

La gestión cultural como enlace entre la producción artística y el consumo

Elaboración de un modelo de marketing y comunicación para emprendimientos culturales pertenecientes al sector de las artes escénicas de la ciudad de Medellín

Cultural Management as a Link Between Artistic Production and Consumption. Development of a Marketing and Communication Model for Cultural Enterprises Belonging to the Performing Arts Sector of the City of Medellín

Esta obra se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Sara Cristina Quintero Arismendy

Resumen

Observando la actividad independiente de algunos emprendimientos culturales entre los años 2014 y 2016, surgió el interés por investigar cómo eran atendidos los procesos de *marketing* y difusión ya que se encontraban ciertos aspectos fundamentales que no contaban con la formalidad necesaria para llevar a cabo una comunicación adecuada sobre la oferta cultural de ciudad. Esta investigación propone un análisis teórico y práctico de dichos procesos

en Medellín y tiene como objetivo conocer los procesos de *marketing* y comunicación que han implementado doce entidades de la ciudad para lograr un posicionamiento en el mercado cultural en los ámbitos local, nacional e internacional.

Palabras Clave: Emprendimiento cultural, Gestión cultural, Mercadotecnia, Comunicación, Medellín, Artes Escénicas

Abstract

Observing the independent activity of some cultural companies between 2014 and 2016, the interest arose to investigate how the marketing and diffusion processes were addressed since certain fundamental aspects were found that did not have the necessary formality to carry out an adequate communication about the cultural offer of the city. This research proposes a theoretical and practical analysis of these processes in Medellín, Colombia and aims to understand the marketing and communication processes that twelve city companies have implemented to achieve a positioning in the cultural market in the local, national and international fields.

Key Words: Cultural entrepreneurship, Cultural management, Marketing, Communication, Medellín, Performing Arts

Sara Cristina Quintero Arismendy. Colombiana. Comunicadora Social de la Universidad Cooperativa de Colombia. Especialista y Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Buenos Aires. Argentina. Mejor promedio académico en 2012 de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Medellín. Tesis de maestría calificada como Sobresaliente. Áreas de interés: Cultura, Comunicación para la cultura, Gestión Cultural, Economía Creativa; quinteroarismendy@gmail.com

El sector cultural en Medellín se ha venido fortaleciendo en los últimos 15 años en el ámbito público y privado, gracias a la creación de políticas públicas y la gestación de nuevos proyectos culturales que han logrado el incremento en la producción cultural. Con la creación de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín en 2002 y siguiendo los lineamientos de la Ley General de Cultura del Ministerio de Cultura de Colombia, en 2004 nace el programa de estímulos Becas a la Creación Artística –durante el gobierno de Sergio Fajardo Valderrama como alcalde de Medellín–. Esta política nació como una alternativa de financiamiento que posibilitó la creación de nuevas entidades culturales locales, sin embargo, actualmente la Alcaldía de Medellín no cuenta con indicadores que muestren el desarrollo de las entidades que han sido subsidiadas durante los catorce

años consecutivos que lleva en vigencia el programa de estímulos para la cultura, dejando así un vacío sobre el desarrollo del sector a partir de esta política. Únicamente se ha logrado identificar que la producción sí se había aumentado, pero era evidente que el consumo cultural no se estaba viendo en crecimiento.

Al observar la actividad independiente de algunos emprendimientos culturales entre 2014 y 2016 se indagó sobre cómo estaban siendo atendidos los procesos de *marketing* y difusión debido a que encontraba ciertos aspectos fundamentales que no contaban con la formalidad necesaria para llevar a cabo una comunicación adecuada sobre la oferta cultural de la ciudad. Una de las razones tenía que ver con la constante deserción del público asistente a las funciones de grupos locales, demostrando que a la ciudad aún le falta fortalecerse en temas de formación de públicos para las artes escénicas y generar mayor consumo cultural. Por otra parte, la oferta de espectáculos gratuitos ha influenciado sobre el público en su decisión de invertir dinero en los productos culturales que consume, poniendo en riesgo la sostenibilidad económica de los emprendimientos locales que tienen la boletería como una de sus fuentes de financiamiento.

La investigación propone un análisis teórico y práctico sobre los procesos realizados por los emprendimientos y microemprendimientos culturales de las artes escénicas en Medellín, Colombia. Inicialmente se buscó un contexto general la ciudad desde una perspectiva histórica y geográfica. Se incluyen, además, algunas cifras e indicadores sobre producción y consumo cultural de Medellín arrojados por la Red Cómo Vamos y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), apoyadas también por la legislación nacional y local vigente sobre cultura.

Desde lo teórico, se referencia el análisis realizado por Rubens Bayardo en economía de la cultura y cómo se ha estudiado la misma como actividad económica. Partiendo de esto, continua lo expuesto por Koivunen y Stolovich, quienes han trabajado el concepto de la cadena de valor para el sector cultural. Una vez identificados estos procesos como *marketing* cultural, comunicación cultural y difusión, la reflexión teórica se unió a lo expuesto por Manuel Cuadrado y María José Quero, investigadores que han profundizado en estos conceptos y han elaborado documentos, manuales y publicaciones que han servido de guía para las entidades y gestores culturales.

Como parte del análisis práctico, la investigación tiene como objetivo conocer los procesos de *marketing* y comunicación que han implementado doce entidades pertenecientes al sector de las artes escénicas de la ciudad para lograr un posicionamiento en el mercado cultural en el ámbito local, nacional e internacional. Estas se definieron a partir de un primer escaneo vía web de las piezas comunicacionales con las que cuenta cada entidad, la trayectoria que documentan y la asesoría de personas que trabajan de forma profesional en estos campos artísticos (directores artísticos en danza, teatro y música, periodistas culturales, docentes y administradores de la cultura). Para esta etapa, se hizo una caracterización de cada entidad y el análisis de la información recolectada sobre las doce entidades desde siete categorías: identidad, imagen, comunicación integrada, públicos, *marketing*, promoción y financiamiento.

Finalmente, en las conclusiones del análisis teórico y práctico dio como resultado un manual básico de *marketing* cultural para los emprendimientos pertenecientes al sector de las artes escénicas de Medellín.

Conociendo los conceptos básicos de la gestión cultural, identificando algunos procesos de consumo cultural, la formación profesional en Comunicación Social, y la experiencia de trabajar con grupos culturales, la hipótesis de análisis de esta investigación se enfocó en la comunicación y el *marketing* cultural, debido a que se percibe falta de apropiación de estas técnicas. Con el fin de conocer los métodos para administrar la cultura y potenciar el trabajo realizado de entidades públicas y privadas locales, además de ubicar la labor del gestor cultural como primordial en el desarrollo económico y organizacional de los emprendimientos culturales.

En consecuencia, esta es la pregunta problema a la que responde esta investigación: ¿es importante y efectiva la realización de un plan de *marketing* y difusión para emprendimientos culturales de Medellín?

Economía de la Cultura

y la Cadena de valor

Partiendo desde el concepto de *economía de la cultura*, lo que llamó la atención sobre el estudio del movimiento económico de la cultura, fue el reconocimiento de las ganancias de esta actividad, la generación de empleo, los pagos de propiedad intelectual, los gastos de producción, entre otras variables arrojadas de diferentes investigaciones que comprueban la rentabilidad de la cultura. Bayardo (2013) explica:

Datos como el aporte de las industrias culturales o del sector cultural en su conjunto al Producto Bruto Interno, su papel en la creación de empleo e ingresos para la población, los volúmenes de bienes y servicios exportados, su incidencia en la entrada de divisas y en el equilibrio de la balanza comercial, los distintos tipos de consumos culturales y los gastos asociados con ellos, resultan fundamentales para la discusión, definición e implementación de negocios privados y de políticas públicas (19).

Se establecen nuevos conceptos y definiciones del mercado cultural, la resignificación de la cultura implica una re-valorización de los bienes y los servicios culturales y a partir de esto asignarle una nueva división al trabajo cultural. Se clasifica de nuevo, saliendo de las concepciones tradicionales dejando de lado su acepción de un consumo que se divide en clases sociales pasando a la idea de estudiar y tratar de entender cómo y por qué se consumen ciertos productos culturales y así convertirse en un recurso con valor en el ámbito público y económico (Vélez, 2013).

Entender entonces que la cultura está reconocida legalmente como una actividad económica nos ayuda a clasificar, de una mejor manera, las diferentes producciones culturales que llevan a cabo los grupos y empezar a generar una formalidad en la conformación de microempresas culturales.

Siguiendo esta línea, la discusión sobre el estudio de la cadena de valor en el sector cultural, reconoce los procesos intermedios de la cadena que corresponden a la distribución y la difusión de los productos culturales sirviendo así como conexión entre las etapas de producción y consumo. La cadena de valor, desde su definición básica, es un término totalmente económico con el cual se buscó identificar los procesos que comprenden la producción de bienes y servicios de una empresa. Estudia y analiza dicho proceso a partir de etapas y evalúa las ventajas competitivas de los negocios (Koivunen & Kotro, 1998). Estos autores han enfocado este concepto a la cultura con el fin de comprender las etapas y los factores que hacen parte de la producción de bienes y servicios culturales.

Entonces, al identificar esas otras esferas se empiezan a involucrar diferentes actores que Stolovich (2002) sitúa como «industrias auxiliares» aquellas que sirven de soporte a la producción cultural, puesto que su concentración en tareas específicas fortalece la conexión entre la creación de la obra y el consumo, garantizando así un desarrollo completo de la cadena de valor del sector cultural (35).

Koivunen y Stolovich, han estudiado la cadena de valor logrando identificar las etapas y los factores que hacen parte de la producción de bienes

y servicios culturales (Figura 1), a partir de lo planteado por estos dos autores y de nuevas significaciones y procesos que han ido apareciendo con el paso del tiempo y los avances tecnológicos en las dos últimas décadas, se puede dar una explicación más detallada de estas etapas y cuáles agentes hacen parte de cada una (Cuadro I).

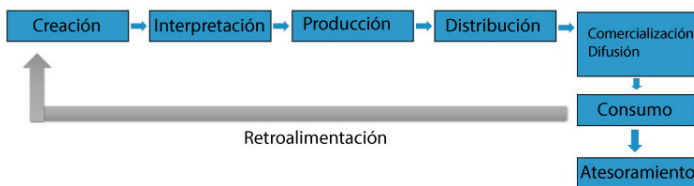
Cuando se desplaza este análisis a los procesos de la cadena de valor enfocándola al sector de las artes escénicas, la etapa de distribución queda sujeta a una limitante: debe tener público presencial. Si bien con las nuevas tecnologías se ha podido expandir la reproducción de obras de teatro

Cuadro I - Etapas y agentes que participan

Fases	Explicación	Agentes
Creación	Es la etapa inicial, la generación de ideas, aporta una cuota de originalidad, es de donde se extrae la materia prima del producto cultural. Incluye un tiempo de socialización y corrección	Artistas, Arquitectos Artistas gráficos Compositores Músicos, Sonidistas Ilustradores, Animadores Directores, Periodistas Guionistas
Interpretación	Esta fase se aplica en algunos casos, como el del espectáculo en vivo, la producción cinematográfica y televisiva. Un intérprete ejecuta una obra de otro autor o de él mismo.	Actor Bailarín Cantante Músico
Producción	Se aplica para las industrias culturales que reproducen en escala masiva y que implica el uso de materia prima creativa y la mejora. La producción requiere frecuente uso de procesos industriales. Esta fase es fundamental para la producción editorial, sonora y audiovisual	Editores Productores Estudios de sonido Multicopiador de videos
Distribución	Puede ser mayorista para las industrias de producción masiva o minorista para la producción que depende de una asistencia de público que demanda el consumo	Publicistas Organizadores Galerías Tiendas discográficas Salas de cine Instituciones culturales

Elaboración propia Fuente (Stolovich, 2002) y (Koivunen & Kotro, 1998).

Figura 1
Cadena de valor en el sector cultural



Elaboración propia. Fuente: Stolovich (2002).

en la producción de bienes y servicios culturales

Fases	Explicación	Agentes
Comercialización y difusión	Esta etapa viene de la mano con la distribución porque implica la realización de estrategias de <i>marketing</i> , mensajes concretos para llegar al público potencial consumidor del producto cultural	Medios de comunicación Comunicadores Publicistas Representantes de artistas Gestores culturales Estado
Consumo	Es el momento en el que el bien es comprado o el servicio adquirido por parte del público que encuentra un gusto en el consumo del producto cultural. Son los sujetos y los objetos indispensables para la existencia de la actividad cultural	Espectadores Radioescuchas Lectores Televidentes
Ateoramiento	En el caso del patrimonio cultural, este momento se considera parte de la cadena de valor porque incluye los procesos de conservación de los productos culturales	Entidades gubernamentales y ONG Museos Bibliotecas Sociedades de gestión colectiva
Retroalimentación	Esta etapa viene directamente del consumo, debido a que es el actor final quien manifiesta su apreciación sobre el producto cultural, esta se ve influenciada por el contexto social del consumidor. Sirve para que los productores reconozcan debilidades, ventajas, desventajas y cualidades del bien o servicio. Es herramienta fundamental para la reformulación y la evaluación de las demás fases de la cadena de valor	Audidores de audiencia, de tirajes

* La etapa de retroalimentación no es contemplada por los autores utilizados como fuente, hace parte del esquema básico de comunicación planteado por los teóricos de la comunicación del siglo XX en adelante, que enfocaron sus estudios en las audiencias.

y danza, la presentación en vivo sigue siendo la experiencia de conexión entre la obra y el espectador. Surgió entonces la primera hipótesis basada en que, según este comparativo, la convocatoria de público presencial es un reto constante para los emprendimientos culturales de Medellín teniendo en cuenta que la oferta cultural supera los índices de consumo.

Generando así varios cuestionamientos: ¿bajo qué parámetros se conforman actualmente las compañías o grupos artísticos?, ¿cómo se debe formular un proceso de difusión que garantice el consumo cultural de productos locales?, ¿qué valores presupuestales se le asignan a la difusión de creaciones artísticas de los emprendimientos?, ¿cuánto tiempo de planeación y ejecución lleva el proceso de difusión de un producto cultural?, ¿los grupos y los creadores culturales se encargan de crear una imagen como entidad antes de promocionar sus productos?, ¿se identifican correctamente los medios para captar el público objetivo?, ¿se identifica a ese público específico?

Marketing Cultural

Alrededor del concepto de *marketing* cultural, se empieza a generar una discusión por varios autores, quienes se cuestionaban acerca de la influencia del *marketing* en el valor artístico de las obras. Inicialmente se identificó como un «conjunto de herramientas» ya establecidas con fines lucrativos y sostenibilidad económica de las empresas culturales. Desde este enfoque se nota un interés que sigue priorizando la obra de arte sobre el mercado, se entendía que las técnicas de *marketing* eran fácilmente transferibles hacia las organizaciones artísticas, pero únicamente pensando esta aplicación como un proceso de difusión poco estructurado a un mercado tan heterogéneo y diverso como lo son los consumidores de bienes culturales.

Más tarde se entendería como un «sistema de procesos de gestión organizativos», se utilizaba entonces el *marketing* para la toma de decisiones a partir de los estudios de mercado realizados ante el posible consumo de las obras. Quedaba de igual manera sesgado a un lado de la relación entre productor y consumidor.

Fue entonces cuando se comenzó a entender el *marketing* cultural como una «filosofía organizativa» donde finalmente se empezaron a hilar los procesos de creación, producción, consumo y retroalimentación del mercado cultural. Para Colbert y Cuadrado, quienes en 2003 diagramaron las relaciones establecidas por el *marketing* y las artes, fijaron la idea de conocer los objetivos de la organización, el enfoque que cada entidad

cultural quiere dar a sus productos, el valor artístico que le asigna y sin alterarlo o influir sobre él, comenzar a relacionar al público con la obra:

El arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a este las variables comerciales (*marketing mix*) con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural (Colbert & Cuadrado, 2003).

Políticas públicas culturales

de la ciudad de Medellín

La Alcaldía de Medellín, a través de la Secretaría de Cultura Ciudadana, lleva trece años consecutivos entregando las Becas a la Creación Artística y Cultural, una política cultural que designa presupuesto público a los grupos y las organizaciones culturales para la creación de propuestas artísticas. «Tiene como propósito incentivar la promoción y el fortalecimiento de los procesos de creación de artistas, gestores y entidades culturales que desarrollan procesos, programas y proyectos culturales en la Ciudad» (Secretaría de Cultura Ciudadana, 2014).

Estas becas están dirigidas a diferentes áreas de producción cultural como: artes escénicas: danza, música, teatro, artes visuales, audiovisuales, comunicaciones (movilización social), literatura y patrimonio. El requisito fundamental de estas becas, es seguir los lineamientos de participación y, en una fecha límite establecida por la secretaría, presentar tres veces el producto de forma gratuita. La Alcaldía pone a disposición los lugares, las salas y los establecimientos artísticos de acceso público para que los grupos organicen la agenda de presentación.

Paralelo al proceso de creación, se apoya el acceso a la cultura mediante la actividad de Salas Abiertas, que consiste en asignar presupuesto a diferentes salas de teatro de la ciudad para que el último miércoles de cada mes, los ciudadanos puedan asistir de forma gratuita a una obra de teatro. Igualmente, se hace la convocatoria pública de apoyos concertados, para promover, fortalecer y apoyar procesos culturales provenientes de organizaciones privadas sin ánimo de lucro vinculadas con el sector cultural y de grupos conformados que acrediten una trayectoria superior a los tres años.

La secretaría dispone del siguiente presupuesto (expresado en pesos colombianos) para la ejecución y la entrega de los estímulos. Becas de

creación, circulación, producción, formación e investigación artística y cultural: \$4.130.400.038 COP. Apoyos Concertados: \$1'899,200,000 COP. Salas Abiertas: \$1'400,000,000 COP (Secretaría de Cultura Ciudadana, 2014).

Entendiendo esto y aplicándolo a Medellín, la política pública abarca con el estímulo únicamente las fases de creación, interpretación y producción. Si bien los estímulos de Salas Abiertas y Apoyos Concertados van enfocados al consumo, sigue siendo una cifra que no representa el verdadero interés del ciudadano por aportar económicamente a la producción, porque si la asistencia es de 10 o 1,000 personas, el aporte ya ha sido contemplado en el presupuesto. Sin embargo, es claro que el no consumo de obras culturales no tiene que ver con la falta de oferta en la ciudad, que se ha fortalecido en los últimos años. Como lo afirmó José Alejandro Pérez para el periódico *El Colombiano*:

Algo en lo que coincide la gestora cultural María Elena Bravo, falta un proceso de formación de públicos. En este sentido, señala, es necesario un trabajo desde los mismos medios de comunicación que hoy trabajan en un concepto -errado en su criterio- de mezclar en la información el entretenimiento y la cultura como si fueran lo mismo (Pérez, 2015).

El proceso creador apoyado por la Alcaldía de Medellín para atender las etapas de la cadena de valor del sector cultural de la ciudad debe contemplar lo que Stolovich (2002) sitúa como «industrias auxiliares» que sirven de soporte a la producción cultural, puesto que su concentración en tareas específicas, fortalece la conexión entre la creación de la obra y el consumo, garantizando así un desarrollo completo de la cadena (35).

Las categorías apoyadas como musicales y literarias, incluyen su reproducción masiva en impresión de libros y grabaciones de material; esta característica le da una posteridad al producto patrocinado, pero aún no se prestan las garantías necesarias para que se vigile la reproducción de estas obras y el pago correspondiente de derechos de autor. Analizando la legislación, se encuentra un primer vacío legal que impide el desarrollo adecuado de las políticas públicas culturales y su aporte a la cadena de valor. En sus lineamientos, la legislación nacional propone un acompañamiento integral, de esta forma la Alcaldía de Medellín cuenta con talleres y solicita un informe que dé cuenta del uso del dinero entregado a cada grupo para la ejecución presupuestal de los estímulos entregados. Sin embargo, el no sostenimiento de muchas obras y grupos en el tiempo, demuestra que falta un seguimiento que argumente la efectividad de la política en el verdadero desarrollo progresivo del sector. Esto incluye, además, que

tampoco se tiene un registro y reconocimiento de la propiedad intelectual de los productos culturales y sus creadores.

La mayoría de estímulos se entregan a grupos que pertenecen a las artes escénicas, producción que depende sustancialmente de la cantidad de presentaciones y entradas vendidas para amortizar el costo de producción.

Indicadores de consumo cultural

en Medellín

El censo realizado por el DANE –institución que realiza la Encuesta de Consumo Cultural en todo el país–, tuvo su última entrega en abril del 2013 con análisis de datos recolectados entre 2010 y 2012, arrojó los siguientes resultados:

Respecto a los datos de asistencia a espacios culturales se observa que el mayor porcentaje de asistencia se presentó para las bibliotecas con 19.6 %, mientras que la asistencia a este espacio cultural para los últimos tres meses fue del 71.2 %. La asistencia a monumentos históricos, sitios arqueológicos, monumentos nacionales y centros históricos fue del 16.1%, y museos con 14.7 %. De acuerdo con los resultados obtenidos, se destaca la asistencia de la población de doce años y más a conciertos, recitales y presentaciones de música en espacios abiertos y cerrados (27.9%), seguida por la asistencia a ferias y exposiciones artesanales (27.3%).

En cuanto a los datos sobre asistencia a actividades culturales en los últimos doce meses, el 31.9% de la población de doce años participó en fiestas municipales o departamentales, el 20.1% participó en carnavales, fiestas y/o eventos nacionales, el 12.6% de la población de doce años y más fue al circo y el 12.5% vio títeres o escuchó cuenteros.

Simplificando la perspectiva hacia Medellín, según el estudio de percepción ciudadana Medellín Cómo Vamos, para el 2014, elaborado por la Red de Ciudades Cómo Vamos,¹ el promedio de satisfacción con la oferta cultural en la ciudad se mantuvo estable frente al año anterior en 4.0/5%; como en 2013, la actividad cultural a la que más asistieron los medellinenses fueron las ferias (31%), el cine ocupó el segundo lugar (20%). En promedio, en 2014, el número de libros leídos fue de cinco, entre quienes

1. Medellín Cómo Vamos es una alianza interinstitucional privada que tiene como principal objetivo hacer evaluación y seguimiento a la calidad de vida en la ciudad. El programa cuenta con la participación de la Fundación Proantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el periódico *El Colombiano*, la Universidad Eafit, Comfama, Comfenalco, Casa Editorial El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Corona, estas tres últimas entidades son las que promueven desde 1998 el programa Bogotá Cómo Vamos. (Medellín Cómo Vamos, 2017).

dijeron leer, mientras el promedio general llegó a 1,9 por persona de 18 años o más. En cuanto a la oferta recreativa y deportiva, bajó ligeramente el promedio de satisfacción pasando de 4.1 en 2013 a 4.0 en 2014. Las actividades más realizadas en el último año fueron ir a parques y visitar centros comerciales, casi cuatro de cada diez ciudadanos así lo reportaron. La inasistencia a actividades tanto culturales como recreativas y deportivas se redujo, en el primer caso pasó del 40% al 33% entre 2013 y 2014 y, en el segundo caso, pasó de 31 a 26% entre ambos años. Las zonas Nororiental y Noroccidental, el NSE bajo y las mujeres participaron menos en ambos tipos de actividades (Red de Ciudades Cómo Vamos, 2013).

Para 2016, el 68 % de las personas mayores de 18 años en Medellín participaron en por lo menos una actividad cultural de la ciudad, el 70 % de ellos dijeron estar satisfechos con esa oferta cultural. Las actividades culturales en las que más participaron los medellinenses fueron: ir a ferias (29 %), ir al cine (25 %), asistir a conciertos (19 %) y leer libros (19 %). En promedio, un medellinense mayor de 18 años leyó un libro en el último año. Por su parte, en las actividades recreativas y deportivas el nivel de participación de los ciudadanos en 2016 fue del 78 %, con el mismo porcentaje de personas satisfechas. Las actividades más realizadas fueron ir a parques (43 %), visitar centros comerciales (38 %) e ir a restaurantes (29 %). Tanto en las actividades culturales como deportivas y recreativas, la participación fue mayor para los más jóvenes y la menor para las personas mayores de 55 años, mientras que el nivel socioeconómico (NSE) bajo (estratos 1 y 2), y las mujeres participaron menos en dichas actividades, en relación con los niveles medio y bajo y los hombres, respectivamente.

En 2014, la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, junto a otras cuatro instituciones de educación superior, realizó una investigación sobre la percepción de los estudiantes acerca de los procesos de gestión cultural que se llevaban a cabo dentro de las instituciones; la población comprendió en su mayoría estudiantes entre los primeros cinco semestres de estudio y un porcentaje restante entre el sexto y décimo semestre. Particularmente, este estudio arrojó, con respecto a la participación en grupos artísticos en los cuales se puedan desarrollar actividades escénicas, plásticas, audiovisuales, literarias o musicales, un promedio de 31.8%. La Fundación Universitaria Bellas Artes (FUBA) es la que indica el mayor porcentaje de participación con el 57.1%, seguida de la Universidad de Antioquia (U. de A.) con el 38%, la Universidad Nacional de Colombia (UN) con el 26.1% y la Universidad Cooperativa de Colombia (UCC) con el 23.53%. La participación de menor registro es del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) con el 23% (Giraldo, Isaya, & Martínez, 2014). Es-

tos porcentajes resultan acordes a la oferta académica de las instituciones, debido a que la FUBA ofrece formación profesional en áreas artísticas la posiciona como la primera de las cinco estudiadas.

De igual manera, el estudio indagó la participación de los estudiantes en actividades culturales, ya sean presentaciones artísticas, exposiciones o conversatorios realizados dentro de la institución, estas fueron identificadas por los encuestados en un 67.7 %, es decir, dos de cada tres se encuentran enterados de la oferta cultural. En la FUBA son identificadas por el ciento por ciento. Le siguen la U. de A. con el 76.46 %, la UCC con el 62.5 % y la UN con el 58.88 %. El menor porcentaje de participación fue en el ITM con un 55.9 % (Giraldo, Isaya & Martínez, 2014). En ese sentido, la investigación arroja una cifra importante de participación cultural de jóvenes estudiantes universitarios, sin embargo, dicho consumo se vincula directamente a la gratuidad de estas actividades y que en su mayoría se realizan en las instituciones, factor que favorece la movilización de los públicos.

Por otro lado, existen empresas privadas como Ocesa Colombia, que hace parte del grupo empresarial mexicano Televisa, organizador de espectáculos musicales, de arte, cine, teatro, deporte y comercialización de artistas y grupos nacionales e internacionales en vivo. Ha gestionado la organización de megaeventos y conciertos de: Cirque du Soleil, Britney Spears, Lady Gaga, Madonna, The Jonas Brothers, Enrique Bunbury, Andrés Calamaro, Seven Fingers y el musical Madagascar en vivo, *El líder de la manada* César Millán, Justin Bieber, One Direction y la banda original de Black Sabbath con Ozzy Osbourne como cantante en concierto, entre otros. A esto le sumamos que empresas del sector privado han comenzado a utilizar los espectáculos culturales como estrategia de *marketing* y publicidad. Si bien estos espectáculos ya están consolidados como marcas e industrias culturales a gran escala, son una muestra del uso de las estrategias de *marketing* y comunicación como influencia en el consumo masivo de sus productos mundialmente.

Las cifras de asistencia a estos eventos demuestran cómo una entidad privada logra movilizar grandes cifras de dinero por concepto de entradas las cuales pueden costar un mínimo de cien dólares en las categorías más bajas. Igualmente, el estado colombiano ha invertido recursos públicos en la adecuación de estadios y plazas de toros para su realización, introduciéndose incluso como acción gubernamental prioritaria en los planes de gobierno municipales. En el caso específico de Medellín, la presentación

de Madonna y Beyonce,² en el estadio Atanasio Girardot, reunió a 47 mil asistentes, con tres fechas de presentación –dos de la primera y una de la segunda.

Por otra parte, Claudia Arango, periodista de *El Colombiano* expresó que para 2014 Medellín quedó posicionada como la tercer ciudad del país con mayor consumo de cine privado de acuerdo con el informe entregado por Cine Colombia, una de las distribuidoras de cine comercial y extranjero en el país con mayor número de salas nacionales, y que cobran un mínimo de cuatro dólares (un poco más de once mil pesos colombianos) por boleta de ingreso a cine 2D;³ denotando así que el no consumo de actividades culturales no va ligado a los recursos económicos que destina un ciudadano a entretenimiento y recreación.

Desde un punto teórico, se encuentra una relación directa con lo explicado por Tolila (2007) como «efecto de fuga», esta inversión en producción cinematográfica privada y espectáculos en vivo masivos, demuestra cómo se desvían los recursos destinados para cultura y recreación a los bolsillos de grandes entidades y empresarios extranjeros que controlan gran parte de la industria cultural del país (Tolila, 2007). Las etapas de distribución y comercialización de la cultura en Medellín, están siendo abarcadas en gran cantidad por entidades privadas, priorizando en el ciudadano las actividades culturales de consumo masivo, convirtiendo a la cultura en un círculo vicioso de generación de ganancias para unos pocos.

Ruta metodológica

Reflexión teórica

Esta investigación es cualitativa en la medida que expone un acercamiento teórico a las técnicas de comunicación y *marketing*. Inicialmente se expuso el problema que sirvió como punto de partida de la investigación, se citaron algunas cifras e indicadores sobre producción y consumo cultural; posteriormente se recopiló un marco conceptual que incluye la definición de economía de la cultura, *marketing* cultural, cultura, comunicación y su relación directa con la gestión cultural. Se referenció el análisis realizado por Rubens Bayardo en economía de la cultura y cómo se ha estudiado la misma como actividad económica. Partiendo de esto, continuó lo expuesto por Koivunen y Stolovich, quienes han trabajado el concepto de la cadena de valor para el sector cultural; teorías que fueron el punto de partida para

2. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12943525>

3. <http://www.elcolombiano.com/cultura/cine/los-colombianos-van-mas-a-cine-segun-las-estadisticas-EF1236767>

delimitar y analizar los procesos intermedios de la misma, que sirvieron de enlace entre las etapas productivas de la cultura con el consumo de bienes y servicios culturales. Una vez identificados estos procesos como *marketing* cultural, comunicación cultural y difusión, la reflexión teórica se unió a lo expuesto por Manuel Cuadrado y María José Quero, investigadores que han profundizado en estos conceptos y han elaborado documentos, manuales y publicaciones que han servido de guía para las entidades y gestores culturales. La recolección de esta información requirió la elaboración de fichas bibliográficas.

Recolección de información

Entrevistas a entidades culturales

Como método de recolección de datos, se realizaron entrevistas personales con cuestionario abierto a las personas encargadas de dirigir los procesos de *marketing* y difusión de doce entidades de Medellín, incluyendo cuatro de cada categoría (música, danza y teatro). Estas se definieron a partir de un primer escaneo vía web de las piezas comunicacionales con las que cuenta cada entidad y la asesoría de personas que trabajan de forma profesional en estos campos artísticos. Se delimitó a las pertenecientes a artes escénicas debido a que esta rama requiere un trabajo de gestión de públicos y sus principales actividades demandan convocatoria de público presencial para sus presentaciones en vivo. Las entidades elegidas para esta etapa fueron:

Música: La Montaña Gris, Providencia, Puerto Candelaria y Nepentes

Teatro: Teatro Matacandelas, Pequeño Teatro, Teatro El Grupo y Corporación Vivapalabra

Danza: Compañía Contradanza, Compañía A Puro Tango, La Jarana y Balcón de los Artistas

Las entrevistas constaron de un cuestionario semiestructurado que buscaba indagar sobre las estrategias de *marketing* que han implementado desde el empirismo y el apoyo de profesionales de la comunicación. Para esto se trabajó con los directores y comunicadores de estas entidades.

La información recolectada se organizó mediante una matriz que incluyó y definió los ejes de análisis posterior. Este método ayudó a conocer la visión de estos grupos sobre sus marcas individuales y el trabajo que han realizado en la conformación de su imagen e identidad, sustentabilidad, financiamiento, relación con los públicos, y posicionamiento en el mercado local.

Encuestas a públicos

La parte cuantitativa de la investigación, se vio reflejada en la realización de encuestas cerradas a los consumidores de cada entidad entrevistada. Se eligieron 10 consumidores por entidad, para un total de 120 encuestados. Con esta encuesta se buscó identificar en el público asistente las razones para consumir las producciones de las entidades en cuestión. Incluyó entonces preguntas dirigidas a los temas de imagen y relaciones públicas que han realizado los artistas con sus públicos. La información recolectada también fue anexada a una matriz que ayudó a diferenciar las opciones y las razones expuestas por la población estudiada. De esta forma, la investigación generó sus propios indicadores y porcentajes que posteriormente sirvieron de argumento para el análisis de casos.

Análisis de resultados

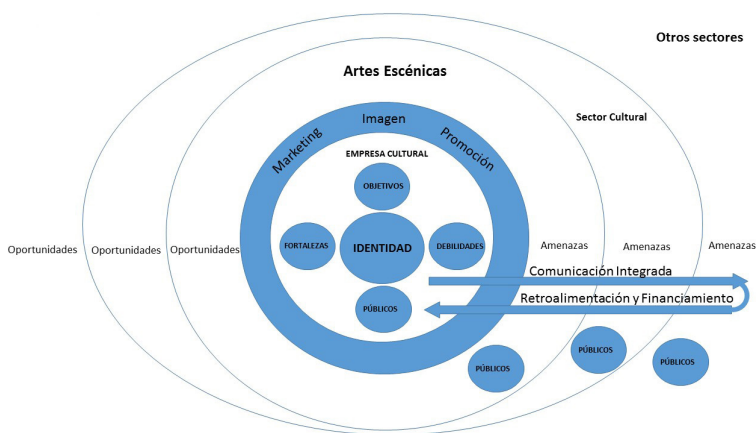
Uniendo entonces lo adquirido en la investigación teórica y los datos arrojados, se expusieron las estrategias de *marketing* usadas por los artistas que han sido efectivas en Medellín y en forma de guía se planteó finalmente, y de forma general, etapas y fases del proceso comunicacional y de *marketing* para productos culturales en la ciudad. Este análisis se basó en la clasificación de la información de acuerdo con lo recolectado en las categorías de identidad corporativa, objetivos culturales, imagen, publicidad, relaciones públicas y sustentabilidad.

Esta investigación tuvo como objetivo identificar procesos de *marketing* y comunicación para la elaboración de marca y difusión de emprendimientos culturales en Medellín. De esta manera se pudo demostrar la implementación del *marketing* en la Gestión Cultural desde el análisis realizado por otros autores en áreas de cultura, comunicación, mercadeo y administración. Incluyó además la referencia de casos aplicados de *marketing* cultural y su impacto social y económico. Finalmente, sobre la base de lo expuesto, se propusieron fases básicas que se deben tener en cuenta en el proceso de difusión y *marketing* cultural en Medellín.

La observación y el análisis sobre el comportamiento de las empresas culturales pertenecientes al campo de las artes escénicas (música, danza y teatro) de Medellín han arrojado en esta investigación un acercamiento a las pautas que toda entidad debe contemplar en los procesos de *marketing* cultural. Aclarando que cada empresa cultural es un universo distinto, existen parámetros generales que posibilitan el uso adecuado de las herramientas comunicacionales, administrativas y artísticas para aportar al desarrollo de la industria cultural de la ciudad.

Siguiendo las siete categorías de análisis usadas durante la investigación, la Figura 3 presenta un panorama general de la ubicación que debe considerar la empresa cultural de cada una de estas.

Figura 3
Panorama de la empresa cultural por categorías



Fuente: Elaboración propia.

Identidad

La primera categoría que se abordó en este análisis corresponde a la identidad corporativa, se buscó indagar sobre los aspectos que definen a cada propuesta, el concepto y las características propias. Las entidades que hacen parte de la investigación manifestaron una definición clara sobre la caracterización y la conceptualización de su identidad corporativa, puntualizando los elementos diferenciadores de su propuesta artística. La base de las mismas corresponde al referente que da el gusto particular del autor y cómo lo plasma en sus productos culturales. La conceptualización de la propuesta artística significa definir un estilo propio, un género, un vestuario acorde, el uso de herramientas de apoyo, entre otros elementos que le dan forma propia a un producto cultural haciéndolo reconocible en el mercado.

Según el *Manual de marketing cultural* del Observatorio Atalaya, la identidad se define como:

Conjunto de características, más estables y duraderas, que la organización cultural intenta que se atribuyan al producto o marca. Estos valores no son susceptibles de cambio de una campaña de comunicación a la siguiente, son valores que pretenden ser más estables y mantenerse a lo largo del tiempo (Leal & Quero, 2011).

Cuando se habla de valores, se refiere a aquellos aspectos que caracterizan a la propuesta desde lo artístico, su estilo o plus de diferenciación en el mercado, es el punto de referencia inicial para identificar la marca.

La identidad corporativa en el campo cultural es el conjunto de rasgos visuales, influencias artísticas, estilo y comportamientos que definen lo que representa ante la sociedad un grupo o artista. En esta etapa, es necesario que la agrupación identifique cuatro aspectos fundamentales en la concepción de la identidad y sus objetivos, estos corresponden a la sigla FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Se reconocieron aspectos generales que engloban la concepción de la identidad corporativa de las doce entidades culturales entrevistadas. Primero, hay una definición clara del estilo, la búsqueda de plus o elementos que denoten originalidad y su estudio minucioso sobre las raíces conceptuales de cada propuesta, los han posicionado como entidades que generan productos de calidad y que demuestran una evolución constante. Desde aquí se evidencia una definición de sus objetivos artísticos, encaminados sobre lo que desean alcanzar con la propuesta y lo que quieren generar en el público. Se basan de herramientas y creatividad para lograrlo y esto requiere de investigación y perfeccionamiento de la técnica artística de cada integrante.

La intención de usar el arte como herramienta de transformación social, es una de las fundamentaciones que se manifiestan en las propuestas analizadas, debido a que en su mayoría han nacido como esa alternativa cultural para impactar cierta población o comunidad. Aquí se evidencia que cuentan con objetivos sociales que han ido evaluando y recogiendo resultados positivos. Otro factor que ha servido de reconocimiento en la ciudad.

La formación de públicos ha sido otro objetivo constante de las entidades analizadas. De diferentes maneras, cada una ha implementado estrategias y acciones para incrementar la cantidad de público que frecuenta es-

pectáculos de artes escénicas. Este objetivo sigue presente y se evidencia en la fidelidad de quienes los siguen y cómo se generan recomendaciones voz a voz de las propuestas. Cristóbal Peláez puntualizó:

La referencia personal del otro se te instala como un veneno en la mente y vas a ver eso. Hay que hacer parte del repertorio conversacional de la gente (entrevista personal, 28 de abril de 2016).

Finalmente, en las doce entidades quedó clara la necesidad de la formalización de la empresa cultural de acuerdo con los rubros establecidos por la actividad económica que desarrollan. Todas enfatizaron en la definición ser una entidad comercial, que identifica planes de acción para garantizar sustentabilidad, líneas de negocio que puedan ayudar a solventar económicamente la actividad artística y la organización de equipos de trabajo internos con tareas y funciones específicas para responder a las necesidades organizacionales de la entidad.

Imagen

y comunicación integrada

Una vez definido el proceso de identidad, la organización cultural se embarca entonces en la elaboración de su imagen, entendiendo que Mínguez (como es citado por Mayol Marcó, 2015) la define como: “El conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización”. Es donde se unen el estilo, el género y el gusto personal de los autores en la descripción gráfica que proyectará a la organización frente a su público.

La imagen consta de tres formas: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen del producto. Como lo define Mínguez:

La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado (citado por Mayol Marcó, 2015).

Tomando la primera definición relacionada al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, en esta categoría se analizó la imagen gráfica de las entidades culturales entrevistadas. Quienes arrojaron diferentes metodologías para crearla pero todas enfocadas al mismo resultado: colores, logotipo y eslogan. Cuando se comparan los logotipos de

cada uno de los grupos, se encuentra que son figuras y colores definidos, no se usan los nombres o caras de sus integrantes para evitar que se relacione el producto con uno de ellos, también porque durante su trayectoria han ido cambiando algunos y esto no debe afectar el proceso de imagen y recordación del grupo. Camilo Restrepo, vocalista del grupo Providencia, dijo al respecto: «No queremos poner caras de nadie, porque la banda ha cambiado mucho de integrantes, por eso no salimos en la tapa del disco, mejor pusimos un personaje. Estamos buscando que cada disco tenga su propia identidad también» (entrevista personal, 10 de mayo de 2016); y esto aplica para los demás grupos, que han permanecido en el tiempo, pero sus integrantes han ido cambiando, razón por la que no se determina que estos cambios influyan en modificación de la imagen –la recordación en el público de estas marcas ha permanecido por muchos años–. Los procesos de imagen gráfica son el resultado de la evolución de cada propuesta.

Al principio de este capítulo se referenció que la imagen no solo corresponde a los símbolos que se asocian a determinado producto o marca, la imagen también se compone de eso que se proyecta en el exterior de la organización y para el sector de las artes escénicas la puesta en escena hace parte de ese proceso de imagen externa.

La puesta en escena, el *show* en vivo, el concierto, las escenografías, los vestuarios, los elementos decorativos y los artistas logran crear signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos, y que evidencian la identidad del grupo.

Los músicos han identificado que los modelos de difusión de la música han cambiado. Los medios físicos (CD) se enfrentaron inicialmente a la copia ilegal de la música y, no perdida la batalla, se enfrentaron al cambio acelerado y la aparición de las nuevas tecnologías de la información, que permitieron de forma inmediata el acceso a miles de productos musicales vía internet. Ante este panorama que inició en el año 2000, entendieron que los métodos de difusión actuales debían modificarse y fue entonces cuando el sector musical local tuvo que reinventar la presentación en vivo como una experiencia donde el espectador pudiera vivir y sentir otras cosas que no lograba conseguir solo escuchando la música grabada. Es por esto que empiezan a elaborar una imagen para su puesta en escena, incluyendo un vestuario acorde, escenografías, compartir tarima con otros artistas y generar sorpresas en el escenario, todo enmarcado en la línea de identidad del grupo. En ese sentido, las presentaciones en vivo se han convertido en su principal herramienta para consolidar imagen frente al público.

Con respecto a los grupos de teatro, una de sus principales estrategias de imagen, es la cercanía con el público una vez terminada la función. Esto hace que el espectador recuerde no solo los personajes y la experiencia que le dio la obra, sino que empieza a reconocer a los integrantes de la agrupación, quienes aún con vestuario del personaje, se disponen a saludar a su público. Catalina Murillo, actriz del Pequeño Teatro afirmó: “Somos cercanos. Al final salen y lo ven a uno de cerca y eso nos llena como actores” (entrevista personal, 25 de abril de 2016).

Otra metodología, que funciona para las tres categorías (danza, teatro y música) es la participación en eventos de ciudad, festivales públicos y privados, con audiencia masiva o limitada, certámenes de competencia y concursos. Esta estrategia de imagen confirma lo que se definió anteriormente como el lugar que ocupan los productos y los servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.

Las doce entidades afirmaron que gran parte de su posicionamiento y recordación se ha dado gracias a estas participaciones: primero como una forma de empezar a capturar el público a través de la experiencia de la presentación en vivo; segundo, como plataforma para mostrar el elemento diferenciador con otras entidades del mismo sector escénico; y tercero, como enriquecimiento de su trayectoria.

Las doce entidades puntualizaron en algo que sirve como carta de presentación y generador de imagen positiva ante cualquier tipo de público: la puntualidad y la responsabilidad ante los compromisos que adquiera el grupo. Organización y cumplimiento en los horarios de ensayo, entrega de material, puntualidad y preparación oportuna de cada *show*.

Las entidades que hacen parte de la investigación, durante quince años aproximadamente, han tenido que trabajar en el fortalecimiento de estos aspectos dentro de sus equipos de trabajo. Enfatizaron en algo que las teorías de la comunicación han hablado desde siempre y es que cada elemento de la organización comunica, por eso son muy cuidadosos sobre la manera en que salen los mensajes directos e indirectos desde la misma.

Comunicación

integrada

La organización cultural, una vez defina su identidad e imagen, debe comprender la importancia de integrar todos sus procesos comunicacionales para que todos vayan enfocados hacia la misma línea. El mensaje que se transmite debe usar el mismo lenguaje en todos los canales que use la organización para comunicarse con su público, porque todo agente de la organización comunica.

Los procesos comunicacionales de una entidad cultural, deben entenderse como procesos transversales en el quehacer de la entidad, desde la producción hasta el consumo. Para Quero (2014) la comunicación y el *marketing*: «reposicionan este instrumento para dotarlo de una localización transversal, cuyas funciones estarán en contacto con diversos niveles de la organización cultural, afectando a personas y a productos». El plan comunicacional de una entidad cultural debe acompañar todos los procesos de la misma, esto significa que no deben ocuparse de las comunicaciones únicamente cuando el producto esté en su fase final.

La comunicación integrada «unifica y coordina todos los instrumentos de comunicación y el resto de instrumentos de *marketing* para conseguir un mensaje claro y convincente de la organización y las marcas de sus productos culturales» (Quero Gervilla, 2014). Esto significa por una parte una línea conceptual transversal a todos los procesos comunicacionales de la entidad y por otra la asignación y la definición de roles administrativos de los integrantes o de profesionales externos que apoyen la labor comunicativa de la organización cultural, pero todos bajo la misma directriz.

Las doce entidades entrevistadas no son ajenas a esta premisa, reconocieron que, de acuerdo con sus necesidades, han definido roles administrativos, financieros, gestión de recursos y *marketing*. Cristóbal Peláez afirmó: «Estamos divididos por áreas y funciones, gente dedicada solo a Facebook y redes. Otros con convocatorias y gestiones y así. Pero algo sí tenemos claro, todos comunicamos» (entrevista personal, 28 de abril de 2016).

Al indagar sobre sus procesos de comunicación y creación de imagen, se identificó que los doce grupos acuden a la asesoría de profesionales de la comunicación, diseño gráfico, publicistas y comunicadores audiovisuales, los cuales a partir de las herramientas conceptuales de las organizaciones, aportaron y elaboraron lo que hoy conocemos como su identidad.

Para la puesta en escena, han buscado asesorías y elaboración de vestuarios, música original (para los de teatro y danza), escenografías, apoyos audiovisuales y diferentes elementos que ayuden a constituir la presentación en vivo como una verdadera experiencia para el espectador. Juancho Valencia menciona: “Basados en la idea de vender experiencias, nos apoyamos de un equipo de trabajo que se concentró en vender esa idea” (entrevista personal, 16 de mayo de 2016).

Alternando a esto, desarrollan un plan de medios y difusión por cada evento que organizan, que incluye *free press*, comprendido como la gestión de entrevistas, anuncios y menciones libres de pauta o gratuitos en medios de comunicación. Otro aspecto importante es el manejo de redes sociales. Sobre este punto sostienen que es importante la relación con los medios locales, además de identificar los medios de las diferentes ciudades que han visitado, como también el pago de pauta en dichas redes para impactar y segmentar el público. Viviana Jaramillo dijo:

Cada ciudad tiene sus estrategias y públicos diferentes, no podemos pensar que lo que funciona en Medellín nos va a servir en Cali o Barranquilla, incluso la normativa del espacio público cambia (entrevista personal, 26 de abril de 2016).

Entendiendo la importancia de estos procesos, cuentan con un profesional encargado de la comunicación.

Este proceso también es evolutivo y los grupos evidenciaron que de la mano de la evolución de la misma propuesta artística, se fue remodelando la identidad, la imagen y los mensajes. Detalles que los fueron definiendo en el camino y que hoy ya se establecen por la continuidad de esa línea en todas las piezas referentes del grupo.

Públicos

La Real Academia Española (RAE) define público como “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” y “conjunto de las personas reunidas en determinado lugar para asistir a un espectáculo o con otro fin semejante” (RAE, 2014). Estas dos acepciones referencian la necesidad primordial de un público ante la actividad cultural, porque no hay espectáculo sin espectadores.

La identificación de estos, posibilita la relación del productor con sus consumidores, siendo un determinante de la creación y la consolidación de la imagen externa de la organización cultural, la cual debe concebir

estas relaciones como un contacto colectivo: “Hemos pasado de planificar las relaciones con los individuos a planificar las relaciones con colectivos, con redes de interacción” (Gervilla & Fernández, 2008).

Para el análisis de esta categoría, se hizo primero una indagación con las doce entidades que hacen parte de esta investigación para conocer su visión sobre los públicos que han fidelizado durante su trayectoria: cómo se comunican con ellos y cómo buscan impactar en otros. Posteriormente, se hizo un cuestionario abierto y cerrado a diez seguidores de cada entidad posibilitando hacer una comparación sobre lo que las entidades buscan proyectar, con lo que perciben sus audiencias.

Para concluir esta categoría, se reconoce la importancia al momento de establecer objetivos desde las entidades sobre sus audiencias. Cuando se tiene clara la identificación de gustos y características del público objetivo las entidades cuentan con herramientas que posibilitan la difusión de sus propuestas y la constante evolución de la puesta en escena.

Queda claro, además, que la presentación en vivo resulta ser la principal estrategia de generación de imagen positiva sobre el público, pensar el *show* como una experiencia para los asistentes hace que dentro de su repertorio conversacional se establezca la recomendación a otros conocidos, incrementando así la cantidad de seguidores. Después de indagar a los públicos, el voz a voz es entonces lo que mejor ha funcionado para las doce entidades.

Finalmente, la consolidación de medios de comunicación y comunidades virtuales resulta fundamental. Las artes escénicas en Medellín han identificado que su público resulta ser en mayoría juvenil y en la era transmedia, las redes sociales y todas las herramientas que contienen, sirven para conservar la imagen de las entidades culturales y generar procesos de retroalimentación con las audiencias.

Promoción, *marketing*

y financiamiento

En esta categoría, se logró identificar la planificación estratégica en promoción y *marketing* de las doce entidades, que cuentan con un posicionamiento en el mercado cultural local. Este último análisis se va a dividir en las tres clases de artes escénicas a las que pertenecen las entidades: música, teatro y danza, para comprender cómo se comporta el *marketing*, la promoción y el financiamiento de las entidades culturales de Medellín.

Música

Promoción y marketing

En las cuatro entidades entrevistadas –Puerto Candelaria, La Montaña Gris, Providencia y Nepentes– se lograron identificar estos aspectos sobre sus estrategias de promoción y *marketing*. Para los años 90, el sector de la música local contaba con pocos proyectos independientes debido a que se concebía la profesión del músico como actividad de entretenimiento. Por otro lado, los costos económicos que conllevaban la producción musical, los espacios de exhibición reducidos y la distribución limitada a las disqueras comerciales, hacían que los proyectos musicales no se desarrollaran ni maduraran tan rápido. Durante los últimos quince años, el sector musical ha tenido un avance significativo gracias a la aparición de los programas de educación superior y profesionalización de la música ofrecidos por Eafit⁴ y la Universidad de Antioquia⁵ reconociendo las oportunidades con las que contaba la escena local.

Sin embargo, esa poca oferta y los canales de difusión convencionales como la televisión, la radio y la prensa escrita e impresa, favoreció a los grupos que existían para ese entonces, como lo afirmó Pablo Villegas, director de La Montaña Gris:

Los canales no estaban tan abiertos, es decir, en esa época era súper lógico, si uno salía en los medios, todo Medellín iba. Todo Medellín sabía, ahora es muy difícil (entrevista personal, 22 de abril de 2016).

Entendiendo esta lógica de la difusión, los artistas musicales han identificado que entre más canales existan, más difusión debe realizarse. Es por esto que han recurrido a diversas estrategias que abarcan desde lo tradicional hasta los medios digitales en todas sus plataformas existentes.

Financiamiento

Uno de los principales objetivos de las agrupaciones entrevistadas, tiene que ver con el sostenimiento de la entidad cultural a través de la retribución económica de su actividad. Para alcanzar dicho objetivo es necesario contar con un estudio del costo y el valor de la marca y encontrar un equilibrio

4. El pregrado en Música fue creado en enero de 1998, con énfasis en instrumentos, canto, jazz, dirección y composición musical. Fue el primer pregrado en composición y dirección de la ciudad (Universidad Eafit, 2017)

5. El Departamento de Música de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia es un centro de formación que a nivel superior ofrece programas de pregrado en las diferentes modalidades musicales: instrumento, composición, canto y Licenciatura en Música, para quienes posean aptitudes y condiciones de desarrollo adecuadas para el logro de los propósitos formulados (Universidad de Antioquia, 2017).

que asegure la permanencia del grupo. Para esto han utilizado diferentes estrategias que han ayudado a que con el paso del tiempo empiecen a recibir ganancias y utilidades como entidad cultural o como agrupación conformada

El financiamiento para las entidades de música se puede dividir en varios rubros: Primero está la venta y la distribución física y digital del material fonograbado. De forma autogestionada los grupos musicales usaron inicialmente el CD como soporte de distribución, luego se adaptaron a algunas plataformas digitales como Soundcloud, Myspace y Band Camp donde los seguidores podían escuchar su música vía internet con una cantidad de descargas gratuitas permitidas. Finalmente la distribución se ha hecho por plataformas como Spotify, Deezer y Itunes donde el usuario puede escuchar la música mientras esté conectado a internet pero el archivo de audio tiene un costo para ser descargado.

Alternando a esto, han adoptado la elaboración de *merchandising* (como gorras, tablas de *skate*, *stickers*, camisetas, entre otros) con la imagen de la banda que sirve para generar ganancias y aportar al posicionamiento.

El principal ingreso se lo atribuyen a la boletería de sus conciertos y a la venta de presentaciones para eventos masivos, públicos y privados.

La música de nosotros se puede vender en muchos escenarios: matrimonios, cumpleaños, eventos de yoga, uno de 10 o 100 personas, privados, públicos y no necesariamente con boletería (P. Villegas, entrevista personal, 22 de abril de 2016).

Han reconocido la importancia de generar alianzas con empresas y marcas de otros productos que compran presentaciones para sus eventos corporativos, es decir, todas las estrategias de financiamiento están enfocadas al sostenimiento de la agrupación y para mantener el equilibrio hay que conservar las relaciones con los públicos que aseguran dicho sostenimiento. “El principal objetivo de una empresa cultural es sostenerse y eso ya ayuda a alivianar todo el resto” (J. Valencia, entrevista personal, 16 de mayo de 2016).

En las cuatro entidades se encontró la similitud de que su relación con el Estado es limitada a ser proveedores y no como becarios de subsidios y estímulos culturales.

Nosotros no hemos aplicado tanto a los estímulos estatales, esos estímulos se vuelven un arma de doble filo porque un producto musical no debe ser dependiente del estado, si eso pasa se desnaturaliza y

desenfoca sus objetivos, sobretodo la fidelización del público. Porque dejás de venderle a la gente del común que sí compra el producto para venderle al estado que lo único que necesita es generar estadísticas (C. Restrepo, entrevista personal, 10 de mayo de 2016)

Según lo analizado en estas cuatro entidades, se resalta que las estrategias de financiamiento de las agrupaciones musicales se basan en el estudio adecuado de las inversiones que se hacen, encontrar primero un equilibrio entre lo que deben invertir y cómo conseguir ese recurso sin poner en riesgo el patrimonio de sus integrantes y asegurar su permanencia en el mercado.

Teatro

Promoción y marketing

Las agrupaciones de teatro entrevistadas –Teatro El Grupo, Matacandelas, Pequeño Teatro y Vivapalabra– cuentan con una oportunidad para su promoción que es la credibilidad con la que ya cuentan en el público. Este reconocimiento ha estado respaldado desde el principio por sus directores, quienes desde antes de conformar los grupos se movieron en el ámbito teatral como docentes y actores y marca personal se ha extendido a sus agrupaciones.

Yo me he movido y he conocido personas del ámbito cultural entonces llegaba y había confiabilidad en mí, que esa sería otra fortaleza, y confiaban en ese entonces sin conocer la propuesta, confiaba que yo podía realmente mostrar una propuesta interesante. Entonces daban ese voto de confianza a la persona que conocían como compañera, profesora, alumna, lo que fuera (B. Duque, entrevista personal, 22 de abril).

Esta oportunidad fue la primera que los grupos usaron para empezar a buscar patrocinadores y espacios de exhibición en Medellín. Una vez consolidados como grupos han identificado que la convocatoria de público para sus presentaciones debe iniciar por las personas cercanas a los integrantes. “Para eso hay que convocar a grupos familiares, grupos de amigos, eso ayuda a generar vínculos. A nosotros nos ha funcionado mucho” (C. Peláez, entrevista personal, 28 de abril de 2016). Esta estrategia de promoción le ha abierto las puertas a otros espectáculos y participación en festivales masivos y eventos privados, sirviendo también como espacios en los que se difunde la actividad de los grupos.

Para Matacandelas y Pequeño Teatro, los de mayor trayectoria en esta investigación, en sus primeros años de ejercicio contaban con el apoyo de la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Medellín, cuando aún

no existía la Secretaría de Cultura y estos se encargaban de los asuntos culturales de la ciudad.

Dentro de sus acciones estuvo por mucho tiempo llevar a los grupos de colegios a ver teatro. Cuando se crea la Secretaría de Cultura Ciudadana, la Secretaría de Educación se focalizó en los aspectos educativos ocasionando que la actividad de llevar grupos de colegios a los teatros se cancelara, sin embargo afirmaron que en su momento este proceso de formación de públicos ayudó a fidelizar una audiencia que actualmente es adulta y le gusta ir a teatro. Actualmente han dejado de lado esta estrategia debido a los procesos y trámites que conlleva la realización de la misma.

Estos procesos educativos y de formación con los estudiantes eran muy buenos, ahora es muy difícil pensar en convocarlos porque ya hay muchos procedimientos para sacar un grupo de estudiantes de un colegio a una actividad extracurricular (C. Peláez, entrevista personal, 28 de abril de 2016).

Sin embargo, las entidades han recurrido a otras estrategias que siguen funcionando para promocionarse, por ejemplo, el Pequeño Teatro, a partir de su estrategia de Entrada Libre con Aporte voluntario, ha establecido puntos de distribución de boletería en universidades, instituciones educativas y culturales y algunas estaciones del Metro; de esta forma los asistentes pueden acceder a los boletos sin tener que acercarse hasta las instalaciones del teatro.

La idea también es abrirle todas las posibilidades para que lleguen a ver teatro. Les decimos cómo llegar en transporte público, tenemos sitios de distribución de boletería y la entrada es libre con aporte voluntario y al final de la función pueden reclamar entradas para obras siguientes (C. Murillo, entrevista personal, 25 de abril de 2016).

De igual manera la organización de eventos y festivales ha ayudado a promocionar a las instituciones y generar alianzas entre las mismas. Es por esto que se creó Medellín en Escena, Asociación de Salas de Artes Escénicas, una empresa social cultural especializada en la prestación de servicios relacionados con las artes escénicas (Medellín en Escena, 2017). Dicha asociación ha generado estrategias para fortalecer la actividad del sector en la ciudad. Dentro de sus proyectos se encuentra la organización de la Fiesta de las Artes Escénicas y la publicación del periódico *Medellín en Escena* que “nace desde la necesidad de retroalimentar a la comunidad teatral y público general sobre las dinámicas y contenidos inherentes al Teatro” (Medellín en Escena, 2017). Con un total de 43 números publicados,

el periódico sirve para dar a conocer noticias sobre las veinte entidades asociadas, además de difundir su programación.

Otra estrategia establecida por los miembros de Medellín en Escena es que la boleta que se adquiere en una de las salas asociadas sirve como bono del 30 % de descuento en la entrada a otra sala del grupo.

Financiamiento

Uno de los principales objetivos de las entidades teatrales es lograr una estabilidad financiera que garantice más cosas para el equipo artístico. Para alcanzarlo han reconocido que la gestión de recursos y financiamiento de las entidades de teatro se puede dividir en tres rubros: (i) participación constante en las convocatorias de estímulos entregadas por el Ministerio de Cultura de Colombia y la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín; (ii) la boletería y (iii) la venta de espectáculos y el alquiler de espacios. También se cuenta con programas de donaciones. Cristóbal Peláez afirmó:

Este grupo se sostiene también por las donaciones que recibimos, una de esas fue esta sede declarada como patrimonio y es de todos pero no es de nadie, es de Matacandelas. Díganos que para funcionar tranquilamente necesitamos 800 millones al año y hemos vivido con 300 (Entrevista personal, 28 de abril de 2016).

Al revisar la relación con el Estado, se encontró que en las cuatro entidades son recurrentes sus participaciones anuales a las convocatorias que se realizan estatalmente desde su plan de desarrollo.

La ciudad, durante los últimos veinte años, ha fortalecido sus políticas culturales para las artes escénicas. Para 2017 la Secretaría de Cultura Ciudadana destinó \$1'729,000,000⁶ (Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín, 2017) para el programa Salas Abiertas, que busca fortalecer las salas de artes escénicas de Medellín a través del apoyo para el desarrollo de actividades de programación artística, circulación, gestión y formación de públicos a través de la compra de espectáculos que se presentan de forma gratuita el último miércoles de cada mes durante ocho meses después de ser asignado el subsidio y hasta noviembre de ese mismo año. Esta actividad ha significado gran parte de los recursos que reciben las salas de teatro de la ciudad.

Hay ingresos casi fijos como Salas Concertadas y Salas Abiertas, cuando digo casi fijos es porque hay cumplir los requisitos cada año para recibir el apoyo económico. Esto se destina al mantenimiento (C. Peláez, entrevista personal, 28 de abril de 2016).

6. Valor expresado en moneda colombiana. Equivalente a US\$ 576.000 aproximadamente.

Beatriz Duque ha encontrado apoyo del Estado a través de las dos líneas que favorecen la propuesta, las relacionadas con artes escénicas y las de apoyo para la inclusión y la discapacidad:

En 2011, salió en las convocatorias la modalidad de población con discapacidad y sólo aplicamos nosotros y nos la ganamos. En el 2012 yo apliqué y me gané la beca de investigación con el Ministerio de Cultura, sobre el desarrollo de propuestas artísticas con población con discapacidad. Entonces ahí van quedando dineros que ayudan a la sostenibilidad. En 2014 ganamos beca de circulación con la Alcaldía de Medellín con la obra de *Alicia el Musical* y en el 2015 si fue el año donde recibimos más estímulos, ganamos: Concertación, Impuesto a la telefonía celular y un reconocimiento del Ministerio por la propuesta. (B. Duque, entrevista personal, 22 de abril).

El Teatro Matacandelas ha utilizado la versatilidad de sus salas para alquilar el espacio a otros grupos de artes escénicas, esto ha generado otros ingresos a la entidad:

Somos autoprogramadores al tener nuestra propia sede. Tenemos convenios a nivel público y privado. Estos convenios son con el Ministerio y la Secretaría. Empezamos a expandir los servicios de la sala, los músicos empezaron a emerger y a hacer conciertos en Matacandelas, el formato se prestaba para esto. Acá comenzaron eventos como el Festival de Jazz y grupos como Puerto Candelaria (C. Peláez, entrevista personal, 28 de abril de 2016).

Para el Pequeño Teatro, la modalidad Entrada Libre con Aporte Voluntario, que lleva quince años, significa un 50 % de las entradas económicas de la entidad:

Ahora estamos teniendo tres semanas de nuestra producción y la última es para artistas invitados de cualquier arte escénica, no sólo de teatro. La programación variada ayuda a incentivar al público a venir. Promocionamos también las obras de la escuela y eso ayuda a posicionar la imagen del Pequeño Teatro (C. Murillo, entrevista personal, 25 de abril de 2016).

Una de las líneas de negocio que han apoyado el sostenimiento de la actividad de estas entidades, tiene que ver con las escuelas de formación teatral; esta acción está enfocada en contribuir a la conservación de la formación teatral, principalmente las que tienen su propia sede como Matacandelas, Pequeño Teatro y Vivapalabra. “Los talleres son los que más sostenimiento dan. Para muchos estudiantes resulta ser una forma de desahogar las ganas de hacer teatro sin tener el compromiso de ser actores toda la vida” (C. Murillo, entrevista personal, 25 de abril de 2016).

Con la empresa privada se ha limitado la relación, debido a que las políticas de responsabilidad social empresarial y los beneficios tributarios los están gestionando a través de sus propias fundaciones.

La organización y buen manejo de los recursos que reciben estas entidades culturales, los ha ayudado a sostenerse y a ponerse metas a futuro con el fin de seguir creciendo como empresas culturales. Vivapalabra, por su parte, ha empezado a apostarle a la construcción de su propia sede:

Le estamos apostando a tener nuestra propia sede que tiene un costo entre 2000 mil y 3000 millones de pesos⁷. Todos nuestros esfuerzos ahora van enfocados a recoger todo ese dinero. Tenemos una meta anual de 500 millones. Algo que sirva de base para financiar el préstamo del resto del dinero. Para esto estamos haciendo muchas actividades, bazares, festivales de cuentos y talleres con artistas invitados (P. Casas, entrevista personal, 27 de abril de 2016).

Danza

Promoción y marketing

Las cuatro compañías de danza que hacen parte de esta investigación –Contradanza, A Puro Tango, El Balcón de los Artistas y La Jarana– puntualizaron que sus líneas de trabajo en la promoción y *marketing* se dividen en tres acciones: (i) participación activa de eventos de ciudad, (ii) concursos de danza y (iii) difusión en medios digitales y tradicionales de sus actividades. Los concursos de danza de la ciudad son los que más ayudan a la promoción:

Los concursos de danza requieren técnica, profesionalismo y creatividad. Participar y ganar no da ganancias en dinero pero nos ha posicionado en el sector. Por eso siempre los tenemos expuestos en la escuela, los estudiantes nuevos llegan y ven que somos muy buenos. Además que estos eventos normalmente cuentan con un cubrimiento mediático muy grande y de eso también nos beneficiamos (M. Álvarez, entrevista personal, 2 de junio de 2016).

Las alianzas con otras compañías de danza, que manejen otros géneros, también han servido de estrategia de promoción y expansión de los públicos. Como El Balcón de los Artistas, que encontró en las entidades sociales una oportunidad de alianza: “Para 1992 muchas entidades trabajaban por la sensibilización de población vulnerable en los barrios de Medellín, yo

7. Valor expresado en moneda colombiana. Equivalente a US \$600.000 y US\$ 1'000,000

busqué algunos y otros me buscaron a mí y esto nos permitió presentarnos en otros barrios” (M. Álvarez, entrevista personal, 2 de junio de 2016).

Financiamiento

La gestión de recursos es uno de los objetivos principales de las compañías de danza, de forma empírica y con varios errores en el camino, actualmente cuentan con líneas de negocio que ayudan al sostenimiento y la generación de ingresos fijos para los integrantes de las compañías.

La principal es la relacionada con las clases de danza que imparten en sus espacios. Cada entidad cuenta con una oferta permanente de cursos. La credibilidad de sus directores y los montajes que han realizado les han abierto las puertas a tener alumnos matriculados en todos sus cursos. Contradanza, por su parte ha logrado abrir cuatro sedes de su escuela (Medellín, Envigado, Itagüí y Santa Marta).

La segunda modalidad corresponde a la venta de espectáculos. Como tienen conformado un grupo de profesionales de la danza, el grupo de proyección de cada entidad se encarga de promocionar diversos *shows* que generan ganancias ocasionales para la entidad. Para lograr esto han trabajado en diversificación de su repertorio para suplir las necesidades del mercado. «Buscamos que el cliente encuentre en nuestro portafolio la posibilidad de acomodar la presentación de acuerdo a sus necesidades» (V. Jaramillo, entrevista personal, 26 de abril). Particularmente, A Puro Tango ha generado una nueva línea de negocio desde su espacio físico con el Salón de Eventos, un lugar que se ha prestado para que otras escuelas y grupos de danza realicen eventos y talleres.

La relación con los estímulos entregados por la Secretaría de Cultura Ciudadana ha sido mínima. Las cuatro entidades manifestaron no haber concursado por un estímulo como fuente de financiación, lo han usado en algunas ocasiones para efectos de trayectoria y reconocimiento. Afirmaron que no quieren depender de esto para su sostenibilidad.

Inicialmente nos financiamos con actividades complementarias. Empezamos vendiendo empanadas para comprar el primer vestuario. Ahora hacemos venta de presentaciones y tenemos un portafolio prestación de servicios artísticos (M. Álvarez, entrevista personal, 2 de junio de 2016).

Finalmente, la boletería de sus presentaciones privadas y las clausuras anuales de sus escuelas, generan ingresos, pero únicamente como sostenimiento del evento específico. En la mayoría de los casos, la boletería solo alcanza

para cubrir los gastos operativos y en pocas ocasiones genera utilidades para las compañías, es por esta razón que uno de sus objetivos constantes tiene que ver con la formación de públicos consumidores de la danza en Medellín. Esta modalidad resulta como una estrategia de promoción más que de financiamiento. Es común que después de las clausuras las academias reciban nuevos alumnos.

Es muy difícil hacer una convocatoria en Medellín para eventos de danza con boletería paga. Si comparamos con otras ciudades como Bogotá, el público tiene una educación diferente sobre el costo de ir a ver una obra de lo que sea. Es por esto que la boletería no significa un ingreso sustancial para el sostenimiento (J. Rúa, entrevista personal, 7 de abril de 2016).

El estudio de los públicos, la fidelización de las audiencias, la utilización de los medios adecuados, la creación de sus propios medios y la comunicación constante de sus actividades, son las oportunidades que las doce entidades han identificado que les favorecen en los temas de promoción y *marketing*. Queda claro que para vender el producto es necesario invertir tiempo y dinero en la difusión y que las estrategias deben estar establecidas de forma coherente con los objetivos artísticos, administrativos y financieros que se haya marcado la entidad, ayudando a la ejecución de acciones encaminadas al alcance de los mismos. Garantizando además la expansión de la marca a otros públicos y nuevas oportunidades de negocio.

La relación con el Estado es cada vez más lejana y las metodologías de gestión de espacios y recursos lo hacen de forma autónoma, haciendo que recurran a otras estrategias que posibiliten el equilibrio y el sostenimiento económico de las entidades. Permitiendo además un fortalecimiento de la industria cultural en Medellín, demostrando que la aplicación de herramientas administrativas, comunicacionales y financieras en la cultura son el camino adecuado para que se siga estableciendo como actividad económica.

Conclusiones

Las acciones y políticas que buscan democratizar la cultura y el acceso a producciones culturales locales en Medellín, sitúan al Estado como una entidad comprometida con el cumplimiento de los derechos culturales del hombre, pero se ha limitado a generar espacios culturales gratuitos y no se han enfocado en el incremento de consumidores y nuevos públicos. Las políticas culturales y acciones de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín carecen de indicadores que den cuenta del aporte real que se hace al sector cultural de la ciudad sin limitarse al presupuesto destinado para entrega de estímulos y organización de eventos.

Las estrategias de *marketing* cultural utilizadas por las entidades investigadas han servido para generar vínculos con su público objetivo, garantizando la sostenibilidad de las propuestas y además la posibilidad de conocer su posición en el mercado y a cuál desea llegar. Cuando se tiene clara la identificación de gustos y características del público objetivo, las entidades cuentan con herramientas que posibilitan la difusión de sus propuestas y la constante evolución de la puesta en escena.

Se evidenció en las entidades investigadas que el *marketing* cultural, cuando está concebido como filosofía organizativa, sirve para hilar los procesos de creación, producción, consumo y retroalimentación del mercado cultural.

Los indicadores generados por las entidades culturales investigadas, pertenecientes al sector de las artes escénicas, son el número de asistentes y el número de ventas de espectáculos a empresarios, patrocinadores y eventos privados. Los resultados de consumo presencial definen el éxito de la producción cultural.

En las doce entidades analizadas en la investigación se reconocieron aspectos generales que engloban la concepción de la identidad corporativa. Hay una definición clara del estilo, la búsqueda de plus o elementos que denoten originalidad y su estudio minucioso sobre las raíces conceptuales de cada propuesta los han posicionado como entidades que generan productos de calidad y que demuestran una evolución constante.

Se evidenció que las doce entidades que hicieron parte de la investigación cuentan con una definición de sus objetivos artísticos, encaminados sobre lo que desean alcanzar con la propuesta y lo que quieren generar en el público. Se basan de herramientas y creatividad para lograrlo y esto requiere de una investigación y perfeccionamiento de la técnica artística de cada integrante.

Para Medellín, desde las acciones realizadas por diferentes gestores y entidades culturales, el arte se ha utilizado como herramienta de transformación social, y es una de las fundamentaciones que se manifiestan en las doce propuestas analizadas, debido a que en su mayoría han nacido como una alternativa cultural que busca impactar una población o comunidad determinada. Aquí se evidencia que la definición de objetivos sociales han dado resultados positivos, principalmente el reconocimiento en la ciudad como en el caso de Teatro El Grupo, El Balcón de los Artistas y Contradanza.

La formación de públicos es un objetivo constante de las entidades culturales pertenecientes a las artes escénicas en Medellín. De diferentes maneras, se han implementado estrategias y acciones para incrementar la cantidad de público que frecuenta espectáculos de artes escénicas. Este objetivo sigue presente y se evidencia en la fidelidad de quienes los siguen y cómo se generan recomendaciones voz a voz de las propuestas. Tienen claro que es primordial hacer parte del repertorio conversacional de la gente.

Una característica común entre las entidades investigadas es que se encuentran consolidadas y cuentan con formalidad empresarial de acuerdo a los rubros establecidos por la actividad económica que desarrollan. Esto incluye: definición de entidad comercial, planes de acción para garantizar sustentabilidad, líneas de negocio que puedan ayudar a solventar económicamente la actividad artística y la organización de equipos de trabajo internos con tareas y funciones específicas para responder a las necesidades organizacionales de la entidad.

Los logotipos y logosímbolos de las entidades analizadas tienen figuras y colores definidos, no llevan los nombres o caras de sus integrantes para evitar que se relacione el producto con uno de ellos, también porque durante su trayectoria han ido cambiando algunos y esto no debe afectar el proceso de imagen y recordación de la entidad.

Los procesos de imagen de las entidades culturales entrevistadas, son el resultado de la evolución de la propuesta artística y están abiertos a ser modificados si la entidad lo requiere.

Las doce entidades culturales investigadas afirmaron la importancia de consolidar la puesta en escena, el *show* en vivo, el concierto, las escenografías, vestuarios, elementos decorativos y los artistas para crear signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos y evidenciar la identidad de la propuesta.

Los encargados de las comunicaciones de las entidades culturales investigadas, afirman la necesidad de tener claro que cada elemento de la organización comunica, por eso hay que ser minuciosos y cuidadosos sobre la manera en que salen los mensajes directos e indirectos desde la organización hacia el exterior de ella.



Recibido: 9 de mayo de 2018 Aprobado: 18 de febrero de 2019

Los procesos comunicacionales de las entidades culturales investigadas cuentan con la asesoría de profesionales de la comunicación, diseño gráfico, publicistas y comunicadores audiovisuales, los cuales a partir de las herramientas conceptuales de las organizaciones, aportan y elaboran los diferentes planes de acción.

Para los emprendimientos culturales de Medellín la pauta en medios digitales y redes sociales resulta mucho más económica que la de los medios tradicionales debido a que es el cliente quien define la tarifa que desea invertir en publicidad. Para la convocatoria de eventos y ofrecimiento de cursos o talleres resulta una herramienta muy útil para las entidades culturales, primero por el costo, segundo el alcance gracias a la segmentación del mercado que ofrece (por zona geográfica e intereses de las audiencias) y tercero, atrae nuevos seguidores.

La consolidación de medios de comunicación y comunidades virtuales resulta fundamental. Las artes escénicas en Medellín han identificado que su público resulta ser en su mayoría juvenil y en la era transmedia las redes sociales, y todas las herramientas que contienen, sirven para conservar la imagen de las entidades culturales y generar procesos de retroalimentación con las audiencias.

El estudio de los públicos, la fidelización de las audiencias, la utilización de los medios adecuados, la creación de sus propios medios y la comunicación constante de sus actividades, son las estrategias más efectivas para la promoción y la difusión de la actividad del sector de las artes escénicas de Medellín.

Para vender un producto cultural en Medellín es necesario invertir tiempo y dinero en la difusión. Las estrategias deben estar establecidas de forma coherente con los objetivos artísticos, administrativos y financieros que se haya marcado la entidad, ayudando a la ejecución de acciones encaminadas al alcance de los mismos. Garantizando además la expansión de la marca a otros públicos y nuevas oportunidades de negocio.

Uno de los principales objetivos de las agrupaciones entrevistadas en esta investigación, tiene que ver con el sostenimiento de la entidad cultural a través de la retribución económica de su actividad. Para alcanzar dicho objetivo, es necesario contar con un estudio del costo y el valor de la marca y encontrar un equilibrio que asegure la permanencia del grupo.

La relación entre el Estado y el sector de las artes escénicas de Medellín es cada vez más lejana, debido a que han encontrado una mejor

respuesta de sostenibilidad a través de las metodologías de gestión de espacios y recursos autónomas. Los estímulos y las convocatorias anuales se sostienen, pero han dejado de ser la principal fuente de financiación de las entidades culturales. Esta característica ha posibilitado un fortalecimiento de la industria cultural en la ciudad, demostrando que la aplicación de herramientas administrativas, comunicacionales y financieras en la cultura son el camino adecuado para que se siga estableciendo como actividad económica.

Bibliografía

- Bayardo, R. (2013). "Cultura, economía y economía de la cultura", en: *Voces en el Fénix* n° 29, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 14-21.
- Colbert, F., & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Gervilla, M. J., & Fernández, R. V. (2008). "Modelización de las relaciones entre satisfacción, compromiso y confianza en el sector de las artes escénicas en España", en: *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 325-337.
- Giraldo, A., Isaya, C., & Martínez, C. (2014). *Mejoramiento de la Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín y otras cuatro instituciones de Educación Superior de Antioquia (IES)*. Medellín: Más Publicidad.
- Koivunen & Kotro, H. T. (1998). "Value Chain in the Cultural Sector", en: *Association for Cultural Economics International Conference, 14 al 17 de junio*. Barcelona, 11.
- Leal, A., & Quero, M. J. (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Andalucía: Universidad de Cádiz.
- Medellín Cómo Vamos. (27 de marzo de 2017). *Medellín Cómo Vamos*. Obtenido de Medellín Cómo Vamos: <http://www.medellincomovamos.org/quienes-somos/>
- Medellín en Escena. (4 de enero de 2017). *Medellín en Escena*. Obtenido de Medellín En Escena-Quienes somos: <http://www.medellinenescena.com/quienes-somos/forman-parte>
- Pérez, J. (15 de febrero de 2015). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano: <http://www.elcolombiano.com/cultura/el-publico-no-corresponde-a-la-inversion-en-recreacion-y-cultura-AX1264604>
- Peri, P. C. (2009). *BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Quero Gervilla, M. J. (2014). *Manual ATALAYA. Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado el 29 de abril de 2016, de La Comunicación Cultural: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias/comunicacion-cultural>
- RAE. (2014). *23.ª edición Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa .
- Red de Ciudades Cómo Vamos. (2013). *Informe de Calidad de Vida*. Medellín.

- Rojas, J. L. (2009). “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”, en: *Ciencia Administrativa 2009-2*, 54-61.
- Secretaría de Cultura Ciudadana. (abril de 2014). *Arte y Cultura Para la Vida*. Recuperado el 4 de agosto de 2014, de <http://convocatoriascultura.medellin.co/sitio/wp-content/uploads/2014/02/BECAS-DE-CREACION-ARTISTICA-DIRIGIDAS-A-JOVENES.pdf>
- Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. (5 de febrero de 2017). *Convocatorias Arte y Cultura 2017*. Obtenido de Convocatorias Arte y Cultura 2017: http://convocatoriasculturamedellin.com/sitio/wp-content/uploads/2017/01/convocatoriasculturamedellin_salas-abiertas-para-las-artes-escenicas.pdf
- Stolovich, L. (2002). “La cultura da trabajo, Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay”, en: L. Stolovich, *La cultura da trabajo*. Montevideo: Editorial Fin de Siglo, 35-95.
- Stolovich, L. (2002). *La cultura es capital. Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay*. Montevideo: Editorial Fin de Siglo.
- Tolila, P. (2007). “Segunda Parte. Cultura y desarrollo: lo que aporta la cultura a la economía”, en: P. Tolila, *Economía y Cultura*. México: CONACULTA, 87-137.
- Universidad Eafit. (28 de enero de 2017). *Pregrado en Música*. Obtenido de Universidad EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/musica/acerca-del-programa/Paginas/inicio.aspx>
- Valenzuela, G. A. (2010). *Diseño de Identidad Corporativa*. Londres: Licenciatura en Diseño Gráfico. Universidad de Londres.
- Vélez, E. G. (2013). “El ecosistema de las industrias culturales en Colombia”, en: *Revista UIS Humanidades* julio-diciembre, 81-103.
- Wilhelm, G., Ramírez, F., & Sánchez, M. (2009). Las Relaciones Públicas: Herramienta Fundamental en la Creación y Mantenimiento de la Identidad e Imagen Corporativa. *Razón y Palabra* vol. 14, núm. 70, nov.-enero, 1-19.

Entrevistas (S. C. Arismendy, Entrevistadora)

- Álvarez, M. H. (2 de junio de 2016). Directora “El Balcón de los Artistas”.
- Casas, P. (27 de abril de 2016). Vivapalabra.
- Duque, B. (22 de abril de 2016). Teatro El Grupo.
- Jaramillo, V. (26 de 04 de 2016). Directora Ejecutiva Compañía “A puro Tango”.
- Moure, A. (25 de abril de 2016). Director Artístico Pequeño Teatro.
- Murillo, C. (25 de abril de 2016). Gestora Cultural, Pequeño Teatro.
- Peláez, C. (28 de abril de 2016). Director Teatro Matacandelas.
- Restrepo, C. G. (10 de mayo de 2016). Providencia.
- Providencia . Rúa, J. (7 de abril de 2016). Contradanza.
- Sánchez, J. C. (5 de mayo de 2016). Nepentes.
- Turriago, M. (24 de abril de 2016). Comunicador Pequeño Teatro.
- Vargas, C. (17 de mayo de 2016). Directora “La Jarana”.
- Valencia, J. (16 de mayo de 2016). Director Musical “Puerto Candelaria”.
- Villegas, P. (22 de abril de 2016). La Montaña Gris.