel mundial, de gran prestigio y reconocimiento, que se encarga de cinco actividades fundamentales para la Industria Cultural, de las cuales se puede destacar como líder en producción y distribución de Teatro.

Ahora bien, para efectos de análisis se observa el proceso de producción de algunas de sus obras, las más similares a la producción teatral de CRL Producciones Artísticas, atendiendo al lineamiento de producción: “El amante”, ya que las producciones del Grupo Focus están encaminadas a la Comedia y aquellas vivencias cotidianas, para así comparar los eslabones diferenciales entre el proceso de producción de las dos Entidades y determinar las diferencias que han permitido que el Grupo Focus surja de la manera en que lo ha hecho y adaptarlas a CRL Producciones, con el fin de aumentar su nivel de competitividad y lograr estándares altos en el mercado.

Sin embargo, cuentan con algunas obras que representan problemáticas y eventualidades bajo suposiciones accidentales. La obra escogida para determinar el proceso de producción y sus principales criterios para la composición de la cadena de valor es: A trenc d’Alba, “Una obra que representa a dos inmigrantes ilegales magrebís, únicos supervivientes de una patera que ha naufragado en el Estrecho. Han llegado a nado a la playa, donde se encuentran con el cínico traficante que les tiene que llevar tierra adentro. Un hombre sin escrúpulos que les ayuda previo pago de dinero. Él es su única oportunidad”. (Focus, 2019)



*Figura 2. Cadena de Valor del Grupo Focus*

*Nota.* Ciclo construido a partir de la información obtenida de un estudio de las actividades de valor implementadas por la compañía en Europa.

De acuerdo a lo anterior, es posible decir que para una producción teatral exitosa como ha sido hasta el momento, se basan en cinco pilares, los cuales cuentan con un plus diferencial entre los competidores y se van desarrollando de acuerdo a la magnitud y las características del evento.

En primer lugar, se encuentra la producción, un eslabón en el que se centran bastante, pues para ellos es la esencia de la empresa, por lo tanto, invierten gran cantidad de tiempo en realizar diferentes tipos de estudios para determinar las temáticas de interés actuales y crear obras y libretos potenciales.

Del mismo modo, llevan el control de una planilla de personal altamente calificado y personas de la farándula, a quienes vinculan directamente brindando diferentes beneficios, los cuales no son netamente monetarios, con el fin de contar con su disponibilidad para la producción de sus obras y hacerlas más interesantes al público, pues es probable que aquellos seguidores de dicho personaje asistan a verlo.

De la misma manera, se centran en generar valor en la escenografía, el vestuario, y los efectos sonoros, ya que es fundamental persuadir la mente y las emociones del público a través del impacto visual y auditivo, por tal motivo se enfocan en utilizar métodos poco convencionales y llamativos.

Por otra parte, se encuentra la circulación, la cual es una de sus principales ventajas ya que cuentan con sus propios escenarios y/o espacios físicos para presentar sus obras alrededor del mundo. Una de las estrategias es la especialización de estos centros, pues están separados por categorías y de acuerdo a estas se lleva a cabo el espectáculo, es decir, el enfoque de los centros depende de las temáticas de las obras, en unos se presentan obras teatrales diferentes a los otros.

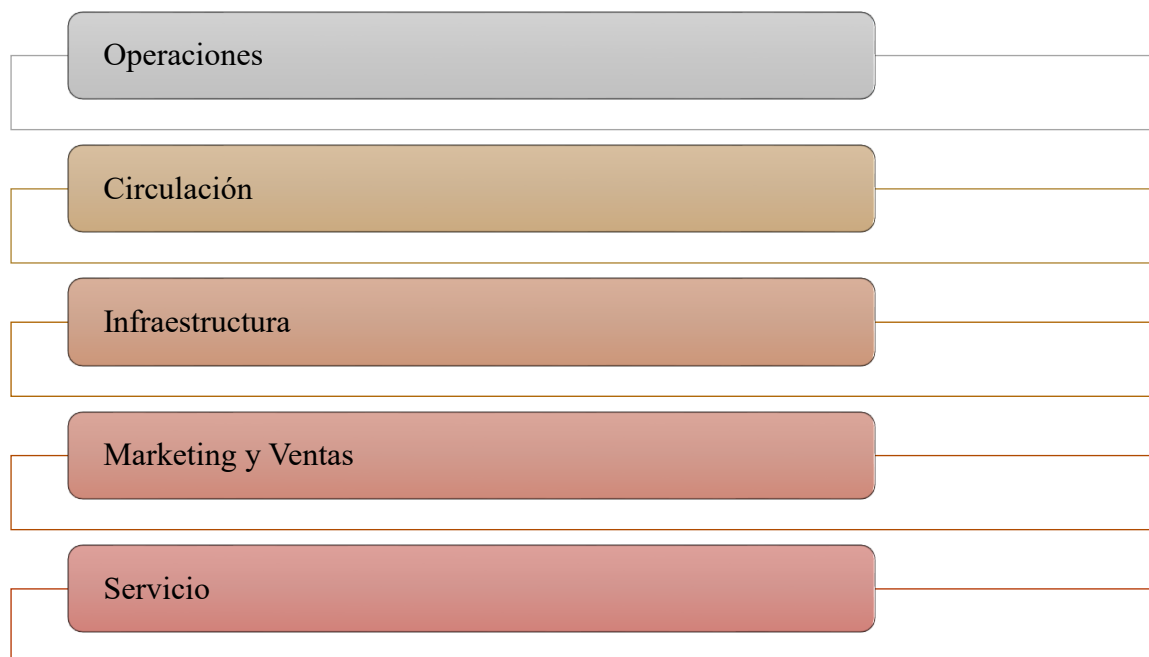
Con respecto a la comercialización, manejan los diferentes tipos de publicidad tanto ATL como BTL, dando a conocer las diferentes obras en cualquier rincón del mundo, sin embargo, cuentan con un catálogo y una revista virtual, que permite a los interesados ver las diferentes obras con ficha técnica, lugar del evento y duración, así como la posibilidad de contactar para realizarla en algún evento privado.

Con referencia a la promoción y difusión, el Grupo Focus se apoya en las alianzas y los convenios públicos y privados, ya que actualmente es reconocido por el ministerio de educación, cultura y deporte de España, el Departamento de Cultura de Cataluña, el Instituto de Lengua y Cultura Catalanes, además de los ocho convenios con las Industrias de Teatro más grandes y el aporte económico de otras cinco mediante acciones, demostrando su gran solidez en temas económicos, publicitarios de promoción y difusión de sus obras. (Focus, 2019)

Ahora bien, como segundo ejemplo en este apartado, es importante mencionar otro caso exitoso llamado de “THE NANTA”, una plataforma creada por la compañía de teatro líder de Corea llamada PMC Producción, esta plataforma THE NANTA nace con una única idea la cual era, planificar una actuación que funcione en todo el mundo, THE NANTA nació con un único objetivo de llegar a Broadway: el circuito más grande de teatro a nivel mundial, que reúne un conjunto de espectáculos teatrales presentados en cada uno de los 40 grandes teatros profesionales que lo conforman en Estados Unidos. PMC producciones desde la etapa de planificación de THE NANTA, se diseñó para dirigirse a la audiencia global, quienes pensaban que el mercado global era como una tierra inexplorada llena de oportunidades sin límites.



Y es que gracias a dicho objetivo y Según lo anterior, es pertinente resaltar una serie de eslabones que se presentan claramente en el funcionamiento de THE NANTA y que permiten entender a qué se debe el éxito de dicha plataforma a nivel mundial. THE NANTA presenta eslabones como lo son: operaciones, circulación, infraestructura, marketing y ventas y servicio, que para ellos son fundamentales para el buen desarrollo y posicionamiento exitoso del teatro no solo en corea sino a nivel mundial.



*Figura 3. Cadena de Valor de la plataforma "THE NANTA"*

*Nota.* Ciclo construido a partir de la información obtenida de un estudio de las actividades de valor implementadas por la compañía en Asia.

Encontramos que, uno de los eslabones más importantes son operaciones, ya que es el punto en el que se lleva a cabo la creación y producción de obras teatrales, pero es de resaltar que dichas producciones son actuaciones no verbales que se relaciona estrechamente con el caso de estudio CRL Producciones, adicional que, THE NANTA integra un ritmo tradicional samulnori coreano que le da un toque competitivo en el ambiente mundial, Nanta es un rendimiento no verbal totalmente universal, dado que presenta a través de la música y los movimientos, no hay barrera del idioma. Por lo tanto, Nanta puede ser disfrutada por personas de todo el mundo.

Adicional a ello, con un golpe tradicional Nanta, combina ritmos de la música folk coreana con formas musicales modernas para crear una experiencia única pero familiar para la audiencia

internacional; también Nanta le da un toque de drama a sus producciones ya que muchas de sus actuaciones se pueden volver aburridas ya que no existen conversatorios verbales, es por ello que, Nanta supera dicho inconveniente al combinar una historia con varias escenas cómicas ambientadas en una cocina de fondo. (THE NANTA, 2019)

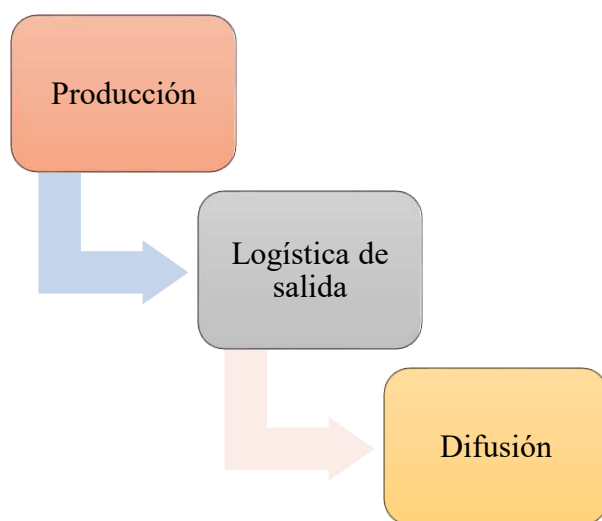
Por último es vital mencionar que, Nanta le da participación a la audiencia dentro de sus actuaciones con el objetivo de duplicar dicha diversión, toda la audiencia puede participar en el espectáculo y ser la novia o novio de la boda, o también pueden interactuar con los artistas, todo esto hace que Nanta presente un plus frente a sus competidores. En segundo lugar se encuentra la circulación, dicho eslabón juega un papel fundamental en el desarrollo de Nanta ya que, gracias a dicha labor, Nanta ha estado presente desde su nacimiento en 1997 hasta la fecha en más de 57 países y 310 ciudades, y desde 2004 ha estado presente en el circuito de Broadway en Estados Unidos, lo que permite determinar que su crecimiento y éxito no solo se debe a una óptima producción y operaciones internas de la empresa, sino también al arduo trabajo de gestión y circulación de sus obras a nivel mundial.

El tercer eslabón, es la infraestructura, en ella es vital mencionar que, Nanta contaba con una posición firme de llegar hacer una atracción exitosa no solo en corea sino a nivel mundial, es por ello que, hoy por hoy, Nanta cuenta con 5 teatros abiertos al público a nivel mundial ubicados en Broadway, el cual fue el primer teatro abierto para todos los turistas del mundo, y los otros ubicados en Myeongdong, Hongdae, Jeju y Bangkok. Un cuarto eslabón es el marketing y ventas, que hace referencia a la forma en cómo llega Nanta a los consumidores, y es que, si bien es cierto Nanta utiliza una estrategia comercial la cual es, ofrecer la posibilidad de personalizar las obras teatrales de acuerdo a los gustos del consumidor ya sean grupos reducidos o empresas.

El último eslabón que presenta Nanta es, el servicio que ofrece a sus clientes, Nanta no solo ofrece un servicio y seguimiento a sus clientes antes, durante y después de las funciones, sino también cuenta con el servicio de enseñanza de teatro, por medio de su Academia Nanta, que fue creada con el objetivo de recrear las emociones compartidas entre el reparto y la audiencia durante los últimos 19 años, esto con el ánimo de generar un espacio donde aliviar el estrés, o aprender un nuevo pasatiempo y especialidad.

Por otra parte, un último fragmento que compone dicho análisis es el caso de la empresa “La gira producciones” ubicada en Buenos Aires Argentina, Gira producciones es una empresa con más

de 18 años de experiencia en la producción general de obras de teatro propias o de otras productoras, cooperativas, empresas o de organismos de gobierno. Dicha compañía hace sus inicios de producción en el ámbito comercial desde mediados del año 2001 con la producción general de la obra de teatro confesiones del Pene, estrenada en el multiteatro de la calle corrientes. (La gira producciones, 2019)



*Figura 4. Cadena de Valor de gira de producciones*

*Nota.* Ciclo construido a partir de la información obtenida de un estudio de las actividades de valor implementadas por la compañía en Argentina.

Según el cuadro anterior, es importante mencionar que, la empresa gira de producciones presenta tres eslabones de vital importancia dentro de su cadena de valor, que la ha hecho ser desde hace 18 años una de las empresas más importantes en el mercado no solo Argentino, sino también a nivel latinoamericano, el primer eslabón es la producción, la cual es clave para lograr un idóneo y eficiente crecimiento dentro del mercado de productores de teatro, dichas producciones son elaboradas de acuerdo a las exigencias y gustos del mercado, obras como lo son: Cancelados, Aeroplanos, si yo fuera, Dani la chepi de noche, el loro sigue contando y un sin de funciones que buscan captar la atención de los consumidores y están dirigidas a todo tipo de gustos ya sea drama, comedia, tragedia, y terror, lo que la hace una empresa con un alto nivel competitivo en el mercado.

Un segundo eslabón es la logística de salida, dicho eslabón es importante para la empresa gira de producciones ya que cuenta con todo lo necesario para que una función de teatro funcione,

cuentan con transporte propio, y equipamiento de luz y sonido, lo que les ha permitido realizar más de 700 funciones de teatro en varios lugares de Latinoamérica, esto permite entender que para dicha empresa la logística de salida es vital, para evitarse costos de alquiler de equipos y la tercerización de funciones que ellos mismos pueden cubrir.

Un tercer y último eslabón es la difusión que va de la mano con la promoción, dicho eslabón es fundamental para la empresa gira producciones puesto que durante estos últimos 18 años la empresa ha podido llegar de forma directa a más de 350 ciudades de la República Argentina. Y a países como España, México, Chile, Uruguay, Bolivia, Paraguay, Ecuador y Brasil, lo que permite determinar que dicha empresa no solo se basa en producir obras teatrales en Argentina, sino que también la difusión y su trabajo de marketing es fundamental para lograr el éxito que tiene hoy por hoy, además de contar con alianzas estratégicas como lo son: asociados a AADET (Asociación Argentina de Empresarios teatrales); pertenecer a la red de promotores culturales de América Latina y el Caribe, y desarrollar la producción general de obras de teatro de la ONG EUREKA; todas estas alianzas contribuyen a la masificación del teatro y permiten llegar a todo tipo de consumidores ya sean niños, jóvenes y adultos.

Para concluir, es pertinente mencionar que, dentro del desarrollo del presente capítulo se han evidenciado una serie de eslabones que son fundamentales y necesarios para la creación de una cadena de valor óptima y eficiente, y a partir de ello poder diseñar una para la compañía CRL Producciones Artísticas; se encuentra que, gracias al análisis de las 4 cadenas de valor anteriormente mencionadas, existen una serie de eslabones que son el común denominador en el continente Asiático, Latinoamericano, Europeo y por supuesto en Colombia y gracias a ello, las ha llevado al éxito y afianzamiento en el sector del teatro a nivel mundial; estos eslabones son 5 principalmente:

- I. En primer lugar, se encuentra la producción de teatro, que sin importar su categoría, es lo que genera ese valor agregado y esa ventaja competitiva frente a los demás competidores, este eslabón lo genera cada empresa con su capital intelectual y humano con el que cuenta internamente como empresa.
- II. El segundo eslabón es la comercialización o marketing con la que cuenta cada compañía, es la manera como se llega al consumidor final, es la forma en como atrae a dichos consumidores, es el medio en como penetra un mercado y hace de un consumidor un cliente fiel y constante.

- III. El tercer eslabón, es la difusión o promoción que realiza cada compañía, esto va directamente relacionado con las alianzas estratégicas que hace cada empresa, esto permite que las empresas no solo se muevan en un mercado nacional sino también en un mercado global, donde la competencia es mucho mayor, pero que, gracias a dichas alianzas se genera un respaldo y una promoción de las obras teatrales con mucho más profesionalismo y apoyo, lo que va a permitir entrar en nuevos mercados de manera eficiente.
- IV. Por último y no menos importante, está el eslabón de la infraestructura y logística de salida, esto hace referencia a que, para una compañía es importante poder contar con un teatro, o un espacio donde poder mostrar sus obras teatrales fácilmente, esto acompañado de una logística de salida que hace referencia a poder contar con un mínimo de equipamientos como sonido, luz, vestuario, escenografía y demás instrumentos, que son necesarios y vitales para la realización de las obras teatrales.

### **Capítulo III: Proponer la cadena de valor para la compañía teatral CRL producciones artísticas**

En el presente capítulo, se pretende proponer un diseño de cadena de valor óptima y adecuada para la compañía CRL producciones artísticas, que le permita mejorar su índice de competitividad, presencia y posicionamiento en el mercado de la industria cultural.

Para comenzar es pertinente mencionar que la compañía CRL producciones como bien se ha evidenciado en el desarrollo de los anteriores capítulos presenta una serie de falencias y dificultades tanto en sus actividades primarias como en sus actividades de apoyo, que le han generado gran cantidad de desventajas frente a sus competidores a nivel nacional como también ciertos niveles de atraso frente a la competencia internacional.

Sin embargo, cabe resaltar que también cuenta con una serie de ventajas y fortalezas que lo hacen diferente a sus competidores, las cuales permiten tener un plus que, al ser consolidado a través de la realización de los ajustes pertinentes, podrán llegar a convertirse en una ventaja competitiva y absoluta que llevará a convertir a CRL Producciones Artísticas en una de las empresas más completas y con una propuesta de negocio diferente. Por eso, es importante mencionar unas de ellas: Manejar un precio económico en la boletería, el cual oscila entre los \$20.000 y \$30.000 mil pesos por función, haciendo que sea asequible a todo el público en general ya sean niños, jóvenes y/o adultos.

En segundo lugar se encuentra que, la compañía de teatro CRL promueve la inclusión y cohesión social, y es que si bien es cierto, las obras teatrales que realiza dicha compañía se llevan a través de personas con una condición especial, ya sean sordos, ciegos, mudos o presenten alguna dificultad física, lo que genera que la preparación y producción de dichas funciones lleve un proceso mucho más arduo y extenso que una obra convencional, ya que exige más tiempo y dedicación con los artistas, lo que permite concluir que dicha compañía presenta un alto nivel intelectual de preparación por parte de su director tanto para la elaboración de las funciones como de ponerlas en escena con sus artistas.

En tercer lugar, otra de las fortalezas con las que cuenta CRL Producciones Artísticas son sus obras, ya que tienen una finalidad específica más allá que la comercialización o hacer dinero a través del teatro sin generar ningún beneficio a la comunidad, pues si bien es cierto, sus funciones tienen un mensaje o una enseñanza intrínseca, la cual radica en generar conciencia sobre todas las

problemáticas sociales que se presentan en nuestro diario vivir y a través de ello, implementar un cambio en el actuar de las personas que mitigue el impacto de dichas conductas inescrupulosas y permitan el desarrollo social y cultural del país.

La cuarta y última fortaleza principal de la compañía, hace referencia a las alianzas y convenios con los que cuenta actualmente con entidades públicas y/o privadas del gremio, con el principal objetivo de hacer una retroalimentación y evaluación objetiva de las puestas en escena, con el ánimo de mejorar a nivel del gremio de la industria cultural del teatro e incrementar la participación de los asistentes a las diferentes funciones y fortalecer el teatro en Colombia.

En comparación a lo anterior, también es importante mencionar que, la compañía CRL producciones presenta una serie de desventajas y/o fallas que permiten entender porque dicha compañía no ha tenido un posicionamiento eficaz en la industria cultural del teatro.

Ahora bien, la compañía presenta tres fallas principalmente con relación a las cuatro cadenas de valor que se toman como ejemplo.

En primer lugar, el marketing realizado por la empresa no es el adecuado ni preciso, ya que ni la compañía cuenta con un departamento de mercadeo y publicidad ni mucho menos la persona que lo realiza lo hace constantemente.

En segundo lugar, aunque la compañía cuenta con gran cantidad de alianzas para la producción de sus funciones, pero no las utiliza como debería ser, ya que dichas alianzas son de ayuda mutua y/o corrección de pequeños errores y no para la generación de valor empresarial que promuevan su propuesta de trabajo a un nivel superior, y que sumado a ello los lleve a conseguir mucho más fácil aportes económicos por parte de entidades que verdaderamente apoyan el teatro a nivel mundial, se evidencia la necesidad de gestionar convenios con organizaciones nacionales o internacionales

Por último, una tercera desventaja que presenta la compañía es la logística de salida con la que cuenta, puesto que, para su director tercerizar la mayoría de las actividades le permite disminuir costos; pero en este caso, el hecho de subcontratar en gran medida y puntualmente la logística de salida como: Implementos, vestuarios, luces, sonido y transporte que son necesarios para la elaboración constante de sus funciones hace que se pierda el control y la calidad de la producción, puesto que son implementos que deben hacer parte de su inventario fijo de mercancías ya que, son elementos que se van a utilizar continuamente y por ende se convierten en costos directos que la

empresa debe asumir en cada función, pagando un costo por su alquiler a terceros, es por ello que, es importante que la empresa reconozca dicha falla, y por ende también acceda a la compra de dichas herramientas que le van a disminuir un costo continuo.

Por otra parte, es sobresaliente mencionar que existen una serie de eslabones que son fundamentales para el buen funcionamiento de las compañías teatrales a nivel mundial, esto tomado como referencia del desarrollo del segundo capítulo donde se tuvo en cuenta 4 ejemplos de cadena de valor de diferentes compañías teatrales, situadas en diferentes continentes.

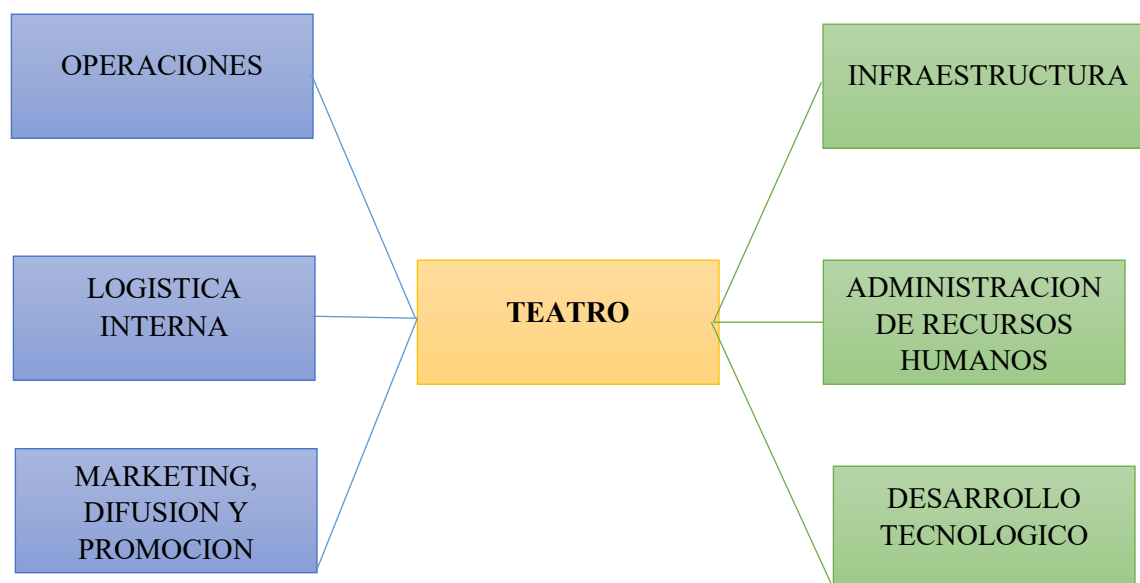
Es pertinente resaltar que, la empresa CRL Producciones tiene un eslabón fundamental y clave en común con todas estas compañías teatrales y es, su logística interna acompañado del eslabón de operaciones, estos eslabones son claves y prioritarios para el buen funcionamiento de una compañía teatral, puesto que, dichos eslabones son el capital intelectual de cada compañía, son el valor agregado, es su valor diferencial frente a la competencia, y esto es lo que hace que el 50% de la compañía funcione correctamente, ya que se trata de su propuesta de mercado, de su propuesta de negocio para un público en específico, dichos eslabones son en común en los ejemplos expuestos en el anterior capítulo, puesto que la propuesta de negocio de la compañía CRL Producciones es un factor clave que lo hace diferente a las demás propuestas de mercado de las otras compañías teatrales. Esto permite resaltar que, si la compañía teatral CRL reconoce dicho eslabón como su factor potencial y a su vez explota dicho eslabón de una manera más intensa podrá lograr en el transcurso de los años ser una de las empresas pioneras y más posicionadas en el mercado de la industria teatral tanto en Colombia como también a nivel internacional.

Ahora bien, dicho lo anterior, tal como se evidencia dentro del desarrollo del presente capítulo, se ha realizado una descripción breve y precisa de las fortalezas que presenta la compañía, de sus fallas y/o desventajas frente a sus competidores y finalmente de los eslabones que tiene la compañía en común con empresas del gremio a nivel internacional; es por ello que, es fundamental exponer la propuesta del diseño de una cadena de valor óptima, de acuerdo a los cuatro ejemplos de cadenas expuestos y de las características ya nombradas, dando una recomendación en cada ítem que conforma la cadena de valor de la empresa y/o cambiar dicho funcionamiento erróneo que lleva actualmente la compañía; esto con el único fin de que la empresa CRL Producciones reconozca sus fortalezas, mejore sus desventajas, ocupe un lugar privilegiado y tenga un fuerte posicionamiento en la industria cultural del teatro no solo a nivel nacional sino también en el exterior.



Por tal motivo, en primera medida se realiza la selección de los eslabones comunes que se evidencian en la cadena de valor de las diferentes compañías analizadas y CRL Producciones artísticas, las cuales son logística interna y operaciones. Así mismo, las cuatro compañías analizadas cuentan con unos eslabones en común que no se ven reflejados en la cadena de valor de CRL Producciones Artísticas, estos son: Infraestructura y abastecimiento, dicha selección de información permite conocer cuáles son las etapas para las que dichas empresas han destinado mayor cantidad de recursos y tiempo, y que por lo tanto, requieren mayor concentración debido a su nivel de importancia en el proceso de producción, para así lograr implementar estrategias optimas que conlleven a CRL Producciones Artísticas a obtener resultados satisfactorios tal como las empresas referentes y a ser una compañía competitiva, sostenible y por ende exitosa a largo plazo.

A continuación se muestra el diseño de la estructura de una cadena de valor óptima en la industria cultural del teatro, con base al marco teórico expuesto por Michael Porter y la información obtenida del análisis realizado a las empresas pertenecientes al sector.



*Figura 5. Propuesta de cadena de valor compuesta por los eslabones comunes y de mayor importancia en el sector cultural.*

*Nota.* Ciclo construido a partir de la información obtenida del análisis de las empresas y la cadena de valor de Michel Porter.

Los eslabones azules hacen referencia a las actividades primarias y los eslabones verdes a las actividades de apoyo o secundarias que tienen en común las empresas analizadas con CRL o bien entre ellas, para el desarrollo de una cadena de valor óptima de las empresas pertenecientes al sector teatral.

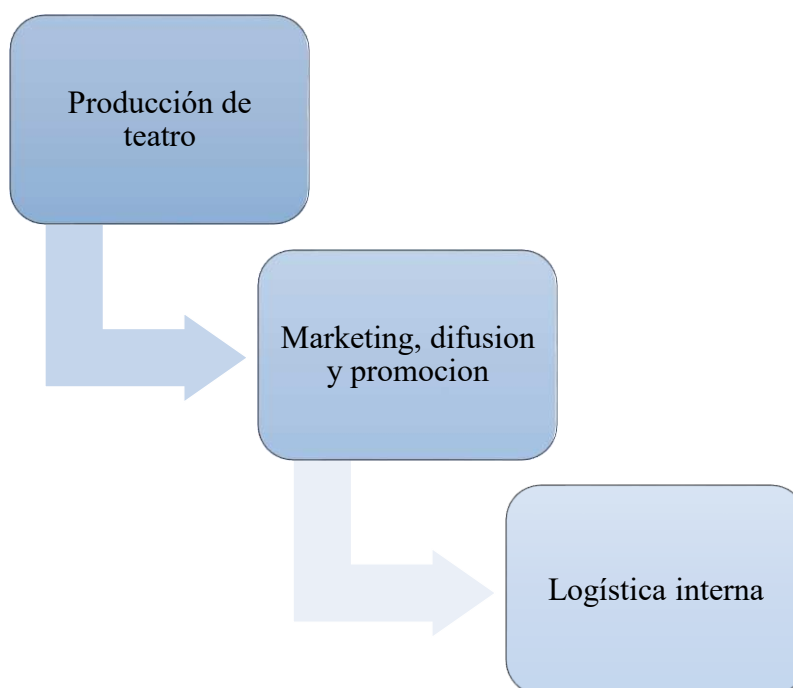
En primera medida, se encuentran las operaciones que hacen referencia a la producción de teatro, etapa fundamental para una compañía teatral, pues además de ser la esencia del negocio, es la que requiere de mayor esfuerzo intelectual para lograr impactar el mercado de manera innovadora ofreciendo un producto nuevo, estratégico y de gran impacto social y económico, que permita posicionarse en la mente del consumidor y lograr márgenes de rentabilidad óptimos. Es por esto que, CRL Producciones para lograr los estándares que desea alcanzar en el mercado, debe concentrar la mayor cantidad de sus esfuerzos y recursos físicos, financieros, técnicos y tecnológicos en la línea teatral de inclusión y cohesión social y conocimiento, ya que a diferencia de las demás producciones es un servicio de entretenimiento que genera impacto positivo en el desarrollo de la sociedad, aumenta el empleo, sensibiliza al público y de cierta manera otorga la sensación de ayuda, puesto que al momento de adquirir una boleta para este tipo de eventos, el público cree que está contribuyendo a la población en condición de discapacidad, lo que en efecto genera mayor target a causa del aumento del nivel de satisfacción personal.

En el segundo eslabón se menciona marketing, difusión y promoción, etapa esencial para determinar segmentos del mercado y métodos a implementar para lograr captar la atención del cliente de tal manera que promueva las ventas y aumente la utilidad de la compañía. CRL Producciones, no cuenta con un departamento encargado de la realización de dichas actividades, lo cual es una debilidad grande porque se desconoce la efectividad del servicio que se ofrece, lo que genera la necesidad de implementar métodos de investigación eficientes y que permitan obtener información valiosa para la toma de decisiones. Por lo tanto, es necesario destinar mayor cantidad del recurso financiero tanto para cubrir los costos de los recursos humanos y adicionales para el desarrollo de los procesos investigativos, de tal manera que sea posible contar con una persona que lleve a cabo dichas labores o bien contratar el servicio de una compañía que se dedique al análisis de las tendencias del mercado y todo lo concerniente al mismo, adicionalmente es necesario realizar estudios de carácter internacional que permita determinar programas o demás ayudas que puedan financiar a la compañía en cuestión, con el fin de llevar a cabo las diferentes producciones.

Con respecto a la difusión y promoción, se hace enfoque en el método publicitario utilizado para dar a conocer la empresa y su esencia principal, es pertinente mencionar que la compañía no destina gran parte de recursos financieros para aumentar la visibilidad de la compañía, lo que genera controversia con sus objetivos principales, puesto que al ser desconocido por la sociedad, no cuenta con gran cantidad de afluencia ni circulación de personas, es por esto que, es fundamental que CRL Producciones Artísticas implemente métodos publicitarios poco convencionales (ATL-BTL) y más agresivos estratégicamente que permita llegar a rincones del país donde nadie puede hacerlo y en el extranjero, el internet es un gran aliado hoy en día, ya que se vive la globalización, un mundo interconectado que permite conocer lo que sucede en cada uno de los diferentes países, así que, lo primero que se debe hacer es mejorar el aspecto de la página web, invertir en la creación y diseño de la misma, reestructurar y mejorar el contenido, hacer mayor uso de las redes sociales como estrategia potencial para llegar a todos los segmentos de la población, realizar demostraciones o pequeños shows en espacios públicos que aumente el reconocimiento por parte de la población, realizar actividades para la obtención gratuita de algunas boletas con el fin de interactuar con los demás, evaluar la posibilidad a largo plazo de crear una especie de escenario móvil que pueda desplazarse a municipios donde la economía naranja no ha sido un sector explotado como debería ser, además de implementar nuevos canales de distribución, ya sean métodos virtuales mediante canales de YouTube en vivo o una plataforma que lo facilite.

El tercer eslabón es concerniente a la logística interna, haciendo referencia a la capacidad de abastecimiento en materia de insumos necesarios para una producción eficiente, teniendo en cuenta implementos desde vestuario hasta elementos sofisticados que faciliten el proceso de producción teatral con personas que cuentan con alguna discapacidad, en la actualidad CRL Producciones Artísticas es una compañía que terceriza la mayor cantidad de etapas que componen su proceso de producción, lo que ha ocasionado que el dueño y representante legal Rodrigo Susa no tenga control directo sobre el cumplimiento y la calidad de cada uno de los proveedores de los diferentes insumos, lo que repercute en una mala imagen frente a los clientes y la sociedad, pues es un trabajo del que no se tiene certeza ni ningún tipo de garantía, por lo tanto, si el proyecto inicial no se enfoca en altas inversiones para la empresa, es pertinente implementar una metodología eficiente que le permita supervisar el trabajo de las empresas con las cuales terceriza, con el fin de llevar un mejor control de las producciones, es por esto que, se recomienda llevar la estrategia de métodos y tiempos, cruzado con una matriz GANTT, que le permita registrar el proceso, las características y

el tiempo de entrega de cada uno de los proveedores, con el fin de garantizar eficiencia en cada eslabón y aumentar los estándares de calidad y garantías.



*Figura 6. Actividades primarias fundamentales en la cadena de valor.*

*Nota.* Ciclo construido a partir de la información obtenida del análisis de las empresas y la cadena de valor de Michel Porter.

Continuando con lo anterior, es importante realizar una descripción breve y concisa de las actividades de soporte o bien llamadas actividades de apoyo, las cuales son todas aquellas actividades que brindan un factor diferencial y agregan valor al producto o servicio prestado, en este caso para la empresa CRL Producciones artísticas frente a su competencia.

Cabe mencionar que, las actividades de apoyo no están directamente relacionadas con la producción o comercialización de un bien o servicio, sino que por el contrario son el apoyo de las actividades primarias y son las que permiten a su vez que, el margen entre las ganancias y gastos incurridos por la empresa sean mucho más grandes y positivos para la compañía.

Ahora bien, las actividades de apoyo se conforman por: infraestructura de la empresa, administración de los recursos humanos, y desarrollo tecnológico.

En el primer eslabón, cabe mencionar que, existe una falla en cuanto a la delegación de funciones y tareas, debido a que, la compañía CRL solamente cuenta con un departamento de trabajo integral. Dicha falla se presenta debido a que, este departamento agrupa muchas funciones que no son de su competencia y por ende no desarrolla un buen trabajo en cuanto a lo competente de sus funciones.

Es decir que, en primer lugar se recomienda que, la compañía bajo la dirección de su gerente y director general haga una creación de departamentos de trabajo que cumplan unas funciones idóneas y correctas para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa. Es por ello que, se recomienda crear un departamento de finanzas y/o contabilidad, un departamento de operaciones, y un departamento de relaciones públicas y/o recursos humanos y finalmente continuar con el departamento de mercadeo, esto con el ánimo de delegar funciones, ampliar los márgenes de trabajo y poder tener una base sólida dentro de la compañía, que genere un ambiente de confianza, seguridad, calidad y sostenimiento no solo para los clientes sino para los trabajadores o artistas.

Dicho lo anterior, va a generar como resultado que, la empresa tenga un sostenimiento y organización no solo a nivel gerencial bajo la dirección de su director, sino también un equilibrio económico – financiero, de operaciones, de publicidad y mercadeo, sino también tener un excelente manejo y acompañamiento del personal de trabajo y de los clientes más recurrentes a las obras de teatro. Todo esto, generará una mayor organización, una óptima delegación de funciones y un avance y crecimiento empresarial para la compañía.

En segundo lugar, es importante corregir las fallas que existen dentro del departamento integral, ya que, por un lado dicho departamento está extralimitando sus funciones debido a que no habían más departamentos de trabajo dentro de la estructura organizacional de la compañía.

En último lugar, cabe mencionar la falta de un espacio físico propio de la compañía que permita realizar la muestra de las diferentes obras de teatro sin inconveniente, sin límite de tiempo, ni trámites innecesarios que puedan impedir el cumplimiento del evento en las fechas estipuladas.

El segundo eslabón hace referencia a la administración de recursos humanos, donde se evidencia la necesidad de reestructurar completamente el manejo que se le está dando, debido a que, la compañía no cuenta con una base de datos de empleados, esto se debe a la no existencia de un

departamento de recursos humanos y/o relaciones publicas que realice un acompañamiento y seguimiento tanto a sus artistas como a sus clientes.

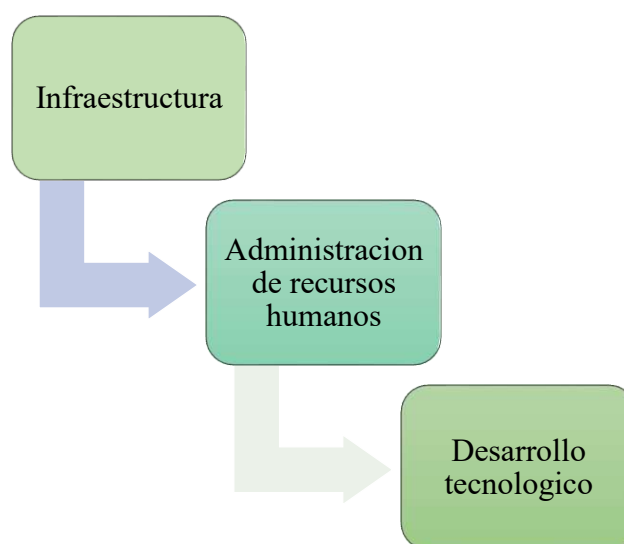
Todo esto genera que, la compañía pase desapercibida por un segmento de clientes interesados en sus obras teatrales debido al escaso interés de la empresa por convertir dicho consumidor en un cliente fiel, y en cuanto a sus empleados, genera que, no exista un sentido de pertenecía y lealtad hacia la empresa CRL, ni mucho menos un interés por trabajar constantemente por el crecimiento de dicha compañía. Dicho lo anterior, y acompañado de la recomendación dada en el primer ítem Infraestructura de la empresa, si la compañía CRL acoge dichas recomendaciones y da la creación de un departamento de recursos humanos y relaciones públicas generaría un crecimiento mucho mayor de consumidores, y una fidelidad y sentido de pertenencia por parte sus trabajadores debido a la importancia que se les brinda dentro de la compañía.

En el último eslabón, el cual hace referencia al desarrollo tecnológico, es importante mencionar que en la compañía es escaso, debido a que para su director es mucho más fácil tercerizar el alquiler de la escenografía y herramientas como luces, sonidos para ahorrar costos de la compañía. Según lo anterior, es importante realizar dos acciones. En primer lugar, se recomienda a la compañía y a su director realizar una inversión en herramientas que son fijas en toda puesta en escena que realiza, como por ejemplo, luces sofisticadas, equipos de sonido altamente calificados y micrófonos, esto con el ánimo de evitar que en cada obra de teatro a producir tenga que incurrir en gastos de alquiler sino que por el contrario ya la empresa contaría con su material idóneo, adecuado y de alta calidad para sus producciones, y se evitaría que al cabo de cinco años continúe alquilando material de escasa calidad y siga incurriendo en un costo fijo para la empresa, además que al contar con su propio material de trabajo brindaría mayor estabilidad no solo a la empresa sino a su equipo de trabajo y facilitaría realizar puestas en escena en cualquier momento y en cualquier lugar sin la preocupación de alquilar dichos elementos.

Y en segundo lugar, se recomienda a la compañía que al cabo de unos años, y con el ánimo de estar a la altura de la competencia no solo nacional sino internacional, genere nuevamente una inversión para la compra de equipos más sofisticados y automatizados que permitan que la creación y producción de obras de teatro con personas invidentes, sordas o mudas no sea solo manual sino que por medio de equipos electrónicos facilite y acorten dichos procesos de producción por medio de equipos que permitan comunicarse más fácilmente con este tipo de personas o también que

dichos equipos permitan dar un toque adicional en sus obras de teatro con el ánimo de atraer mucho más público asistente y dar a la fidelización de clientes de todo tipo de edades.

Para finalizar es sobresaliente mencionar que, la teoría de la cadena de valor expuesta por el economista e investigador Michel Porter, es una herramienta de pensamiento estratégica, que permite llegar a obtener una fuente de ventaja competitiva frente a sus competidores, determinando una serie de debilidades y fortalezas como bien se realizó en el desarrollo del presente capítulo, dando recomendaciones y aspectos a corregir e implementar dentro de la compañía con el único objetivo de generar valor a la compañía, y buscando lograr un mayor reconocimiento de la compañía CRL Producciones por parte del segmento de clientes y un fuerte posicionamiento en el mercado de la industria cultural a largo plazo.



*Figura 7. Actividades secundarias fundamentales en la cadena de valor.*

*Nota.* Ciclo construido a partir de la información obtenida del análisis de las empresas y la cadena de valor de Michel Porter.

Para concluir y como recomendación adicional, es necesario implementar estrategias de carácter colaborativas, que faciliten la producción de las obras, ya sea con universidades, entidades estatales o privadas que provean distintos medios de financiación, CRL ya cuenta con ciertos convenios, pero son utilizados con otros fines, el objetivo radica en modificar los beneficios que se deseen obtener a raíz de la implementación y uso de estos mismos, por lo tanto se debe analizar el tipo de convenio y reestructurarlo de manera tal que sea posible obtener ventajas competitivas. Del mismo modo, es necesario desarrollar planes post venta, ya sean encuestas de satisfacción presenciales o

virtuales, con el fin de conocer la opinión de la sociedad y adoptar cierta información como método estratégico para el desarrollo de nuevas producciones, fidelizar al cliente y mejorar las actividades actuales.

De acuerdo a los apartados anteriores, es pertinente decir que CRL Producciones Artísticas cuenta con grandes retos para lograr alcanzar el éxito que se desea, sin embargo, se plantean ciertas estrategias que son útiles para lograr la optimización del proceso de producción y el aumento de la competitividad, lo que le va a permitir mantenerse en el mercado a largo plazo y ser visible al exterior.



## Conclusiones

Se propuso la cadena de valor para la compañía CRL Producciones artísticas, corrigiendo las fallas internas de creación, producción y comercialización de teatro, además de mejorar aspectos relevantes de marketing, difusión, infraestructura y logística y finalmente fortaleciendo sus ventajas principales: Capital intelectual, cohesión social y capital humano.

Se observó que la compañía CRL presenta una serie de desventajas internas en cuanto a la creación, producción y comercialización de teatro, debido a sus escasas e ineficientes estrategias implementadas y a la limitada organización interna de la compañía, impidiendo su posicionamiento dentro del sector cultural colombiano en los últimos años.

Se determinó que los eslabones fundamentales para la elaboración de una cadena de valor óptima para el sector cultural, de acuerdo a los diferentes escenarios analizados son principalmente: Producción de teatro, comercialización o marketing, difusión, infraestructura y logística de salida, ya que son el común denominador de diferentes industrias culturales a nivel mundial, lo que permite entender que el éxito de dichas industrias radica en la generación de valor en este tipo de eslabones.

De acuerdo a la investigación y análisis realizado durante el presente proyecto, se propuso una cadena de valor óptima y eficiente para la compañía CRL que le permita aumentar su índice de competitividad y presencia en el mercado en Colombia y a nivel internacional, con base en los eslabones que consolidan finalmente la cadena de valor para la compañía. Se dividen en actividades primarias: Operaciones, logística interna, marketing y difusión y promoción, y en segundo lugar se sitúan unas actividades de apoyo que fortalecerán a las actividades primarias mejorando el margen de utilidad para la compañía: Infraestructura, Administración de recursos humanos y desarrollo tecnológico.

Por último se recomienda a la compañía CRL Producciones artísticas implementar una serie de estrategias colaborativas que permitan a la compañía mejorar no solo su nivel de producción teatral, sino también; intelectual, financiero y empresarial a través de una serie de alianzas con instituciones educativas, públicas o privadas que contribuyan finalmente al mejoramiento, avance y posicionamiento de la compañía dentro del sector cultural.

## Referencias

- CRL producciones artísticas. (S.f). *CRL producciones artísticas*. Obtenido de CRL producciones artísticas: <https://crlproduccionesart.wixsite.com/crlproduccionesart>
- Alcaldía mayor de Bogotá. (05 de 2011). *Cadena de valor de las artes en Bogotá*. Obtenido de Cadena de valor de las artes en Bogotá: [http://siscred.scrd.gov.co/biblioteca/bitstream/123456789/18/1/cadenas\\_de\\_valor\\_artes\\_caracterizacion.pdf](http://siscred.scrd.gov.co/biblioteca/bitstream/123456789/18/1/cadenas_de_valor_artes_caracterizacion.pdf)
- artísticas, C. p. (05 de 2015). *CRL producciones artísticas fin de partida*. Obtenido de CRL producciones artísticas fin de partida: [https://docs.wixstatic.com/ugd/1b574b\\_e262a4f6e5d3406d8db15e0162ac24f6.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/1b574b_e262a4f6e5d3406d8db15e0162ac24f6.pdf)
- Buitrago, I. D. (2013). *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. Bogota: Libros y periodicos y revistas - Industria grafica.
- Castañeda, M. C. (01 de 01 de 2018). *El espectador*. Obtenido de El espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/noticias-de-cultura/eventos-culturales-en-colombia-escenarios-cada-vez-mas-excluyentes-articulo-731248>
- Crespo, M. A. (22 de 06 de 2018). *El mundo*. Obtenido de El mundo: <http://www.elmundo.com/noticia/La-economia-naranja-impacta-al-PIB-y-a-la-calidad-de-vida/372471>
- CRL Producciones artísticas Llevando conciencia. (S.f). *CRL Producciones artísticas Llevando conciencia*. Obtenido de CRL Producciones artísticas Llevando conciencia: [https://docs.wixstatic.com/ugd/1b574b\\_6bfb4b3877fe465eb51d1136f6436d0a.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/1b574b_6bfb4b3877fe465eb51d1136f6436d0a.pdf)
- CRL Producciones artísticas. (S.f). *CRL Producciones artísticas*. Obtenido de CRL Producciones artísticas: <https://crlproduccionesart.wixsite.com/crlproduccionesart>
- CRL Producciones artísticas. (S.f). *CRL Producciones artísticas con-sentidos*. Obtenido de CRL Producciones artísticas con-sentidos: [https://docs.wixstatic.com/ugd/1b574b\\_46296692490c4735a7e5b109dd9371ed.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/1b574b_46296692490c4735a7e5b109dd9371ed.pdf)
- Dane. (09 de 12 de 2016). *Dane*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>
- Dinero.com. (24 de 08 de 2018). *Porque las empresas fracasan*. Obtenido de Porque las empresas fracasan: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-fracasan-los-negocios-en-colombia-por-juliana-sanchez-trujillo/225132>
- Educación navarra*. (S.f). Obtenido de Educación navarra: <https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57787/ARTESCENICAS.pdf/72f9f067-4886-4813-9de5-4e6990da642a>
- Focus, G. (24 de 02 de 2019). *Grupo Focus*. Obtenido de Grupo Focus: <http://www.focus.es/es/tea/archiveitem/140>

Galvan, E. E. (02 de 04 de 2013). *Canarias cultura*. Obtenido de Canarias cultura:  
<https://canariascultura.com/2013/04/02/definicion-de-las-artes-escenicas/>

La gira producciones. (2019). *La gira producciones*. Obtenido de  
<http://www.lagiraproducciones.com.ar/empresa.php>

MinCultura. (2018). *MinCultura*. Obtenido de  
[http://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/2013-02-11\\_1149.aspx](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/2013-02-11_1149.aspx)

Ministerio de cultura. (07 de 2011). *Plan nacional del teatro*. Obtenido de Plan nacional del teatro:  
<http://passthrough.fw-notify.net/download/082082/http://www.mincultura.gov.co/areas/artes/teatro-y-circo/plan-nacional-de-teatro/Documents/Plan%20Nacional%20de%20Teatro%20Escenarios%20para%20la%20Vida%202011-2015.pdf>

Ministerio de cultura. (s.f.). *LEY 397 DE 1997*. Obtenido de LEY 397 DE 1997:  
<http://passthrough.fw-notify.net/download/524097/http://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/documentos/Legislaci%C3%83%C2%B3n/Ministerio%20de%20Cultura%20-%20Compendio%20de%20Legislaci%C3%83%C2%B3n%20Cultural.pdf>

Morales, P. A. (10 de 05 de 2003). *Red de iniciativa de comunicación*. Obtenido de Red de iniciativa de comunicación: <http://www.comminit.com/la/content/industrias-creativas-colombia>

Osorio, J. F. (16 de 08 de 2011). *Universidad nacional de Colombia*. Obtenido de Universidad nacional de Colombia:  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/32862/39467>

*redalyc.org*. (S.f). Obtenido de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

THE NANTA. (01 de 03 de 2019). *THE NANTA*. Obtenido de  
<https://www.nanta.co.kr:452/en/company/aboutUs/partner.php>

Unesco. (S.f). *Unesco*. Obtenido de Unesco:  
<http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/>