

**DANZZARA: ARTE HÍBRIDO,
FORTALECIMIENTO Y EMPRENDIMIENTO CULTURAL**

Julia Mariana Díaz Santa
Carolina Rodríguez Bacca
Maruía Bárbara Forero Shelton
Maximiliano Jaramillo Ricaurte



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario
Escuela de Ciencias Humanas
Bogotá D.C.

**DANZZARA: ARTE HÍBRIDO,
FORTALECIMIENTO Y EMPRENDIMIENTO CULTURAL**

Julia Mariana Díaz Santa
Carolina Rodríguez Bacca
Maruía Bárbara Forero Shelton
Maximiliano Jaramillo Ricaurte

*PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN
GERENCIA Y GESTIÓN CULTURAL*

RUBIELA GÓMEZ



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Escuela de Ciencias Humanas

Bogotá D.C., Noviembre 30 de 2010

PATRONO: Juan Manuel Santos

RECTOR: Hans-Peter Knudsen Quevedo

SECRETARIO GENERAL: Luis Enrique Nieto Arango

DECANO: Francisco Rodríguez La Torre

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. JUSTIFICACIÓN.....	9
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
IV. OBJETIVOS.....	11
V. MARCO TEÓRICO.....	12
VI. MARCO JURÍDICO.....	38
VII. METODOLOGÍA.....	55
VIII. PLAN DE NEGOCIOS.....	60
1. DATOS GENERALES.....	60
1.1 Datos Básicos.....	60
1.2 Datos Emprendedores.....	60
1.3 Garantías.....	62
2. FUNCIÓN EMPRESARIAL.....	63
2.1 Antecedentes del Proyecto.....	63
2.2 Descripción de la idea de Negocio.....	64
2.3 Finalidad del proyecto.....	65
2.4 Objetivos.....	65
2.4.1 Objetivos a Corto Plazo.....	65

2.4.2	Objetivos a mediano Plazo.....	65
2.4.3	Objetivos a Largo Plazo.....	65
2.5	Descripción de Productos y Servicios.....	66
3.	PLAN DE MERCADOS.....	68
3.1	Definición del Sector y Análisis Económico.....	68
3.2	Descripción y Análisis de los Productos y Servicios.....	72
3.3	Mercado Objetivo y Global.....	89
3.3.1	Tamaño del Mercado.....	89
3.3.2	Clientes Potenciales y/o Actuales.....	90
3.3.3	Segmentación de Clientes.....	90
3.4	Potencial del Mercado.....	92
3.5	Análisis de la Competencia.....	93
3.5.1	Base de Ventaja Competitiva.....	93
3.5.2	Fuente de Ventaja Competitiva que emplea el líder de la industria.....	96
3.5.3	Habilidades para el Ingreso al Mercado.....	97
3.6	Estrategia de Mercado.....	97
3.6.1	Estrategia de Producto.....	97
3.6.2	Estrategias de Precios.....	97
3.6.3	Estrategias de Plaza.....	99
3.6.4	Estrategias de Publicidad y Divulgación.....	99
4.	PLAN OPERACIONAL.....	100
4.1	Descripción de Procesos.....	100
4.1.1	Flujogramas de Procesos.....	100
4.2	Costos de Producción.....	102
4.3	Identificación de Proveedores y Poder de negociación.....	102
4.4	Localización, Instalaciones e Infraestructura.....	102
5.	PLAN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO.....	105

5.1 Misión.....	105
5.2 Visión.....	105
5.3 Organigrama de la Organización.....	105
5.4 Análisis DOFA.....	106
5.5 Estrategias.....	112
5.6 Marco Jurídico.....	116
6. PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO.....	117
7. PUESTA EN MARCHA.....	133
7.1 Cronograma de actividades.....	133
X. INDICADORES.....	135
XI. BIBLIOGRAFÍA/REFERENCIAS.....	136
XII. ANEXOS.....	140

<i>TITULO</i>	DANZZARA: Arte híbrido, fortalecimiento y emprendimiento cultural.
<i>PROPONENTES</i>	Carolina Rodríguez; Julia Díaz; Maruia Forero; Maximiliano Jaramillo.
<i>DESCRIPCION</i>	El proyecto se enfoca en DANZZARA, una organización cultural dedicada a la producción escénica y la realización de proyectos culturales. Se delineó un Plan de Fortalecimiento Empresarial Inteligente a través de la realización de un Plan de Negocios, iniciando con un diagnóstico situacional; a continuación se diseñaron un Plan de Mercadeo, un Plan Operacional, un Plan Organizativo y un Plan Financiero.
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	Fortalecer la organización cultural DANZZARA a través de un diseño organizacional innovador.
<i>JUSTIFICACION</i>	DANZZARA no tiene un direccionamiento que le permita ser sostenible, reconocida y posicionarse en el mercado. Sin embargo su objetivo es lograr esta sostenibilidad y ser competitiva a nivel nacional e internacional, aprovechando el contexto en que las instituciones gubernamentales se encuentran promoviendo proyectos de emprendimiento cultural, y dada la observación de que las organizaciones de danza no han logrado un desarrollo importante en la ciudad.
<i>BENEFICIARIOS</i>	Agentes culturales que trabajan con la organización; Empresas y organismos que contratan los servicios de esta organización; los proveedores de materia prima o servicios; y públicos de la danza en general.
<i>INVERSION</i>	La inversión inicial que requiere el proyecto es de \$60.000.000. Que se obtendrá de la siguiente manera: \$25.000.000 por aporte socios, \$35.000.000 por crédito.
<i>CONTEXTO DE APLICACION</i>	Este proyecto se implementará en la organización a partir del año 2011.

I. INTRODUCCION

Entender y conocer el entorno con el objeto de aprovecharlo en función de intereses y objetivos es una clave para gestores y administradores de diferentes organizaciones.

En el sector de la cultura, lo anterior aplica y es un ítem fundamental a la hora de hablar de sostenibilidad. Percibir dicho sector como generador de actividad económica abre una puerta hacia un camino para quienes piensan el arte y la cultura como una forma de vida, así como desde la generación de recursos y las sinergias con otros sectores.

Dentro de este contexto, el proyecto “DANZZARA: Arte Híbrido, Fortalecimiento y Emprendimiento Cultural” tiene un valor determinante, diferenciador y único que busca como fin primordial establecer un modelo innovador para una organización de danza, llevando a la práctica conceptos empresariales como el de organizaciones inteligentes y el de gestión del conocimiento.

Enfocado precisamente en una organización dedicada a la producción escénica y la realización de proyectos culturales que ofrece espectáculos, performances, creación de coreografías y formación, en danza, música y teatro, este trabajo promueve el uso de instrumentos administrativos como fortaleza e innovación y reconoce que el área administrativa debe ser estructurada de manera formal como base para potenciar el quehacer artístico.

Lo anterior está respaldado desde lo institucional, en la medida que el estudio del Ministerio de Cultura en el sector de las Artes Escénicas¹ confirma la presión hacia la formalización de las organizaciones culturales.

Integrado por un grupo interdisciplinario, el proyecto cuenta con grandes fortalezas también desde el Recurso Humano. El equipo de trabajo está integrado por Carolina Rodríguez, ingeniera química, bailarina y coreógrafa con experiencia de 13 años, y directora de DANZZARA; Julia Díaz, comunicadora social, periodista y bailarina de tango y ballet; Maruía Forero, actriz y coreógrafa con

¹ Gestión y Cultura: Relación en Tres Actos. Jaime Ruiz Gutiérrez. Universidad de Los Andes, 2009.

experiencia de más de 10 años, y directora de Teatro 5 Sentidos; y el músico Maximiliano Jaramillo, músico violinista de la Sinfónica de Colombia y docente de la Fundación Batuta.

“DANZZARA: Arte Híbrido, Fortalecimiento y Emprendimiento Cultural” hace aportes y trae nuevos enfoques al escenario de las Artes Escénicas en Bogotá. Involucra a los agentes culturales que trabajan directamente con la organización, que serán beneficiados por un resultado práctico aplicable a la mejora de sus condiciones de trabajo y su sostenibilidad, y beneficia a las empresas y organismos que contratan los servicios de esta organización a nivel nacional e internacional (como agencias de publicidad BTL, hoteles y empresas del sector solidario, entre otros), a los proveedores de materia prima o servicios, y públicos de la danza en general.

Dicho esto, no se puede pasar por alto que este proyecto genera otros importantes aportes a la ciudad en general, ya que contribuye a la sensibilización de población frente al arte, el lugar donde siempre surgen las nuevas miradas.

II. JUSTIFICACION

En un entorno dinámico y complejo, los sistemas organizacionales se ven obligados a adaptarse de forma eficaz y eficiente al cambio. Esto incluye, por supuesto, a las organizaciones culturales que no sólo no están excluidas de tal necesidad sino que deben hacer aun más grandes esfuerzos para formalizarse y potenciarse dentro del mercado.

Para centrarnos en el contexto bogotano, según el Estado del Arte publicado en el 2006, sólo el 34.36% de la población de bailarines en la capital colombiana recibe sus ingresos exclusivamente de actividades relacionadas con la danza. El promedio de los ingresos de los bailarines independientes es menor de dos salarios mínimos mensuales en el año 2004, “síntoma que apuesta a determinar la práctica artística de la danza como una actividad que circula mayormente en la informalidad” (Estado del Arte de Danza en Bogotá, 2006).

Asimismo, según la ‘Caracterización del sector de industrias culturales y creativas en Bogotá y Cundinamarca’, junio 18 de 2010, el 52% de los artistas no reciben pagos por presentación y el 65% no posee afiliación a salud y pensión.

De acuerdo al análisis DOFA realizado para las Artes Escénicas en Bogotá, que se encuentra en dicho documento, una de las principales debilidades es la falta de gestión empresarial.

Es relevante, por tanto, generar planes de fortalecimiento adaptados al entorno cambiante que faciliten a las organizaciones artísticas la sostenibilidad, la generación de actividad económica, la contribución al desarrollo social, el potenciamiento de su creatividad a través de obras artísticas y la exploración de nuevos mercados. El desarrollo de este tipo de planes promueve la innovación y organización en el sector cultural en Bogotá, teniendo en cuenta su frágil vinculación con las tendencias mundiales.

Por tanto, un proyecto de fortalecimiento para una organización como DANZZARA es pertinente en el contexto capitalino al proponer la inserción de una organización artística en metodologías más reflexivas y críticas que permiten su sostenibilidad.

No obstante y a pesar de los graves problemas que, como vimos en los párrafos anteriores, enfrenta el sector, de acuerdo al entorno inmediato también se marcan oportunidades. Según la Caracterización Del Sector De Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y Cundinamarca de junio 18 de 2010, las actividades de esparcimiento, servicios culturales y de recreación, representan el 38% de toda la actividad del sector.

Cabe resaltar, que el porcentaje de participación de las actividades culturales en el PIB nacional ha ido en aumento. Esto se puede evidenciar en la Tasa de Participación del 2000 al 2007: En el 2005 una participación del 1,56%; en el 2006, fue de 1,75% y en el 2007 alcanzó el 1,78%.

Asimismo, la caracterización muestra la creciente importancia del sector dentro de la economía nacional. De acuerdo a las cifras de la caracterización, el porcentaje del crecimiento del PIB cultural fue de 11,2% en el 2007, comparado con un 7,5% del PIB Total.

El proyecto es necesario, precisamente en cuanto contribuye a que el sector cultural de las Artes Escénicas en Bogotá se siga potenciando como un sector generador de actividad económica.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DANZZARA no tiene un direccionamiento que le permita ser sostenible, reconocida y posicionarse en el mercado. Sin embargo su objetivo es lograr esta sostenibilidad a través de un fortalecimiento que la lleve a convertirse en una empresa competitiva a nivel nacional e internacional.

Lo anterior, aprovechando el contexto global y nacional actual en que las instituciones gubernamentales se encuentran promoviendo proyectos de emprendimiento cultural. Para el caso de este proyecto en particular, el sector de la danza en Bogotá es un espacio ideal para trazar retos, pues a pesar de su crecimiento en los últimos 15 años no han logrado aun un desarrollo importante.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la organización cultural DANZZARA a través de un diseño organizacional innovador que mejore la calidad de vida de sus socios y empleados de una manera sostenible, que promueva la generación de empleo, que afiance la diversidad cultural a través de sus actividades y contribuya al fomento y desarrollo cultural y artístico de la sociedad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el escenario real de la organización.
- Analizar el entorno identificando las oportunidades susceptibles de aprovechar.

- Desarrollar la cultura organizacional de DANZZARA.
- Crear una estructura financiera que le permita a DANZZARA desarrollar una base para su sostenibilidad económica.

V. MARCO TEORICO

TEORIA DE ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.

Concepto: Las entidades sin ánimo de lucro son organizaciones que como su nombre lo indica no perciben ni buscan un objetivo productivo, su fundamental búsqueda esta en satisfacer las necesidades de sus asociados y en complementar y contribuir a la promoción que realiza el Estado en relación a servicio a la sociedad, prosperidad, garantías y derechos de esta.

Estas fundaciones, asociaciones y corporaciones ejercen derechos, contraen obligaciones, como cualquier persona jurídica, poseen un patrimonio, tienen capacidad propia independiente de sus miembros, y por este motivo tienen un nombre, una nacionalidad, un domicilio, un patrimonio, un objeto, capacidad y representación legal.

Las entidades sin ánimo de lucro difieren de las mercantiles en que sus ganancias no son repartidas entre sus asociados si no que son usadas en pro de su consolidación y en el interés general de la sociedad, generando impacto social que justifica su existencia y su régimen especial, tanto tributario como legal. Su objetivo principal y los recursos están destinados a la salud, cultura, deporte, investigaciones, protección del medio ambiente, desarrollo social, todo bajo un interés general, si bien es cierto realiza actividades comerciales estas son necesarias y propenden por el cumplimiento de su principal objetivo que es el de fortalecer el estado social de derecho, apoyar al gobierno y ser concordante con la Constitución en la búsqueda de fines sociales y filantrópicos.

Es más, su razón de ser tiene asidero y concuerda con fines públicos plasmados en la Carta Política en varios artículos entre los cuales se destacan: 2, 38, 39, 49, 52, 58, 78, 103, demostrando esto, que las Entidades Sin Ánimo de Lucro se

justifican y tienen un fundamento legal en la medida que sus actividades atiendan fines de la sociedad.

Muchos tratadistas se refieren al tema de las ESAL y se podría decir que en definición de términos encontramos marcadas diferencias, es así como en civil el artículo 633 del Código Civil, sostiene que las personas jurídicas son de dos especies, corporaciones y fundaciones.

El tratadista Jorge Angarita Gómez, se refiere a la corporación como un conjunto de individuos que vinculan un capital para obtener un fin, si el rédito de dicho capital se reparte entre los aportantes nos encontramos frente a una sociedad comercial pero si por el contrario el capital tiene un fin benéfico nos encontramos frente a una asociación.

Así mismo el tratadista Arturo Valencia Zea, define las asociaciones como sujetos jurídicos que surgen de las suma de voluntades, vinculadas mediante aportes, a un orden espiritual, intelectual o deportivo o recreativo.

El Doctor Juan Arciniegas Franco, sostiene que los elementos determinantes de una fundación son:

1. Patrimonio organizado
2. Fin de interés público o social
3. Prima la voluntad del fundador en su actividad
4. Carácter permanente
5. Origen privado
6. Requiere reconocimiento estatal.

El siguiente cuadro destaca lo dicho por el Consejo de Estado en Sala de Negocios, en la sentencia (1940) de agosto 21. ²

CORPORACION	FUNDACION
Asociación de personas, prima el factor personal.	Predestinación de bienes a fines sociales. Prima el factor real.
Su fin es determinado por los miembros y puede ser de lucro, en caso de sociedades o no lucrativo	Su fin es determinado por el fundador. Debe ser lícito y moral. De beneficencia pública.
Se sostiene con medios suministrados	Su patrimonio es suministrado por el

² Tomado de “Régimen Tributario Especial”, Jaramillo - Vargas - Durán, 1999.

por sus miembros	fundador.
	No hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personalidad jurídica.
Se puede disolver por los motivos que señalen los estatutos o por voluntad de los afiliados es jurídicamente factible que el beneficio social extraeconómico pueda contraerse a los asociados, a un gremio, o grupo social en particular.	Solamente perecen por la destrucción total de los bienes afectos a ella
Puede renovarse o modificarse y disolverse por la voluntad mayoritaria de sus asociados en la forma prevista en sus estatutos.	Es esencial que al fin trascienda al beneficio que proyecte con caracteres de un bien social.
	La voluntad original está tocada de irrevocabilidad al menos en sus elementos esenciales.

Control y vigilancia de este tipo de entidades.

La inspección y vigilancia de estas entidades es realizada por autoridades departamentales y distritales.

Régimen tributario.

Las entidades del régimen tributario especial son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y complementarios, aunque tienen un tratamiento especial en relación con la forma de determinar la base gravable del impuesto, al igual que una tarifa diferente a la que se aplica a la generalidad de los contribuyentes.

Según el abogado Peter Drucker, en su libro *Dirección de Instituciones sin Ánimo de Lucro*, las Entidades Sin Ánimo de Lucro no son empresas que busquen proveer bienes o servicios, estas organizaciones son agentes del cambio humano, y su producto son seres humanos cambiados. Comprender este tipo de entidades es un éxito alcanzado por muchos, en especial en Estados Unidos, y es una gran industria en crecimiento; pasaron de ser empresas que adornaban todos los compromisos y búsquedas realizadas por el Estado, a desempeñar lo que hoy en día se llama dedicación, prevención, aplicación, garantía, verdaderos centros de acción social efectiva en un mundo cambiante y complicado.

Dichas entidades, según Drucker, deben tener un objetivo claro para obtener éxito en la misión, poseer fortaleza y rendimiento, pero es muy claro que el líder debe

ser oportuno, competente y comprometido, y tiene que ser excepcionalmente eficiente, y tener criterios entre el equilibrio entre el largo plazo y el corto plazo. Cualquier empresa por grande que sea debe tener un objetivo específico e introducir una novedad en el mercado. Drucker plantea en su libro que las Entidades sin Ánimo de Lucro existen porque tienen una misión, y esa misión es la de dar cambios a la sociedad y al individuo, pero para existir necesitan de un plan; necesitan comercializar sus servicios; necesitan personas y necesitan dinero, pero pese a que las entidades sin fines de lucro utilizan las estrategias de empresas mercantiles, difieren de ellas en que venden intangibles que ellas mismas transforman en un valor para los clientes que las usan.

Los líderes de estas organizaciones tienen una tarea muy ardua, porque además de llegar a las metas, deben estructurarlas de manera tan clara que los empleados, clientes y benefactores se vean identificados, arraigados y comprometidos con su búsqueda. Es una tarea ardua porque es buscar un consenso y acuerdo para llegar a un entendimiento que integre todos los intereses. Drucker literalmente lo dice: “Estas organizaciones tienen que juzgarse a sí mismas en su desempeño, su modo de ver las cosas, las normas y los valores, fijar las metas en términos de servicio a la población y elevarlas constantemente, pues de lo contrario su rendimiento se irá a pique”.

Las entidades sin Ánimo de Lucro deben ser organizaciones inteligentes, que reconozcan que proporcionan educación a sus integrantes, pueden mejorar y cambiar su pensamiento o misión de manera exitosa, en la búsqueda de cambio y continua mejora, pero a niveles que les permitan compensar todas las fluctuaciones que se dan por este mundo globalizado y dinámico. De hecho Drucker lo enfatiza cuando dice que la entidad sin fines de lucro debe estar al tanto de cómo está hoy y de cómo será dentro de 10 años, siempre con el pensamiento en el futuro, buscando un cambio de beneficio.

Finalmente el abogado Peter Drucker en sus últimas líneas deja un interrogante que es preciso retomar para redefinir qué necesitamos para fundamentar un liderazgo competitivo en una Entidad sin fines de lucro: “...El desarrollo personal no es una filosofía, ni un conjunto de buenas intenciones. La renovación no es una agradable sensación de calor. Ambos son acción. Usted se engrandece

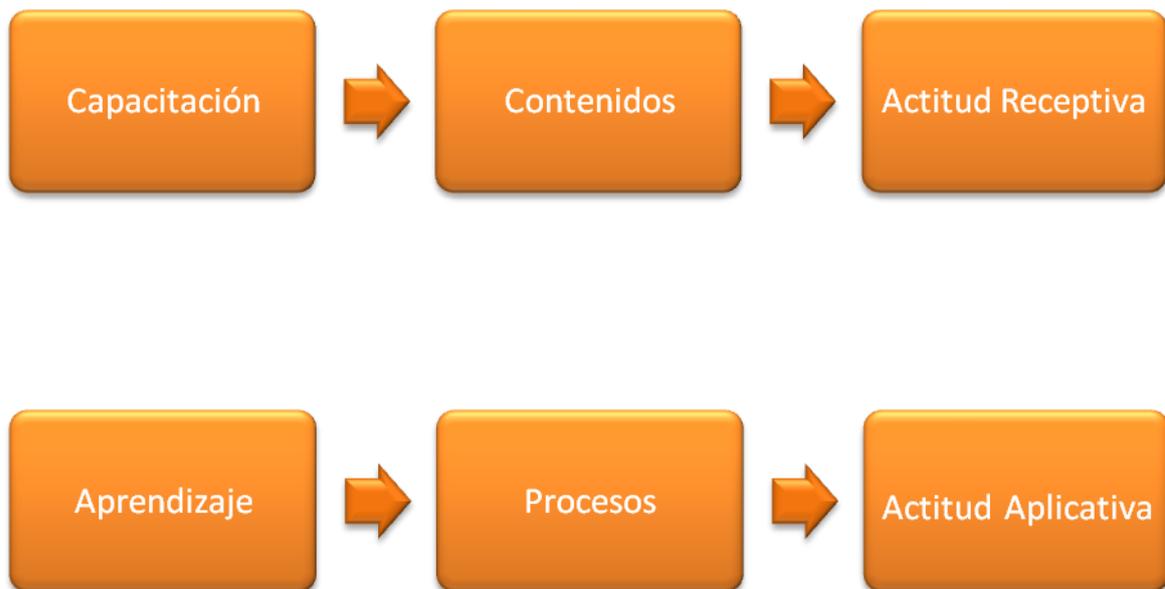
como persona, es cierto, pero sobre todo se transforma en un individuo más eficaz y comprometido. Así, pues, concluyo pidiéndole que se pregunte qué hará mañana, como resultado de haber leído este libro, y qué dejará de hacer.”.

ORGANIZACION INTELIGENTE Y GESTION DEL CONOCIMIENTO.

La idea de Organizaciones Inteligentes (OI) surge de la necesidad de un modelo para las organizaciones que sea flexible, que tenga capacidad de aprendizaje, y que disponga de una respuesta rápida a los cambios del entorno y de los mercados adaptándose a ellos. Estas características son importantes para cualquier empresa hoy en día, pero se hacen indispensables para las organizaciones sin ánimo de lucro que quieran ser sostenibles y partícipes del cambio social.

El activo más importante de las OI es el conocimiento de cada individuo. Éste es adquirido del estudio y de la experiencia, y se le suma a sus valores personales. A partir de esto, se genera aprendizaje e innovación constante hacia la empresa y entre los individuos de la empresa; en otras palabras, la empresa aprende de los individuos, y los individuos aprenden de la empresa. En cuanto al liderazgo, en una OI debe existir un liderazgo de colaboración y que esté guiado hacia una visión común, es decir que rompa con los esquemas verticales de la jerarquía presente en empresas corrientes.

Es importante para una organización diferenciar entre capacitación y aprendizaje: la capacitación se centra en contenidos, en el qué se enseña, y apela a una actitud receptiva. El aprendizaje se centra en procesos, en los cambios que se producen, y apela a una actitud aplicativa.



Las OI crean una cultura no sólo de generar conocimiento continuo, sino de circularlo por medio de redes y trabajos en equipo, garantizando y beneficiándose así del aprendizaje todos y cada uno de los miembros de la empresa, sin importar su cargo, un factor muy importante de motivación: “las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, y son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que entender que ese equipo o esa institución no eran magníficos desde el principio sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios”³, afirma Peter Senge. Según este autor, una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana. Sostiene que nos han enseñado a ver el mundo con un pensamiento fraccionado pero éste funciona en realidad como un organismo, como un sistema⁴. Este pensamiento “sistémico”, combinado con un

³ En línea: Ramírez Alonso, Guillermo Miguel. Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la dirección provincial alimenticia de las Tunas.

⁴ “La Quinta Disciplina”, Senge, Peter, Buenos Aires: Granica, 2005.

proceso continuo de aprendizaje en las personas y en la organización, son la clave para las organizaciones exitosas. A través de la metanoia, o el “desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a otra”⁵, se logra el cambio de modelos mentales improductivos y se libera el aprendizaje real. Ya que las estructuras influyen sobre las conductas, se deben lograr nuevos modos de pensar para atacar la causa de los problemas generados por algunos patrones de conducta improductivos en las organizaciones, y liberar su capacidad creativa.



Figura 1. Fuente: “La Quinta Disciplina”, Peter Senge.

En su libro “La Quinta Disciplina”, Senge explica las disciplinas que ayudan a construir una organización exitosa, motivadora para sus empleados y rica en innovación: dominio personal de cada participante, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo, y pensamiento sistémico⁶.

⁵ Ibid.

⁶ Tomado de “Ficha de Pensamiento Sistémico” en www.Monografias.com, a partir de Senge, P. M. (1999). La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona, España: Granica.

1. Dominio Personal.

Aunque el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional (Senge, 2005), la organización de hecho aprende por medio de sus individuos que aprenden. Es la única forma en que se puede decir que una organización aprende y por eso esta disciplina es importante para el crecimiento de una organización. El dominio personal es la competencia para clarificar y profundizar en la visión personal, concentrar energías, y desarrollar paciencia. Esto ayuda a captar más objetivamente la realidad para ver relaciones y estructuras más que hechos aislados. Así, los individuos con dominio personal enfrentan su visión de la vida con una perspectiva creativa y generativa, en vez de reactiva. Crean continuamente los resultados que buscan en pro de la auto superación, y es así como son en general individuos que alcanzan las metas que se proponen en lo personal y en lo laboral. No temen manifestar sus pensamientos frente a los demás, pues saben el poder que puede tener el trabajar en pro del cambio; no culpan a otros por los problemas sino que se hacen responsables de sus actos; son precisos e inquisitivos, curiosos; son conscientes de sus debilidades y fortalezas, comprometidos, confían en sí mismos y en general aprenden más rápido que los demás. Por su pasión por el desarrollo personal, entienden sistemas complejos desde la integración de sus propios consciente e inconsciente, con una especie de intuición o sensibilidad que los guía hacia las mejores decisiones.

2. Modelos Mentales.

“Lo mágico de los líderes, es lo que aportan a los modelos mentales de los demás e indagan en los propios principios, en los propios valores, y en la forma de describir los hechos y los datos”⁷. Los modelos mentales son supuestos arraigados, generalizaciones, imágenes, teorías y paradigmas generalmente inconscientes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo, de actuar y de sentir.

⁷ Ibid.

Trabajar con los modelos mentales implica “volver el espejo hacia adentro”⁸, ya que se trata de traer desde el inconsciente todos estos modelos o visiones que se han construido en nuestra estructura mental para revisarlos uno por uno. Este trabajo se puede practicar mediante métodos como una conversación o un debate, en el que la mente se debe mantener abierta para entender el punto de vista de los otros, dejando que pueda finalmente influir en nuestro pensamiento original, y revisando las diferencias entre lo que decimos y lo que pensamos.

Se pueden utilizar videos, o software para recopilar los modelos mentales y analizar la calidad de las contribuciones de cada individuo, siendo una herramienta tecnológica para la evaluación de las consecuencias de las ideas de los individuos en la organización.

3. Construcción de una visión compartida.

Es la capacidad para que toda la organización comparta una misma imagen del futuro, armonizando las visiones personales. Las organizaciones exitosas cuentan con metas, valores y misiones que son profundamente compartidos por todos los miembros, lo que realmente impulsa el aprendizaje. La alineación de las visiones se debe lograr de manera natural y no forzada por una jerarquía, la cual estaría de todos modos en contra de la teoría de las OI. Si una misma visión es compartida, ésta ha de modificar la relación de la gente con la organización y entre ellos mismos, llegando a crear un sentido de pertenencia y un compromiso a largo plazo.

"Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida"⁹.

4. Aprendizaje en equipo.

⁸“La Quinta Disciplina”, Senge, Peter, Buenos Aires:Granica, 2005.

⁹ “La Quinta Disciplina”, Senge, Peter, Buenos Aires:Granica, 2005.

El aprendizaje en equipo “comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto””¹⁰. Las cualidades del individuo en un equipo son tan importantes como el equipo mismo, no se debe anular sino potenciar al individuo por la acción grupal entendiendo que más personas piensan más que una sola.



*Cuando los individuos no están alineados... Alineación de todos enfocados
hacia una misma visión*

Figura 2. Inspirada en “La Quinta Disciplina” de Peter Senge.

Se debe tender hacia la alineación y hacia desarrollar aptitudes colectivas de aprendizaje, promoviendo el diálogo, la discusión, la cooperación y la interacción. La toma de decisiones se toma como una responsabilidad del equipo, y éste a su vez es responsable de enseñar a otros equipos lo que ha aprendido, para continuar la cadena de aprendizaje.

5. Pensamiento Sistémico.

“Sabido dónde tocar (apalancar) la tarea se desarrolla más simplemente, y un toque puede restablecer el equilibrio de sistemas complejos”¹¹. La quinta disciplina que le da el nombre al libro de Senge, consiste en pensar las organizaciones y sus entornos como *sistemas*. En un sistema existen conexiones de manera que el actuar en una parte afecta las otras partes, es decir al sistema en su conjunto. Dicho de otra forma, permite ver el todo y no sólo las partes, facilitando la visión a largo plazo. Las personas, interrelacionadas como eslabones de una misma cadena, superan las barreras entre los diferentes departamentos de

¹⁰ Ibid.

¹¹ Tomado de “Ficha de Pensamiento Sistémico” en www.Monografias.com, a partir de Senge, P. M. (1999). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Granica.

una organización o forman equipos interdisciplinarios. La retroalimentación es utilizada como el método predilecto para el desarrollo del sistema.

El pensamiento sistémico es la disciplina que integra a las otras cuatro: en un sistema se puede observar la interrelación e interdependencia de las partes, en oposición a concatenaciones lineales de causa efecto. Se resalta la complejidad dinámica, el cambio de enfoque, y la visualización de procesos más que de momentos o productos. Se comprende así a la organización como un organismo vivo comparable al cuerpo humano, en donde cada órgano (cada individuo) es necesario para su correcto funcionamiento.

Gestión del conocimiento dentro de las OI

La nueva tendencia, llamada “*knowledge based view*”, afirma que el éxito y la competitividad se logran hoy en día principalmente en relación al conocimiento que tenga una organización y su capacidad de innovar con base en ese conocimiento, por lo que es importante para una organización como DANZZARA aplicar y reflexionar sobre los procesos de gestión del conocimiento, o GC.

El conocimiento individual es el resultado de un proceso de aprendizaje que ocurre en una persona luego de interiorizar información. Luego la GC en la organización es el resultado de la integración o transferencia del pensamiento de ciertas personas o grupos para ser utilizado por otros para gestionar procesos de la organización. La finalidad es el mejoramiento de los procesos, el cúmulo de conocimiento de la organización (aunque es claro que éste no es útil si no se comparte), el desarrollo de la innovación dentro de ésta, la productividad y eficacia (Barnes, 2002; Harris, 1996; Sata 1989), y la flexibilidad y adaptación más rápida al entorno. En concreto, y según un estudio de Stuart Barnes (2002), la GC ayuda a las organizaciones en cuestiones tan rutinarias como la reducción de tiempo para ofrecer propuestas a clientes, la mejora en la gestión de proyectos, el aumento de la participación y visibilidad de las opiniones del personal, ahorro del tiempo, incremento de la comunicación, menos tiempo en resolución de problemas, mejora de la asistencia posventa, mejor medición y contabilidad¹². En

¹² Sistemas de Gestión del Conocimiento, teoría y práctica, editado por Stuart Barnes, Ed. Thomson, Madrid España 2002.

últimas, todo se trata de crear y mejorar cada vez más la competitividad y rentabilidad de la organización (Grant, 1996).

Es importante poder cuantificar el conocimiento de la organización, y es así como surge en la década de los años 90s el término de “Capital Intelectual” (*Intellectual Capital*), que pretende medir el valor del conocimiento en una empresa indicando sobre la inteligencia de las personas, el “*knowhow*” de la organización, y el mercado y los clientes que abarca la organización.

Para una definición puntual de la gestión del conocimiento, Dutta y De Meyer proponen que es “la habilidad de las personas para entender y manejar la información utilizando la tecnología y la compartición de conocimiento” (figura 1).

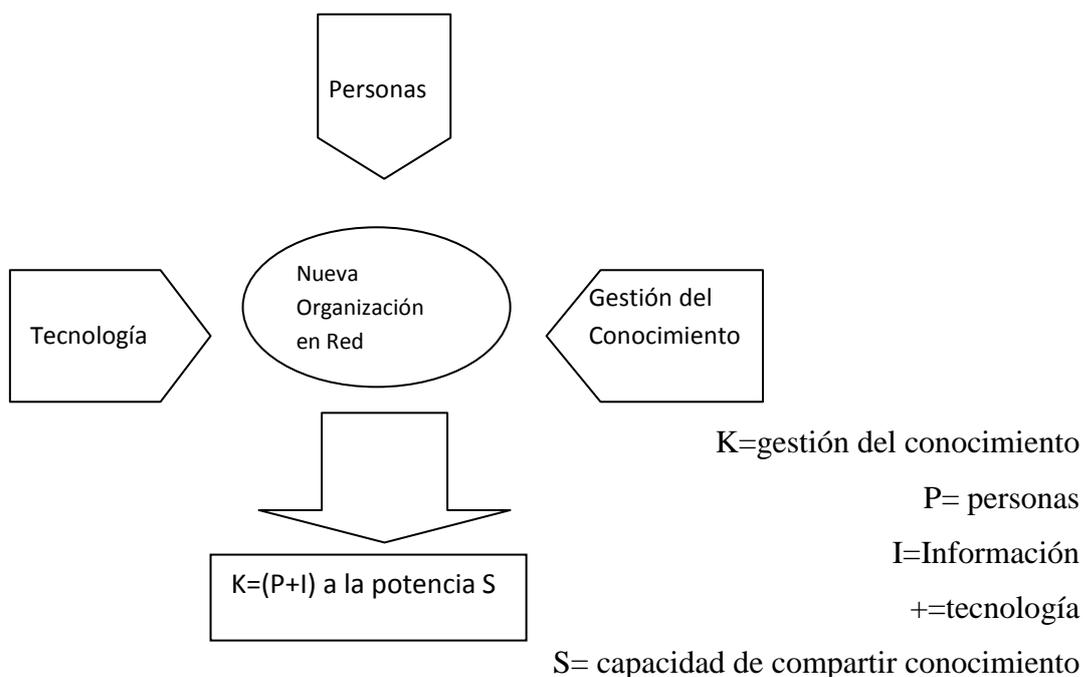


Figura 1: Fuente: Dutta, s. y De Meyer, A. (1997): *Knowledge Management at Arthur Andersen (Denmark): Building Assets In Real Time And In Virtual Space*. INSEAD. Fontainebleau.

Las fases de la gestión del conocimiento son: localizar conocimiento externo e interno, inventariar y archivar (o representar los implícitos en un mapa de localización), extraer, combinar, transferir, asimilar y utilizar.

Según Nonaka y Takeuchi (1999), y su modelo dinámico fundamentado en la “espiral de creación del conocimiento”, se trata de una interacción social entre el conocimiento tácito (de individuos, intangible, cerebral o experiencial) y el explícito (que se puede describir). La espiral se crea interrelacionando cuatro pasos básicos: La socialización, que consiste en compartir con exposiciones orales, documentos, manuales, tradiciones, convirtiendo el conocimiento tácito individual a colectivo; la exteriorización, que hace uso de metáforas para explicar el conocimiento tácito difícil de explicar y lo convierte en explícito y tangible; la combinación, que reúne el conocimiento explícito por medio de conversaciones, reuniones, y correos, y permite categorizarlo y clasificarlo produciendo así conocimiento explícito colectivo; y la interiorización, que incorpora el conocimiento explícito en tácito, es decir en modelos mentales y prácticas de trabajo de los individuos de la organización.

Tradicionalmente se trataba la GC con técnicas como la comunicación directa, por medio de la instrucción, la rotación de puestos de trabajo y la capacitación, pero hoy en día las exigencias del mercado global y la velocidad de la tecnología hacen que estos métodos se revelen demasiado lentos e ineficaces, y se debe proyectar insertar la GC en las estrategias más que en simples sistemas de comunicación o información (Barnes, 2002).

Para conseguir poner en marcha la gestión del conocimiento, se debe actuar sobre la infraestructura organizativa de la empresa en los siguientes aspectos: estrategia empresarial (que sea participativa y enfocada hacia las ventajas competitivas), organizativa (menos jerarquías, más trabajo en grupo, desarrollo de las comunicaciones), estilo de dirección (visionario, transformador, creador de ambientes), cultura empresarial (cooperativa y creativa). De hecho, un estudio llevado a cabo con 109 participantes de un programa de formación de directivos de cuatro continentes, revela que existen tres perspectivas básicas hacia las cuales las organizaciones enfocan la GC: una basada en la información, otra en la tecnología, otra en la cultura. El enfoque al que DANZZARA se acerca más es el

de la cultura, que integra aprendizaje, comunicación, y promoción de propiedad intelectual, sobre todo desde un punto de vista organizativo (Barnes, 2002).

El modelo que propone Dorothy Leonard-Barton (1995), es uno que se acerca a lo que puede ser en un futuro la GC en la organización DANZZARA. Está compuesto por las Capacidades Básicas Organizativas (básicas entendidas como provenientes del núcleo, *core*) y las Actividades de Creación del Conocimiento, donde las primeras dirigen a las segundas, y todas se convierten en elementos que integran un sistema interdependiente (Leonard, 1998).

INNOVACION

1. Innovación administrativa

(...) “Sueño con organizaciones que puedan renovarse espontáneamente y donde el drama del cambio no venga acompañado del trauma desgarrador de una recuperación. Sueño con empresas en las cuales una corriente eléctrica de innovación pulse a través de todas las actividades y donde los renegados se impongan siempre sobre los reaccionarios. Sueño con empresas realmente merecedoras de la pasión y la creatividad de las personas que trabajan en ellas y que saquen lo mejor de cada quien. Claro que, más que sueños, éstos son imperativos. Son desafíos de acción o muerte para cualquier compañía que aspire a prosperar en las épocas turbulentas que le esperan, desafíos que sólo podrán superarse mediante la inspiración para innovar la administración” (...) (Hamel, Gary: 2007).

Y es desde esta perspectiva que el proyecto DANZZARA delinea su filosofía administrativa basada en la innovación en el entorno volátil del siglo XXI donde las empresas necesitan reinventarse y adaptarse continuamente. La estructura teórica mostrada a continuación, desarrollada por Gary Hamel, gurú de la nueva administración, enmarca los lineamientos para DANZZARA.

“Vencer los desafíos actuales

El ritmo del cambio se acelera cada día más y la ventaja competitiva se pierde más fácilmente; la liberación, unida a las tecnologías, ha minimizado las barreras de entrada en las industrias; los resultados de la competencia cada vez son menos el producto del poder del mercado y más la sagacidad para negociar; la

desverticalización, la desintermediación y la tercerización, hacen que las empresas tengan menos control sobre sus destinos; la digitalización de cualquier cosa hace que la información y las ideas tienden a ser libres; internet y su mundo de la información hace que exista poca tolerancia a productos y servicios mediocres; los ciclos de vida de las estrategias se acortan; los costos cada vez más bajos de las comunicaciones y la globalización, abren las puertas a industrias nuevas.”

Lo anterior entonces plantea unos retos, una forma diferente de abordar la administración de una empresa: es la llamada innovación administrativa que Gary Hamel define como “cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de organización y, con ello, promueva los fines de la empresa”, es decir la manera como los gerentes hacen lo que hacen para mejorar el desempeño de la organización. Y ¿por qué la innovación administrativa ocupa el primer escalafón dentro de los tipos de innovación?



Escalafón de la administración. El Futuro de la Administración (Gary Hamel, 2007)

La innovación operativa es importante al ser los procesos de las empresas cada vez más exigentes, pero tienen el inconveniente que los avances de las TICs tienden a desvanecerse rápidamente, lo que dificulta mantener una ventaja competitiva en este sentido. En el segundo lugar, desde la base de la pirámide se encuentra la innovación en productos y/o servicios, la cual es sumamente importante en cuanto que un producto novedoso puede sacar adelante una empresa en un tiempo determinado, pero presenta la desventaja de que por protección de

las patentes y la circulación de gran cantidad de información en la red y el mundo global, un producto puede desplazar a otro fácilmente. En tercer lugar se encuentra la innovación estratégica, basada en modelos empresariales audaces, tal es el caso de las aerolíneas de bajo costo estadounidenses y la tienda de música de Apple, que aportan un valor comercial importante al funcionar como modelo, pero no se comportan como un sistema; a esto se refiere la punta de la pirámide que es la innovación administrativa, la cual se centra en grandes problemas en cuanto que tiene la capacidad de crear modelos difíciles de copiar y desde allí al verse como un sistema abarca todas las áreas de la empresa. Vale la pena notar que, aunque todos los tipos de innovación tienen ventajas y desventajas, y pueden o no llegar a ser fuente de ventaja competitiva desapareciendo con el tiempo, ésta puede llevar a cabo un proceso continuo de gestión y llegar a convertirse realmente en la administración del futuro: “(...) la mayoría de los gerentes se consideran ejecutores pragmáticos en vez de idealistas de ojos soñadores (...) [entonces] (...) “la innovación de la gestión empresarial tiende a traducirse en ventaja competitiva cuando: la innovación esté apoyada en un principio administrativo novedoso, sea sistémica y abarque una amplia gama de métodos y procesos, y forme parte de un programa constante de invención acelerada que permita la acumulación del progreso en el tiempo.” (Hamel, Gary: 2010)

“Innovar la gestión empresarial”

1. Elegir los problemas que se deben resolver, no siempre se tendrá que correr riesgos grandes para resolver problemas grandes. ¿Cuáles son los nuevos retos que el futuro le plantea a su compañía?
2. Calibración de la agenda para la innovación administrativa: Dentro de los retos más importantes para las nuevas empresas, acelerar drásticamente el ritmo de la renovación estratégica en las organizaciones; convertir la innovación en el trabajo diario de todo el mundo, crear un entorno laboral muy atractivo, el cual inspire a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.
3. Construcción de una empresa tan ágil como el cambio mismo, ya que lo que caracteriza a la sociedad actual es la aceleración tan vertiginosa del cambio. Para esto es importante tener en cuenta los siguientes factores: La negación por parte de los directivos a cambiar su modelo administrativo;

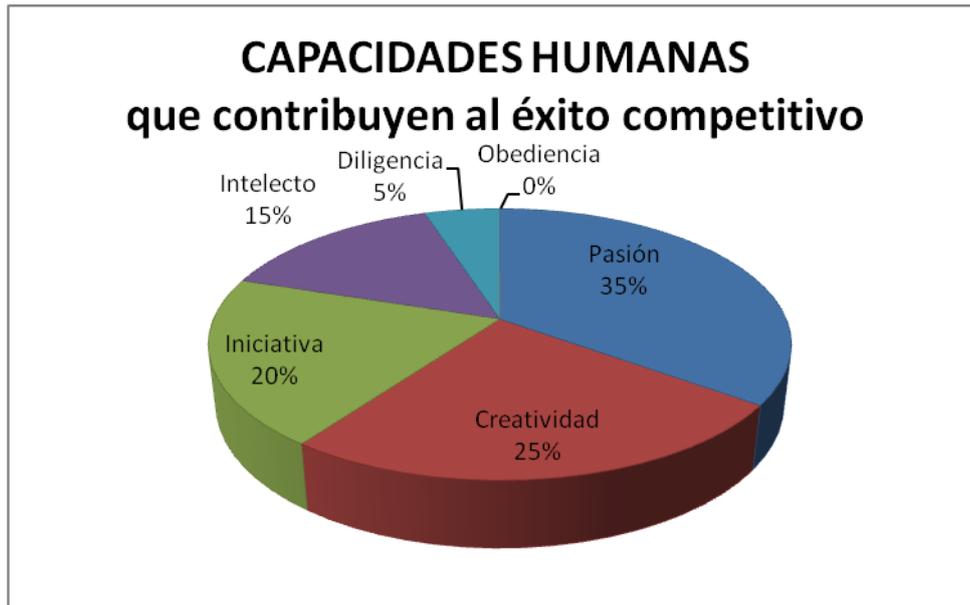
escasez de alternativas estratégicas: “La innovación se rige por una ley de poder: por cada 1000 ideas extrañas, sólo vale la pena experimentar con 100; de esas, no más de 10 ameritarán una inversión significativa y sólo dos o tres terminarán siendo el motor de una bonanza.

4. Asignaciones rígidas: Se refiere a la falta de flexibilidad para la asignación de recursos que correspondan a ideas innovadoras.

La innovación como oficio de todos: En el mundo tan acelerado los ciclos de las estrategias cada vez duran menos y es la innovación el camino, para permanecer en el continuo cambio. Es imprescindible vencer barreras que dificultan la implementación de la innovación como sistema. La segregación de los directivos: (...) “Se piensa que la innovación que viene con la creatividad es únicamente para ciertos seres humanos (...) pero se ha demostrado lo contrario pues la innovación puede venir de cualquier parte y el lastre de los modelos mentales anticuados: “Los innovadores son contestatarios por definición”. “Cuando se trata de innovar, las creencias tradicionales de la compañía son un pasivo mucho más grande que los costos que generan.”

5. La falta de márgenes de tolerancia: Si se le exprime todo el margen, con él se exprime la innovación, como diría Pekka Himanem (...) “la fuente más importante de productividad de la economía de la información es la creatividad”.
6. Crear una empresa donde todo el mundo dé lo mejor de sí mismo: Dentro de las principales características que diferencian a los seres humanos de otras especies son la adaptabilidad y la creatividad y entonces ¿por qué estas cualidades no se aplican a las empresas, que son hechas por y para humanos? Según un estudio realizado en 2005, por la compañía consultora Towers Perrin en 16 países a 86000 empleados encuestados, cerca del 85% de la fuerza laboral del mundo da menos de lo que podría dar. Como dijo E.M. Foster “una persona apasionada es mejor que cuarenta apenas interesadas”.

El siguiente gráfico muestra el orden jerárquico de las capacidades humanas que contribuyen al éxito competitivo:



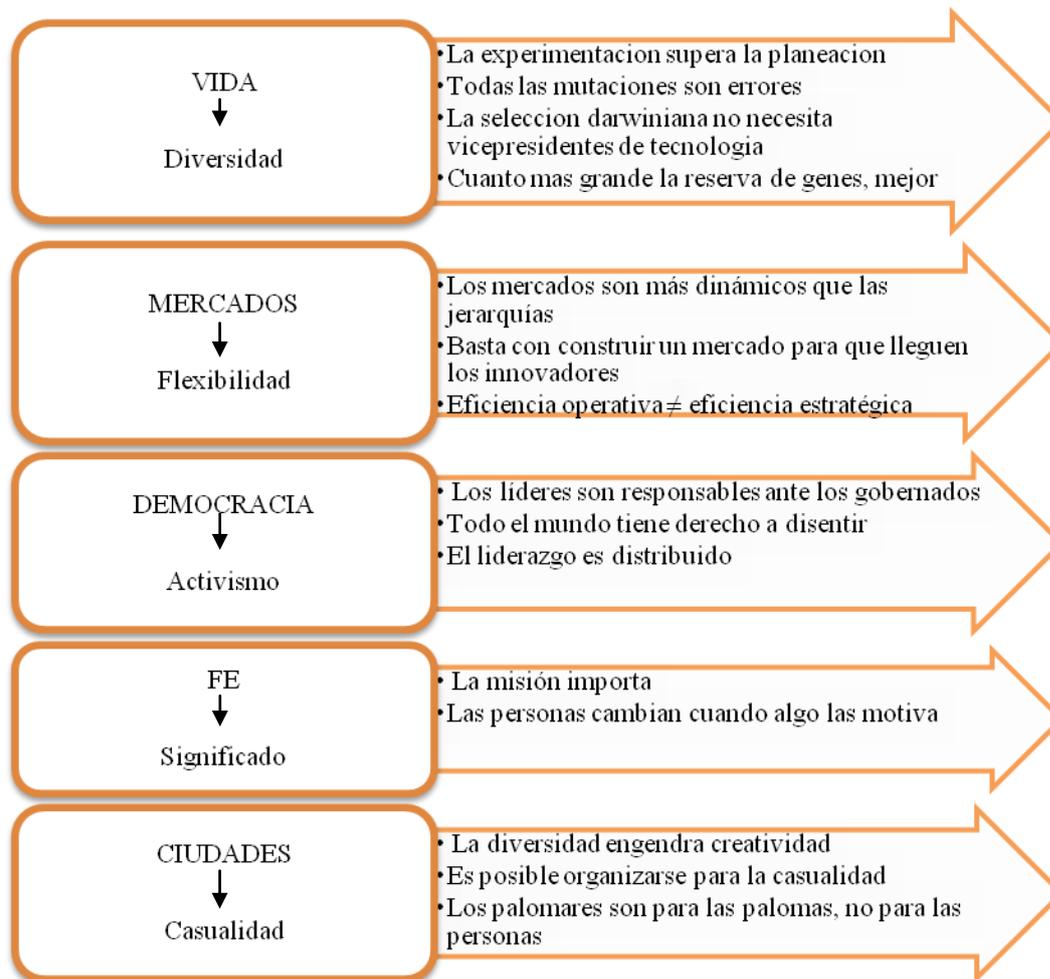
Capacidades humanas que contribuyen a la creación de valor

Volviendo al punto seis donde todo el mundo de lo mejor de si mismo:

- a. Exceso de gestión, escasez de libertad: Significa obtener más de las personas administrándolas menos.
- b. Exceso de jerarquía, escasez de comunidad.
- c. Exceso de exhortación, escasez de propósito: La iniciativa, la creatividad y la pasión son dones. ¿Qué clase de propósito merecería obtener lo mejor de todas las personas que trabajan aquí? ¿Cuál sería esa causa noble que inspiraría a los empleados a entregar sus talentos generosamente? (...)

El genoma de la administración

Según Gary Hamel estas son las cinco reglas clave del diseño para construir compañías bien dotadas para el futuro. Es el verdadero ADN que se debe inyectar en los procesos y prácticas gerenciales, en este caso para DANZZARA.



Aprender de la periferia

A continuación se enuncian algunos conceptos que podrían ayudar a las organizaciones a resolver los retos con que cada vez se encuentran más las compañías en el mundo actual:

- Reto 1: Crear una democracia de las ideas. Como los planes de las unidades de negocio se publican en un sitio virtual interno y se solicitan las críticas de los empleados de toda la compañía, blogs para criticar el funcionamiento de la compañía.
- Reto 2: Amplificar la imaginación humana. Es mediante la creatividad que se afirma la humanidad y su individualidad, es importante incentivar en cada una de las personas, sean profesionales o aficionados, esta característica, pues de cualquier parte puede venir la innovación.

- c. Reto 3: Reasignación dinámica de los recursos: Es necesario y relevante invertir en el futuro ya que existe la tendencia de hacerlo en el pasado.
- d. Reto 4: Agregar la sabiduría colectiva; un grupo grande reúne más inteligencia que un grupo reducido, un mercado interno de juicio.
- e. Reto 5: Minimizar el lastre de los modelos mentales rancios: En un sistema ideal sería aquel en el cual el poder se redistribuyera inmediatamente cuando los cambios del entorno devaluaran el conocimiento y la idoneidad de los ejecutivos.
- f. Reto 6: Brindar a todo el mundo la oportunidad de participar. (...) [Para que] su empresa prospere en este nuevo siglo, debe construir un sistema de administración en el cual un porcentaje cada vez mayor de los empleados dedique una proporción creciente de su tiempo a proyectos que ellos mismos elijan; el beneficio: un sentido cada vez más grande de compromiso y pasión.” (Hamel, Gary: *El Futuro de la Administración*, 2007)

Administración 2.0

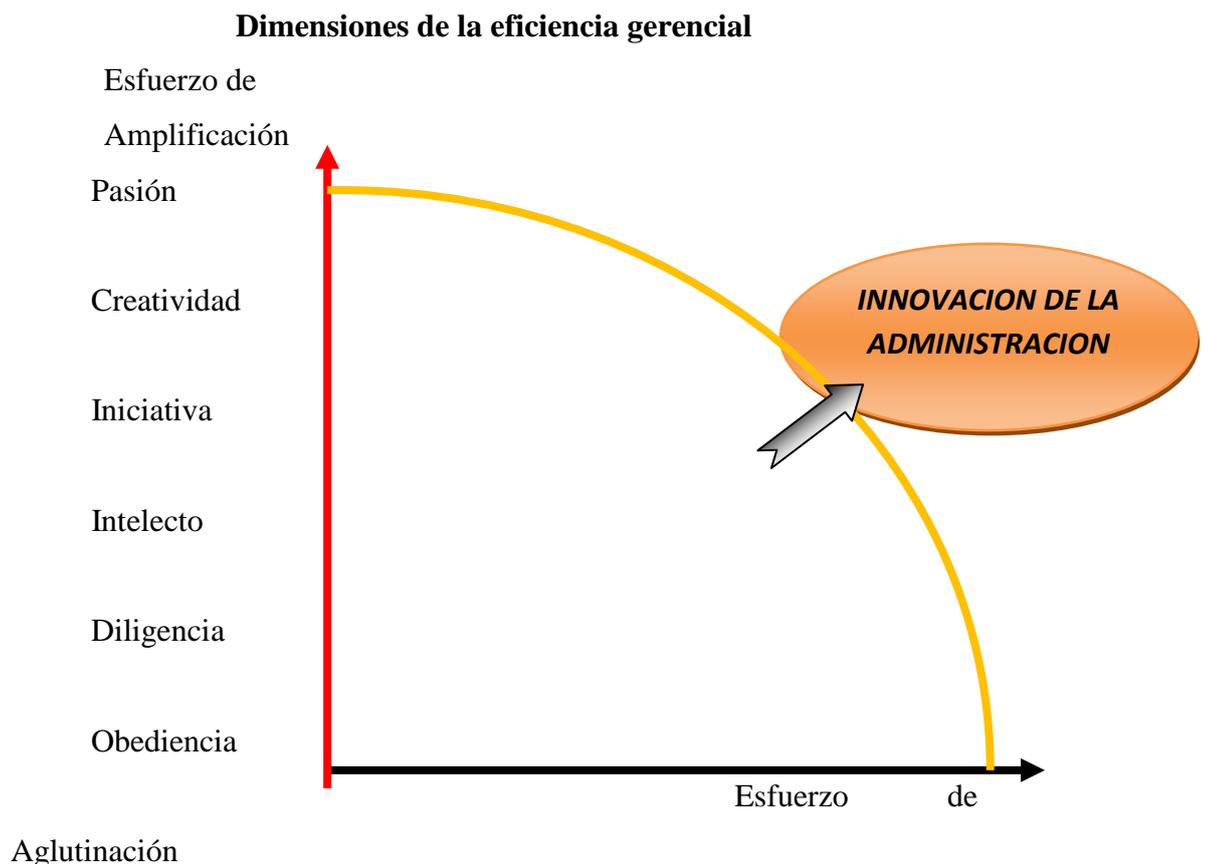
A continuación se delinean elementos fundamentales para construir una innovación administrativa que para Gary Hamel, aún sin ser un manual, representa herramientas que contribuirán a la construcción de la administración del futuro.

- “1. El valor para liderar.
2. Una conversación ineludible: Poner a pensar a todos sobre cambios para la nueva administración, sacando a flote las ortodoxias de la compañía.
3. Atención a las causas, no a los síntomas: Construir una matriz sencilla.
4. Rendición de cuentas: Reuniones periódicas.
5. Licencia para desbaratar: Brindar a los empleados “del común” la oportunidad de “desbaratar” procesos administrativos ortodoxos.”

Trabajar desde el futuro hacia atrás

Bajo dos cuestionamientos de los líderes se enmarca la nueva administración pensada desde el futuro: Características nuevas y diferentes que distinguirían el sistema administrativo en cinco años y la forma de conseguir la ventaja competitiva por conducto de la forma de administrar.

Según Hamel “La red es el fenómeno más adaptable, innovador y atrayente creado hasta ahora por la humanidad, es en muchos sentidos, la tecnología de la administración. (...) El objetivo de la administración es amplificar el esfuerzo humano y después agregarlo: obtener más de los individuos de lo que podría esperarse de ellos, al proporcionarles las herramientas, las condiciones laborales y los incentivos apropiados, y después aglutinar esos esfuerzos de tal manera que los seres humanos puedan lograr juntos lo que no pueden lograr solos. (...) Estos objetivos se muestran a través de la siguiente figura y su relación con la red. La internet amplifica la creatividad y aglutina los esfuerzos mediante una conectividad generalizada en tiempo real, ayudada por todas las nuevas tecnologías sociales que les permiten a las personas conversar, opinar y colaborar en el mundo virtual.”



Fuente: Hamel, Gary: *El Futuro de la Administración*, 2007

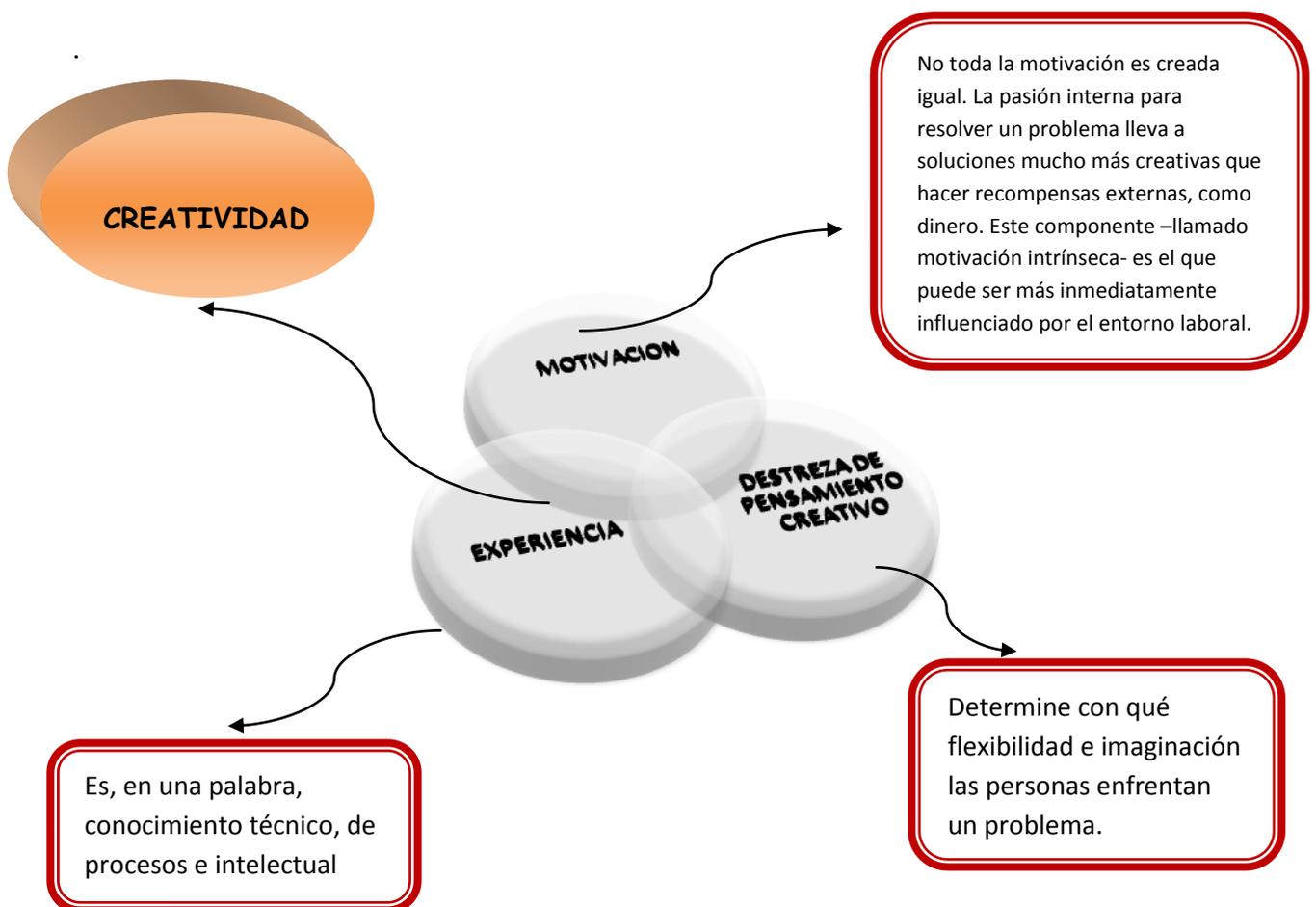
Finalmente un modelo administrativo del siglo XXI realmente fomenta, honra y aprecia la iniciativa, la creatividad y la pasión de los seres humanos.

2. Innovación y creatividad

La siguiente figura muestra los tres componentes básicos de la creatividad, fundamental en el desarrollo y evolución de DANZZARA, por una parte dedicarse a las artes escénicas, y por otra la posibilidad de aplicar esta herramienta a la estructura organizacional y demás procesos de la organización.

Los tres componentes de la creatividad

“En cada individuo, la creatividad es la función de tres componentes: habilidad, destreza de pensamiento creativo, y motivación. ¿Pueden los gerentes influenciar estos componentes? La respuesta es sí –para bien o para mal- a través de prácticas y condiciones en el lugar de trabajo.”

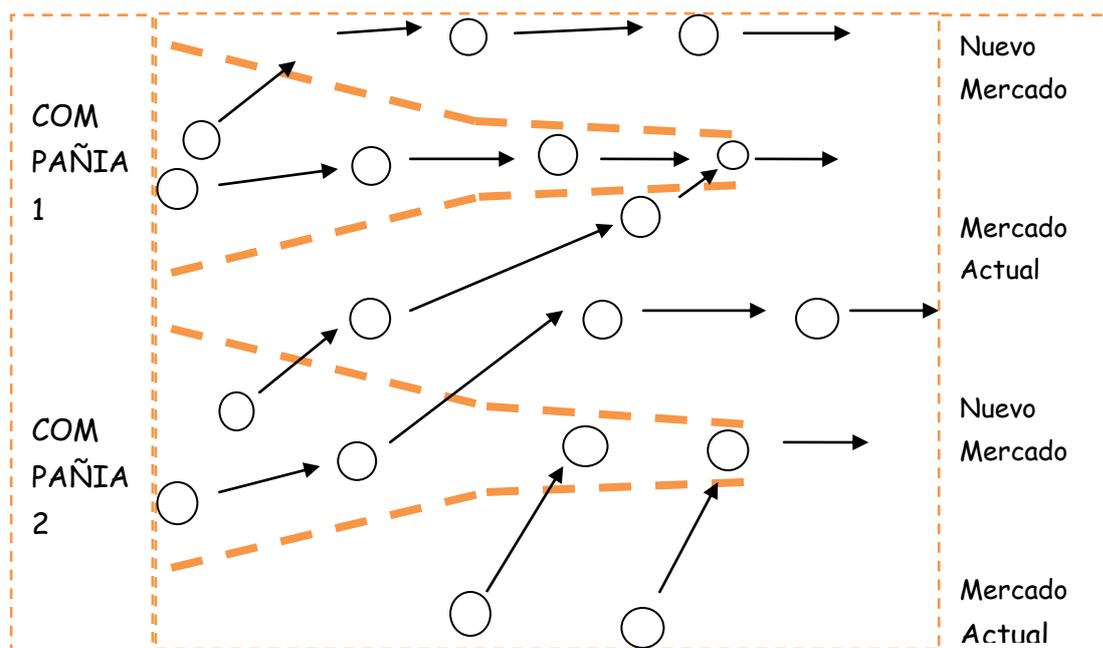


Fuente: Teresa M. Amabile, "How to kill the Creativity", Harvard Business Review, Sep-Oct 1998.

3. Innovación abierta

“Quiere decir que las ideas valiosas pueden venir de dentro o de fuera de la compañía y pueden ir al Mercado desde dentro o desde fuera de la compañía igualmente.” (Hamel, Gary: 2007) Esta innovación complementa el delineamiento teórico de administración para DANZZARA; las nuevas tecnologías son imprescindibles en cualquier tipo de empresa incluyendo las culturales, así como su participación en la organización como sistema, ya que avanzan a pasos agigantados con la empresa, y permiten el flujo de ideas e información, generando una tendencia a disminuir el monopolio del conocimiento. El gráfico mostrado a continuación representa esta situación.

Paisaje del conocimiento en el paradigma de la Innovación Abierta.



Fuente: *Open Innovation. Henry Chesbrough. 2003.*

INDUSTRIAS CULTURALES

“La diversidad cultural es un tópico que genera controversia. La teoría de la economía convencional sugiere que la cultura es simplemente un juego de creencias que converge en última instancia en creencias correctas como resultado del aprendizaje. La cultura como un conocimiento durable: Valores y creencias

son memorizados por individuos, y transmitidos a la generación siguiente por crianza y educación. La Cultura es adquirida desde la primera infancia cuando las facultades críticas están sin desarrollar. Las personas se apegan mucho a sus “raíces”, o el miedo a cambiar. Las creencias no se revisan a la luz de nuevas circunstancias y por eso se desarrolla una disyuntiva entre cultura y el mundo real. La forma más eficiente para que una cultura se enfrente al cambio es adaptar sus creencias de manera incremental, actualizándolas como respuesta a eventos significativos y nuevos descubrimientos. Para entender cómo cambia la cultura, es entonces necesario entender la división del trabajo dentro de los grupos sociales.

El problema del cultivo del gusto y el capital humano:

- Formación de hábitos
- Aprender por el consumo
- Adicción racional

Bajo estos tres enunciados se entiende la demanda y su consumo en las artes.

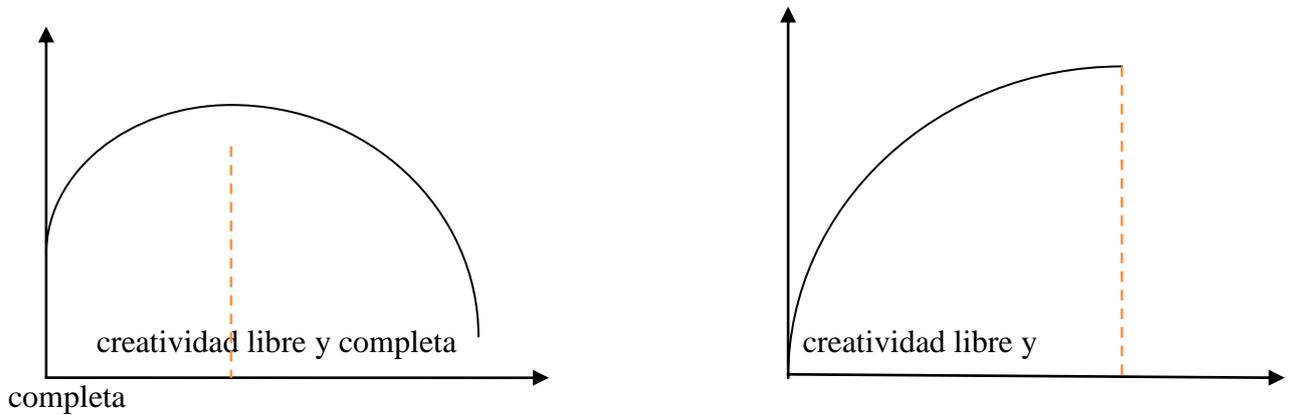
Cuando la creatividad del artista es una decisión creativa de optimización.

El problema del artista es el de escoger la proporción de su talento para aplicarlo en la producción de la obra de arte, según sus preferencias de recompensas económicas o artísticas, y su conjetura sobre el mercado y el mundo del arte valorará el trabajo que produce. Específicamente, el problema del artista es el de escoger actividad completa y libre para maximizar la utilidad, para escoger un nivel de esfuerzo creativo.” (D. Thorsby and W.D.A. Bryant: *Handbook of the Economics of Arts and Culture*, 2006)

Creatividad y comportamiento de los artistas

Valor económico

Valor cultural



Fuente: Handbook of the economics of arts and culture.

D. Thorsby and W.D.A. Bryant. 2006.

Es importante entonces crear y desarrollar para DANZZARA la relación valor cultural-valor económico y entender la importancia de una organización cultural que se dedica a las artes escénicas. Una organización que es netamente creativa pero que responde también a un contexto mundial de desarrollo económico dentro de estas industrias culturales, que se interesan también por la generación de valor en toda la cadena productiva.

EMPRENDIMIENTO

Para el Proyecto de Aplicación Práctica, se ha estudiado y abordado el concepto de emprendimiento, tal como ha sido abordado en las escuelas de negocios, principalmente por la Universidad de Harvard, como pionera en su estudio e investigación, que desde los años ochenta ha venido presentando publicaciones sobre el complejo proceso de la creación de empresas (Nueno, 2009).

La comprensión y posterior aplicación del término se aclara al abordar la evolución del manejo completo del concepto de Emprendimiento, que ofrece justamente Pedro Nueno (2009). En el libro *Emprendiendo hacia el 2020* (2009), el autor resalta que dentro de los egresados de Harvard se encuentran los primeros autores en hablar específicamente de emprendimiento, los pioneros en la materia

como Joseph Schumpeter a quien se le considera el padre del emprendimiento, si bien primero fueron economistas, luego los aportes los hacen autores desde la Escuela de Negocios, específicamente sobre temas de las ciencias administrativas. Para Schumpeter (1950), el emprendedor innova mediante la introducción de nuevos productos o la mejora de productos existentes, mediante la introducción de nuevos métodos de producción, mediante la apertura de un nuevo mercado, especialmente cuando se trata de un nuevo territorio o de un mercado de exportación, mediante el abastecimiento a una nueva fuente de abastecimiento para materias primas o productos semielaborados, o incluso mediante la creación de nuevas formas de organización o estructuración de la actividad económica, incluyendo la organización de un monopolio [...] El emprendedor no es un inventor [...] Tampoco es un capitalista [...] El emprendedor tiene una función de asignar recursos, de tomar decisiones y de organizar innovadoramente la actividad económica, en definitiva dirigir. (Schumpeter 1950 citado en Nueno, 2009, p. 214)

Según Ricardo Romero Barón, en su tesis “Emprendimiento y Cultura para la Perdurabilidad Empresarial” (2010), gracias a Schumpeter el concepto de emprendimiento empresarial está directamente relacionado con la innovación, siempre habla nuevos métodos, nuevos mercados, nuevos productos, mejoras a todo lo existente, nuevas formas de abastecer insumos y siempre tiene en cuenta toda la cadena o círculo de producción hasta la comercialización.

Otros autores de la época también relacionan el concepto desde las ciencias administrativas, como David McClelland y Peter Drucker, después de la década de 1960, siguiendo con la línea de innovación. (Nueno, 2009, p. 213-226)

Por lo tanto, es en ese sentido que se aborda el concepto en este proyecto, no desde las visiones científicas del mismo sino desde las prácticas, es decir las que se acercan a las ciencias administrativas al hablar de las funciones del emprendedor de asignar recursos, la toma de decisiones, organizar la actividad económica y aclara que debe ser capaz de dirigir, es decir, debe tener cualidades y habilidades que los administradores suelen tener.

TICs

Por otra parte, uno de los ítems principales dentro del desarrollo del proyecto, y que sirve de herramienta a los conceptos antes mencionados es el de tecnología de la información y la comunicación (TIC) como conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Las TICs se han definido como “aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones” (Bologna y Walsh, 1997).

La Globalización, la Masificación de Sistemas de Información y la Era de la Información (M. Castells) conforman el contexto de las TICs.

“Es un periodo histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las tecnologías digitales de información y comunicación, concomitante, pero no causante, con la emergencia de una estructura social en red, en todos los ámbitos de la actividad humana, y con la interdependencia global de dicha actividad. Es un proceso de transformación multidimensional que es a la vez incluyente y excluyente en función de los valores e intereses dominantes en cada proceso, en cada país y en cada organización” (Castells 2001).

Por tal motivo, nuestro Proyecto se inscribe en esta Era de la Información en la medida que todo el proceso de Diagnóstico Situacional, Rediseño Institucional y Diseño de Plan de Negocios priorizan el contexto de las TICs para la toma de decisiones.

VI. MARCO JURÍDICO

ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO

DE: ART. 633.

Características:

- El sustrato de la entidad es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos).
- Las entidades forman una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la entidad. (Artículo 40 del Decreto 2150 de 1995)
- Los estatutos en ningún caso podrán ser contrarios al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres. (Parágrafo, artículo 3° del Decreto 1529 de 1990)

Vigilancia e inspección: Le corresponde ejercerla a los gobernadores de Departamento. (Decreto 054 de enero 18 de 1974; artículo 5° del Decreto 3130 de 1968; artículo 1° y 23 del Decreto 1529 de 1990 y Decretos 1318 de 1988, 1093 de 1989)

Constitución: El artículo 40 del Decreto 2150 de 1995, dispone que las entidades sin ánimo de lucro se constituirán por acta de constitución, documento privado reconocido o escritura pública:

I. Por Acta de constitución, que comprende:

A) Acta de asamblea de constitución en la que se consagre la voluntad inequívoca del fundador o de los fundadores de destinar con fines de beneficencia, interés social o utilidad común, unos fondos o bienes específicamente determinados. En esta acta se indicará: 1. El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervienen como fundadores. 2. La aprobación a los estatutos. (Literal c, artículo 2° del Decreto 1529 de 1990) 3. Elección o designación del representante legal y demás dignatarios. (Literal c, artículo 2° del Decreto 1529 de 1990) 4. El acta será firmada por quienes obraron como presidente y secretario de la reunión, cuyas firmas serán reconocidas ante juez o notario público. (Literal c, artículo 2° del Decreto 1529 de 1990)

B) Los estatutos de la entidad firmados por el representante legal de la entidad y el Secretario. (Artículo 2° del Decreto 1529 de 1990 y artículo 40 del Decreto 2150 de 1995) 1. Nombre de la fundación y sigla (si la hubiere). 2. Domicilio:

Debe corresponder a un municipio de la jurisdicción de la Cámara de Comercio. (Literal b, artículo 3, del Decreto 1529 de 1990) 3. Dirección, teléfono y fax de la persona jurídica. (Artículo 1° del Decreto 0427 de 1996 y artículo 2° del Decreto 1529 de 1990) 4. Clase de Persona Jurídica: Debe indicarse expresamente que es una entidad sin ánimo de lucro. (Literal d, artículo 3°, Decreto 1529 de 1990 y numeral tercero, artículo 40, Decreto 2150 de 1995) 5. Número de constituyentes: Uno o más, puede ser persona natural o jurídica. (Artículo 633 a 652 del Código Civil) 6. Duración: Indefinida. (Parágrafo 1, artículo 1° del Decreto 0427/96) 7. Objeto y fines específicos de beneficencia, interés social o utilidad común. (Numeral 4, artículo 40 del Decreto 2150 de 1995, literal d, artículo 3° del Decreto 1529 de 1990). a) Relación detallada de las actividades que se proponen realizar. b) La naturaleza de las actividades determina la competencia de registro en la cámara de comercio, por lo tanto debe verificarse que las actividades no estén afectadas por las excepciones del registro, contenidas en los artículos 45 del Decreto 2150 de 1995 y 3° del Decreto 0427 de 1996. 8. Patrimonio: a) Es presupuesto esencial para su existencia, ante su destrucción, la entidad perece. (Artículo 652 del Código Civil). b) Conformación y destino del mismo. Debe indicarse el valor del patrimonio inicial y puede ser en dinero o en bienes muebles o inmuebles. (Artículos 633 a 652 del Código Civil, numeral 5, artículo 40 del Decreto 2150 de 1995). c) Acta de recibo suscrita por el revisor fiscal y/o representante legal, acreditando efectividad del patrimonio inicial. (Parágrafo, artículo 2°. del Decreto 1529 de 1990) 9. Órganos de administración o dirección. El fundador en el acto de constitución está facultado para reservarse atributos que le permitan interpretar el alcance de su propia voluntad o que lo invistan de categoría orgánica en la administración de la entidad, pero siempre con subordinación al poder constituyente de la voluntad contenido en el acto fundacional y sin que ello implique la existencia de miembros de la institución a cualquier título. (Literal c, artículo 3° del Decreto 059 de 1991)

II. Por escritura pública:

Debe ser otorgada por todos los fundadores en forma personal o mediante apoderado. Debe contener: a) La manifestación expresa de los asociados de constituir una entidad sin ánimo de lucro. b) Los estatutos de la entidad. c)

Nombramientos correspondientes. d) Debe acreditarse el pago del impuesto de registro. (Ley 223/95 y Decreto 650/96) e) Cancelación derechos de registro.

III. Por documento privado:

Debe estar firmado por todos los fundadores con reconocimiento de contenido ante el juez o notario. Debe contener: a) La manifestación de voluntad de constituir una entidad sin ánimo de lucro. b) Los estatutos de la entidad. c) Los nombramientos de la nueva entidad. d) Debe acreditarse el pago del impuesto de registro. (Ley 223/95 y Decreto 650/96) e) Cancelación derechos de registro. f) Para obtener el Número de Identificación Tributaria NIT, deberá ingresar a la página www.dian.gov.co o dirigirse a las oficinas de la DIAN , y diligenciar el formulario del RUT “En Trámite en la Cámara de Comercio” firmarlo y llevarlo a la Cámara para completar el proceso.

LEY GENERAL DE CULTURA

Posterior a la carta Magna del 91 se dicta la Ley 397 de 1997, la cual transforma al Instituto Colombiano de Cultura en un organismo ministerial, e integra al sistema jurídico colombiano las definiciones y principios que aún ahora delinear las políticas culturales, y a los cuales se acoge este proyecto de fortalecimiento cultural que trabaja sobre el patrimonio cultural inmaterial, pretende afianzar la identidad colombiana a través de la diversidad, y promueve las artes como transformador social y parte fundamental del ser humano.

Así pues, destacamos de la Ley General de Cultura, que en su artículo primero establece algunos puntos fundamentales para el buen desarrollo de este proyecto:

Artículo 1: La presente ley está basada en los siguientes principios fundamentales y definiciones:

1. Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.
2. La cultura, en sus diversas manifestaciones, es fundamento de la nacionalidad y actividad propia de la sociedad colombiana en su conjunto, como proceso generado individual y colectivamente por los colombianos. Dichas

manifestaciones constituyen parte integral de la identidad y la cultura colombianas.

3. El Estado impulsará y estimulará los procesos, proyectos y actividades culturales en un marco de reconocimiento y respeto por la diversidad y variedad cultural de la Nación colombiana.

4. En ningún caso el Estado ejercerá censura sobre la forma y el contenido ideológico y artístico de las realizaciones y proyectos culturales.

5. Es obligación del Estado y de las personas valorar, proteger y difundir el Patrimonio Cultural de la Nación.

6. El Estado garantiza a los grupos étnicos y lingüísticos, a las comunidades negras y raizales y a los pueblos indígenas el derecho a conservar, enriquecer y difundir su identidad y patrimonio cultural, a generar el conocimiento de las mismas según sus propias tradiciones y a beneficiarse de una educación que asegure estos derechos. (...)

8. El desarrollo económico y social deberá articularse estrechamente con el desarrollo cultural, científico y tecnológico. El Plan Nacional de Desarrollo tendrá en cuenta el Plan Nacional de Cultura que formule el Gobierno. Los recursos públicos invertidos en actividades culturales tendrán, para todos los efectos legales, el carácter de gasto público social.

9. El respeto de los derechos humanos, la convivencia, la solidaridad, la Interculturalidad, el pluralismo y la tolerancia son valores culturales fundamentales y base esencial de una cultura de paz.

10. El Estado garantizará la libre investigación y fomentará el talento investigativo dentro de los parámetros de calidad, rigor y coherencia académica.

11. El Estado fomentará la creación, ampliación y adecuación de infraestructura artística y cultural y garantizará el acceso de todos los colombianos a la misma.

12. El Estado promoverá la interacción de la cultura nacional con la cultura universal.

13. El Estado, al formular su política cultural, tendrá en cuenta tanto al creador, al gestor como al receptor de la cultura y garantizará el acceso de los colombianos a las manifestaciones, bienes y servicios culturales en igualdad de oportunidades, concediendo especial tratamiento a personas limitadas física, sensorial y

síquicamente, de la tercera edad, la infancia y la juventud y los sectores sociales más necesitados.

LEY 1014 DE EMPRENDIMIENTO

La ley 1014 de 2006 se consolida para la “proyección, visualización y funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas para el sostenimiento rentable de la economía menos favorecida del país y la explotación en buen sentido de la palabra de las ideas que cada Colombiano día a día refleja para su sostenimiento real” (Sandra Badillo, 2007). Es una ley importante para la consolidación de DANZZARA como un proyecto de emprendimiento dentro del contexto de la pequeña empresa colombiana que aprovecha los recursos dispuestos a su alcance para su sostenibilidad y visibilidad. En el capítulo I se mencionan algunas definiciones importantes que enmarcan el proyecto, y luego el objeto de la ley, dentro de lo que destacamos:

ARTÍCULO 1o. DEFINICIONES:

Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva;

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad;

Empresarialidad: Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales;

Planes de Negocios: Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

ARTÍCULO 2o. OBJETO DE LA LEY. La presente ley tiene por objeto: (...)

- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;
- j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

POLITICA PARA LA DIVERSIDAD

En 1991 la diversidad étnica y cultural de nuestro país fue reconocida en la Constitución Política de Colombia. Este reconocimiento se ha traducido en normas y políticas y en numerosas acciones institucionales, para crear una cultura de reconocimiento y respeto por la diferencia, y de diálogo y ejercicio de la interculturalidad en la solución de los problemas que conciernen o afectan a los grupos culturalmente diferenciados.

Por tanto, este proyecto parte de la premisa de que la diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad y un factor clave de su desarrollo. Asimismo, que Colombia es un país reconocido por su compleja y rica diversidad cultural que se expresa en una gran pluralidad de identidades y de expresiones culturales de los pueblos y comunidades que forman la nación.

Tal como lo plantea la Unesco, la diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad, patrimonio común que debe valorarse y preservarse en provecho de todos, pues crea un mundo rico y variado, que acrecienta la gama de

posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones.

Entretanto, la política pública de diversidad cultural parte de los principios constitucionales que establecen como uno de los fundamentos de la nación su diversidad cultural; así mismo de la obligación del Estado de reconocer, proteger y fomentar la cultura en todas sus manifestaciones y de la garantía constitucional a la libertad de conciencia y de expresión.

Por otro lado, la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la Unesco del año 2005 señala que “la diversidad cultural constituye un patrimonio común de la humanidad que debe valorarse y preservarse en provecho de todos” y que, por lo tanto, su objetivo central es “proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales”. Sobre estas bases, la política de diversidad en Colombia valora y propende por el reconocimiento de los distintos grupos poblacionales y por el fortalecimiento de su capacidad de apropiación, gestión cultural y salvaguarda de la diversidad de sus expresiones culturales.

La política pública de diversidad cultural hace un especial énfasis en grupos poblacionales específicos: las comunidades pertenecientes a los pueblos indígenas, las poblaciones afrocolombianas, palanqueras y raizales, el pueblo gitano o ROM, y los grupos en situación de vulnerabilidad socialmente diferenciados especialmente las mujeres cabezas de hogar, los jóvenes y la primera infancia. Estas prioridades no significan que no se tengan en cuenta otros grupos poblacionales.

POLITICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES

Se propone adoptar la descripción de *industrias culturales* admitida internacionalmente por los Estados miembros de la UNESCO: “Todas las definiciones coinciden en considerar que las industrias culturales representan sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y

servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor.”

Es importante recordar que la Política Para el Emprendimiento y las Industrias Culturales tiene tres grandes componentes que abarcan las estrategias y medidas reglamentarias en cada uno de esos módulos.

El primer componente es el de ‘Generación de información y conocimiento’, que cuenta con estrategias como la articulación de información, la construcción de diagnósticos y la creación y sostenibilidad de observatorios para las industrias culturales y grupo de investigación.

El segundo componente es el de la ‘Formación para el emprendimiento’, que responde a la formación empresarial y apoyo técnico para el emprendimiento y fortalecimiento de las organizaciones.

El tercer componente es el del ‘Desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento cultural’, con estrategias y medidas de regulación y normatividad, Asociación y agregación, Creación de redes y la Articulación con otras políticas de Estado.

En cuanto a financiación, como búsqueda de canales y oportunidades de financiamiento para la cadena productiva de las artes, se mencionan principalmente convergencia de fuentes públicas y privadas con mecanismos y fondos de cofinanciación que mitiguen el riesgo del inversionista.

Asimismo, se define la necesidad de impulsar mecanismos tributarios que permitan dirigir más recursos al sector.

En la política se mencionan socios estratégicos como las agencias del Estado y los mecanismos privados de financiamiento, emprendimiento, formación y cooperación técnica bilateral y multilateral. Asimismo, se hace referencia al Sector cultural organizado y representado gremialmente, que estaría constituido por creadores, productores, gestores e intermediarios.

Como mecanismos para el intercambio, la circulación de contenidos e información y la interacción entre emprendedores, productores y usuarios, se plantea la estrategia de Creación y fortalecimiento de redes, dentro del componente de ‘Desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento cultural’, en el que se inscribe también el Programa de Laboratorios Sociales de Cultura y Emprendimiento, LASO.

Por otra parte, dentro del mismo componente, se plantea el reto de descentralizar la política como principio fundamental que le permite a cada comunidad caracterizarse con relación a sí misma y otros grupos. “De ahí que el Ministerio de Cultura requiera construir, de forma conjunta, con los entes del ámbito regional, aspectos estratégicos que aseguren su implementación”, se lee.

POLITICAS DISTRITALES

Las políticas en relación a la Danza, se basan en la divulgación y el fomento de diversas líneas culturales, la danza juega un papel importante en aporte para la sociedad y en especial para la sociedad vulnerable. Todos los espacios que brindan y apoyan tienden a la búsqueda de construcción de modelos que permitan la participación de la sociedad de forma activa, del reconocimiento de los artistas, pero también de construcción de historia y patrimonio.

La danza en el ámbito distrital, ha venido evolucionando, y esto se explica y se refleja en los constantes cambios que hace el distrito a fin de buscar mejoras sustanciales en sus políticas, de hecho desde la década de los 80 ya se venían aclarando las tendencias innovadoras de las nuevas políticas estatales cuando mediante la descentralización se buscó que cada región manejara sus ingresos de una manera productiva y proactiva, en general cada departamento y región cuenta con recursos que le permiten presupuestar sus gastos y reconocer las necesidades de los ciudadanos.

Estas políticas fueron diseñadas acorde con el pensamiento filosófico de la Carta Política de 1991, en la cual prevalecen los derechos fundamentales y en la cual la cultura forma parte indispensable del patrimonio nacional.

Bogotá como Distrito Capital, cuenta con grandes oportunidades brindadas por su estatus, el hecho de ser capital del país le permite encaminar todas sus oportunidades a mejoras sustanciales en Cultura como ninguna otra ciudad en el país, y es por ello que las políticas culturales en el Distrito, se enfocan a que las instituciones lideren integralmente el funcionamiento del Sistema Nacional de Cultura en el departamento, a que expongan nuevas alternativas de líneas artísticas, la puesta en marcha y su ejecución, buscan el fortalecimiento y la

organización de nuevas estrategias culturales, el apoyo entre diferentes entidades y la consecución de recursos para cada línea en general.

A nivel distrital, Bogotá cuenta con La Orquesta Filarmónica de Bogotá, que fue creada mediante el Acuerdo 71 de 1967 del Concejo Distrital, es un establecimiento público del orden distrital, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte cabeza de sector.

El acuerdo 003 de diciembre 31 de 2007, establece que dicha Orquesta debe contribuir a la garantía de los derechos culturales y derechos a la cultura de los habitantes del Distrito Capital, fortalecer los procesos y dimensiones de las áreas de la música, la danza nuestro punto clave y el arte dramático, igualmente garantiza el desarrollo y la proyección de la Orquesta Filarmónica de Bogotá.

Con el fin de generar impacto en el quehacer cultural, la Orquesta Filarmónica como única promotora vinculada con el distrito en cuestiones de danza, realizó en los años 2009-2010 la convocatoria pública para danza, mediante la cual busca el fomento de Programa Distrital de Estímulos 2010, y junto a la Fundación Gilberto Alzate Avendaño, otorgan estímulos por presentaciones artísticas mediante concurso, las políticas de dicha convocatoria son las de gozar de divulgación, la Orquesta ofrece divulgación, participación, el objetivo principal es que los participantes impacten de manera positiva en la comunidad, tanto a nivel cultural como a nivel personal, brindando apoyo, divulgación y generando espacios y recursos que propicien un ambiente de creación y circulación. La entidad responsable de esta convocatoria es la Orquesta Filarmónica de Bogotá, a través de la Subdirección Cultural, Artística y de Escenarios, Coordinación de Danza.

Muchas políticas pueden realizarse a nivel distrital, para el próximo año La Orquesta Filarmónica entregara su labor a otra organización que regirá las políticas de temporadas de danza de manera diferente.

DOCUMENTO CONPES 3659. Política Nacional para la promoción de las Industrias Culturales en Colombia.

El proyecto DANZZARA considera pertinente tener en cuenta este documento ya que articula el sector de la cultura con otras instituciones del gobierno como el

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Agenda Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional para al considerar otros sectores, El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), y por supuesto el Ministerio de Cultura, que conjuntamente pretenden desarrollar las estrategias que se señalan a continuación y que enmarcan a DANZZARA como parte de su contexto política sobre el cual se desarrollará.

Estrategia 1: Promoción de la circulación de bienes y servicios de las industrias culturales. El Ministerio de Relaciones Exteriores a través de Proexport implementará estrategias de internacionalización para subsectores de la economía y consolidará el portafolio artístico para la programación de actividades a través de las misiones diplomáticas en el exterior; así mismo el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo desarrollara procesos para la preparación, promoción y fomento de bienes y servicios culturales, por medio de alianzas, redes y convenios; el Ministerio de Cultura a través del Programa Nacional de Concertación para la circulación nacional e internacional de artistas, gestores y empresas culturales formalizadas y acuerdos multilaterales y bilaterales de libre circulación de bienes y servicios culturales.

Estrategia 2: Incremento del acceso a los mecanismos de financiamiento.

El Ministerio de Cultura promoverá la oferta pública de los instrumentos de desarrollo empresarial existentes¹³, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Cultura, desarrollarán una estrategia integral para la promoción de inversiones en las industrias culturales y diseñaran estrategias y planes de negocio que permitan potenciar tales beneficios con la asociación del sector privado en programas de responsabilidad social. La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional adelantaran gestiones para incluir en sus líneas de gestión a las industrias culturales y posicionar este tema en las agendas de cooperación de los donantes. COLCIENCIAS y el Ministerio de

¹³ Fondo Emprender; SENA a través de la Incubadora de Industrias Creativas PRANA; Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (Fomipyme), COLCIENCIAS, Bancóldex.

Cultura estructurarán un programa de financiación para el desarrollo tecnológico e innovación de las industrias culturales.

Estrategia 3: Apoyo a las iniciativas locales para el desarrollo de industrias culturales.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Cultura harán seguimiento a la incorporación e implementación de proyectos productivos asociados a las industrias culturales en el marco de los Planes Regionales de Competitividad, así mismo el Ministerio de Cultura promoverá que las estrategias locales se integren al diseño del Sistema Nacional de Cultura, en el que se articulan competencias y recursos del nivel nacional y descentralizado para la promoción de los sectores culturales.

Estrategia 4: Ampliación de la oferta de formación especializada.

Con base en los programas pilotos como Colombia Creativa y LASO (Laboratorios Sociales de Cultura y Emprendimiento) se diseñará una agenda de articulación entre la educación media y superior, la formación técnica profesional, la tecnológica y la profesional universitaria, con énfasis en el uso de nuevas tecnologías y la investigación. Así mismo, el Ministerio de Cultura en coordinación con la Dirección Nacional de Derecho de Autor se intensificará la capacitación en materia de derecho de autor dirigidos a los agentes de todos los eslabones de la cadena productiva de las Industrias Culturales.

Estrategia 5: Fomento del uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de modelos de negocio de las industrias culturales.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) mediante el Programa Mi pyme Digital fomentará el uso de las nuevas tecnologías en las Industrias Culturales con el enfoque de nuevos modelos de negocios, el Ministerio de Cultura liderará la construcción de un plan de fomento a la creación y exportación de bienes y servicios para la televisión digital terrestre, junto con el Ministerio de Tics, la Comisión Nacional de Televisión y la Radio Televisión Nacional de Colombia (RTVC) y se diseñará e implementará una estrategia de difusión del derecho de autor que promueva el conocimiento de esta materia e incentive a los autores a proteger sus obras literarias y artísticas, a ejercer sus

derechos y a diseñar nuevos modelos de negocio que faciliten la circulación legal de contenidos creativos en el entorno digital.

POLITICA NACIONAL PARA LA DANZA

(...) “La danza en Colombia es vital, vigente y rica en presencia y divergencias de significado. En nuestro territorio cohabitan la danza tradicional, la folclórica, la contemporánea, la clásica, la moderna, los denominados bailes de salón, la integrada, la ritual de los pueblos indígenas, el baile deportivo, la urbana y la danza teatro” (...) (Compendio Políticas Culturales, 2010).

Esta política enmarca de manera significativa el proyecto DANZZARA ya que es desarrollado precisamente y primordialmente bajo el contexto de esta disciplina artística que es la danza.

Dentro de las categorías comunes o transversales que para cada género de la danza están presentes se encuentran:

Identidad y diversidad donde se entiende la identidad desde la multiplicidad y la diferencia que involucra, leerla desde diferentes miradas; lo cultural y artístico, las cuales se alimentan al tiempo pero permanecen en continua tensión; y la técnica, técnicas que se refieren a reconocer las múltiples técnicas que existen y su que hacer. La política se enfoca bajo los siguientes principios: como una práctica que genera conocimiento, cultura, tejido social y memoria, como derecho cultural, como disciplina del arte y profesión y como practica social y de construcción de comunidad viva que participa en el desarrollo social, político y económico del país.

Con base en las categorías y principios de la política mencionados anteriormente, entonces se inscribe a continuación los retos de la misma, que para el proyecto serán bases donde se podrá articular y desarrollar las bases para el proyecto DANZZARA:

Abordar la danza como un concepto integrador en su diversidad, Promover acciones concretas que favorezcan la relación educación-cultura, Contribuir al arraigo y construcción de las identidades, Impulsar el desarrollo sostenible de la práctica, en el marco de las economías creativas, al posibilitar la dignidad y sostenibilidad del ejercicio artístico de la danza y al generar riqueza social y

económica para el país, Posicionar el valor del arte y la danza en el imaginario colectivo de la sociedad colombiana, avanzar en acciones para el fortalecimiento de las organizaciones artísticas y culturales dedicadas a la danza, construir de manera conjunta, con los agentes y organizaciones de la danza, el sector educativo, erigir entornos adecuados para el proceso de la danza a través de la definición de líneas de apoyo, impulsar la realización de productos artísticos, desde todos los componentes de la cadena de producción, reforzar la relación existente entre la institucionalidad cultural, el sector y los espacios de participación, favorecer la interacción entre la danza y las tecnologías de la información y la comunicación, promover la articulación entre las direcciones, programas proyectos del Ministerio de Cultura y contribuir a la formación de públicos para la danza en general.

Y finalmente las líneas de acción dentro de las cuales el proyecto DANZZARA se vincula desde su ejercicio como organización que pretende fortalecerse y desarrollarse como empresa cultural:

- a. Consolidación de la información sobre el campo de la danza: a través del Sistema Nacional de Información de la Danza (Sidanza).
- b. Fomento a la formación y profesionalización de la práctica de la danza: a través del Sistema Nacional de Formación de la Danza.
- c. Fomento a la infraestructura cultural, básicamente a las casas de cultura.
- d. Fomento a la creación y producción sostenible en el área: proyecto espiral de investigación-creación y difusión de la danza en el nivel local con proyección.
- e. Fomento a la circulación y apropiación de la danza: Itinerancias por Colombia.
- f. Fortalecimiento de la gestión institucional, sectorial y comunitaria de la danza.

POLITICA DE GESTION INTERNACIONAL DE LA CULTURA

(...)”La gestión internacional de la cultura colombiana, en un contexto marcado por la globalización y la cooperación dinámica entre países y pueblos, genera oportunidades positivas para el sector cultural del país [...], y al mismo tiempo, el

posicionamiento y la visibilización de los procesos y expresiones culturales y artísticos colombianos en escenarios internacionales (...)” (Compendio Políticas Culturales, 2010).

Los principios de la política se enfocan bajo cuatro parámetros principalmente: Posicionamiento de Colombia como un país de diversidad y riqueza cultural en el contexto internacional, circulación e intercambio fortaleciendo y retroalimentando las capacidades creativas, técnicas e institucionales del sector colombiano, espacios multilaterales para la cultura a través de la agenda nacional en materia cultural y fuente de recursos a través de la consolidación de cooperación internacional.

Dentro de las dimensiones que se pueden considerar transversales a la política están:

- a. Formación o fortalecimiento de experticias a través del mejoramiento de las capacidades con las que cuenta el talento humano del sector, creadores, artistas, gestores culturales y responsables de las políticas culturales.
- b. Circulación de contenidos en escenarios internacionales por parte de la gestión del Ministerio de Cultura, contribuye al posicionamiento, visibilización y consolidación de esos procesos nacionales, así como la inserción del país en el contexto global.
- c. Emprendimiento cultural e industrias culturales, a través del Ministerio de Cultura y en alianza con , Proexport, Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los cuales pretenden mejorar en el sector su posición exportadora y atraer inversión, para concretar el aporte del sector cultural al desarrollo social y económico del país, a través de la participación en mercados culturales, ferias de industrias culturales y festivales artísticos y culturales a nivel internacional.
- d. Movilización de artistas, para facilitar e incrementar la presencia de artistas colombianos en escenarios internacionales.
- e. Dotación de equipos tecnológicos, instrumentos musicales, entre otros, a través la formulación e implementación de proyectos de cooperación internacional.

Finalmente la política delinea las siguientes líneas de acción estratégicas con el fin de consolidar el sector cultural colombiano en el exterior.

- a. Colombia al mundo como país de diversidad cultural, donde el Ministerio a través de su gestión busca posicionar y generar una visión de Colombia fundamentada en el valor de su riqueza y diversidad cultural.
- b. Industrias Culturales como sector competitivo y motor de desarrollo económico y social, donde se abren las posibilidades para la generación, fortalecimiento o consolidación de cada uno de los eslabones que la componen.
- c. Liderazgo técnico y político en los espacios multilaterales, que ha contribuido a consolidar iniciativas de cooperación cultural
- d. Cultura como vínculo de identidad de los colombianos en el exterior, ya que al producir contenidos y materiales para apoyar actividades, se contribuye a difundir la cultura e identidad colombiana.
- e. Gestión Cultural en fronteras, a través de una oferta coordinada pertinente de programas y proyectos del Ministerio de Cultura en esas zonas del país.
- f. Cooperación Internacional para el posicionamiento y consolidación de los procesos culturales, y a su vez contribuir a convertir a Colombia como un referente de Cooperación Sur-Sur en materia cultural a nivel regional en América Latina y el Caribe, particularmente en las áreas de frontera.

VII. METODOLOGIA



TIEMPO

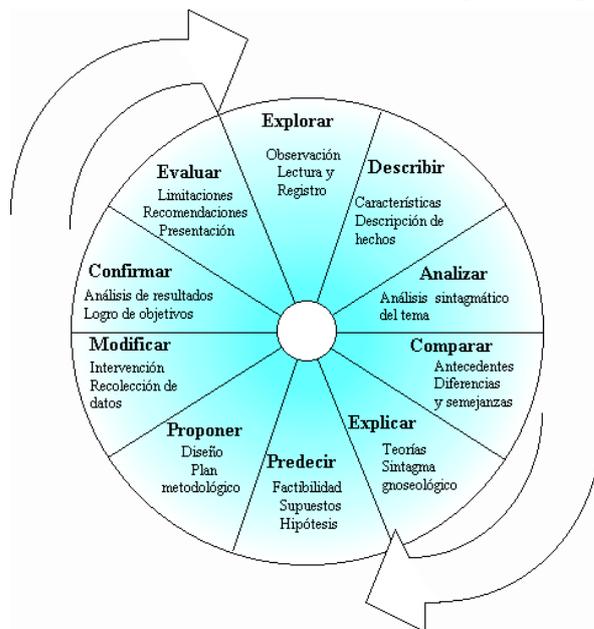
La realización del Proyecto ‘DANZZARA: Arte Híbrido, Fortalecimiento y Emprendimiento Cultural’ se estructura con base a herramientas del Marco Lógico y de Metodología Holística, que permiten por un lado, estructurar un proyecto conceptualmente sólido, y por el otro, proporciona una visión panorámica de la organización y promueve su inserción en las tendencias metodológicas globales.

Así, en el proceso inicial del trabajo abordamos el proyecto a través del Árbol de Problemas de la Metodología de Marco Lógico como herramienta para facilitar el proceso de conceptualización del plan de fortalecimiento. Con la estructura del árbol de problemas se desarrolló una terminología uniforme, y se llegó a acuerdos precisos en los objetivos, metas y riesgos, así como en un temario analítico común

a las personas relacionadas con el proyecto y se acotó los diferentes documentos asociados al mismo (Ortegón, 2005:14).

En el marco de la metodología holística se tuvo en un interés por ir más allá de la solución de problemas a corto plazo y se pensó a la organización ajustada a contextos macro en el tiempo, teniendo en cuenta que la preocupación por la solución de problemas locales sin apreciar el contexto, a la larga pueden generar problemas mayores a los resueltos (Capra, 1994). Partimos de uno de los principios de esta metodología, en la que los procesos de integración y organización creativa de la cultura no son lineales, y que por lo tanto necesitan de sistemas de pensamiento integrativos y que permitan a la organización adaptarse y dinamizarse en un contexto cambiante y complejo.

Bajo este contexto, y siguiendo la propuesta teórica de Jackeline Barrera, pretendemos avanzar en la investigación aplicando algunos principios de la



holística. El primero será el principio de continuidad en el proceso metodológico con el fin de prepararnos a la hora de enfrentar varios procesos creativos de manera simultánea y secuencial. En éste tendremos en cuenta los holotipos de investigación como fases del proceso, basándonos en el ciclo holístico de la investigación. La implementación del ciclo

Jackeline Barrera. Ciclo holístico

holístico permitirá que cada conclusión represente un punto de partida nuevo.

El segundo principio es el de evolución, que está enmarcado en el tiempo y hace que el conocimiento que alcance el ser humano en puntos específicos de la historia evidencie su desarrollo. El tercero es el principio holográfico en el que cada aspecto y momento de la investigación contiene y refleja la investigación total, evidenciando una armonía y la cohesión teórica y estructural. El cuarto es el

principio de integralidad en el que las diferentes dimensiones de ser humano hacen parte del proceso creativo.

Así, dividimos la realización del mismo en dos fases durante las cuales nos apoyamos en las herramientas que nos proporcionaron los diferentes enfoques metodológicos anteriormente mencionados.

FASE I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

- DOFA
- Estrategias
- Estudio mercado
- Revisión de Estrategias

En esta fase se produjo una radiografía de DANZZARA que permitió comprender qué estrategias necesita la organización para ser más competitiva.

Para esto, se utilizó la herramienta DOFA que nos permitió inicialmente reconocer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y que consecutivamente facultó la obtención de las estrategias de fortalecimiento para combatir las amenazas y debilidades que ponen en riesgo el sostenimiento de la organización.

Todo lo anterior por medio de un análisis completo DOFA, en el cual se cruzan todas las variables DA, DO, FA y FO para encontrar, entre otras cosas, los escenarios posibles en los que desarrollar las estrategias.

En este punto se aclara que para este tipo de herramienta la línea de tiempo cobra vital importancia en el sentido que la amenaza de hoy puede ser la oportunidad de mañana y viceversa.

Asimismo, para poder ejecutar las ideas concretadas en la fase anterior, se estudiaron los escenarios que nos arrojó la herramienta DOFA, para conocer el contexto de ejecución de las estrategias.

Esta fase comprende el análisis del sector y del mercado de referencia, el índice de saturación del mercado potencial, el análisis socioeconómico del mercado potencial y el análisis estratégico de la competencia.

Una de las herramientas metodológicas en este punto fueron las encuestas a los públicos objetivos. Los resultados de dichas indagaciones reiteraron o refutaron las ideas que tenía el equipo de gestión sobre los pasos a seguir.

Otro instrumento que se implementó fue el de la entrevista con el fin de conocer con mayor profundidad el contexto actual en el que se inserta la organización y el perfil de los profesionales del sector de la danza.

FASE 2

FASE FORTALECIMIENTO

- Misión – Visión
- Objetivos
- Plan de negocios:
 - Plan de Mercado
 - Plan Operativo
 - Plan Organizacional
 - Plan Financiero

En esta fase el direccionamiento Estratégico toma forma a través de un plan Organizacional, en el que se da el diseño y la declaración de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores Corporativos (principios de una cultura organizacional).

Una vez realizado esto se estructuró la elaboración del Plan de Negocios: En esta fase tuvo lugar el desarrollo del sustento teórico, el Plan de Mercados, el Plan Operacional, revisión del Plan Organizacional y Administrativo, el Plan Financiero y Económico, la Puesta en Marcha y el Resumen Ejecutivo.

En esta etapa se utilizó el software Proyecta de la organización Coomeva que sigue a continuación.

En esta etapa se utilizaron varias herramientas, tales como las Matrices de Marcelo Manucci (matriz de propuesta diferencial, matriz de públicos, matriz de acciones estratégicas y matriz de evaluación) que proponen una mirada circular y sistémica sobre los procesos de la organización, complementando así al software Proyecta, que ofrece una guía estructurada más lineal de un plan de negocios completo susceptible de ser presentado para cualquier fondo de financiación: “El software

Proyecta es un aplicativo *stand alone* que tiene como objetivo guiar, apoyar y brindar ayudas en el proceso de generación de planes de negocios que permiten dar soporte al emprendedor, y a los demás interesados, sobre todo lo relacionado con los cinco enfoques principales que permiten el entendimiento global de la empresa y le conceden seguridad en el momento de plantear acciones a seguir o tomar decisiones concretas frente a temas financieros, técnicos, de mercadeo o cualquier otro enfoque estratégico que se requiera analizar. Esta herramienta, desarrollada por la Fundación Coomeva, se ofrece como una alternativa apropiada para la consolidación de ideas de inversión empresarial encaminadas a la creación y fortalecimiento de nuevas empresas a través de la formulación de proyectos empresariales, que permiten la validación de la iniciativa y la presentación del negocio frente a sujetos externos para su evaluación y análisis.

VIII. PLAN DE NEGOCIOS



DANZZARA: FORTALECIMIENTO CULTURAL INTELIGENTE

1. DATOS GENERALES

1.1 DATOS BÁSICOS

Nombre plan de negocios	DANZZARA: Fortalecimiento Cultural Inteligente
Fecha inicio plan de negocios	1 de agosto 2010
Ciudad	Bogotá
Nombre de la organización	Corporación Artística DANZZARA
Actividad económica	Actividades teatrales y otras actividades artísticas
Sector	Servicios
Tipo de persona	Jurídica
Tipo de sociedad	ESAL
Registrada en Cámara y Comercio	Sí
Fecha Registro en Cámara	22 de agosto de 2008

1.2 DATOS EMPRENDEDORES

Nombres	Edna Carolina Rodríguez Bacca
Cédula	52.423.569
Ciudad	Bogotá
Dirección	Cra 17 a # 136 -20
Teléfono 1	6254929
Teléfono 2	310 7576261
E-mail	gestioncarolina@gmail.com
Profesión	Ingeniera Química

Área de especialidad	Danza - Coreografía - Gerencia y Gestión
Perfil	Creadora de la Corporación Artística DANZZARA; bailarina y coreógrafa con más de 13 años de experiencia nacional e internacional. Solista de compañías de tango, folclor y flamenco en la ciudad de Bogotá. Perteneció a la compañía Corpus Erigo Danza Contemporánea, Ballet de Colombia y Ballet Folklórico Colombiano. Ha realizado giras internacionales a Europa, Asia y Medio Oriente y actualmente es directora de DANZZARA.
Rol en el proyecto	Directora gerente de DANZZARA.
Asociado a Coomeva	Sí

Nombres	Maruía Forero
Cédula	52.380.923
Ciudad	Bogotá
Dirección	Calle 56 #18-49
Teléfono 1	804 4826
Teléfono 2	311 592 5080
E-mail	maruiamaruia@gmail.com
Profesión	Artista Escénica
Área de especialidad	Teatro y Danza - Gerencia y Gestión
Perfil	Directora, productora, gestora y actriz especialista en Teatro Físico/Gestual y Coreografía. Docente en actuación, expresión corporal y mimo. Ganadora del Premio de Creación para Jóvenes de la OFB. Finalista nacional al premio Jóvenes Emprendedores en Artes Escénicas del British Council. Miembro de la junta directiva del Sector Jóvenes Creadores del Distrito. Trilingüe Francés-Inglés-español.
Rol en el proyecto	Gestora cultural y directora de Teatro 5 Sentidos en alianza con DANZZARA.
Asociado a Coomeva	Sí

Nombres	Julia Díaz
Cédula	29.118.672
Ciudad	Bogotá
Dirección	Carrera 5 #48-14
Teléfono 1	2193900

Teléfono 2	313 4315414
E-mail	juliadiaz.am@gmail.com
Profesión	Comunicadora Social
Área de especialidad	Gerencia y Gestión
Perfil	Comunicadora Social y periodista, estudiante del postgrado en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Cubrió por varios años el área de cultura en el Nuevo Diario Occidente y el Periódico El País, de Cali. Ejerció como coordinadora editorial de la revista Mundo y actualmente alterna su trabajo en el campo gubernamental con la danza y el periodismo digital.
Rol en el proyecto	Gestora cultural
Asociado a Coomeva	No

Nombres	Maximiliano Jaramillo Ricaurte
Cédula	79.788.716
Ciudad	Bogotá
Dirección	Calle 27 # 32 ^a – 15
Teléfono 1	368 76 66
Teléfono 2	310 559 39 59
E-mail	maxitojr@yahoo.com
Profesión	Músico Profesional
Área de especialidad	Violinista - Gerencia y Gestión
Perfil	Músico violinista de la Orquesta Sinfónica de Colombia desde el año 2003, maestro de violín de La Fundación Batuta orquesta Bogotá desde el año 2007, ha sido maestro de violín de la Universidad Distrital (ASAB) (2005-2008).
Rol en el proyecto	Gestor cultural
Asociado a Coomeva	Sí

1.3 GARANTIAS

DANZZARA está en condiciones de ofrecer las garantías que solicite la entidad financiera que otorgue el crédito para este proyecto. Por ejemplo puede presentar codeudor con propiedad raíz sin hipoteca y sin patrimonio familiar con certificado de libertad.

2. FUNCION EMPRESARIAL

2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La Corporación Artística DANZZARA nace en el 2004 de una manera informal al recibir una invitación para ir a Corea del Sur a presentar un espectáculo de danza latina y folclor colombiano en hoteles y resorts, y participar en festivales culturales que se realizan en este país. Se constituye legalmente en el 2008 con el objetivo de crear, producir y difundir la danza y las demás artes representativas como la música, el circo y el teatro, a través de un concepto original y de vanguardia y una perspectiva internacional.

En la práctica de la danza, trabaja a partir de la hibridación de ritmos y movimientos tradicionales y modernos, con un vestuario, una música y una puesta en escena diferentes que desarrollan nuevos esquemas y lecturas de la danza y de las Artes Escénicas.

El trabajo que ejecuta y ofrece tiene un estilo propio y de vanguardia, resultado de la hibridación de nuestras raíces afro-indo-latinoamericanas y la aplicación de técnicas de danza como el ballet, el jazz, el moderno, y el contemporáneo. Es así que DANZZARA trabaja a partir de la observación, investigación y transformación de los distintos ritmos musicales, géneros, estilos de danza y nuevas tendencias artísticas, para realizar espectáculos y creaciones bajo un concepto original, profesional y artístico.

Dentro de la historia de DANZZARA, el año 2009 se perfiló como un año de poca actividad, y es en el 2010 cuando la organización comienza de nuevo a impulsarse. En este momento el equipo de trabajo es reducido, puesto que solamente cuenta con un núcleo de dos directores quienes se hacen cargo de varios frentes para el llevar los procesos de la organización adelante.

Por tal razón, este proyecto de fortalecimiento apunta al crecimiento de DANZZARA a través de una estructura innovadora y unas estrategias que respondan a las necesidades de la organización.

Hoy la filosofía de la empresa se fundamenta en ofrecer servicios artísticos con gran profesionalismo y calidad, siempre creativa e innovadora, dispuesta al cambio y dejando una excelente experiencia en el cliente. Tiene a su vez un

compromiso social, con el que pretende afianzar la diversidad cultural dancística y difundir productos artísticos que contribuyan al fortalecimiento del sector de la danza especialmente en Bogotá.

La vasta experiencia de DANZZARA, la de sus directores en la presentación de espectáculos de danza colombiana y latina en el mercado internacional, y la participación en varios festivales en Corea del Sur, constituyen una gran fortaleza para ingresar al mercado nacional, capturar potenciales clientes, buscar una mayor representatividad, consolidar y ofrecer una forma diferente de producción escénica de la danza.

DANZZARA tiene como objetivo dirigirse al sector hotelero, cada vez más consolidado; al sector empresarial por medio de agencias de publicidad BTL y de empresas del sector de la economía solidaria, como fondos de empleados y cooperativas, como una nueva opción de entretenimiento; y al sector cultural para contribuir en el fortalecimiento del sector y de los agentes de la danza en Bogotá.

2.2 DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO

DANZZARA se especializa en la prestación de servicios artísticos, particularmente en danza y demás artes representativas como música, circo y teatro, bajo un concepto original y de vanguardia que se transmite por medio del vestuario, la música, la coreografía y la puesta en escena diferente e innovadora.

DANZZARA trabaja a partir de la hibridación y transformación de los distintos ritmos musicales, géneros y estilos de danza y nuevas tendencias artísticas, para así realizar espectáculos y creaciones sorprendentes, profesionales, y de distinción.

Ofrece hoy en día un amplio portafolio de espectáculos de folclor nacional e internacional con bailarines, cantantes, músicos y artistas circenses en pequeño, mediano y gran formato; performances y coreografías; y clases en los distintos géneros de la danza, dirigidos a los sectores cultural, empresarial, hotelero y de la economía solidaria.

2.3 FINALIDAD DEL PROYECTO

El proyecto pretende mejorar la calidad de vida de los socios y empleados de la organización de una manera sostenible, promover la generación de empleo, afianzar la diversidad cultural a través de las actividades, y contribuir al fomento y desarrollo cultural y artístico de la sociedad.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Generar una cultura organizacional innovadora.
- Conseguir recursos financieros para la organización.
- Buscar clientes, alianzas y cooperaciones.
- Realizar contratos con el sector hotelero del Norte y Salitre de la ciudad de Bogotá.
- Diseñar y realizar una estrategia de mercadeo y publicidad.
- Realizar contratos con cooperativas y fondos de empleados.
- Realizar contratos con agencias BTL.
- Realizar el montaje de un espectáculo.

2.4.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Tener infraestructura física para el funcionamiento de la empresa.
- Generar e incrementar la nómina de empleados.
- Iniciar un proceso de fidelización de clientes.
- Crecer en forma sostenida.
- Generar contratos a nivel internacional.
- Mejorar los procesos organizacionales.
- Incrementar el portafolio de servicios.
- Gestionar proyectos culturales.
- Organizar eventos culturales y sociales.

2.4.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Consolidar la cultura organizacional innovadora.
- Posicionar DANZZARA a nivel nacional e internacional.

- Incrementar el patrimonio de la empresa.
- Ser una empresa líder y referente en el ámbito cultural nacional.
- Pertenecer a redes culturales y artísticas reconocidas internacionalmente.
- Crear un programa con carácter social.

2.5 DESCRIPCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Producción de espectáculos de folclor colombiano e internacional.

Producción de espectáculos en pequeño, mediano y gran formato, para diferentes tipos de eventos sociales, culturales y empresariales en los que participan músicos, bailarines, cantantes y artistas circenses. En este momento se ofrecen:

‘Carnaval de Río’, con ritmos de samba, capoeira y lambada;

‘Carnaval Caribe de Colombia’, con cumbiamba, fandangos y puya;

‘Euforia’, con salsa, mambo y boleros;

‘Entre Pasiones’, con tango y flamenco;

‘Magia Ancestral’, con afro y cumbia;

‘Nocturno’, un musical estilo Broadway.

2. Performances.

Creación de espectáculos por demanda de clientes externos para activaciones de marca y lanzamiento de productos. Dirigidos a agencias de publicidad BTL, fiestas temáticas y eventos sociales.

3. Creación de coreografías.

Ofrecimiento de coreógrafos de gran experiencia para todo tipo de eventos.

4. Formación.

Clases de diferentes técnicas de danza como ballet, jazz, moderno, contemporáneo, y géneros como folclor, salsa, y tango. Proyectamos ofertar un programa multidisciplinario de formación en danza, música y teatro a empresas de la ciudad de Bogotá haciendo énfasis en empresas del sector de la economía solidaria específicamente cooperativas y fondos de empleados. Esto último, de acuerdo al estudio de mercado realizado.

5. Productos proyectados a mediano plazo.

Organización de eventos, catering y espectáculos: servicios de catering, protocolo y espectáculos para eventos sociales, institucionales y empresariales.

Gestión de proyectos culturales: servicios de gestión cultural a través del diseño, ejecución y acompañamiento de proyectos culturales para organizaciones e instituciones a nivel nacional e internacional.

Merchandising: con el objetivo de generar recordación de marca, se planea ofertar artículos con la marca DANZZARA como maletines, camisetas, agendas, pocillos, portavasos, etc. Esto se llevaría a cabo durante los espectáculos, en locales y a través de ventas en la página internet. Es de destacar que ya existe una plataforma digital que se desarrollaría para realizar las ventas a través de ella.

3. PLAN DE MERCADOS

3.1 DEFINICION DEL SECTOR Y ANALISIS ECONOMICO

LAS ARTES ESCENICAS Y LA DANZA EN BOGOTÁ

La cultura en las últimas décadas ha jugado un papel fundamental y estructurante en la transformación socio-política de la ciudad, y ha tomado fuerza como una de las herramientas necesarias para un cambio positivo en la sociedad ofreciendo la oportunidad de modificar realidades y experiencias cotidianas. Dichos cambios se han visto reflejados en la ampliación de la oferta cultural, nuevas organizaciones, la ampliación de estímulos públicos y privados para la creación, formación y circulación cultural, y el fomento a la investigación académica, entre otros.

Las Artes Escénicas cada vez más representan un aporte al producto interno bruto del país, como se muestra a continuación, lo que hace interesante en materia de viabilidad la consolidación y el fortalecimiento de organizaciones de danza como DANZZARA en Bogotá.

Producto Interno Bruto Cultural (2000-2007)

ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB	1.58	1.61	1.55	1.58	1.58	1.56	1.75	1.78

Fuente: DANE

El sector (Artes Escénicas) presenta los mayores niveles de producción y valor agregado con crecimientos entre el 2000 y el 2007 de 13,1% y 14% respectivamente, comparado con otros sectores culturales, y el mayor aporte al crecimiento del sector lo generan actividades no tradicionales, según la Caracterización del sector de las Industrias Culturales hecho en el 2010 por el CEDE de la Universidad de Los Andes¹⁴.

Estas cifras son alentadoras, pero también la realidad del sector se traduce en que, según este mismo estudio del CEDE, sigue siendo “muy informal”, en que la mayoría de empresas en el sector son pequeñas empresas (74,2%) y que su tiempo de permanencia en el mercado no es muy alto (sólo el 38,1% permanece más de

¹⁴ Caracterización del Sector de Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y Cundinamarca, CEDE, Universidad de Los Andes, 2010.

10 años). Además, existe un “limitado nivel de asociación dentro de las industrias culturales”, tal como lo muestran las cifras del estudio: el 43,9% de las organizaciones en Artes Escénicas únicamente se encuentra asociado a algún gremio. En general estas empresas se dedican a todos los eslabones de la cadena de producción, es decir tienden a no sub-contratar y de esta forma no se desarrolla la especialización necesitada en el sector (solamente el 24,6% en Artes Escénicas subcontrata). Pocos integrantes de las organizaciones artísticas tienen educación formal en artes (el 52,4% posee formación no formal), pocos reciben capacitaciones por medio de las empresas (el 58,2%), muchos no reciben pago por presentarse en funciones artísticas (el 52%), y el 65% no posee afiliación a salud y pensión¹⁵.

Bogotá es el centro urbano más grande del país, representando el 15% del total de la población. En dicho contexto la capital colombiana es privilegiada en el aspecto cultural con más de 300.000 personas vinculadas a la creación, la gestión y la infraestructura artística y cultural¹⁶, y es donde el 76% de las organizaciones en Artes Escénicas realiza sus ventas¹⁷.

En este contexto la danza ha empezado a ocupar un lugar importante en el desarrollo cultural de la ciudad como uno de los ejes centrales de asociación de la población capitalina con las artes y la cultura, ya que en los últimos 15 años el incremento de escuelas de formación, la creación de nuevas organizaciones, la diversificación de los géneros, la circulación de mayor cantidad de grupos y las instituciones que promueven el fortalecimiento de los agentes, han ido consolidando y visibilizando el sector.

Revisando los últimos documentos existentes de los estados del arte de danza en Bogotá se encontró que el último fue editado en el año 2006, en el que se realizó una investigación del periodo comprendido entre 1994 -2004 (vale la pena notar que los datos presentados a continuación corresponden al caso de organizaciones vinculadas al IDCT -Instituto Distrital de Cultura y Turismo- en ese entonces), por lo tanto se evidencia una carencia con respecto a este tipo de datos oficiales

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Políticas Culturales Distritales (2004-2010) Alcaldía Mayor de Bogotá.

¹⁷ Caracterización del Sector de Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y Cundinamarca, CEDE, Universidad de Los Andes, 2010.

para el sub-sector de la danza. Sin embargo, se notan a continuación datos interesantes inscritos en el documento del 2006, y que consideramos relevantes de acuerdo a la experiencia y observación que se ha podido hacer del sector en los últimos meses.

Se observa en la línea de circulación un incremento notable del número de grupos de 97 a 422, para el año 1996 y 2004 respectivamente. En la actualidad, bajo la revisión realizada hasta el momento, no se ha encontrado cuantificado para 2010 el número de organizaciones de danza existentes en Bogotá, pero de acuerdo a Mario Monroy, integrante del Concejo Distrital de Danza, llegan hoy día a 586.

En la línea de creación (datos a 2004) donde se practicaron 169 encuestas a intérpretes, coreógrafos y directores, la danza tradicional y la danza contemporánea son las más representativas, pero hay surgimiento y crecimiento de géneros como: ritmos y tradiciones del mundo (salsa, tango, flamenco, árabe), danza urbana (break dance, hip-hop, street dance), y danza experimental. Y en la línea de formación sólo existen tres instituciones que imparten formación profesional, la Universidad Antonio Nariño, la ASAB (Academia Superior de Artes de Bogotá), y CENDA (Corporación de Educación Nacional de Administración).

El factor socio-demográfico revela la incursión de los creadores a la educación superior y la definición de su actividad profesional a una edad tardía (18 a 25), lo cual puede desdibujar la calidad del recurso humano de las organizaciones y por consiguiente su competitividad a nivel internacional.

Población de la danza por género y edad. (2004)

Genero Edad	Masculino (%)	Femenino (%)
De 18 a 25	9.82	13.50
De 26 a 45	26.99	30.67
De 45 a 60	9.20	4.91
Más de 60	1.84	3.07

Fuente: Estado del Arte de Danza en Bogotá (2006)

La siguiente tabla que corresponde a los ingresos de los creadores en el sector de la danza en Bogotá, considerando los independientes (que generan ingresos de

forma autónoma) y los dependientes (asalariados), deja ver que la mayoría de los creadores (23.93%) no ganan más de dos salarios mínimos, y por lo tanto se considera la danza como una práctica informal; esto refleja además que la calidad de vida de los bailarines no es óptima y afecta directamente la sostenibilidad de las organizaciones al no poder contar con personal estable. Al preguntar en la encuesta quiénes se consideraban profesionales y quiénes aficionados, el porcentaje fue: profesionales del campo: 75.46% y aficionados 24.54%; el 57.67% pertenecen a organizaciones y el 42.33% no. Así mismo el 37.10% pertenece a asociaciones, el 50% a organizaciones y el 2.42% a redes.

Promedio de Ingresos de creadores en danza en Bogotá (2004)

Ingresos Salario (mensual)	Forma de Independiente (%)	Dependiente (%)
0 – 358.000	20.25	4.91
358.000 - 716.000	23.93	12.27
716.000 - 1.432.000	12.27	9.82
1.432.000 - 2.506.000	6.13	6.13
2.506.000 - 3.580.000	1.84	0.61
3.580.000 en adelante	1.23	0.61

Fuente: Estado del Arte de Danza en Bogotá (2006)

Este panorama refleja por una parte un avance evidente en el sector cultural y artístico, pero por otra parte presenta también barreras que son imprescindibles para tener en cuenta en el desarrollo de este proyecto en cuanto a la comprensión del contexto de una organización de danza en Bogotá: la poca existencia de información en materia de gestión, datos inexistentes de sostenibilidad en las organizaciones, poca financiación de los proyectos, insuficientes espacios para acoger la oferta cultural y otra gran cantidad de factores sociales como la coexistencia con la aceptación y la tolerancia del otro, la lucha contra el clientelismo, la restricción cultural en algunos sectores sociales y la escasa capacitación de los gestores culturales y agentes.

La encuesta bienal de cultura de 2009, muestra la predilección del público bogotano por música y cine en 32.96%, música y danza en 11.26%, teatro y danza en 3.22%, y danza y artes plásticas en 2.13%. “La danza junto con las obras de

teatro y la pintura/dibujo se presentan como actividades que marcan una alta frecuencia en la asociación de los bogotanos con actividades de interacción con el medio artístico”¹⁸ y es importante destacar la preferencia de los estratos medios por la pintura y la danza. Estos datos enmarcan la apropiación de la población bogotana con la danza como actividad lúdico-recreativa, importante en función de las organizaciones respecto a su oferta cultural.

3.2 DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

DANZZARA plantea una visión de organización inteligente con sus productos en la medida en que éstos están diseñados para adaptarse al mercado y a los clientes, son flexibles y creativos, y apuntan a realizar procesos que tiendan a ser innovadores.

Líneas de productos y servicios:

1. Producción de espectáculos de folclor colombiano e internacional.
2. Performances.
3. Creación de coreografías.
4. Formación.

¹⁸ Políticas Culturales Distritales (2004-2010) Alcaldía Mayor de Bogotá. p.95.

**LINEA 1 DE PRODUCTOS. PRODUCCION DE ESPECTACULOS DE
FOLCLOR COLOMBIANO E INTERNACIONAL**

CARNAVAL DE RIO



PRODUCTO 1. CARNAVAL DE RIO (Pista y en vivo). Mediano y gran formato.

- a. Descripción: Espectáculo brasileiro integrado por bailarines, músicos y cantantes en vivo. Es una creación que hace alusión al Carnaval de Río donde la mezcla de Samba, Garotas y Capoeira hace del Brasil un carnaval lleno de brillo, sensualidad y color; con vestuario al mejor estilo de Río de Janeiro. Duración aproximada 45 minutos.
- b. Usos principales o secundarios: Este espectáculo puede presentarse en bodas, eventos corporativos, lanzamientos de productos, activaciones de marca, muestras folclóricas y festivas.
- c. Productos competidores: Espectáculos de circo, espectáculos de folclor colombiano, y otros espectáculos brasileiros que se presentan en la ciudad.
- d. Necesidades satisfechas al consumidor: La danza y la música brasileira son de las preferidas en los eventos empresariales y sociales y el vestuario de las bailarinas es muy exótico y llamativo, así que este servicio deja sin duda una experiencia de gozo y alegría en el cliente.
- e. Estrategia de Producto: Calidad del espectáculo; puede ofrecerse a través de la página web con fotos y video, y de forma personal a través de un portafolio de servicios físico, el cual contiene el *reel* o video promocional.

CARNAVAL CARIBE



PRODUCTO 2: CARNAVAL CARIBE DE COLOMBIA (Pista y en vivo)

Mediano y gran formato

- a. Descripción: Espectáculo de la costa Caribe de Colombia integrado por 16 bailarines, 2 cantantes y músicos en vivo o con pista. Con Colombia como tercer país a nivel mundial en riqueza folklórica, Carnaval Caribe presenta una mezcla variada de los ritmos de la Costa Atlántica con la representación del vigor, la destreza, la fuerza, el color y la alegría de nuestro pueblo; también presenta la mezcla multirracial que poseemos y que hace de nuestro folklor algo especial y encantador. Duración: 45 minutos.
- b. Usos principales y secundarios: El producto tiene una amplia gama de espacios y eventos donde puede presentarse; entre ellos bodas, eventos empresariales, hoteles, fiestas temáticas y fiestas para extranjeros, simposios internacionales; o bien colegios y universidades.
- c. Productos competidores: Ballets folklóricos que realizan este mismo tipo de espectáculos, espectáculos de circo.
- d. Necesidades satisfechas al consumidor: La recordación de la cultura colombiana, puesto que el Carnaval de Barranquilla muestra la idiosincrasia del pueblo Colombiano, reforzando la identidad nacional.
- e. Estrategia de producto: La calidad del espectáculo en la escena; puede ofrecerse a través de la página web con sus fotos, y de manera física por medio de un portafolio de servicios.

MAGIA ANCESTRAL



PRODUCTO 3. MAGIA ANCESTRAL (Pista o música en vivo) Mediano y gran formato

- a. Descripción: Este espectáculo está integrado por bailarines, cantantes y músicos. La descendencia afro-indo-americana de la cual procedemos hace que este montaje tenga los contenidos afro-descendientes (Cumbia y Mapalé), mezclados con la cultura europea y la de nuestros indígenas, dando como resultado una creación con canto llena de magia y expresión de nuestros antepasados. Duración: 45 minutos.
- b. Usos principales y secundarios: Para hoteles, eventos, muestras folklóricas, festivales tradicionales; también universidades y colegios.
- c. Productos competidores: Espectáculos africanos, espectáculos colombianos, espectáculos brasileiros.
- d. Necesidades satisfechas al consumidor: Hace vibrar a los espectadores con la música de los tambores y los movimientos afro de los bailarines, y muestra la fuerza y plasticidad¹⁹ de los artistas, causando asombro en el espectador.
- e. Estrategia de producto: La calidad del espectáculo en la escena; puede ofrecerse a través de la página web mostrando sus fotos y/o de manera física, por medio de un portafolio de servicios.

¹⁹ Se refiere a la cualidad corporal del bailarín que le ayuda a llegar a su máxima destreza física.

EUFORIA



PRODUCTO 4. EUFORIA (Pista) Mediano formato

- a. Definición: Espectáculo integrado por bailarines y cantantes. La alegría, la fuerza y el sentir del mar Caribe se combinan en una creación tropical a ritmo de merengue, bachata, chachachá, mambo y salsa. Allí la fusión, y la agilidad y las figuras de nuestros bailarines hacen una creación agradable y emotiva para cualquier público que disfrute de la música y danza latina. Duración: 45 minutos.
- b. Usos principales y secundarios: Para eventos empresariales, fiestas de fin de año, fiestas temáticas.
- c. Productos competidores: Shows de salsa de otras compañías, shows de salsa de parejas particulares, shows latinos y revistas latinas musicales.
- d. Necesidad satisfecha al consumidor: Gran parte de América Latina está representada en la música tropical en la que se basa este espectáculo.
- e. Estrategia de producto: La calidad del espectáculo en la escena; puede ofrecerse a través de la página web mostrando sus fotos y/o de manera física, por medio de un portafolio de servicios.

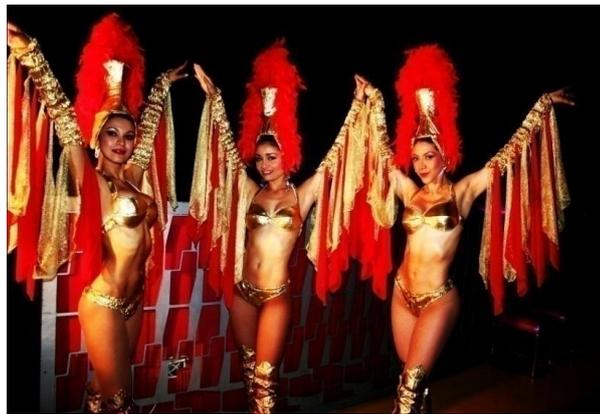
ENTRE PASIONES



PRODUCTO 5. ENTRE PASIONES (Pista) Mediano Formato

- a. Descripción: Integrado por bailarines y cantantes. Es una fusión de dos de los géneros de la danza más apasionados y sensuales como son el tango y el flamenco, donde el hondo sentir de la música flamenca y la sensualidad y pasión del tango nos traslada a la esencia de dos pasiones en un mismo ambiente. Duración: 45 minutos
- b. Usos principales y secundarios: Para milongas, restaurantes, eventos empresariales, festivales y noches temáticas, entre otros.
- c. Productos competidores: Shows de tango y de flamenco, parejas de tango, milongas.
- d. Necesidades satisfechas en el consumidor: Los temas como el amor y la pasión, que son inherentes y provocan inquietud en el ser humano; también a través de este espectáculo, en un mismo escenario, el público podrá disfrutar de estos dos géneros que gustan muchísimo en la capital.
- e. Estrategia de producto: La calidad del espectáculo en la escena; puede ofrecerse a través de la página web mostrando sus fotos y/o de manera física, por medio de un portafolio de servicios.

NOCTURNO



PRODUCTO 6. NOCTURNO (Mediano formato)

- a. Descripción: Integrado por bailarines, cantantes y artistas circenses. Es resultado de la fusión de la magia, la majestuosidad y la esencia latina, donde el brillo, la belleza y el ímpetu, se encuentran en una propuesta escénica al mejor estilo de Las Vegas. La unión de la danza, la magia, la música, el *clown*, y el vestuario, hacen de este show una hibridación interesante y particular. Duración: 45 minutos.
- b. Usos primarios y secundarios: Para eventos sociales, empresariales, fiestas de fin de año, fiestas temáticas.
- c. Productos competidores: Shows de danza moderna, shows de hip-hop, musicales, performances.
- d. Necesidades satisfechas en el consumidor: Los espectadores se transportan a los espectáculos de Las Vegas, donde disfrutan de una experiencia inolvidable.
- e. Estrategia de producto: La calidad del espectáculo en la escena; puede ofrecerse a través de la página web mostrando sus fotos y/o de manera física, por medio de un portafolio de servicios.

LINEA 2 DE PRODUCTOS: PERFORMANCES



PRODUCTO 1: PERFORMANCES

- a. Descripción: Creación de espectáculos por demanda de clientes externos, creados para una temática en particular. Se pueden realizar en espacios convencionales y no convencionales, donde se pueden integrar elementos externos para complementar una puesta en escena diferente.
- b. Usos primarios y secundarios: Dirigido principalmente hacia activaciones de marca y lanzamientos de productos para agencias de publicidad BTL, fiestas temáticas y eventos sociales.
- c. Productos competidores: Shows de Stand-up Comedy, Stomp, shows de circo y teatro, entre otros.
- d. Necesidades satisfechas en el consumidor: El cliente identifica su producto o su marca en la puesta en escena, lo que le representan más ventas o una mejor imagen de su producto o empresa, fuera de disfrutar de una experiencia estética y artística brindando una mejor calidad de vida a sus empleados, consumidores o amigos.
- e. Estrategia de producto: A través de una idea atractiva para el cliente, y la muestra de trabajos anteriores en este tipo de servicios.

LINEA 3 DE PRODUCTOS. CREACION DE COREOGRAFIAS

PRODUCTO 1. CREACION DE COREOGRAFIAS

1. Descripción: Esta línea ofrece la creación de coreografías con un concepto original al mezclar géneros de la danza con otros elementos y desarrollando una puesta en escena única para cada cliente.
2. Usos primarios y secundarios: Para empresas corporativas que realizan concursos de baile entre sus empleados, bodas, 15 años, televisión, y particulares.
3. Productos competidores: Coreografías montadas por bailarines y academias de baile.
4. Necesidades satisfechas en el consumidor: La persona o grupo podrá ver una puesta en escena que se identifica con el tema que quiere comunicar.
5. Estrategia de producto: Idea atractiva y vendible y muestra de coreografías anteriores.

LÍNEA 4 DE PRODUCTO. FORMACIÓN

PRODUCTO 1. CLASES

- a. Descripción: Se ofrecen clases de estilos de la danza como ballet, jazz, moderno, contemporáneo, y géneros como folklor, salsa, tango, afro-colombiano, entre otros. Son clases generalmente de 1 hora y tienen tres momentos, la primera parte es acondicionamiento, la segunda parte es la enseñanza del género que se está aprendiendo y la tercera es el estiramiento final.
- b. Usos principales y secundarios: Dirigido a público en general que quiera aprender algún género o estilo de la danza.
- c. Productos competencia: Clases ofrecidas por bailarines y academias de danza, clases ofrecidas en gimnasios.
- d. Necesidades satisfechas en el consumidor: La persona o grupo sentirá bienestar al aprender un nuevo género de la danza y tener contacto directo con el arte a través de su cuerpo, ya que expresar a través del arte es una necesidad del ser humano.
- e. Estrategia de producto: Ofrecer una clase gratis y mostrar trabajos anteriores.

PRODUCTO 2. PROGRAMA MULTIDISCIPLINARIO

- a. Descripción: Se proyecta ofertar un programa multidisciplinario de formación en danza, música y teatro. La duración mínima es de 6 meses.
- b. Usos primarios y secundarios: Para las cooperativas y fondos de empleados en la ciudad de Bogotá inicialmente, de acuerdo al estudio de mercado realizado; en un futuro podría ofertarse a empresas corporativas y otras instituciones.
- c. Productos competencia: Programas de formación artística ofrecidas por escuelas de formación artística.
- d. Necesidades satisfechas en el consumidor: Los grupos se sentirán bien al estar aprendiendo un nuevo género de la danza, además de tener contacto directo con el arte en sus diferentes manifestaciones.

- e. Estrategia de producto: Muestra de Taller Multidisciplinario (danza, teatro, música), a través de fotos y video promocional de trabajos anteriores de los docentes.

3.3 MERCADO OBJETIVO Y GLOBAL

DANZZARA centrará su interés principalmente en el siguiente mercado objetivo como estrategia de posicionamiento y reconocimiento en el mercado de Bogotá, como eje comercial y cultural del país, sin ignorar que existen otros públicos a los que se les puede llegar, y teniendo en cuenta que se pueden producir cambios en el entorno susceptibles de modificarlos.

AGENCIAS BTL

Según el presidente de la Asociación Colombiana de BTL (ACBTL), Andrés Vargas, no existe un estudio oficial sobre este mercado, pero la asociación realizó un estimado en el año 2009 sobre la cantidad de agencias a nivel nacional, que serían alrededor de 1300. Páginas web del sector, como <http://www.abcpublicitario.com>, listan solamente 170 agencias BTL a nivel nacional. No se tiene un estimado de aquellas ubicadas en la ciudad de Bogotá, pero siendo esta ciudad la de mayor actividad publicitaria y cultural en el país, podemos inferir que una gran parte se ubica allí.

SECTOR SOLIDARIO: COOPERATIVAS

Dentro del sector solidario, DANZZARA pretende realizar contratos enfocados en un principio (primer año, para después ampliar a fondos de empleados) hacia las cooperativas con un rango de 62.000 a 6.000 asociados en dicho sector, que son 25 organizaciones en Bogotá, según los reportes del informe Cooperativas, fondos y mutuales vigilados a marzo 06 de 2008, de la Confederación de Cooperativas de Colombia. En la parte específica de Cooperativas, en Bogotá en el año 2009, según el sistema de información SIGCOOP de la Confecoop, Existen 1830.

SECTOR HOTELERO

Encontramos 38 hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Bogotá. Que son el público objetivo, tomando en cuenta que los sectores priorizados son Norte y Salitre.

PÚBLICO GENERAL

El público objetivo de DANZZARA en Bogotá son personas de estratos 4,5 y 6, mayores de 30 años, es decir alrededor de 500 mil personas (*Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020*, DANE, revisión marzo 2010). DANZZARA se proyecta hacia un público general para realizar temporadas en teatros, participar en festivales y fiestas privadas.

3.3.2 CLIENTES POTENCIALES Y/O ACTUALES

CLIENTE	UBICACIÓN	PRODUCTO
Agencias BTL	Bogotá	Performances Coreografías
Sector Solidario	Bogotá	Programas de formación
Hoteles	Bogotá	Performance
Público General	Bogotá	Espectáculos y clases

3.3.3 SEGMENTACION DE CLIENTES

Esta segmentación se apoya en el aprovechamiento del potencial del entorno para ingresar a mercados poco competidos y no descuidar los mercados existentes consolidados. Esto, aplicando el conocimiento surgido de la experiencia en el medio y utilizando las fortalezas y la flexibilidad de la organización para introducirlas en los productos como los programas de formación.

DANZZARA se enfoca a diferentes segmentos de clientes para los cuales ofrece diferentes tipos de productos, principalmente en la ciudad de Bogotá puesto que la sede de DANZZARA se encuentra hoy en día en esta ciudad, y es en donde existe más actividad cultural y posibilidades económicas para los miembros de la organización. Dentro de sus públicos se encuentran:

PUBLICO DEL SECTOR DEL ENTRETENIMIENTO: Éste corresponde a las agencias de eventos, agencias de publicidad BTL, y managers en el extranjero. Son personas u organizaciones, en general de gama alta, que contratan los servicios de DANZZARA a nivel local, nacional o internacional, y que buscan espectáculos profesionales, de calidad, innovadores, originales y que exalten la cultura latina. Este público es exigente y demanda flexibilidad y diversidad en los

productos y en los tiempos, lo cual se ha comprobado gracias al conocimiento del mercado, por lo que DANZZARA continúa ofreciendo un amplio portafolio de productos y una cultura organizacional flexible y que se adaptan a los cambios.

PUBLICO DEL SECTOR SOLIDARIO: Son asociados a cooperativas o fondos de empleados, mayores de 30 años de estratos 3 al 6. Son personas que disfrutan de compartir con los demás experiencias que involucran el arte y las expresiones culturales y con la curiosidad de aprender y entretenerse con actividades diferentes de su ámbito laboral. Este es un público poco explorado por las compañías artísticas en cuanto a programas de formación con el cual se espera incursionar el próximo año, y cuyo interés por las clases de artes se encontró en el estudio de mercado realizado para este proyecto. Se diseñó el producto “Programas de Formación” con base a lo anterior.

PUBLICO DEL SECTOR HOTELERO: Hoteles de 4 y 5 estrellas competitivos que quieren sobresalir ofreciendo entretenimiento de calidad como valor agregado a su clientela y que perciben los gustos de sus huéspedes extranjeros por las expresiones culturales de nuestro país. Éste también es un sector que DANZZARA se propone explorar el próximo año, con base en el estudio de mercado realizado.

PUBLICO GENERAL: éste es el público que es susceptible de disfrutar a DANZZARA durante una temporada en un teatro, durante festivales, y como parte de sus celebraciones privadas, o en clases particulares. Éstas son generalmente personas mayores de 30 años que habitan en estratos 4, 5 y 6. Es decir con un poder adquisitivo relativamente alto, que se puede permitir asistir y pagar servicios culturales dentro de sus hábitos cotidianos. Son personas que disfrutan de compartir con los demás experiencias que involucran el arte y las expresiones culturales. Son también personas abiertas a ideas que sean creativas y novedosas, con cierto nivel educativo que les permita tener una apreciación hacia las expresiones artísticas contemporáneas.

3.4 POTENCIAL DEL MERCADO

El porcentaje de participación de las actividades culturales en el PIB nacional ha ido en aumento. Esto se puede evidenciar en la Tasa de participación del 2000 al

2007 publicada en la ‘Caracterización del Sector de Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y Cundinamarca’, del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - CEDE - Universidad de los Andes, Junio 18 de 2010.

En el 2005 una participación del 1,56%; en el 2006, fue de 1,75% y en el 2007 alcanzó el 1,78%. Asimismo, la caracterización muestra la creciente importancia del sector dentro de la economía nacional. De acuerdo a los cifras de la caracterización, el porcentaje del crecimiento del PIB cultural fue de 11,2% en el 2007, comparado con un 7,5% del PIB Total.

Por tanto, el porcentaje de participación de las actividades culturales en el PIB nacional, la creciente importancia del sector dentro de la economía nacional y la consolidación del mismo al generar mayores niveles de producción y valor agregado, evidencian una oportunidad de crecimiento para las empresas culturales en el país y específicamente en la ciudad de Bogotá.

Si bien no todas las cifras son alentadoras y específicamente en el sector de las Artes Escénicas hay mucho trabajo por realizar, la tendencia da un buen escenario y potencia la oportunidad de mercado.

Por otra parte, de acuerdo a lo expresado por el Presidente de la Asociación Colombiana de BTL, Andrés Vargas en conferencia el 4 de octubre de 2010 (Sede Uniandinos, Bogotá), el mercado del BTL está en aumento y se está consolidando fuertemente en Colombia.

De acuerdo a las cifras publicadas en el portal www.mercadeoypublicidad.com en diciembre de 2007, el 70% de la decisión de compra de las personas se toma en los puntos de venta, según estudios de mercadeo. “100 millones de dólares mueve al año en nuestro país el marketing y publicidad de tipo BTL”, se lee en el artículo. “Antes las empresas invertían sólo el 30% de su presupuesto de publicidad en BTL, pero ahora las cosas han cambiado y esta proporción se ha incrementado y algunas ya destinan hasta el 100% para ello”, explica Ricardo Leyva, gerente de la agencia Sístole”.

Asimismo, la construcción de hoteles y centros comerciales vive un auge en Bogotá, según cifras alcanza en el 2007 una inversión de 272 mil millones de pesos (El Tiempo. 21 de octubre de 2007). “Este boom de megaobras se debe en gran parte a que Bogotá se ha convertido en un escenario atractivo para los

inversionistas nacionales y extranjeros por su competitividad en el mercado latinoamericano, y sus avances en materia de seguridad”.

La curadora urbana Nora Cortés Cuellar, quien ha estudiado y aprobado algunas de las licencias para construcción de hoteles, asegura que el auge que está viviendo Bogotá es algo que no se había visto nunca.

Por último, las Cooperativas se constituyen como un modelo por excelencia de ahorro de los trabajadores Colombianos, existen 1830 Cooperativas en Bogotá en el año 2009, según el sistema de información SIGCOOP de la Confecoop. Por tanto, es un mercado amplio y sabemos que hasta ahora ha sido poco explorado en cuanto a la oferta de programas de formación cultural y nos da una opción de incursión fuerte.

3.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

3.5.1 BASE DE VENTAJA COMPETITIVA

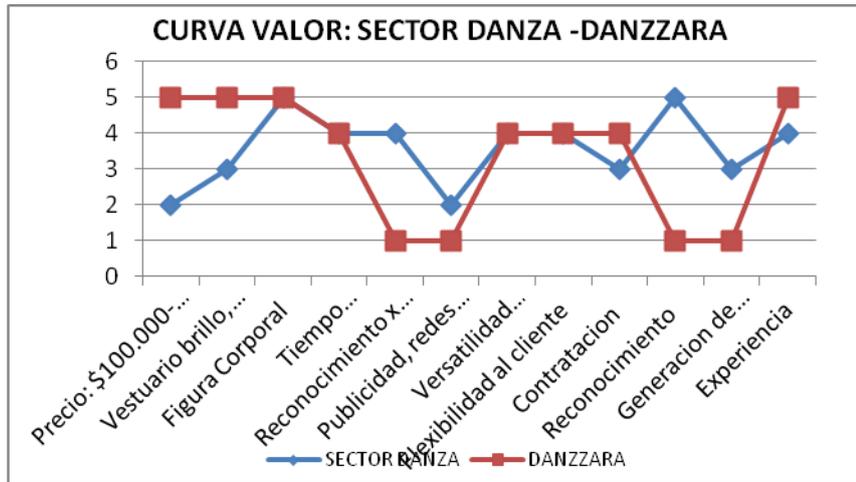
a. Puesta en escena innovadora

DANZZARA tiene un estilo propio y de vanguardia, resultado de la hibridación de raíces afro-indo-latinoamericanas, la amplia experiencia de sus directores, y la aplicación de técnicas de danza como el ballet, jazz, moderno, y contemporáneo. La organización trabaja la danza, integrando las demás artes representativas como la música, el circo y el teatro, a través de un concepto original y de vanguardia y una perspectiva internacional.

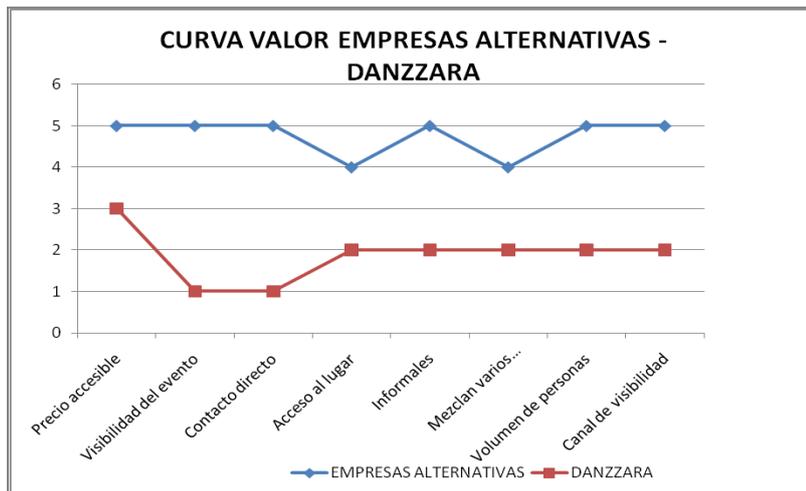
b. Modelo de organización inteligente

La organización se basa en un modelo flexible, con capacidad de aprendizaje y con una respuesta rápida a los cambios del entorno y de los mercados adaptándose a ellos. Las organizaciones inteligentes crean una cultura no sólo de generar conocimiento continuo e innovación, sino de circularlo por medio de redes y trabajos en equipo, garantizando y beneficiándose así del aprendizaje todos y cada uno de los miembros de la empresa, sin importar su cargo.

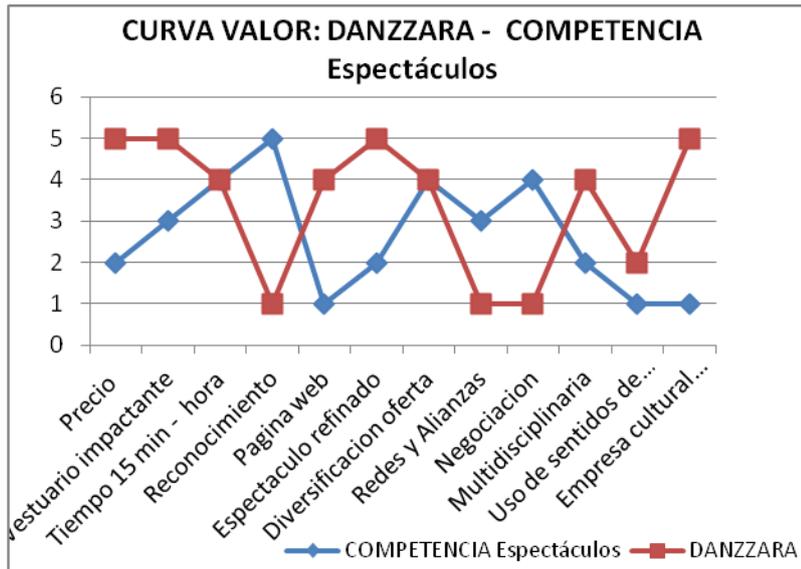
CURVAS DE VALOR



De acuerdo a la gráfica se deduce que DANZZARA debe llevar a cabo su Plan de Mercado con el fin de adquirir más reconocimiento dentro del sector y acudir a la fortaleza de su experiencia para entrar fuerte al mercado. Asimismo, se estima la necesidad de invertir en publicidad y la exigencia de insertarse en redes sociales como items fundamentales para el crecimiento y posicionamiento como organización. Lo anterior potenciando sus fortalezas como su puesta en escena, sus vestuarios llamativos y la versatilidad de sus bailarines



Vemos como DANZZARA se encuentra por debajo de la competencia en aspectos importantes como precio, visibilidad y contactos entre otros. Esto arroja retos en cada uno de estos frentes para replantear la forma en que se diseñan, se ofertan y se venden los productos y servicios.



De nuevo vemos la exigencia de invertir en llevar a cabo lo trazado en el Plan de Mercado con el fin de obtener el reconocimiento esperado dentro del sector. En la medida que esto ocurra, DANZZARA se fortalecerá y ganará poder de negociación con sus públicos. Así como afianzará fortalezas importantes como su puesta en escena impactante a través del vestuario, las cualidades de sus espectáculos y su oferta diversa.

3.5.2 FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA QUE EMPLEA EL LIDER DE LA INDUSTRIA

Líderes: los líderes en el mercado son principalmente Krash en el mercado del entretenimiento y Ballet de Colombia en el mercado de la danza folclórica.

Ventaja competitiva de los líderes:

- Buena base de datos y gestión de contactos permanente.
- Tiempo de permanencia en el mercado y mayor trayectoria como organización, es decir posicionamiento y reconocimiento.
- Sólida estructura organizacional, generando empleo constantemente.
- Infraestructura física (instalaciones para ensayos, oficinas).
- Aparte de los líderes, un gran número de competidores sobreviven por ofrecer precios bajos ya que no existe un consenso entre las organizaciones sobre los precios mínimos para presentar espectáculos.

3.5.3 HABILIDADES PARA EL INGRESO AL MERCADO

a. Experiencia

Los directores cuentan con una trayectoria a nivel nacional e internacional, por más de 13 años trabajando en las mejores compañías de Bogotá, antes de la creación de DANZZARA. Eso da la habilidad para incursionar más fácilmente en mercados internacionales. Asimismo, cuentan con experiencia en ferias importantes a nivel nacional como expositores.

b. Versatilidad y variedad en los servicios

Por ser una empresa basada en la creatividad e innovación y en creación de productos interdisciplinarios (danza, música, teatro y circo).

c. Disposición al cambio y adaptación al entorno

Estas habilidades vienen del hecho de que se crea una organización con modelo de organización inteligente y son importantes para la supervivencia en el mercado.

d. Redes y alianzas

La organización ha comenzado a generar alianzas (con Teatro 5 Sentidos, y con WSI, Empresa de soluciones de internet), y planea realizar otras alianzas, crear redes y adelantar convenios con organizaciones públicas y privadas para conseguir recursos, capacitar el personal artístico, y disminuir costos de producción.

e. Personal con un alto nivel competitivo

El personal artístico posee un alto nivel de conocimiento y experiencia y responde a las necesidades del medio. Así mismo la Directora y los gestores son de un perfil emprendedor con formación en gestión, manejo de varios idiomas, y experiencia en varias áreas (danza, comunicación, teatro, música, gastronomía). La organización está en camino de fortalecerse con personal con experiencia en la gestión del conocimiento y las TICs.

3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.6.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Se planean realizar las siguientes estrategias de entrada y posicionamiento en el mercado Bogotano:

Línea 1: Producción de espectáculos de folclor colombiano e internacional.

La estrategia a seguir es vender funciones a empresas y cuando sean espectáculos abiertos al público lo proyectado es conseguir patrocinio y publicidad a través de los medios de comunicación (free press, alianzas) y el e-marketing.

Para espectáculos a presentarse en el extranjero, se contactarán los clientes que con los que se ha trabajado en giras pasadas, embajadas, agencias de cooperación, se asistirá a ruedas de negocio de las Artes Escénicas. Se investigará con el fin de crear una nueva base de datos con otros posibles clientes en el exterior.

Este producto está enfocado a ofrecer una alta calidad artística, además de adaptarse muy bien a los gustos del público extranjero.

Línea 2: Performances

Es necesario hacer la actualización de una base de datos completa de las agencias BTL, , intentar realizar alianzas, e invertir en publicidad en diferentes medios de comunicación, principalmente en revistas especializadas, para posicionar la marca. Otra de las estrategias apunta a la participación en ferias importantes y ruedas de negocio para acercarse al nicho especializado, en donde se reparten volantes y productos promocionales.

Este producto tiene la capacidad de adaptarse a los gustos, presupuesto y espacios que el cliente requiera.

Línea 3: Creación de coreografías

Gestión de contactos y posicionamiento en el medio a través de los clientes conseguidos por medio de las otras líneas de producto y gracias a la trayectoria.

Línea 4: Formación

Diseño de un portafolio con los servicios de formación que se ofrecen y contacto de las personas encargadas del área de RRHH en cada cooperativa y fondos de empleados para hacer el ofrecimiento de los productos. Ofrecimiento de una clase de muestra.

Con relación al estudio de mercado que se hizo se pueden crear programas anuales que responden a las necesidades de los asociados y de la empresa asociativa solidaria.

3.6.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA

PRODUCTO	CANAL	FUNCION DEL CANAL
Espectáculos	Agencias de eventos y publicidad, managers en el extranjero, entidades gubernamentales.	Producir espectáculos innovadores e identificar las necesidades de los clientes y el público.
Performances	Venta directa, agencias BTL, Hoteles.	Identificar las necesidades de los clientes y ofrecer un amplio repertorio.
Coreografías	Agencias de eventos y publicidad, venta directa.	Identificar las necesidades de los clientes.
Formación	Venta directa, Cooperativas, Fondos de empleados.	Identificar las necesidades de los clientes.

4. PLAN OPERACIONAL

Este plan se desarrolla con base en el inicio de la sistematización de los procesos y la gerencia por objetivos, puntos que son poco comunes en las organizaciones de Artes Escénicas, acercándonos así cada vez más hacia la idea de la organización inteligente

4.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

LINEA 4. FORMACION

Fase 1. Preproducción

- a. Reunión de artistas docentes
- b. Diseño de la clase o programa y de la pedagogía a aplicar

Fase 2. Promoción y difusión

- a. Estrategia de mercadeo o de redes y alianzas
- b. Muestreo de clases gratuitas para los programas

Fase 3. Producción

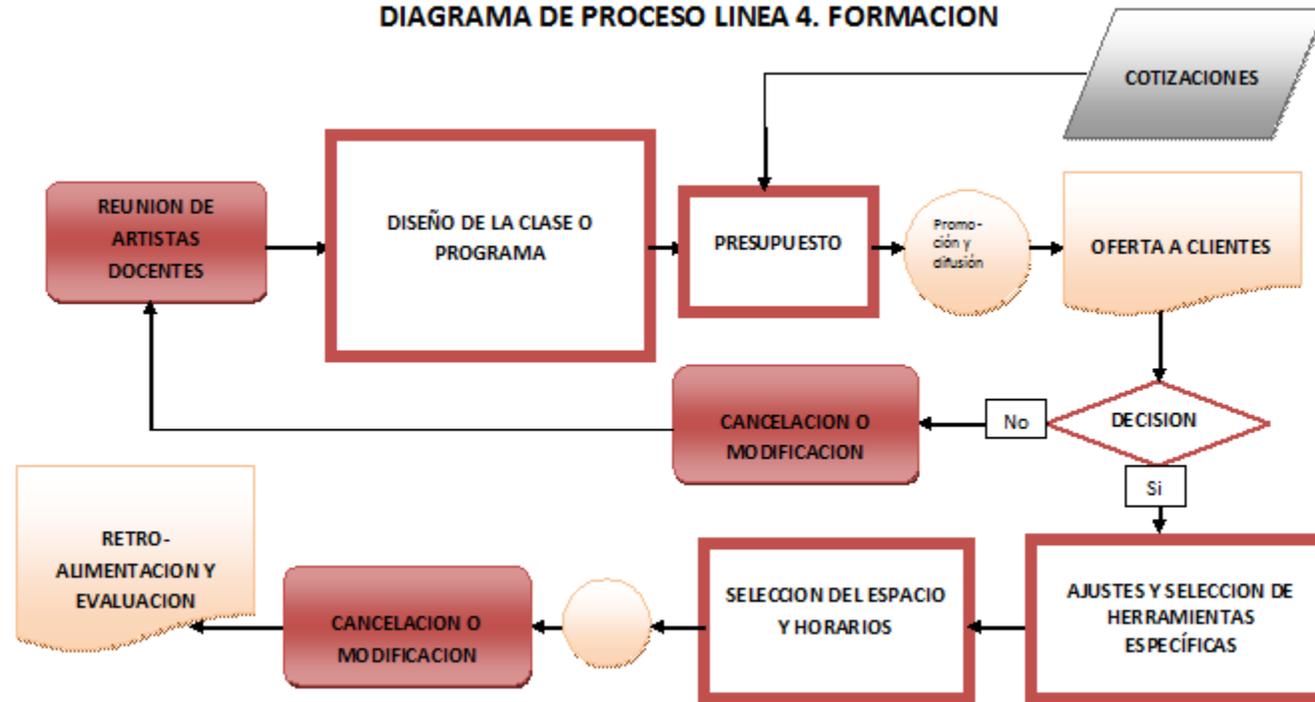
- a. Presentación de la propuesta al cliente
- b. Ajustes y selección de herramientas complementarias específicas a la necesidad del cliente

Fase 4. Posproducción

- a. Realización de las clases
- b. Puesta en marcha del programa
- c. Evaluación continua de los alumnos

4.1.1 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

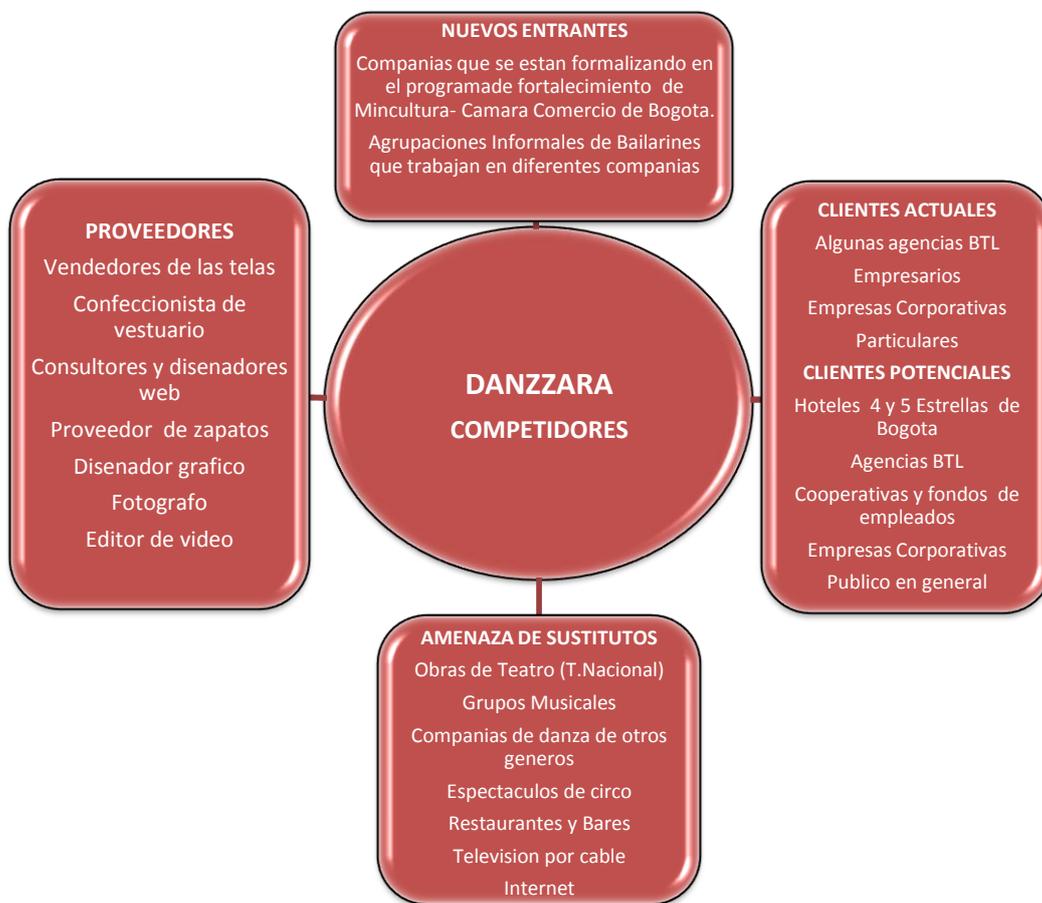
DIAGRAMA DE PROCESO LINEA 4. FORMACION



4.3 IDENTIFICACION DE PROVEEDORES Y PODER DE NEGOCIACION

Se presentan a continuación los proveedores y el poder de negociación dentro del análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

Con los proveedores actuales hay poco poder de negociación ya que éste está basado en la relación personal de los directores, ofreciéndoles precios económicos, oportunidades de abrir nuevos negocios, y créditos. DANZZARA ha iniciado un proceso de posicionamiento para incrementar el número de ventas y realizar mayores compras que permitan tener mejor poder de negociación.



4.4 LOCALIZACION, INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA

La base geográfica de DANZZARA es la ciudad capital de Bogotá, en donde existe diversidad de fuentes de trabajo, de artistas y de proveedores. Estos últimos generalmente se encuentran en el sur de la ciudad, lo que representaría para los directores que actualmente residen en el norte un tiempo de transportación de

aproximadamente una hora/hora y media para llegar hasta los proveedores, pero muchos de ellos ofrecen un servicio a domicilio.

Muchas de las actividades relacionadas con la venta de servicios se solucionan hoy en día por medios como el teléfono y la internet, y visitando a los clientes en sus oficinas, lo que representa una ventaja que reduce costos en la primera etapa del fortalecimiento de DANZZARA.

Las presentaciones o clases generalmente se hacen en espacios alquilados por los clientes (teatros, centros de convenciones) o en sus mismas instalaciones (auditorios, salones, oficinas).

Desde la base en Bogotá se ofrecen productos y servicios a nivel nacional e internacional, como los espectáculos de folclor y los performance, cuyos gastos de transporte normalmente corren por cuenta del cliente.

DANZZARA no cuenta hoy en día con la infraestructura necesaria para oficinas, espacio de ensayo o de creación, y bodega de vestuario. Estas tres son decisivas para lograr una sostenibilidad y crecimiento de la organización a un mediano plazo. En este momento alquila espacios de ensayo para cada proyecto, pero se planea contar con instalaciones permanentes (en arriendo o en convenio) en el año 2012 en la ciudad de Bogotá, en donde se encuentren todos los elementos en un mismo espacio de fácil interacción para la buena relación e intercambio de conocimiento e ideas entre los diferentes equipos, y así mismo permita la respuesta al cliente de manera más eficiente. Se organiza de la siguiente manera:

- Las oficinas pueden constar de dos espacios: uno para los equipos de trabajo, que esté diseñado de manera que promueva la comunicación entre ellos, y uno para hacer reuniones privadas y atender clientes sin interrumpir el trabajo de los equipos. Estas oficinas deben constar de computadores, impresora, línea telefónica fija y fax.
- El espacio de ensayo debe ser de un tamaño adecuado para realizar las acciones y movimientos propios de la danza, es decir de aproximadamente 10 metros x 10 metros (espacio de un escenario mediano), y con una altura doble para permitir saltos, alzadas, y actividades circenses. Con un piso de madera o plástico propio para danza.

- El espacio de bodega debe permitir el almacenaje de los 300 vestuarios existentes y tener campo para nuevos vestuarios, de manera que se puedan identificar y seleccionar rápidamente en el momento de necesitarse. También debe permitir almacenaje de elementos de utilería.

La localización debe ser central pero no es específica, teniendo en cuenta que muchos de los contratos no son programas permanentes y que el movimiento de contratación y provisión no se concentra en una sola zona de la ciudad.

5. PLAN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

DANZZARA parte desde la innovación de la administración, tal como se explica en el marco teórico, donde lo importante es la creatividad y la pasión de las personas, la interacción entre las ideas de los diferentes equipos y empleados, y donde se busca que las personas sean felices dentro de su trabajo.

5.1 MISION

Somos una organización cultural inteligente, con un enfoque creativo y de vanguardia, dedicada a la prestación de servicios de danza y otras Artes Escénicas. Como transformador social, contribuimos a mejorar la calidad de vida y a consolidar el sector de las Artes Escénicas, siendo el artista, el gestor y el ser humano en general, la razón de ser y los ejes motores de la organización.

5.2 VISION

Al 2020, ser reconocida nacional e internacionalmente como una organización cultural exitosa que crea y promueve productos y servicios innovadores en las Artes Escénicas.

5.3 ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACION

El organigrama se construyó a partir de los siguientes órganos:

Directores

Equipo Artístico (bailarines, otros artistas)

Equipo Administrativo (secretaria, contabilidad, jurídica)

Equipo de Producción (compras, aspectos técnicos)

Equipo de Gestión (ventas, gestión de proyectos, convenios, alianzas)

Equipo de Comunicaciones (prensa, mercadeo y publicidad)



5.4 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA se realizó de acuerdo a las tendencias mundiales enunciadas por Marc Giget, que se adaptaron de acuerdo a la relevancia en el proyecto.

DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
TICs			
D1 (TIC). Pagina web con poco transito de visitantes y movimiento D2 (TIC). Pagina web sin utilizarse para hacer mercadeo por internet D3 (TIC). Los directores no tienen el entrenamiento ni el conocimiento en las TIC	A1 (TIC). Empresas competencias mas actualizadas en las TIC A2 (TIC). Penetración masiva de empresas culturales locales y extranjeras en el mercado virtual.	O1 (TIC). Hacer estrategias de mercado y publicidad a través de la web. O2 (TIC). Hacer ventas a través de la web. O3 (TIC). Conformar redes locales y globales.	F1 (TIC). Página web.

<p>D4 (TIC). La organización tiene un archivo de videos, fotos y avisos de prensa muy elemental</p> <p>D5 (TIC). No cuenta con un programa de base de Datos (CRM)</p>			
REDES Y ALIANZAS			
<p>D1 (R&A). No se encuentra actualmente insertada a ninguna red nacional de danza, gestión cultural, investigación que sea adecuada para la organización</p> <p>D2 (R&A). No se encuentra actualmente insertada en redes internacionales de danza, gestión cultural, investigación que sea adecuada para la organización</p> <p>D3 (R&A). Muy pocas alianzas estratégicas con proveedores, empresas culturales; que le permitan con mayor contundencia el logro de objetivos, intercambio de conocimiento y ampliación de mercados.</p>	<p>A1 (R&A). Existen alianzas y redes fuertes que dificultan la incursión de la empresa en el mercado de una manera más solida.</p> <p>A2 (R&A). Comportamiento poco asociativo del artista bogotano.</p> <p>A3 (R&A). Posible entrada de alianzas y redes extranjeras.</p>	<p>O1(R&A). Actualización del conocimiento.</p> <p>O2(R&A). Generación de nuevos productos a través de alianzas.</p>	<p>F1(R&A). Alianza con Teatro 5 Sentidos (compañía de teatro) y con WSI (Empresa de soluciones de internet).</p>
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO			
<p>D1 (INOV). La organización tiene poco conocimiento de la innovación en la aplicación de productos/servicios culturales</p>	<p>A1 (INOV). Pueden llegar al mercado nuevas empresas locales y extranjeras con conceptos innovadores.</p>	<p>O1 (INOV). Aprender nuevas tendencias en la danza.</p> <p>O2 (INOV). Integración de productos sustitutos a</p>	<p>F1 (INOV). Empresa muy creativa</p> <p>F2 (INOV). Es una empresa interdisciplinaria (danza, música,</p>

D2 (INOV). No tiene una línea continua de investigación que promueve la innovación en la filosofía de la organización D3 (INOV). No ha planteado productos sustitutos y de relevo.	A2 (INOV). Productos sustitutos que reemplazan a los de la empresa.	la línea de productos de la empresa.	teatro y circo) F3 (INOV). Emprendedores y apasionados F4 (INOV). Experiencia en ferias como expositores.
COMPETITIVIDAD			
D1 (COMP). No ha hecho un análisis de mercado sobre su competencia (actual, potencial, grande y mediana). D2 (COMP). No ha realizado estudios sobre posibles nichos de mercado por descubrir. D3 (COMP). DANZZARA no se encuentra posicionado como marca ni como organización.	A1 (COMP). Competencia local desleal. A2 (COMP). Precios bajos en el mercado. A3 (COMP). Cada día hay más productos sustitutos de entretenimiento permanente. A4 (COMP). Empresa que tenga musculo financiero. A5 (COMP). Empresa con mayor organización administrativa. A6 (COMP). Proyectos culturales del estado.	O1 (COMP). Asesorías para el fortalecimiento de DANZZARA. O2 (COMP). Ser los pioneros en la realización de una empresa cultural inteligente. O3 (COMP). El mundo globalizado a través de las tecnologías.	F1 (COMP). Tiene experiencia a nivel internacional y nacional. F2 (COMP). Experiencia y formación de los directores por más de 13 años en las mejores compañías de Bogotá F3 (COMP). Versatilidad y variedad en los servicios F4 (COMP). Idea de un espectáculo “Colombia Híbrida” F5 (COMP). Formación a domicilio.
PUBLICOS			
D1 (PUB). No ha identificado su público objetivo. D2 (PUB). Falta circulación de los productos y servicios de la organización.	A1 (PUB). Producto no valorado por el público y los clientes. A2 (PUB). La gente no comprende la terminología que define el producto. A3 (PUB). El	O1 (PUB). Cada vez más empresas reconocen la importancia de contratar con los servicios artísticos y culturales para mejorar su competitividad. O2 (PUB). Existe la posibilidad de abrir nuevos mercados inexplorados a través	F1 (PUB). Cada vez más empresas reconocen la importancia de contratar con servicios artísticos y culturales para mejorar su competitividad. F2 (PUB). Existe la posibilidad de abrir nuevos

	cliente tiene poca credibilidad en las nuevas empresas.	de conceptos y propuestas artísticas innovadoras. (mercados potenciales e inexplorados)	mercados en los hoteles, ferias, y convenciones a través de conceptos y propuestas artísticas innovadoras F3 (PUB). Formación de público extranjero. F4 (PUB). Demanda de formación a domicilio.
GESTION DEL CONOCIMIENTO			
D1 (G-CON). Los directores no se encuentran en continua actualización en danza y sus campos artísticos. D2 (G-CON). No existe un programa de formación y capacitación para los artistas vinculados. D3 (G-CON). La organización no tiene una estrategia clara para gestionar conocimiento.	A1 (G-CON). Falta de docentes y personal calificado para la enseñanza de la danza. A2 (G-CON). Pérdida de interés de los bailarines por la danza.		F1 (G-CON). Convenios con organizaciones para capacitar el personal artístico.
GLOBALIZACION			
D1 (GLOB). No está posicionada en los mercados internacionales. D2 (GLOB). No ha aprovechado el tema de la diversidad cultural y la identidad nacional.	A1 (GLOB). Inseguridad y percepción de violencia para los extranjeros que vienen a hacer turismo. A2 (GLOB). Riesgo de que los productos que demanda el mercado no estén acordes con la línea artística de la organización.	O1 (GLOB). Posibilidad de incursionar en el mercado internacional O2 (GLOB). Riesgo de los productos que demanda el mercado no esté acorde con la línea artística de la organización (En la última rueda de negocios dijeron que solo iba danza contemporánea. O3 (GLOB). Reciente declaración de la UNESCO sobre diversidad cultural y sobre patrimonio	F1 (GLOB). Dispuesta al cambio y adaptable al entorno F2 (GLOB). Entrar en mercados internacionales.

		cultural y sobre patrimonio inmaterial. O4 (GLOB). Tendencia reciente en el mundo globalizado de hacer alianzas estratégicas	
TURISMO CULTURAL			
D1 (TURIS). No ha presentado su oferta a hoteles, ferias, exposiciones, convenciones, extranjeros.	A1 (TURIS). Poca infraestructura (puntos de información) en la ciudad para guiar al turista hacia los espectáculos culturales.	O1 (TURIS). Poca infraestructura (puntos de información) en la ciudad para guiar al turista hacia los espectáculos culturales. O2 (TURIS). Atracción de extranjeros a cultura latina/inversiones extranjeras.	F1 (TURIS). Danza folklórica de proyección.
INFRAESTRUCTURA			
D1 (INFRA). La organización no cuenta con una oficina, ni un espacio adecuado para entrenamientos, clases, seminarios y eventos culturales.	A1 (INFRA). Pocos escenarios de gran formato para obras grandes.		F1 (INFRA). Cuenta con insumos físicos en la forma de aprox. 300 vestuarios de diferentes estilos.
PLANEACION			
D1 (PLAN). No cuenta con una planeación estratégica a corto y largo plazo D2 (PLAN). Recursos insuficientes para la financiación de los proyectos. D2 (PLAN). El personal de la empresa no tiene funciones definidas.	A1 (PLAN). Creciente capacitación empresarial de compañías de danza.		
SOCIEDAD Y RSE			
D1 (SOC). No tiene una línea de acción enfocada a la labor social.	A1 (SOC). Poco apoyo institucional en gestión, educación, formación de públicos.	O1 (SOC). Posibilidad para la consecución de recursos de varios entes públicos y privados para la financiación del proyecto.	F1 (SOC). Posibilidad para la consecución de recursos de varios entes públicos y privados para la financiación del

	<p>A2 (SOC). Poca difusión del arte en los medios de comunicación.</p> <p>A3 (SOC). No existe un documento reciente de diagnóstico del sector.</p> <p>A4 (SOC). Corrupción en las instituciones gubernamentales que apoyan y financian proyectos culturales que dificultan el acceso a los premios de las convocatorias.</p>		<p>proyecto.</p> <p>F2 (SOC). Afianza la identidad cultural Colombiana.</p> <p>F3 (SOC). Generación de empleo.</p>
--	--	--	--

GESTION DEL TALENTO

<p>GESTION DEL TALENTO</p> <p>D1 (G-TAL). Poco sentido de pertenencia por parte de miembros de la organización (no van a los ensayos, etc.).</p> <p>D2 (G-TAL). No maneja contratos con sus bailarines.</p>	<p>A1 (G-TAL). Baja calidad del artista lo que dificulta la ejecución de las obras de calidad y competitividad a nivel internacional.</p>		<p>PLANEACION</p> <p>F1 (G-TAL). Personal artístico de un nivel competitivo, que responde a las necesidades del medio.</p> <p>F2 (G-TAL). Directora y gestores con formación en Gestión y Gerencia Cultural</p> <p>F3 (G-TAL). Gestora con experiencia en prensa y comunicaciones de 8 años; gestora trilingüe y con experiencia en técnicas teatrales de vanguardia que complementan la danza, finalista nacional al Premio Joven Emprendedor en</p>
--	---	--	--

			Artes Escénicas del British Council; Gestor miembro de una de las orquestas más importantes del país, músico profesional multifacético; uno de los directores se gradúa como chef y puede ofrecer el catering de los eventos.
--	--	--	---

NOTA: El cruce DOFA (DO-DA-FA-FO) se presenta en anexos.

5.5 ESTRATEGIAS

Las estrategias propuestas a partir del análisis DOFA son:

- Diseñar una estrategia de mercadeo.
- Diseñar una estrategia de gestión de redes y alianzas.
- Diseñar un plan de gestión de conocimiento.
- Diseñar una estrategia organizacional.

Objetivos estratégicos:

- a. Tener empleados satisfechos, comprometidos y competentes, felices y creativos.
- b. Fomentar el aprendizaje y mejorar continuamente el personal gestionando el conocimiento.
- c. Crecer en forma sostenida.
- d. Aumentar el volumen de ventas por segmentos estratégicos.
- e. Maximizar los ingresos.
- f. Reducir costos.
- g. Fidelizar clientes.
- h. Mejorar la tecnología en los procesos.
- i. Tener y crecer en infraestructura.
- j. Consolidar un patrimonio.
- k. Generar aporte social.

La estrategia de mercadeo se planteó en el Plan de Mercados y la estrategia organizacional se plantea en el Plan Organizacional. En cuanto a las estrategias de gestión de redes y alianzas y gestión del conocimiento, se delinean a continuación:

Propuesta para la estrategia Gestión Del Conocimiento.

Se plantea para desarrollar un plan de acuerdo al modelo de Leonard-Barton.

1. Capacidades organizativas

- a. Los sistemas físicos: integración de software de manejo de bases de datos, bases de datos, intranet, programas contables, Microsoft Project, manejo de web.
- b. Los conocimientos y aptitudes de los empleados: capacidad de trabajo en equipo, organigrama circular, circulación de conocimientos entre todos.
- c. Los sistemas de gestión: intercambio en y entre equipos, registro de procesos y resultados (ensayos, presentaciones) en video y fotos disponibles para todos y que se revisan para la evaluación de procesos, intercambio de conocimientos en la compañía (entrenamiento de artistas en las competencias de los directores, en gestión, clases artísticas para los equipos no artísticos), sistema de comisión por venta para todos incluidos los artistas, incentivos para la realización de proyectos propios con el apoyo de la compañía.
- d. Los valores organizativos y normas: desmitificación de creencias, ruptura de prejuicios, normas que respondan al curso natural de los procesos de los equipos, horarios flexibles.

2. Creación de conocimiento:

- a. Resolución de problemas compartidos y creativos: resolución inmediata y abierta, reuniones periódicas para exponer inquietudes, blog, correos generales sobre preguntas interesantes que puedan generar pensamiento crítico, sesiones dancístico-lúdicas de manejo de estrés y socialización.

- b. La implantación e integración de nuevas tecnologías y herramientas: video-beam, nuevos software, intranet.
- c. La experimentación y creación de prototipos: experimentación en diseño, en danza, en *Merchandising*, en vestuario, en administración.
- d. La importación y absorción de las tecnologías exteriores a la empresa: contratación de maestros especiales o en otras disciplinas para los artistas, participación en actividades de gestión (conferencias, redes), capacitaciones externas relacionadas con el potencial de los equipos, *Benchmarking*.

Propuesta para la gestión de Redes y Alianzas.

La organización DANZZARA busca a mediano plazo obtener convenios, insertarse en redes y establecer contratos a nivel nacional e internacional, como una condición necesaria para potenciar la competitividad de la empresa.

Como lo vimos en el diagnóstico situacional, la globalización de los mercados ha creado una serie de oportunidades para las empresas, como son la posibilidad de atender a un mayor número de clientes, tal como la organización lo requiere.

La posibilidad de realizar actividades productivas en otros países beneficia en varios frentes principalmente en la obtención de recursos, el posicionamiento de la marca, y en la posibilidad de acceder al conocimiento específico que se desarrolla en los otros países.

La estrategia estaría encaminada a la consecución de socios tanto para desarrollar productos como para hacerlos llegar a diferentes mercados.

Tipos de alianzas de DANZZARA:

Se determinaron ciertas tipologías de alianzas para la internacionalización, que parten de dos dimensiones: el ámbito geográfico de las y la nacionalidad de los socios.

- Alianzas locales: acuerdos con socios extranjeros para introducirse en un país determinado.
- Alianzas globales: acuerdos con socios extranjeros para coordinar actuaciones en varios países.

- Alianzas domésticas: acuerdos de cooperación con socios del mismo país o ciudad para fortalecer las propuestas.

Alianzas de tipo ofensivo, orientadas al desarrollo de nuevas generaciones de productos que suponen un salto cualitativo frente a los existentes, normalmente aprovechando capacidades en posesión de diferentes empresas que, una vez combinadas, dan lugar a recursos de orden superior.

Gestión de Redes:

El proyecto de fortalecimiento de DANZZARA reconoce las redes culturales como instrumentos que refuerzan las líneas de trabajo de interés común entre los integrantes y apoyan la labor de las instituciones vinculadas.

Por tal motivo, busca aquellas que destacan el fortalecimiento de las diversidades culturales, la promoción y defensa de los derechos culturales y el fomento de espacios de concertación y acción entre los sectores.

Así se abarcan desde redes de gestores culturales hasta redes de organizaciones de Artes Escénicas como ámbitos en los cuales entrar a aportar y recibir conocimientos y acciones con los anteriores propósitos comunes.



5.6 MARCO JURIDICO

El marco jurídico del proyecto, desarrollado ya en la primera parte de este documento, se compone de:

- Leyes: ESAL, Ley General de Cultura, Ley de Emprendimiento 1014.
- Políticas Nacionales: para la Diversidad, para el Emprendimiento y las Industrias Culturales, para la Danza, para la internacionalización de la cultura
- Políticas Distritales: para el Fomento, y de Cultura, Recreación y Deporte.
- CONPES 3659.

6. PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO

6. PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO

Flujo de caja año 2011

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS						
Ventas	-	9.298.200	14.728.280	12.392.280	21.749.760	20.245.960
Capital	25.000.000					
Prestamos o donacion			35.000.000			
TOTAL INGRESOS	25.000.000	9.298.200	49.728.280	12.392.280	21.749.760	20.245.960
EGRESOS						
NOMINA						
Director General	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Salud, pension, ARP	334.000	334.000	334.000	334.000	334.000	334.000
Prestaciones sociales	218.333	218.333	218.333	218.333	218.333	218.333
Director Artistico	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000

Salud, pension, ARP	334.000	334.000	334.000	334.000	334.000	334.000
Prestaciones sociales	218.333	218.333	218.333	218.333	218.333	218.333
Secretaria	535.912	535.912	535.912	535.912	535.912	535.912
Salud, pension, ARP	172.110	172.110	172.110	172.110	172.110	172.110
Prestaciones sociales	112.507	112.507	112.507	112.507	112.507	112.507
Transporte	63.960	63.960	63.960	63.960	63.960	63.960
Parafiscales	228.232	228.232	228.232	228.232	228.232	228.232

TOTAL EGRESOS NOMINA	4.217.388	4.217.388	4.217.388	4.217.388	4.217.388	4.217.388
-----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

SERVICIOS

Agua	28.421	28.421	28.421	28.421	28.421	28.421
Luz	5.684	5.684	5.684	5.684	5.684	5.684
Celular (2 planes)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Telefono-fax-internet	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Gas	1.579	1.579	1.579	1.579	1.579	1.579
Limpieza	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000

TOTAL SERVICIOS	455.684	455.684	455.684	455.684	455.684	455.684
ARRIENDOS						
Oficina	75.789	75.789	75.789	75.789	75.789	75.789
Sitio de ensayo	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
TOTAL ARRIENDOS	475.789	475.789	475.789	475.789	475.789	475.789
OUTSOURCING						
Fotos (Anual 2.400.000)	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Video (Anual 3.000.000)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Asesores web Equipo Gestion Agente Comercial	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Contador	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Asesoría Jurídica	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL OUTSOURCING	830.000	830.000	830.000	830.000	830.000	830.000
OTROS						
Utiles y Papeleria	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000

Publicidad	937.500	937.500	937.500	937.500	937.500	937.500
Innovacion	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Cafeteria	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL OTROS	1.137.500	1.137.500	1.137.500	1.137.500	1.137.500	1.137.500
PRODUCTOS						
Producto 1 RIO	-	2.980.000,0	-	-	2.980.000	-
Producto2 CARIBE	-	-	-	-	2.980.000	5.960.000
Producto 3 ANCESTRAL	-	-	2.980.000	2.980.000	-	-
Producto 4 EUFORIA	-	-	-	-	1.780.000	1.780.000
Producto 5 PASIONES	-	-	3.380.000	-	-	-
Producto 6 NOCTURNO	-	-	-	1.780.000	-	-
Producto 7 COLOMBIA	-	-	-	-	-	-
TOTAL ESPECTACULOS	-	2.980.000,00	6.360.000,00	4.760.000,00	7.740.000,00	7.740.000,00
LINEA 2. PERFORMANCES 20%	-	-	-	-	-	-

Producto 1	-	3.090.000,0	3.090.000	3.090.000	6.180.000	3.090.000
------------	---	-------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Producto 2 Gran Evento	-	-	-	-	-	-
------------------------	---	---	---	---	---	---

TOTAL PERFORMANCES	-	3.090.000	3.090.000	3.090.000	6.180.000	3.090.000
---------------------------	---	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

LINEA 3. COREOGRAFIAS 25%	-	-	-	-	-	- 2.060.000
---------------------------	---	---	---	---	---	-------------

TOTAL COREOGRAFIAS	-	-	-	-	-	- 2.060.000
---------------------------	---	---	---	---	---	--------------------

LINEA 4. FORMACION 20%	-	-	-	-	-	- -
------------------------	---	---	---	---	---	-----

Producto 1	-	200.000,00	200.000	200.000	200.000	200.000
------------	---	------------	---------	---------	---------	---------

Producto 2	-	-	328.000	328.000	656.000	656.000
------------	---	---	---------	---------	---------	---------

TOTAL FORMACION	-	200.000	528.000	528.000	856.000	856.000
------------------------	---	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TOTAL PRODUCTOS	-	6.270.000	9.978.000	8.378.000	14.776.000	13.746.000
------------------------	---	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

COMPRAS	5.650.000					
----------------	-----------	--	--	--	--	--

TOTAL COMPRAS	5.650.000	-	-	-	-	-
----------------------	------------------	---	---	---	---	---

COMISION POR VENTAS	-	650.874	1.030.980	867.460	1.522.483	1.417.217
----------------------------	---	---------	-----------	---------	-----------	-----------

DEPRECIACION EQUIPOS	142.783	142.783	142.783	142.783	142.783	142.783
-----------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

INTERESES 525.000 525.000 525.000
 AMORTIZACIONES
 ABONO A CAPITAL
 SEGUROS

TOTAL	142.783	793.657	1.173.763	1.535.243	2.190.267	2.085.001
TOTAL EGRESOS	12.909.145	14.180.019	18.268.125	17.029.605	24.082.628	22.947.362
INGRESOS	25.000.000	9.298.200	49.728.280	12.392.280	21.749.760	20.245.960
EGRESOS	12.909.145	14.180.019	18.268.125	17.029.605	24.082.628	22.947.362
NUEVO SALDO	12.090.855	(4.881.819)	31.460.155	(4.637.325)	(2.332.868)	(2.701.402)

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANO 1
-------	-------	-------	--------	--------	--------	-------------

--	--	--	--	--	--	--

19.574.360	29.719.360	17.179.080	28.800.680	114.253.067	47.711.233	335.652.260
------------	------------	------------	------------	-------------	------------	-------------

25.000.000

35.000.000

-

19.574.360	29.719.360	17.179.080	28.800.680	114.253.067	47.711.233	395.652.260
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	-------------------	--------------------

-

--	--	--	--	--	--	--

-

1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

334.000	334.000	334.000	334.000	334.000	334.000	4.008.000
---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

218.333	218.333	218.333	218.333	218.333	218.333	2.620.000
---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

334.000	334.000	334.000	334.000	334.000	334.000	4.008.000
---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

218.333	218.333	218.333	218.333	218.333	218.333	2.620.000
---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

535.912	535.912	535.912	535.912	535.912	535.912	6.430.944
---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

172.110	172.110	172.110	172.110	172.110	172.110	2.065.322
112.507	112.507	112.507	112.507	112.507	112.507	1.350.086
63.960	63.960	63.960	63.960	63.960	63.960	767.520
228.232	228.232	228.232	228.232	228.232	228.232	2.738.785
4.217.388	4.217.388	4.217.388	4.217.388	4.217.388	4.217.388	50.608.657
						-
28.421	28.421	28.421	28.421	28.421	28.421	341.053
5.684	5.684	5.684	5.684	5.684	5.684	68.211
200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
1.579	1.579	1.579	1.579	1.579	1.579	18.947
120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000
455.684	455.684	455.684	455.684	455.684	455.684	5.468.211
						-
75.789	75.789	75.789	75.789	75.789	75.789	909.474
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
475.789	475.789	475.789	475.789	475.789	475.789	5.709.474
						-

50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	1.560.000
300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000

830.000	830.000	830.000	830.000	830.000	830.000	9.960.000
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

-

50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
937.500	937.500	937.500	937.500	937.500	937.500	11.250.000
100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000

1.137.500	1.137.500	1.137.500	1.137.500	1.137.500	1.137.500	13.650.000
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

-

2.980.000	2.980.000	2.980.000	-	5.960.000	8.940.000	29.800.000
2.980.000	2.980.000	-	5.960.000	5.960.000	5.960.000	32.780.000
-	-	2.980.000	-	-	-	8.940.000

-	-	1.780.000	1.780.000	-	-	7.120.000
3.380.000	3.380.000	-	-	-	-	10.140.000
-	3.560.000	-	1.780.000	-	-	7.120.000
-	-	-	-	8.941.667	8.941.667	17.883.333
9.340.000,00	12.900.000,00	7.740.000,00	9.520.000,00	20.861.666,67	23.841.666,67	113.783.333,33
-	-	-	-	-	-	-
3.090.000	6.180.000	3.090.000	9.270.000	3.090.000	6.180.000	49.440.000
-	-	-	-	47.360.000	-	47.360.000
3.090.000	6.180.000	3.090.000	9.270.000	50.450.000	6.180.000	96.800.000
-	-	-	-	-	2.060.000	4.120.000
-	-	-	-	-	2.060.000	4.120.000
-	-	-	-	-	-	-
200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	3.200.000
656.000	656.000	328.000	328.000	-	-	3.936.000
856.000	1.056.000	728.000	728.000	400.000	400.000	7.136.000
13.286.000	20.136.000	11.558.000	19.518.000	71.711.667	32.481.667	221.839.333
						5.650.000
-	-	-	-	-	-	5.650.000

1.370.205	2.080.355	1.202.536	2.016.048	7.997.715	3.339.786	23.495.658
142.783	142.783	142.783	142.783	142.783	142.783	1.713.400
525.000	525.000	525.000	525.000	511.014	496.819	4.682.833
			932.372	946.357	960.553	2.839.281
			1.457.372	1.457.372	1.457.372	4.372.115
						-

2.037.989	2.748.139	1.870.319	5.073.574	11.055.241	6.397.313	37.103.288
22.440.350	30.000.500	20.544.681	31.707.936	89.883.270	45.995.341	349.988.963

19.574.360	29.719.360	17.179.080	28.800.680	114.253.067	47.711.233	395.652.260
22.440.350	30.000.500	20.544.681	31.707.936	89.883.270	45.995.341	349.988.963
(2.865.990)	(281.140)	(3.365.601)	(2.907.256)	24.369.797	1.715.892	45.663.297

Proyección de ventas 2011

LINEA 1. ESPECTACULOS 30%	COSTO UNIDAD	28% PROVISION GASTOS GENERALES	MARGE N DE UTILID AD	UTILIDAD	PRECIO VENTA	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
						#	VENTA S	#	VENTAS	#	VENTAS	#	VENTAS	#	VENTAS	#	VENTAS
Producto 1 RIO	2.980.00 0	834.400	18%	536.400, 00	4.350.80 0,00	-	-	1	4.350.80 0,00	-	-	1	4.350.80 0,00	-	-	-	-
Producto2 CARIBE	2.980.00 0	834.400	18%	536.400, 00	4.350.80 0,00	-	-	-	-	-	-	1	4.350.80 0,00	2	8.701.600, 00	-	-
Producto 3 ANCESTRAL	2.980.00 0	834.400	18%	536.400, 00	4.350.80 0,00	-	-	-	-	1	4.350.80 0,00	1	4.350.8 00,00	-	-	-	-
Producto 4 EUFORIA	1.780.00 0	498.400	18%	320.400, 00	2.598.80 0,00	-	-	-	-	-	-	1	2.598.8 0,00	1	2.598.800, 00	-	-
Producto 5 PASIONES	3.380.00 0	946.400	18%	608.400, 00	4.934.80 0,00	-	-	-	-	1	4.934.80 0,00	-	-	-	-	-	-
Producto 6 NOCTURNO	1.780.00 0	498.400	18%	320.400, 00	2.598.80 0,00	-	-	-	-	-	-	1	2.598.8 00,00	-	-	-	-
Producto 7 COLOMBIA	8.941.66 7	2.503.667	18%	1.609.50 0,00	13.054.8 33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ESPECTACULOS	24.821.6 67	6.950.067		4.467.90 0,00	36.239.6 33,33	-	-	1,0 0	4.350.80 0,00	2,0 0	9.285.60 0,00	2, 00	6.949.6 00,00	3, 00	11.300.4 00,00	3,0 0	11.300.40 0,00
LINEA 2. PERFORMANCES 20%						-	-										

Producto 1	3.090.00			556.200,00	4.511.400,00	-	-	1	0,00	1	0,00	1	00,00	2	0,00	1	00
Gran Evento	47.360.00	13.260.800	10%	4.736.000,00	65.356.800,00	-	-										
TOTAL PERFORMANCES	50.450.00	14.126.000		5.292.200,00	69.868.200,00	-	-	1,0	4.511.400,00	1,0	4.511.400,00	1,0	4.511.400,00	2,0	9.022.800,00	1,0	4.511.400,00
LINEA 3.																	
COREOGRAFIAS 25%	2.060.00			370.800,00	3.007.600,00	-	-									1	00
	0	576.800	18%														
TOTAL COREOGRAFIAS	2.060.00	576.800		370.800,00	3.007.600,00	-	-									1,0	3.007.600,00
LINEA 4.																	
FORMACION 20%																	
					109.000,00				436.000,00		436.000,00		436.000,00		436.000,00		436.000,00
*Producto 1	50.000	50.000	18%	9.000,00		-	-	4	00	4	00	4	,00	4	00	4	0
					75.440,00						495.280,00		495.280,00		990.560,00		990.560,00
*Producto 2	328.000	91.840	23%	0	00	-	-			1	00	1	,00	2	00	2	0
TOTAL FORMACION	378.000	141.840		84.440,00	604.280,00	-	-	4,0	436.000,00	5,0	931.280,00	5,0	931.280,00	6,0	1.426.560,00	6,0	1.426.560,00
LINEA 6. EVENTO INTERNACIONAL																	
TOTAL EVENTO INTERNACIONAL	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENTA PRODUCTOS	77.709.667	21.794.707	-	10.215.340	109.719.713	-	-	6	0	8	80	8	280	11	60	11	0

1

2

3

4

5,00

6,00

JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL DE VENTAS		UTILIDAD	PARTICIPACION VENTAS	% participacion ventas	% Margen de contribucion ponderado	PUNTO DE EQUILIBRIO	PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES
#	VENTAS	#	VENTAS					270.710.774,74											
1	4.350.800,00	1	4.350.800,00	1	4.350.800,00	-	-	2	8.701.600,00	3	13.052.400,00	10	43.508.000,00	13.708.000,00	0,32	13,0%	4,1%	35.090.138,79	8,07
1	4.350.800,00	1	4.350.800,00	-	-	2	8.701.600,00	2	8.701.600,00	2	8.701.600,00	11	47.858.800,00	15.078.800,00	0,32	14,3%	4,5%	38.599.152,67	8,87
-	-	-	-	1	4.350.800,00	-	-	-	-	-	-	3	13.052.400,00	4.112.400,00	0,32	3,9%	1,2%	10.527.041,64	2,42
-	-	-	-	1	2.598.800,00	1	2.598.800,00	-	-	-	-	4	10.395.200,00	3.275.200,00	0,32	3,1%	1,0%	8.383.952,62	3,23
1	4.934.800,00	1	4.934.800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	3	14.804.400,00	4.664.400,00	0,32	4,4%	1,4%	11.940.067,36	2,42
-	-	2	5.197.600,00	-	-	1	2.598.800,00	-	-	-	-	4	10.395.200,00	3.275.200,00	0,32	3,1%	1,0%	8.383.952,62	3,23
-	-	-	-	-	-	-	-	2	26.109.666,67	1	13.054.833,33	3	39.164.500,00	21.281.166,67	0,54	11,7%	6,3%	31.587.012,52	2,42
3,00	13.636.400,00	5,00	18.834.000,00	3,00	11.300.400,00	4,00	13.899.200,00	6,00	43.512.800,00	6,00	34.808.830,00	38,00	179.178.500,00	65.395.166,67	2,43	0,53	0,19	144.511.318,21	30,65

1	4.511.400,00	2	9.022.800,00	1	4.511.400,00	3	13.534.200,00	1	4.511.400,00	2	9.022.800,00	16	72.182.400,00	22.742.400,00	0,32	21,5%	6,8%	58.216.65	12,90
---	--------------	---	--------------	---	--------------	---	---------------	---	--------------	---	--------------	----	---------------	---------------	------	-------	------	-----------	-------

7. PUESTA EN MARCHA

7.1 CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES

PRODUCTOS	2011											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Producción de espectáculos de folclor colombiano e internacional.	Producto 1 RIO											
	Producto2 CARIBE											
	Producto 3 ANCESTRAL											
	Producto 4 EUFORIA											
	Producto 5 PASIONES											
	Producto 6 NOCTURNO											
	Producto 7 COLOMBIA											
Performances.												
Creación de coreografías.												
Formación	Producto 1											
	Producto 2											

IX. INDICADORES

<i>FACTOR</i>	<i>DESCRIPCION (Medición anual)</i>
1.Estrategia Gestión de Redes y Alianzas	# Alianzas y redes nacionales e internacionales a las que se insertó. # Vinculaciones y/o alianzas con instituciones.
2. Plan de Gestión del Conocimiento.	# Capacitaciones/aprendizajes externos relacionados con el potencial de los equipos. % Conocimiento implementado. # Problemas resueltos de manera creativa y compartida. # Proyectos generados al interior de la organización por diferentes personas del equipo.
3. Estrategia de Mercadeo	% Liderazgo en el mercado. % Posicionamiento en el mercado. % Aumento en cuadros de ventaja competitiva. # Público capturado. # Públicos nuevos. % Públicos satisfechos.
5. Estrategia Organizacional - Administrativo - Infraestructura física - Gestión del talento	% Espacio productivo utilizado. # Programas implementados. % Motivación de los miembros. # Empleos generados.
6. Líneas de Productos y Servicios	# Espectáculos presentados al año. # Performances presentados. # Coreografías creadas. # Contratos con instituciones para talleres de formación. % Públicos satisfechos. % Artistas satisfechos con la organización.

X. BIBLIOGRAFÍA/REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. Instituto Distrital de Cultura y Turismo. *Políticas Culturales Distritales (2004-2016)*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004.
- Barnes, Stuart. *Sistemas de Gestión del Conocimiento, teoría y práctica*. Madrid: Ed. Thomson, 2002.
- Beltrán Pinzón, Angela Marcela. *Estado del arte del área de danza en Bogotá D.C.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2006.
- Bologna, Jack y Walsh Anthony. *The Accountant's Handbook of Information Technology*. New York: Wiley, 1997.
- Capra, Fritjof. Steindl-Rast, David. *Pertenecer al Universo. Encuentros entre Ciencia y Espiritualidad*. Madrid: Editorial Edaf, 1994.
- Castells, Manuel. *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores, 2002.
- Castells, Manuel. *La Galaxia Internet, Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Ed. Areté, 2001.
- CEDE. *Caracterización del Sector de Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá: Universidad de Los Andes, 2010.
- Colbert, Francois. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: HEC, 2007.
- Consejo Nacional de Economía Política y Social. *Documento CONPES 3280. Optimización de los Instrumentos de Desarrollo Empresarial*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DNP, 2004.
- Consejo Nacional de Economía Política y Social. *Documento CONPES 3659. Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DNP, 2010.
- Chesbrough, Henry. *The New Imperative for Creative and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- DANE. *Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020*. Revisión marzo 2010. Bogotá: DANE, 2008.

- Drucker, Peter F. *Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro, Teoría y Práctica.*: Editorial El Ateneo, 1992.
- Drucker, Peter Ferdinand. *La Gerencia en la Sociedad Futura.* Buenos Aires: Norma, 2002.
- Gaitán Sánchez, Oscar Manuel. *Las Entidades Sin Ánimo de Lucro, Aspectos Jurídicos y de Registro.* Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.
- García del Junco, C. Julio. Dutschke, C. Georg. *Las Organizaciones con Capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la Literatura.* La Habana: ACIMED, 2007.
- Ginsburgh, Victor A. Throsby, David. *Handbook of the Economics of Art and Culture: Volume 1.* Handbooks in Economics, 2006.
- Hamel, Gary. Breen, Bill. *El Futuro de la Administración.* Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Hamel, Gary. *La Gestión en la Incertidumbre.* Harvard Business Review – traducción de Rafael Aparicio Aldazabal. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999.
- Harvard Business Essentials. *Managing Creativity and Innovation.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.
- Harvard Business Review. *On Strategic Alliances.* Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Jaramillo Díaz, Juan Carlos. Vargas Ballén, Jenny. Durán Acosta, Fabio Andrés. *Entidades Sin Animo de Lucro: Régimen Tributario Especial.* Colombia: Legis editores S. A., 1999.
- Leonard-Barton, Dorothy. *Wellsprings of Knowledge.* Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Ministerio de Cultura, República de Colombia. *Compendio de Políticas Culturales.* Bogotá: Ed. Graficas Darbel, 2010.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company.* Nueva York: Oxford University Press, 1997.
- Nueno, Pedro. *Emprendiendo hacia el 2020: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas.* España: ediciones DEUSTO, 2009.

Rodríguez Ulloa, Ricardo A. *Organizaciones Inteligentes Mediante la Práctica de las Cinco Disciplinas Sistémicas*. Bolivia: XII Congreso Latinoamericano de Estrategia de SLADE, 1998.

Romero Barón, Ricardo. *Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial*. Tesis (Administrador de Negocios Internacionales). Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración, 2010.

Ruiz, Jaime. *Gestión y Cultura: Relación en tres actos*. Bogotá: Ediciones Uniandes, 2009.

Senge, Peter. *La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica, 2005.

INTERNET, WWW Y BANCOS DE DATOS EN LÍNEA

Badillo, Sandra. *Ley de Cultura y Emprendimiento*. 7 de junio de 2007, en <http://www.ley1014deemprendimiento.blogspot.com>.

Bañegil Palacios, Tomás M. Sanguino Galván, Ramón. *Gestión del Conocimiento y Estrategia*. En: <http://www.madrimasd.org/revista/revista19/images/>

Castañeda Zapata, Delio Ignacio. *Capacitación o Aprendizaje Organizacional?* En: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

docencia.udea.edu.co/.../La%20gestión%20del%20conocimiento.ppt.

Figuroa, Cristian. *Redes empresariales parte III metodologías y herramientas para redes*. En: <http://www.slideshare.net/crisfigueroaall/redes-empresariales-parte-iii-metodologas-y-herramientas-para-redes-3366569>.

Herreros, Carlos. *La Empresa Inteligente. Parte I ¿Qué Es?* En: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

Manucci, Marcelo, Dr. *Gestionar la incertidumbre-Complejidad, Estrategia y Horizonte predictivo*. Buenos Aires: Técnica Administrativa. V. 4, n° 23, julio/septiembre 2005 - ISSN 1666-1680. En: <http://www.cyta.com.ar>.

Ramírez Alonso, Guillermo Miguel. *Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la dirección provincial alimenticia de las Tunas*. En: <http://www.eumed.net>.

Salazar Castillo, José Manuel. *Gestión Del Conocimiento: Origen e Implicaciones Organizativas*. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

Ficha de Pensamiento Sistémico. En: <http://www.Monografías.com>.

Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006. En: <http://www.cntv.org.co>.

http://www.slideshare.net/emiguel777/tic1949373?src=related_normal&rel=1461014.

<http://www.fundación.coomeva.com.co>.

http://www.slideshare.net/emiguel777/tic-1949373?src=related_normal&rel=1461014.

<http://www.filarmonicabogota.gov.co/web2010/cultural/danza.html>.

<http://www.ibermapping.es>.

<http://www.infopreneursquebec.com>.

<http://www.rae.es>.

<http://www.ofb.gov.co>.

<http://www.supersolidaria.gov.co>

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:huXheJOigN8J:https://www.ucursos.cl/inap/2009/1/ADF400/1/material_alumnos/objeto/845+GLOBALIZACION+Y+TICS+marco+teorico&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=co.

X. ANEXOS

ANEXO 2. ESTUDIO DE MERCADO

ENCUESTAS

FICHA TECNICA

Nombre

Análisis de percepción a los públicos objetivos de DANZZARA.

Dirección y Ejecución

Las encuestas fueron realizadas por cuatro estudiantes de la especialización en gerencia y gestión cultural del la Universidad del Rosario.

Período de ejecución

Las encuestas se realizaron entre el 1 y el 30 de septiembre del año 2010.

Características de la muestra

- **La población objetivo:**

Para las encuestas, la población objetivo fue constituida por personas con edades que oscilan entre 30 y 55 años de edad, de estratos 3, 4, 5, y 6 residentes en Bogotá D. C.

- **Estratificación:**

Personas residentes en Bogotá D. C. de estratos 4, 5 y 6 para el público general, estratos 3, 4, 5 y 6 para asociados a cooperativas, hoteles de categorías 4 y 5 estrellas.

- **Tamaño de la muestra:**

El número de personas a entrevistar fue de 74 para los asociados a cooperativas, 24 hoteles y 98 personas de público general, para un total de 196 encuestas.

Método de recolección de la información

Se aplicaron dos métodos, por medio de entrevista directa con una duración de 5 minutos, encuestas por correo electrónico y encuestas por software de encuestas por internet a través del sitio [http://: www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com).

Control de calidad

- **Entrevista:**

Las encuestas se realizaron directamente por los gestores de DANZZARA.

- **Digitación:**

Se dividen las encuestas por el tipo de público objetivo.

Se descartan las encuestas con falta de información.

- ***Márgenes de error:***

El error de muestra absoluto es del 6%.

ENCUESTAS PUBLICO GENERAL

ANÁLISIS DE ENCUESTAS A PÚBLICO GENERAL

Se encuestaron un total de 132 personas por medio electrónico o físico, de las cuales 98 llenaron de manera correcta la encuesta y respondían al perfil del público de DANZZARA para espectáculos abiertos al público en general: habitantes de Bogotá mayores de 30 años de estratos 4, 5 o 6.

De estas 98 encuestas, el 51% de los encuestados fueron hombres y el 49% mujeres, la mayoría (49%) tenían entre 30 y 40 años, 30% entre 41 y 50, y 21% más de 50. La mayoría fueron de estrato 4 (59%), siguiendo el estrato 5 (26%), y estrato 6 (13%). Es decir, que la mayoría de encuestados fueron entre 30 y 40 años de estrato 4.

Se realizaron 9 preguntas sobre su percepción y preferencias de la danza en Bogotá, enfocadas hacia los géneros de danza que trabaja DANZZARA y sus mercados, para responder inquietudes y reiterar opiniones sobre la realización de temporadas y funciones abiertas al público.

A la primera pregunta ¿A qué tipo de espectáculos asiste habitualmente pagando la boleta?, muchos respondieron que a exposiciones en galerías o museos (38%) y a conciertos de música pop/rock (34%), y se constató que el porcentaje más bajo es aquél que asiste a espectáculos de danza folclórica o fusión (17%). Es decir, que las personas del perfil objetivo no asisten habitualmente a este tipo de espectáculos pagando la boleta. Además constatamos con la segunda pregunta que la mayoría de personas asiste muy poco, una o menos veces al año (56%) a ver espectáculos de danza latina, contemporánea o folclórica en la ciudad.

Dentro de las preferencias del tipo de danza que les gustaría ver si fueran a un espectáculo, la mayoría preferirían ver tango (con un 31%), danza latina (con un 30%), y contemporánea (con un 26%), seguidas de cerca por folclórica y fusión

(con un 23% cada una). Dentro del género folclórico y latino encontramos muy comparables los gustos por lo tradicional y la integración de elementos de fusión. La mayor motivación para asistir a un espectáculo de danza es la reputación del grupo (49%), seguida de la recomendación de un conocido (42%). La localización del teatro, la amistad con los artistas o el hecho de que el grupo sea local, nacional o extranjero, no parecen jugar un papel importante en la decisión de las personas para asistir a estos eventos (todos menos de un 10%).

Dentro de un espectáculo de danza lo que prima para el público general (en una pregunta con múltiples respuestas posibles) es la puesta en escena (55%) y la técnica o coreografía (54%). Vemos que no resultan ser de vital importancia la innovación, el vestuario o la belleza de los bailarines (23%, 23%, 7% respectivamente).

La preferencia para ver espectáculos de danza, dentro de los teatros en los que sería susceptible de presentarse DANZZARA en temporada, es liderada fuertemente por el Teatro Colsubsidio con una preferencia del 61%. Lo sigue el Teatro Julio Mario Santodomingo con un 40%, pero se debe tener en cuenta que este lugar se inauguró hace poco y está “de moda” entre los capitalinos, lo que puede haber influido en esta percepción. Encontramos con sorpresa que el Teatro Libre de Chapinero y el Teatro Montessori no tienen tanta acogida.

En cuanto al gasto económico que los capitalinos están dispuestos a hacer para ver un espectáculo de danza de más de 15 artistas, éste es para la mayoría entre 30 y 80 mil pesos como máximo (32% entre 55 y 80 mil, 29% entre 30 y 50 mil). Pocas personas están dispuestas a pagar como máximo 30 mil (5%), y un porcentaje no muy alto a pagar más de 120 mil pesos (20%).

Se preguntó a todos si sabían qué es “danza de proyección”, el género principal que trabaja DANZZARA, en aras de constatar si este término se debería usar en las estrategias de posicionamiento y mercadeo de la organización, a los que casi todos respondieron que no.

En conclusión, la gente va a ver espectáculos de danza con poca frecuencia y no está dispuesta a pagar un alto precio por espectáculos de gran formato que son aquellos que DANZZARA presentaría en temporadas, lo que indica y reitera la percepción de que no es rentable presentar espectáculos de gran formato en danza

en temporada si no se cuenta con patrocinadores o alianzas que permitan alcanzar el punto de equilibrio de la inversión. Puesto que la reputación y la recomendación es un punto importante que impulsa a las personas a ver danza, se puede pensar en realizar funciones o temporadas, sobre todo en el Teatro Colsubsidio, como estrategia de posicionamiento de la compañía y también como vitrina para impulsar presentaciones en eventos empresariales y privados. Esto se refuerza por el hecho de que se constata que la gente, aunque no asista frecuentemente a espectáculos de danza, sí gusta particularmente de los estilos que ofrece DANZZARA (latina, folclórica, tango, fusión). DANZZARA se debe concentrar en reforzar cada vez más la puesta en escena y la técnica y coreografía en sus espectáculos, y en encontrar términos atractivos para describir su arte o generar una estrategia de formación en su público para posicionar el término “danza de proyección”.

ANALISIS DE ENCUESTAS SECTOR HOTELERO

Se tomó una muestra en 23 hoteles del norte de Bogotá, 4 y 5 estrellas, 21% y 79% respectivamente. En dichos hoteles se encuestaron a gerentes de mercadeo y coordinadores de eventos.

Se realizaron 10 preguntas con el propósito de saber qué posibilidades tiene DANZZARA para ofertar sus productos y servicios en dicho mercado, indagando sobre las actividades culturales que ofrecen a los clientes que se hospedan o visitan el hotel.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se confirma que la danza es un producto artístico que está poco posicionado en el mercado de los hoteles en Bogotá ya que la oferta de estas empresas se enfoca en el sector de la música.

Al preguntar sobre qué tipo de entretenimiento utilizan habitualmente para los clientes empresariales la mayoría, 42%, respondió que lo grupos musicales. Seguidos de otras como cantantes, teatro, Stand-up Comedy y otras ofertas. Por su parte, los espectáculos de danza obtuvieron un 12%.

Esto puede verse como una oportunidad más que como una restricción pues reta a diseñar productos y servicios atractivos para cautivar este nuevo público. La gran

afluencia de extranjeros en los hoteles, el 77% de los huéspedes que atienden vienen de otros países, es una oportunidad que para ofrecer actividades culturales de carácter colombiano, como las que oferta DANZZARA.

La experiencia de DANZZARA en el exterior ha permitido conocer que en muchos países del mundo es muy usual encontrar este tipo de ofertas en el sector hotelero, y hay que empezar a implementar en Colombia este tipo de productos y servicios.

Si bien hay una limitante porque la mayoría de hoteles no tienen auditorios con capacidad para presentar espectáculos de gran formato sino mediano, los productos de DANZZARA pueden adaptarse fácilmente a este tipo de exigencias.

ANALISIS DE ENCUESTAS A ASOCIADOS A COOPERATIVAS

Se encuestaron un total de 74 asociados a las cooperativas Coomeva, Coopebis y Demcoop por medio electrónico. De estas encuestas, el 66% de los encuestados fueron mujeres y el 34% hombres, la mayoría de 46 a 55 años, con un 41% y de 35 a 45, con un 35%, el rango de edad 26 a 34 ocupó el 20%, y el de 18 a 25 el 4%.

La mayoría fueron de estrato 3 y 4 con un 48% y 41% respectivamente. Los estratos 5 y 6 representaron el 8% y 3%. En cuanto el nivel educativo la mayoría de encuestados son especialistas con un 47%, profesionales, con un 25% siguiendo técnico, 19% y Máster, con un 7%.

Se realizaron 9 preguntas sobre su percepción y preferencias de oferta cultural de espectáculos y formación en Bogotá, enfocada en saber cuáles son las predilecciones de dicho mercado y reiterar o refutar opiniones sobre oferta de determinados productos o servicios.

Uno de los resultados más promisorios fue el de que el 93% de los encuestados están interesados en realizar una actividad cultural de formación en sus horas libres.

Esto insta a DANZZARA frente a la posibilidad que ofrece este mercado y de cómo se puede generar proyectos de formación con alto impacto dentro de ese sector poblacional. El resultado fue respaldado por el interés preferencial que se tiene por la danza: el 51% está interesado en practicarla en sus horas libres, mientras el 20% dice tener interés por la música y el teatro respectivamente.

Otros resultados arrojan lo concerniente a eventos o espectáculos culturales. Muy parejo ya que el 51% si está interesado y el 49% no.

No hay una tendencia de asistencia a eventos culturales por parte de este sector. La mayoría, el 39% de los encuestados sólo va una vez a la año. En este punto cabe una estrategia de formación de público y de inversión en publicidad para convocar nuevos públicos.

Asimismo, a diferencia de los resultados de la preferencia por la danza en los talleres de formación, para eventos y espectáculos los encuestados dijeron preferir el teatro, con un 42% frente a danza con un 29% y música, un 25%.

Lo que supone un reto de posicionamiento de la danza dentro del sector de las Artes Escénicas de Bogotá, pues el teatro ha ganado fuerza en los últimos años gracias a la gestión de la Fundación Teatro Nacional y el Festival Iberoamericano de Teatro.

Por otra parte, los sectores de preferencia de los asociados a cooperativas para asistir a eventos culturales son el Norte y Ciudad Salitre, frente a Chapinero 19%, Centro 15%.

