

# ANÁLISIS DE LAS CADENAS DE VALOR DE CUATRO SECTORES EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES DE CALI



- Cine y Contenidos Digitales
- Teatro y Danza
- Música
- Artes Visuales

## Consultor

Daniel Ruiz Acero

## Asesores:

Eduardo Ruiz Anzola, PhD

Jaime Alberto Ruiz, PhD

Patricia Ruiz Acero, MsC

## Ilustración:

Ricardo Ruiz

Diciembre - 2013





## ANÁLISIS DE LAS CADENAS DE VALOR DE CUATRO SECTORES EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES DE CALI

**Primera Edición: Diciembre de 2013**

No se autoriza la reproducción total ni parcial de este documento,  
su contenido y crédito hacen parte del Proyecto Industrias Culturales de Cali.

### EQUIPO DEL PROYECTO INDUSTRIAS CULTURALES CALI

**Rosana Velasco Perafán**

Coordinadora General  
coordinador@industriasculturalescali.com

**Leydi Higido Henao**

Coordinadora de implementación  
implementacion@industriasculturalescali.com

**Paola Vacca**

Líder Clúster Cinematográfico & de Contenidos Digitales  
pvacca@ccc.org.co

**David González Montoya**

Analista Financiero y de Adquisiciones  
financiero@industriasculturalescali.com

**Marcela García**

Analista de Redes  
mgarcia@industriasculturalescali.com

**Ana María Acosta H.**

Asistente de Emprendimiento Cultural  
aacosta@industriasculturalescali.com

**Gina Eugenia Moreno Bravo**

Jefe de Comunicaciones  
comunicaciones@industriasculturalescali.com

**Diana M. Ledesma**

Analista de Servicios Empresariales  
dledesma@industriasculturalescali.com

**Patricia Maya Segovia**

Analista de Redes  
pmaya@industriasculturalescali.com

**Paola Giraldo**

Asistente de Comunicaciones  
pgiraldo@industriasculturalescali.com

**Gloria Uribe**

Asistente Administrativa  
admin@industriasculturalescali.com

### EQUIPO CONSULTOR –REDACCIÓN, REVISIÓN Y EDICIÓN DEL DOCUMENTO

**Daniel Ruiz Acero**

Consultor Líder  
daniel@innovanalisis.com

**Eduardo Ruiz Anzola, PhD**

Asesor

**Patricia Ruiz Acero, MsC**

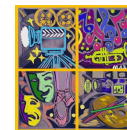
Asesora

**Jaime Alberto Ruiz, PhD**

Asesor

### AGRADECIMIENTOS

Banco Interamericano de Desarrollo FOMIN, Asociación Metrópoli Colombia-Intervida, Cámara de Comercio Cali, Comfandi-Caja de Compensación Familiar Andi, Alcaldía de Santiago de Cali, Ministerio de Cultura, Centro de Industrias Culturales de la Universidad ICESI, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC.



## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
1. ESTRUCTURA TÍPICA DE CADENAS PRODUCTIVAS EN SECTORES CULTURALES .....	7
1.1 REFERENCIACIÓN EN ESTUDIOS DE CADENAS DE VALOR .....	7
1.2 DEFINICIÓN DE ROLES EN CADENA DE VALOR INDUSTRIA CULTURAL .....	14
2. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE CUATRO SECTORES EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES DE CALI .....	16
2.1 SECTOR CINE Y CONTENIDOS DIGITALES .....	17
2.2 SECTORES TEATRO Y DANZA, MÚSICA Y ARTES VISUALES .....	24
2.3 COMPILACIÓN DE DATOS SOBRE INGRESOS Y EMPLEOS .....	28
3. ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE 4 SECTORES EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES DE CALI .....	29
3.1 ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR CINE Y CONTENIDOS DIGITALES .....	30
3.1.1 FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO .....	30
3.1.2 PRODUCCIÓN Y FINANCIACIÓN .....	33
3.1.3 CIRCULACIÓN Y EXHIBICIÓN DE CONTENIDOS .....	35
3.1.4 RELACIONES INTERSTITUCIONALES .....	40
3.1.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS .....	43
3.2 ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR TEATRO Y DANZA .....	47
3.2.1 FORMADORES DE TALENTO HUMANO .....	47
3.2.2 PRODUCTORES Y CREADORES .....	50
3.2.3 ESCENARIOS PARA LA EXHIBICIÓN .....	52
3.2.4 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES .....	56
3.2.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS .....	59
3.3 ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR MÚSICA .....	63
3.3.1 FORMADORES DE TALENTO HUMANO .....	63
3.3.2 PRODUCTORES Y CREADORES .....	65
3.3.3 CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS .....	67



3.3.4	RELACIONES INTERINSTITUCIONALES .....	69
3.3.5	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS.....	72
3.4	ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR ARTES VISUALES ...	76
3.4.1	FORMADORES DE TALENTO HUMANO.....	76
3.4.2	CREADORES .....	78
3.4.3	CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE OBRAS.....	79
3.4.4	RELACIONES INTERSTITUCIONALES.....	81
3.4.5	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS.....	84
4.	CONCLUSIONES .....	87
5.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	89



## INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Industrias Culturales de Cali – PRIC ha buscado posicionar a Cali como modelo latinoamericano en la generación de empresas culturales y en modelos de organización para sectores pertenecientes a industrias culturales, que se constituyan en polos de desarrollo económico y social en la ciudad. En este contexto, han surgido nuevas ideas de negocio y nuevas visiones de encadenamientos productivos en sectores como el Audiovisual y de Contenidos Digitales, Música, Teatro y Danza y Artes Visuales.

El enfoque de encadenamientos productivos es importante porque articula a firmas privadas que pertenecen a la cadena de valor de compradores y vendedores para un sector específico; además, porque se incluyen las firmas que comparten entre sí servicios y productos tecnológicos, mientras se integran al modelo otros agentes, tales como universidades, organizaciones sin ánimo de lucro privadas y agencias públicas que pueden facilitar recursos y generar políticas e instrumentos de apoyo (Sölvell, 2008). Así, un sector se fortalece y se consolida como un conglomerado regional de empresas que innovan y cooperan entre sí, para ser competitivas frente a otros conglomerados en el mercado nacional o internacional (Martínez, 2009).

La importancia de trabajar alrededor de la cadena de valor, radica en que su consolidación permite que pequeñas y medianas empresas de los sectores culturales eviten su aislamiento, promoviendo aspectos como la cooperación, la concentración geográfica, la especialización productiva, el aprendizaje colectivo y la coordinación compartida. En caso de no configurarse, “la posibilidad de exportar bienes de mayor valor agregado se ve impedida por el desconocimiento de las variables que permiten reducir costos; que estimulan la diferenciación de productos o impiden el conocimiento de los canales que facultan para acceder a mercados segmentados” (Ruiz, 2003), lo que necesariamente se deriva en pérdida de valor económico.

En este contexto, en la ciudad se vienen realizando esfuerzos trabajando intensamente para lograr la articulación y coordinación entre los actores pertenecientes a los sectores culturales, aunque se han identificado diferentes aspectos problemáticos que impiden la implementación de modelos de relacionamiento colaborativos y sostenibles. Además, no se ha cuantificado con precisión la dimensión de las cadenas de valor de las denominadas industrias culturales en la ciudad, por lo que se precisa mapear y lograr una aproximación al impacto de estas cadenas, considerando que las industrias culturales se conciben como fuente de desarrollo económico local.

Para aproximarse al impacto y al modelo de relacionamiento de las industrias culturales de la ciudad, se ha desarrollado el presente estudio, que busca analizar las cadenas de valor de 4 sectores:

- i) Cine y Contenidos Digitales



- ii) Teatro y Danza
- iii) Música
- iv) Artes Visuales

En el transcurso del estudio, se intenta responder a las siguientes preguntas para cada uno de estos sectores:

- a) ¿Cuál es la estructura de costos o márgenes del sector? ¿Esta estructura permite la generación de economías de escala?
- b) ¿Cómo promueven los actores del Gobierno Regional o Nacional la producción, distribución o exhibición de bienes culturales?
- c) ¿Cuáles son las tendencias de consumo de los bienes culturales?
- d) ¿Cuáles son los mecanismos de financiación del sector? ¿Estos mecanismos son suficientes y agregan valor a los proyectos?
- e) ¿La brecha digital es una oportunidad o una barrera para la producción de bienes culturales en la región?
- f) Dentro de la cadena de valor ¿Cuál es la postura entre la creación y la distribución?
- g) En los procesos productivos que evidencian están cadenas ¿Dónde se involucran profesionales de otras áreas diferentes a las creativas y artísticas?
- h) ¿Las Universidades y Centros de Formación están preparando el Talento Humano que requiere el sector?

Este documento es el resultado del análisis realizado, en donde en el primer capítulo se muestra un ejercicio de referenciación a partir de la revisión de artículos que tratan sobre estructuras, clústers y conglomerados industriales culturales, buscando identificar los elementos comunes y básicos para el normal funcionamiento y articulación de un sector cultural. En el segundo capítulo se presentan aspectos económicos y financieros de cada sector estudiado y en el tercer capítulo se realiza el análisis de las 4 cadenas de valor, identificando aspectos críticos, retos y estrategias o acciones para superarlos.



## 1. ESTRUCTURA TÍPICA DE CADENAS PRODUCTIVAS EN SECTORES CULTURALES

Para realizar el análisis de las cadenas de valor de las industrias culturales en la ciudad de Cali, inicialmente se realizó un ejercicio de referenciación en el que se identificaron estudios que analizan la estructura de la cadena de valor de sectores como el Cine y Contenidos Digitales, Teatro y Danza, Música y Artes Visuales.

Como punto de partida se construyó una búsqueda, que se empleó en bases de datos de artículos científicos, con el fin de identificar el Estado del Arte en la materia. Las fórmulas y la bitácora del proceso de búsqueda se presentan a continuación:

Figura 1. Bitácora de búsqueda – Análisis de cadenas de valor industrias culturales

FECHA	FÓRMULA DE BÚSQUEDA	PLATAFORMA	# REGISTROS
15/07/2013	((analysis AND "cluster") AND ("film industry" OR "digital content")) AND ((analysis AND "value chain") AND ("film industry" OR "digital content"))	Scopus	32
15/07/2013	((analysis AND "cluster") AND ("music industry")) AND ((analysis AND "value chain") AND ("music industry"))	Scopus	12
16/07/2013	analysis AND ("cluster" OR "value chain") AND "performing arts"[All Sources(Arts and Humanities,Business, Management and Accounting,Social Sciences)]	ScienceDirect	9
16/07/2013	("cluster" OR "value chain") AND ("visual arts" AND "plastic arts")[All Sources(Arts and Humanities,Business, Management and Accounting,Social Sciences)]	ScienceDirect	5
<b>TOTAL DOCUMENTOS IDENTIFICADOS</b>			<b>58</b>

Estos 58 documentos fueron estudiados y se realizó un ejercicio de síntesis, en el que se buscó identificar un modelo "tipo" que sirviera para representar la estructura tradicional y los roles principales de una cadena de valor para los 4 sectores culturales analizados en la ciudad de Cali.

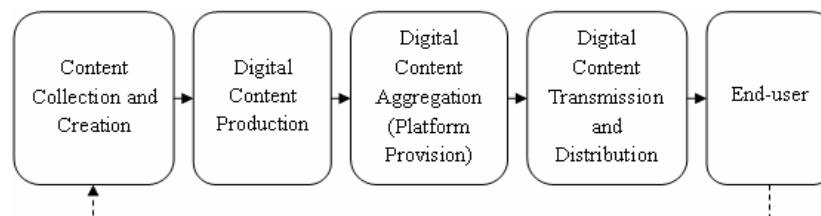
### 1.1 REFERENCIACIÓN EN ESTUDIOS DE CADENAS DE VALOR

Para el caso de Asia y específicamente China, la mayoría de los estudios relacionados con la estructura de la cadena de valor del sector Contenidos Digitales, encuentran que sólo hay tres enlaces que funcionan como base para el sector, que son: el desarrollo de contenidos digitales, la edición digital y el consumo final (Namji Jung, 2007). Otros estudiosos creen que la creación y organización de contenidos y el desarrollo del mercado son tres eslabones importantes de la cadena (Shen Fei, 2005). Sin embargo, estos análisis se caracterizan por ser breves y con pocos detalles, aunque se reconoce que la cadena de valor debe cubrir la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las diferentes fases



de la producción, hasta la entrega a consumidores y la disposición final después de su uso. Así pues, Xin Chen (2009), encuentra que la cadena de valor de la industria de contenidos digitales incluye cinco enlaces: creación e identificación del contenido, producción del contenido digital, generación de portafolio de contenidos, distribución de portafolio y exhibición para el consumidor, tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 2. Esquema básico de Cadena de Valor Contenidos Digitales – China



Fuente: Xin Chen (2009)

Finalmente, Xin Chen encuentra que es necesario el apoyo del sector público en la cadena de valor de la industria de Contenidos Digitales en China, pues se debe estimular el desarrollo de más productos que puedan satisfacer la demanda del usuario final y, desde el ángulo de la generación de valor, el gobierno debe apoyar a los proveedores de plataformas para que tiendan a ser abiertas y permitan ampliar el espectro de producción.

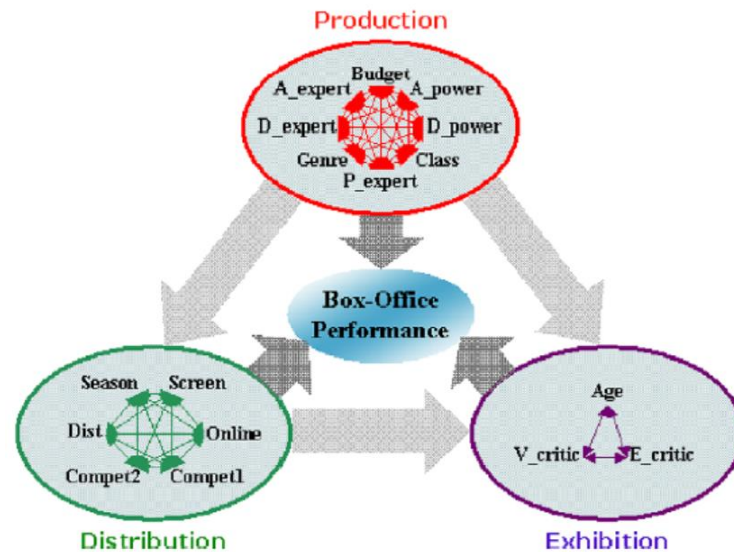
Para el caso Coreano, que se extiende e incluye al sector de Cinematografía, Kyung Jae Lee y Woojin Chang (2009), realizan un estudio en el que buscan identificar los factores que inciden en el rendimiento de la taquilla de una película, considerando el análisis de la cadena de valor y la interdependencia entre los atributos de la película, verificando factores como la distribución, la producción y la exhibición.

Respecto a la producción, analizan sub-factores como el presupuesto, el equipo de actores y de dirección, el género, entre otros; en distribución se concentran en la temporada de estreno y en el formato; y en exhibición analizan la restricción por edad y la percepción de la crítica. Finalmente, integran estos aspectos en un esquema general que sirve de aproximación a la cadena de valor para el sector, tal como se muestra en la siguiente figura.





Figura 3. Sistema de Variables incidentes en Taquilla – Cadena de Valor Industria Cine Corea



Fuente: Kyung Jae Lee y Woojin Chang (2009)

El análisis ampliado que integra el sector de Cine y de Contenidos Digitales, lo realizan Yaoqing Duan y Jun Chen (2010), que enfocan su estudio en el caso Hollywood, concluyendo que el nivel de desarrollo de estas industrias depende sin duda del nivel de desarrollo de la industria cultural y de la industria de la información. Cuando no sólo los productos de contenido digital, sino también un gran número de productos culturales tradicionales se incluyen en un paquete dirigido al mercado, se logra la radiación de la industria de contenidos digitales a otras industrias, como el caso del Cine. En este aspecto, el ejemplo típico es el de dibujos animados de Disney, donde los niños crecen junto a Mickey Mouse y otros dibujos animados y no sólo en Cine, sino además en productos derivados con licencia, como libros, juguetes, papelería, ropa, entre otros. Estos productos derivados crean enormes beneficios y demuestran que un contenido digital puede tener opciones de distribución y de generación de ingresos adicionales a la explotación tradicional.

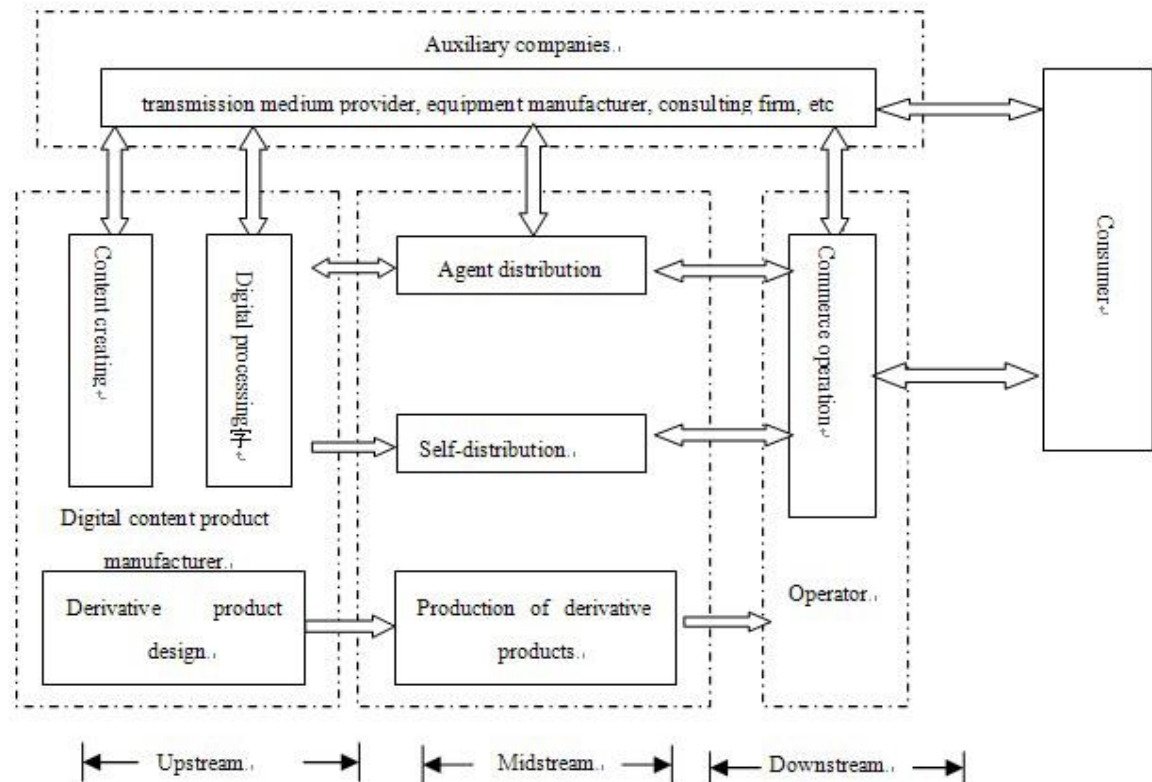
Los autores exponen que la industria de contenidos digitales se caracteriza, en primer lugar, por los costos marginales bajos; en segundo lugar, porque su alcance depende en gran medida del resultado de los productos derivados y en tercer lugar, porque el ciclo de vida de los productos es largo, pues el tiempo de transmisión hacia la cultura puede perdurar según el tipo de derivados que surjan del contenido inicial, así como de secuelas que podrían gestarse en el caso de películas.

En general, se identifica que el modelo de operación del sector incluye actores encargados de la generación de los contenidos, de la producción y digitalización, de la producción de derivados (relaciona al Cine), los agentes de distribución, las compañías de exhibición y transmisión del



contenido y finalmente el usuario final que accede al contenido a través de los medios dispuestos para ello.

Figura 4. Cadena de Valor Industria Contenidos Digitales y su relación con productos derivados como el Cine



Yaoqing Duan y Jun Chen (2010)

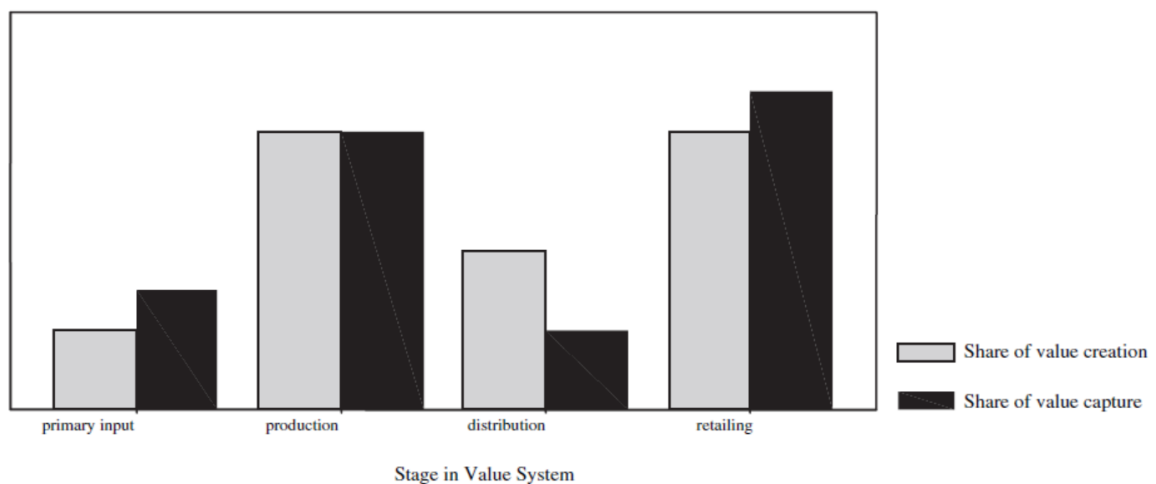
De manera similar, en el sector de la música se encuentra que la digitalización y el Internet han tenido un profundo impacto en esta industria, lo que ha causado un declive en los modelos tradicionales de circulación de producciones, evolucionando a otros que buscan responder mejor a la necesidad de los consumidores. Esta transformación se caracteriza además por nuevas compañías que intentan innovar y que modifican permanentemente el modelo de negocio de la industria, escenario planteado por Hadida y Paris (2011), que realizan un estudio en el que intentan comprender la cognición gerencial de los empresarios en el marco de la conversión de la industria de la música, encontrando que el eje central de la cadena de valor de la música, en el contexto



contemporáneo, se centra en la etapa de generación de nuevos contenidos que traen en sí mismos su modelo de distribución y exhibición para acercarse al consumidor final.

Previamente, para el caso del modelo tradicional del sector, Nachoem, et. al. (2005) analizan el valor creado en las distintas etapas de la cadena de valor de la música en Estados Unidos, específicamente en la creación del producto, en la producción, en la distribución y en la venta; encontrando que existen altos niveles de integración vertical en la etapa de creación inicial y de producción, que la introducción de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación contribuyen fuertemente a la creación de valor y que ajustes en el modelo de negocio en la etapa de ventas pueden llevar a una mayor creación de valor, frente ajustes en otras etapas. El siguiente gráfico resume el análisis planteado.

Figura 5. Aporte en la creación de Valor en la Industria de la Música según la etapa en la cadena de Valor



Nachoem, et. al. (2005)

Desde la perspectiva de la estructura del sector y las interacciones que deben ocurrir para que un producto musical llegue al consumidor final, Parry, et. al. (2012), realizan un estudio para el Reino Unido en el que evalúan el perfil de los consumidores en función del proceso de venta y de la cadena de valor del sector en el proceso de comercialización, identificando los siguientes tipos de consumidores.

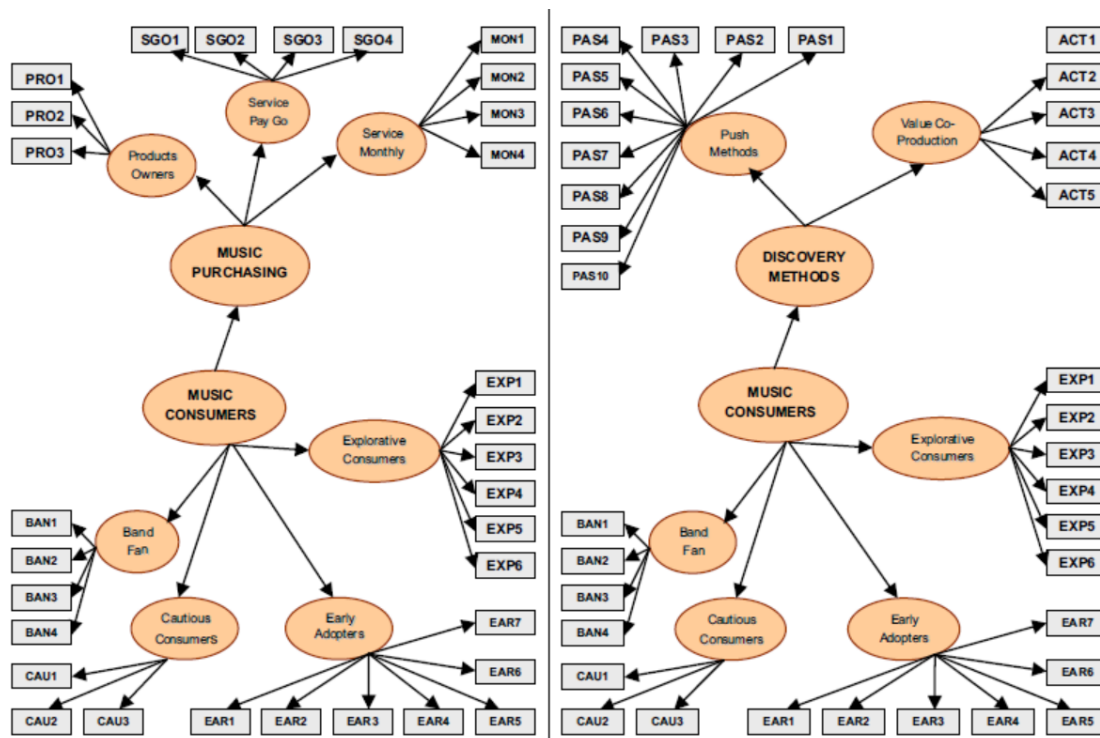
- Consumidores exploradores: que buscan nuevas tendencias de productos musicales.
- Consumidores adaptables: que integran su estilo de vida a la música y pueden cambiar su patrón de consumo.



- Consumidores precavidos: que difícilmente exploran nuevas alternativas musicales y prefieren no cambiar su patrón de consumo.

El siguiente diagrama muestra el grado de relacionamiento en la industria y los modelos de interacción para llegar al consumidor final en el Reino Unido.

Figura 6. Modelos de relacionamiento con consumidor final – Industria Música en el Reino Unido



Parry, et. al. (2012)

Para el sector de Artes Escénicas, se encuentra un estudio coordinado por Prestes (2009) en Brasil, en el que se analiza la cadena de valor del Carnaval de Río de Janeiro. Entre los roles que identifica el estudio se encuentran:

- Proveedores de materias primas
- Creadores de contenidos y productos en diseño, escenografía, música y coreografía
- Escuelas de formación en danza
- Reguladores de propiedad intelectual
- Gestores de política tributaria
- Agentes de distribución y comercialización
- Consumidores finales



En el análisis de la cadena de valor, se intentan identificar los principales roles y funciones desempeñados por los agentes del sector que se presentan de forma nominal como pertenecientes a un conjunto dentro de cada rol, sin hacer alusión a entidades específicas, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 7. Cadena Productiva de Carnaval de Rio – Brasil



Prestes (2009)



## 1.2 DEFINICIÓN DE ROLES EN CADENA DE VALOR INDUSTRIA CULTURAL

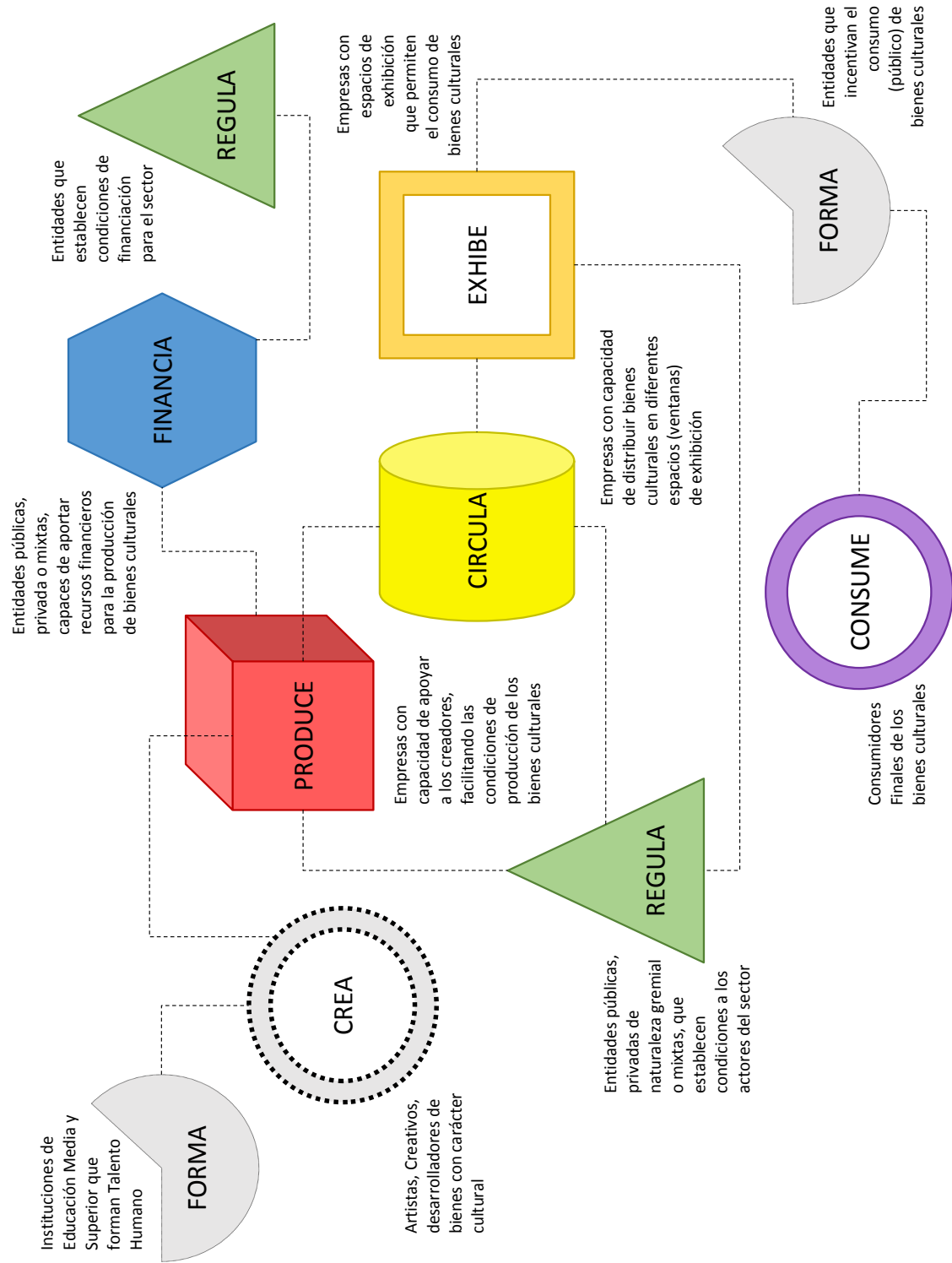
A partir del ejercicio de referenciación y de la realización de 20 entrevistas a profundidad con representantes de empresas culturales de Cali, se identificaron los siguientes roles que responden de manera genérica a la estructura tradicional de la cadena de valor de una industria cultural:

- Formadores de Talento Humano: Instituciones de Educación Media y Superior que forman Talento para el sector. Cumplen la función de aportar el capital humano requerido para atender las diferentes etapas de la cadena de valor, especialmente la de creación.
- Creadores de Contenidos: Artistas, Creativos, entre otros desarrolladores de bienes culturales.
- Reguladores: Entidades públicas, privadas de naturaleza gremial o mixta, que establecen condiciones y regulan las interacciones entre los actores del sector.
- Productores: Empresas y entidades con capacidad de apoyar a los creadores, facilitando las condiciones de producción de los bienes culturales.
- Financiadores: Entidades públicas, privadas o mixtas, capaces de aportar recursos financieros para la producción de bienes culturales.
- Distribuidores: Empresas con capacidad de distribuir bienes culturales en diferentes espacios (ventanas) de exhibición. Conectan a la producción con los espacios destinados al consumo.
- Exhibidores: Empresas con espacios de exhibición que permiten el consumo de bienes culturales y la interacción con los usuarios finales.
- Formadores de Públicos: Entidades que además de la función de exhibición, plantean esquemas de formación en los que el usuario o espectador enriquece su proceso de consumo y se familiariza con el sentido y propósito de los bienes culturales desde diferentes dimensiones.
- Consumidores: Son aquellos que están dispuestos a consumir (pagando o no, según el caso) los productos culturales disponibles en las ventanas de exhibición.

En la siguiente figura se presenta el diagrama y la función de cada uno de estos roles.



Figura 8. Roles y Funciones típicos en la cadena de valor de una Industria Cultural





## 2. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE CUATRO SECTORES EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES DE CALI

En esta sección se presenta información sobre el comportamiento del mercado global, nacional y local de los sectores analizados, logrando una aproximación a indicadores económicos y financieros como el tamaño de los ingresos por ventas, los márgenes de utilidad y la generación de empleos dentro de algunos de los eslabones de las cadenas de valor de los sectores objeto de estudio.

Para la búsqueda y análisis de información, se empleó el esquema de agrupamiento que se encuentra en la "Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU"<sup>1</sup>. "La CIIU tiene [como] propósito principal, ofrecer un conjunto de categorías de actividades económicas que se pueda utilizar para la reunión y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades" (DANE, 2006).

Según la CIIU, las industrias culturales pertenecen al grupo de empresas catalogadas en la sección "O" que corresponde a "Otras actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales". Dentro de esta sección se encuentran los siguientes subgrupos:

- O9211 Producción y distribución de filmes y videocintas: Corresponde a la producción de películas, sean o no de ficción, en cintas cinematográficas o de video, para su exhibición directa en teatros o para su transmisión por televisión.
- 09212: Exhibición de filmes y videocintas: La exhibición de filmes y videocintas en cinemas, al aire libre o en otras instalaciones de exhibición de películas tales como el sistema multiplex, que consiste en ofrecer al espectador la posibilidad de seleccionar su película preferida entre una oferta que puede ir entre dos, cinco o más películas presentadas simultáneamente en salas de menor tamaño.
- O9214: Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas La producción, para el público en general, de obras de teatro, conciertos, recitales, óperas, operetas, zarzuelas, espectáculos de danza como presentaciones de ballet, obras para teatros de verano y del tipo revista, para una o más funciones, además de otras presentaciones en escenarios. Incluye las actividades de grupos y compañías, orquestas y bandas, al igual que las realizadas por artistas particulares, independientes o por cuenta propia tales como actores y actrices, directores, músicos, autores, conferencistas, disertantes, escultores, pintores,

---

<sup>1</sup> Aunque en el año 2012 ya se contaba con la Revisión 4 de la CIIU, la información estadística disponible en el país se encuentra agrupada siguiendo la clasificación de la versión 3.1, por lo que en este documento se consideran los grupos establecidos en la versión 3.1.





caricaturistas, grabadores, aguafuertistas, escenógrafos y realizadores de puesta de escena, etc.

Como se observa, el sector de Cine y Contenidos Digitales, se encuentra inmerso en la clasificación O9211 y O9211; mientras que Teatro y Danza, Música y Artes Visuales se encuentran en la clasificación O9214.

A partir de estos grupos, se revisó información de estudios económicos sobre el mercado global, así como datos financieros presentados por la Superintendencia de Sociedades y estimaciones de ingresos y empleos generados según información disponible documentada por el Proyecto Industrias Culturales. Con estos datos, se estableció una aproximación al Impacto económico de estos sectores, cuyo análisis se presenta a continuación.

## 2.1 SECTOR CINE Y CONTENIDOS DIGITALES

De acuerdo al reporte "Global Movies & Entertainment industry" (MarketLine, 2012) se espera que la industria de imágenes en movimiento presente ventas mundiales cercanas a los USD 87 mil millones para el año 2013, aunque se pronostica que el crecimiento del sector se desacelerará a una tasa anual del -0,3% hasta el año 2015, llegando a un valor menor a USD 86 mil millones para este periodo. En términos globales, se encuentra que la venta de taquilla representa el segmento líder en el mercado, generando más del 36% de los ingresos en la industria.

Dentro de los segmentos, la tendencia de las cifras permite estimar que el mercado de películas en línea podrá llegar a casi \$ 4.450 millones en 2017 (Global Industry Analysts, 2012). En los próximos años, el crecimiento del mercado será impulsado por el consumo a través de Internet de banda ancha y las películas en 3D. El número de películas disponibles en línea está creciendo de manera constante, junto con la base de consumidores de películas en línea. Con plataformas como Netflix y la posibilidad de realizar descargas de películas a través de las tiendas on-line de las empresas proveedoras de equipos y sistemas operativos para dispositivos móviles, los consumidores tienden a elegir películas para ver en casa; motivados además por un escenario de recesión económica en donde resulta difícil soportar el coste de la asistencia a la exhibición en las salas de cine, que no sólo implica el pago de la boleta para el acceso, sino además los costos de desplazamiento, alimentación, aparcamiento y otros aspectos que se evitan al apreciar las obras sin salir de casa.

Sin embargo, la asistencia a salas de cine está lejos de desaparecer como modelo de exhibición, e incluso se proyecta que la industria mundial por venta de boletería será superior a USD 32 mil millones en 2017, pronosticando que los servicios de venta de entradas de cine en línea podrán llegar a los USD 14 mil millones en 2017 (Global Industry Analysts, 2012), representando cerca del



44% de las ventas en boletería. Los factores que alimentan este segmento incluyen especialmente la popularidad de las pantallas digitales 3D y el deseo de nuevas experiencias por parte de los consumidores. Respecto a las compras en línea, se considera que es más fácil reservar o comprar previamente las entradas, con la opción de elegir la función deseada, la hora y las sillas a ocupar, evitando filas y ahorrando tiempo. Esta tendencia, sin embargo, no se aplica concretamente en regiones del mundo con menor acceso a internet.

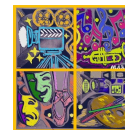
Dentro de este contexto internacional, Colombia presentó cifras por ventas en taquilla cercanas a USD 178 millones, representando alrededor del 0,6% de las ventas globales en este segmento de mercado. Según las cifras reportadas por el Sistema de Información y Riesgo Empresarial – SIREM de la Superintendencia de Sociedades (SIREM, 2013), para la actividad “Exhibición de Filmes y Vídeo Cintas”, identificada bajo el CIU O9212, existe una marcada tendencia de aumento en ventas que para el período 2008 – 2012 correspondió a un 22% promedio de crecimiento anual. Las cifras se detallan en el Estado de Resultados de la actividad que se presenta a continuación.

**Cuadro 1. Estado de Resultados Actividad Económica “Exhibición de Filmes y Vídeo Cintas” en Colombia (2008 – 2012)**

Colombia	Año (Valores en Millones de Pesos)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	155.992	197.344	224.747	256.468	338.350
Costos Operacionales	18.886	26.388	27.257	37.253	53.290
Utilidad Bruta	137.106	170.957	197.490	219.215	285.059
Gastos Operacionales de Administración	19.110	21.353	23.395	24.278	32.365
Gastos Operacionales de Ventas	93.740	111.773	127.827	137.768	184.072
Utilidad Operacional	24.256	37.831	46.268	57.170	68.622
Ingresos No Operacionales	12.010	6.402	7.754	15.567	13.438
Gastos No Operacionales	14.860	12.671	6.522	11.962	15.616
Utilidad Antes de Impuestos	21.407	31.562	47.500	60.774	66.445
Impuesto de Renta y Complementario	4.440	7.200	7.088	15.247	15.970
Ganancias y Perdidas	16.966	24.362	40.412	45.527	50.475

Fuente: SIREM (2013)

Los datos muestran que la actividad de exhibición ha sostenido un margen bruto promedio del 86% en este período, un margen operacional del 20% y un margen neto del 15%, lo que implica que los costos operacionales son significativamente bajos y que el esfuerzo del gasto financiero se concentra en los gastos de administración y de ventas, que al final redundan en un tamaño interesante de utilidades para las empresas.



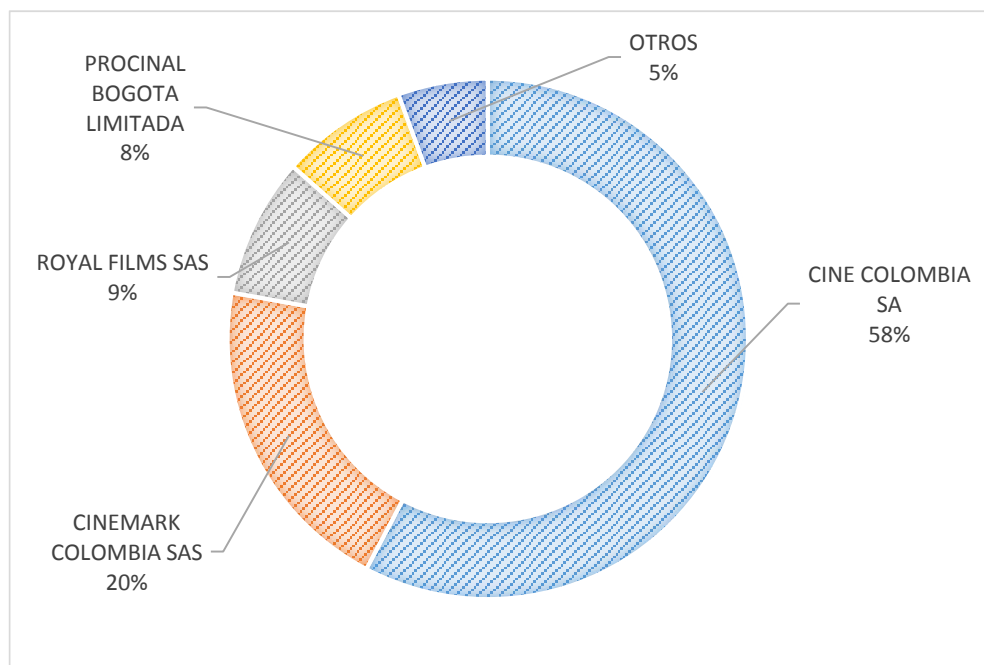
**Cuadro 2. Márgenes de Utilidad Actividad Económica “Exhibición de Filmes y Vídeo Cintas” en Colombia (2008-2012)**

Estimación Margen / Año	2008	2009	2010	2011	2012	promedio
Margen Bruto	88%	87%	88%	85%	84%	86%
Margen Operacional	16%	19%	21%	22%	20%	20%
Margen Neto	11%	12%	18%	18%	15%	15%

Fuente: SIREM (2013)

De las ventas reportadas, se encuentra que para el año 2012 Cine Colombia S. A. fue la empresa con mayor participación (58%) y que Bogotá, como ciudad de localización de las principales empresas, representó el 91%, frente a Barranquilla con un 9% de las ventas, gracias a la participación de la compañía Royal Films localizada en el Caribe Colombiano. Los datos se presentan en la siguiente gráfica.

**Figura 9. Participación de Empresas en Ingresos por Exhibición en Cine en Colombia (2012)**



Fuente: SIREM (2013)

Para estimar el ingreso que le corresponde a cada ciudad y especialmente por consumo de productos nacionales, se analiza la relación entre espectadores de cine colombiano frente al total



del cine que se exhibe en el país, dato que según las estadísticas de la Dirección de Cine del Ministerio de Cultura (2013) corresponde al 7,5%; es decir, de cada 100 películas que son proyectadas y vistas en el país, alrededor de 8 son producciones colombianas. Estos datos, complementados con el número de espectadores del país por ciudad, permiten concluir que en ciudades como Bogotá para el año 2012, el consumo total de cine derivó en ventas por un valor calculado aproximado a \$143.774 millones respecto al total de la oferta cinematográfica y aproximado a \$10.783 considerando únicamente el cine nacional. Según este análisis, Cali se ubica como la segunda ciudad con más ingresos por exhibición, teniendo un valor estimado de ventas para el año 2012 en \$34.075 millones por el total del cine proyectado y en \$2.557 millones derivados del consumo de obras nacionales. Las cifras se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3. Estimación de Ingresos por Consumo de Cine Total y Nacional por Ciudades Colombianas – Año 2012**

Ciudad	No. de Espectadores	%	Ventas Estimadas Consumo Total Cine	Ventas Estimadas Consumo Cine Nacional
Bogotá	16.160.000	42,5%	\$143.774.283.460	\$10.783.071.260
Otras	4.450.000	11,7%	\$39.591.309.493	\$2.969.348.212
Cali	3.830.000	10,1%	\$34.075.216.934	\$2.555.641.270
Medellín	3.820.000	10,0%	\$33.986.247.699	\$2.548.968.577
Barranquilla	1.650.000	4,3%	\$14.679.923.744	\$1.100.994.281
Cartagena	1.190.000	3,1%	\$10.587.338.943	\$794.050.421
Bucaramanga	1.080.000	2,8%	\$9.608.677.360	\$720.650.802
Pereira	930.000	2,4%	\$8.274.138.838	\$620.560.413
Villavicencio	910.000	2,4%	\$8.096.200.368	\$607.215.028
Cucuta	900.000	2,4%	\$8.007.231.133	\$600.542.335
Floridablanca	670.000	1,8%	\$5.960.938.733	\$447.070.405
Manizales	560.000	1,5%	\$4.982.277.150	\$373.670.786
Neiva	530.000	1,4%	\$4.715.369.445	\$353.652.708
Ibagué	520.000	1,4%	\$4.626.400.210	\$346.980.016
Santa Marta	500.000	1,3%	\$4.448.461.741	\$333.634.631
Valledupar	330.000	0,9%	\$2.935.984.749	\$220.198.856
<b>Total</b>	<b>38.030.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$338.350.000.000</b>	<b>\$25.376.250.000</b>

Fuente: Cálculos propios a partir de SIREM (2013) y Colombia, Ministerio de Cultura, Dirección de Cinematografía (2013)

Respecto a la actividad de “Producción y Distribución de Filmes y Vídeo Cintas”, reportado en el CIU bajo el código O9211, según los datos registrados en el SIREM, los ingresos por producción y distribución presentan una relativa tendencia creciente con algunos vertiginosos descensos, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.



**Cuadro 4. Estado de Resultados Actividad Económica “Producción y Distribución de Filmes y Vídeo Cintas” en Colombia (2008 – 2012)**

Colombia	Año (Valores en Millones de Pesos)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	5.787	39.229	10.556	37.754	41.627
Costos Operacionales	1.988	25.223	6.083	26.632	24.062
Utilidad Bruta	3.799	14.006	4.472	11.122	17.565
Gastos Operacionales de Administración	3.232	6.133	3.888	5.654	7.374
Gastos Operacionales de Ventas	205	5.938	171	2.950	15.303
Utilidad Operacional	363	1.935	413	2.518	-5.112
Ingresos No Operacionales	274	1.307	428	1.683	9.307
Gastos No Operacionales	463	1.113	497	2.452	4.411
Utilidad Antes de Impuestos	174	2.129	344	1.749	-216
Impuesto de Renta y Complementario	90	820	161	551	1.935
Ganancias y Perdidas	84	1.309	184	1.198	-2.151

Fuente: SIREM (2013)

Este Estado de Resultados permite evidenciar, además del notable crecimiento en ventas entre el 2008 y el 2012, que las utilidades derivadas de esta actividad económica son mínimas e incluso llegaron a reportar pérdidas en el año 2012. Se calcula que el margen Bruto (Utilidad Bruta / Ingresos Operacionales) es relativamente alto, pero que el Margen Operacional (Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales) deja un escaso espacio de maniobra financiera a las empresas productoras y distribuidoras, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5. Márgenes de Utilidad Actividad Económica “Producción y Distribución de Filmes y Vídeo Cintas” en Colombia**

Estimación Margen / Año	2008	2009	2010	2011	2012	promedio
Margen Bruto	66%	36%	42%	29%	42%	43%
Margen Operacional	6%	5%	4%	7%	-12%	2%
Margen Neto	1%	3%	2%	3%	-5%	1%

Fuente: SIREM (2013)

Los datos muestran que la significativa reducción presentada en las utilidades operacionales, es consecuencia de los altos gastos representados en la administración de las empresas y en los esfuerzos en ventas (especialmente en el año 2012), que no tuvieron un impacto significativo en la generación de mayores ingresos, lo que implica un problema de eficiencia en la gestión administrativa y comercial de las organizaciones dedicadas a la producción y distribución en Cine.

Un elemento adicional que debe ser tenido en cuenta en el análisis por regiones, se relaciona con la localización de las empresas que reportan información a la Superintendencia de Sociedades, pues del total de datos encontrados en el SIREM para la actividad de Producción y Distribución de Filmes en el período estudiado, se identifica que el 94% proviene de empresas radicadas en Bogotá y el 6% restante en Medellín. Lo anterior implica que empresas que operan en otras ciudades del país, incluyendo Cali, no presentaron información ante el ente de control de las Sociedades colombianas.



La razón de esta ausencia de datos está dada, según informa el SIREM, porque este sistema “presenta los estados financieros con corte a 31 de diciembre de cada año que son suministrados por las empresas que se encuentran sometidas a vigilancia, control e inspección por [la Superintendencia de Sociedades] y que pertenecen al sector real de la economía”<sup>2</sup>. Para que una empresa sea vigilada por esta Superintendencia, según el artículo No. 1 del Decreto 4350 de 2006 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2006), entre otras razones, al cierre de los ejercicios contables debe reportar: a) Un total de activos incluidos los ajustes integrales por inflación, superior al equivalente a treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales; o b) Ingresos totales incluidos los ajustes integrales por inflación, superiores al valor de treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales. En estos términos, cualquier sociedad comercial en Colombia se encontraba vigilada por la Superintendencia y estaba obligada a reportar información financiera entre el período 2009-2013, si presentaba como mínimo los valores de activo total o ingresos al cierre del ejercicio de cada uno de los años que se presentan a continuación:

**Cuadro 6. Ingresos o Activo Total Mínimo por empresa para ser Vigilada por la Superintendencia de Sociedades**

Año	SMMLV	Ingresos o Activos Mínimos
2008	\$461.500	\$13.845.000.000
2009	\$496.900	\$14.907.000.000
2010	\$515.000	\$15.450.000.000
2011	\$535.600	\$16.068.000.000
2012	\$566.700	\$17.001.000.000

Fuente: Cálculos propios

Según este análisis, la ausencia en el SIREM de datos financieros de empresas provenientes de otras ciudades diferentes a Bogotá y Medellín, significa que ninguna de estas empresas logró ingresos o un activo total que superara los valores mínimos establecidos. Lo anterior significa para ciudades como Cali, que a pesar de contar con un número significativo de empresas dedicadas a la producción audiovisual, ninguna alcanzó un monto en ventas o un número de activos mayor a \$13.845 anuales en el período 2008-2012. Sin embargo, la existencia de empresas de Bogotá y Medellín dedicadas a la actividad de “Producción y Distribución de Filmes y Vídeo Cintas” que reportan su información financiera ante el SIREM, es una clara señal de la posibilidad real de lograr ventas por un valor significativamente alto o de contar con un tamaño mínimo de bienes (tangibles o intangibles) para la producción; es decir, más allá del impacto cultural asociado a la creación artística en Cine, se demuestra que el enfoque comercial y de negocios es una opción real para las empresas productoras vinculadas a esta actividad en Colombia.

Ahora bien, el no reporte de datos en el SIREM, no debe entenderse como una falta de ingresos por ventas o de un nulo impacto económico por la labor de producción en el sector. De acuerdo a la

<sup>2</sup> Ver presentación de SIREM en: <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/>



información disponible que manejan Proimágenes y la Dirección de Cine del Ministerio de Cultura, en el período 2008-2012, del total de ingresos que se estima obtuvieron las empresas productoras del país, Cali representó el 7.7% en este período, frente a un 87.44% en Bogotá y 3.79% en Medellín, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Cuadro 7. Taquilla, Producciones y Estimación de Ingresos por Producciones según Ciudad de Colombia (2008-2012)**

Taquilla por Película Según Ciudad Productora	2008	2009	2010	2011	2012	Total	Total
Bogotá	1.622.053	1.573.737	2.230.322	1.387.445	2.300.856	9.114.413	87,63%
Cali	301.143		24.945	213.196	264.352	803.636	7,73%
Cartagena				103.067		103.067	0,99%
Manizales	619					619	0,01%
Medellin				379.525		379.525	3,65%
Total	1.923.815	1.573.737	2.255.267	2.083.233	2.565.208	10.401.260	100,00%

No. de Producciones Según Ciudad Productora	2008	2009	2010	2011	2012	Total	%
Bogotá	11	12	10	16	15	64	83,12%
Cali	2		1	2	5	10	12,99%
Cartagena				1		1	1,30%
Manizales	1					1	1,30%
Medellin				1		1	1,30%
Total	14	12	11	20	20	77	100,00%

Valor Promedio Boleta	2008	2009	2010	2011	2012
	\$7.000	\$7.350	\$7.718	\$8.103	\$8.509

Ingresos por Películas Según Ciudad Productora	Año (Valores en Millones de Pesos)					Total	%
	2008	2009	2010	2011	2012		
Bogotá	\$11.354	\$11.567	\$17.213	\$11.243	\$19.577	\$70.954	87,44%
Cali	\$2.108		\$193	\$1.728	\$2.249	\$6.277	7,74%
Cartagena				\$835		\$835	1,03%
Manizales	\$4					\$4	0,01%
Medellin				\$3.075		\$3.075	3,79%
Total	\$13.467	\$11.567	\$17.405	\$16.881	\$21.826	\$81.146	100,00%

Fuente: Cálculos propios a partir de Colombia, Ministerio de Cultura, Dirección de Cinematografía (2013)

En relación al empleo generado, de acuerdo a un estudio financiado por Fedesarrollo y realizado por Zuleta, et. al. (2000), una película producida en Colombia contribuye a la generación de 67 empleos promedio por año. Así, En el período 2008-2012, se estima que Cali generó alrededor de 670 empleos directos, que corresponden al 13% del total de empleos derivados de la producción cinematográfica en el país. Las cifras se presentan a continuación.



**Cuadro 8. Empleos Generados por Producción de Cine en Principales Ciudades de Colombia 2008-2012**

Empleos Generados por Producciones por Ciudad	2008	2009	2010	2011	2012	Total	%
Bogotá	737	804	670	1.072	1.005	4.288	83,12%
Cali	134		67	134	335	670	12,99%
Cartagena				67		67	1,30%
Manizales	67					67	1,30%
Medellin				67		67	1,30%
Total	938	804	737	1.340	1.340	5.159	100,00%

Fuente: Cálculos propios a partir de Colombia, Ministerio de Cultura, Dirección de Cinematografía (2013) y Zuleta, et. al. (2000)

## 2.2 SECTORES TEATRO Y DANZA, MÚSICA Y ARTES VISUALES

El sector de las artes escénicas, sólo en el mercado Norteamericano, incluye cerca de 9.000 empresas con ingresos anuales estimados en USD 14 mil millones. Los principales motores del crecimiento en ventas de este sector, son el aumento de la cantidad de personas mayores con más tiempo para asistir a las presentaciones y las oportunidades para llegar a nuevas audiencias a través de las nuevas tecnologías de información. La rentabilidad de las empresas depende de la producción de espectáculos que el público desee ver y por supuesto, de una gestión eficiente de su operación. Las grandes empresas y compañías tienen ventajas en la comercialización, recaudación de fondos y la atracción de grandes estrellas; mientras que las pequeñas empresas pueden competir de manera efectiva mediante la especialización en obras nuevas, únicas o populares. La industria de Estados Unidos, en particular, se encuentra fragmentada: las 50 empresas más grandes representan menos del 30 por ciento de los ingresos (ResearchANDMarkets, 2013).

Por su parte, el sector de música llegó a reportar ventas globales en el orden de USD 16 mil millones en 2012, representando un leve repunte del 0.2% respecto a 2011, pero muy lejos de los USD 30 mil millones que obtuvo en 1999. Los ingresos por cuenta de la exhibición digital correspondieron al 36.3%; es decir, a cerca de USD 5.8 mil millones, que además mantiene una tendencia creciente como modelo de consumo. A pesar del notable deceso de las ventas físicas, este formato aún representa más del 57% de las ventas mundiales de música grabada; sin embargo, en cinco de los veinte principales mercados, las ventas digitales corresponden en la actualidad a más del 50% de los ingresos de música grabada .

Finalmente, se encuentra que el sector de artes visuales ha mostrado un crecimiento en los últimos años, evidenciando ingresos a nivel global por USD 11.57 mil millones en 2011, frente a los USD 9.57 mil millones en 2009. Este crecimiento ha estado influenciado por el auge del mercado Chino en la última década, aunque se destaca que el mercado Europeo ha registrado importantes repuntes,





contrastando con el decrecimiento de Estados Unidos con una contracción cercana al 3% anual en los últimos 3 años. La composición del mercado se concentra en China, que contiene alrededor del 41.4% de las ventas mundiales, seguido por Estados Unidos con 23.6%, Reino Unido 19.4%, Francia 4.5%, Alemania 1.8%, Suiza 1.4%, Italia 1.2% y el resto de países con 6.7%, entre los que se incluye el mercado Latinoamericano que es definitivamente marginal respecto a los demás países. Del tipo de obras que se comercializan, el Arte Chino corresponde al 39%, el Arte Moderno al 36%, Arte de Postguerra 11%, Arte Contemporáneo 9%, Maestros Antiguos 4% y obras del Siglo XIX 1%. Según estas cifras, de cada 100 obras que se mercadean, tan sólo 9 son realizadas por artistas vivos que perciben parte de los ingresos (Artprice, 2012).

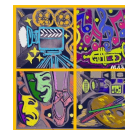
En este panorama internacional, se encuentra que para estos 3 sectores, en Colombia se registraron ingresos cercanos a \$ 70 mil millones en el 2012, mostrando un incremento de casi 2.55 veces en relación al 2011. De estas ventas, según reportes de la Superintendencia de Sociedades (SIREM 2013), el 97.6% se originaron en la ciudad de Bogotá y el 2,37% en otras ciudades. Las cifras se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 9. Estado de Resultados Actividad Económica "Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas" en Colombia (2008-2011)**

Colombia	Año (Valores en Millones de Pesos)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	11.110	18.368	11.840	19.706	70.073
Costos Operacionales	5.128	15.148	5.914	14.596	55.347
Utilidad Bruta	5.981	3.221	5.925	5.109	14.726
Gastos Operacionales de Administración	3.246	3.775	3.466	4.301	6.971
Gastos Operacionales de Ventas	1.294	1	1.303	1.627	3.153
Utilidad Operacional	1.441	-555	1.156	-819	4.603
Ingresos No Operacionales	116	1.493	102	822	1.480
Gastos No Operacionales	12.443	305	319	615	2.766
Utilidad Antes de Impuestos	-10.886	632	940	-612	3.317
Impuesto de Renta y Complementario	336	188	330	512	1.180
Ganancias y Pérdidas	-11.222	444	610	-1.124	2.137

Fuente: SIREM (2013)

Además de la concentración de los ingresos en Bogotá, los datos permiten evidenciar que a pesar de las ventas, esta actividad económica no ha llegado a generar importantes utilidades netas para las empresas, por lo que la probabilidad de estar trabajando a riesgo de pérdida es muy alta. El bajo margen bruto (34%), es consecuencia de los altos costos operacionales, por lo que para lograr mayores utilidades las empresas requieren un volumen creciente de consumidores dispuestos a pagar. Los gastos de administración y ventas, como puede notarse, limitan la capacidad de maniobra y convierten a esta actividad en un modelo típico de organizaciones sin ánimo de lucro.



**Cuadro 10. Márgenes de Utilidad Actividad Económica "Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas" en Colombia (2008-2011)**

Estimación Margen / Año	2008	2009	2010	2011	2012	promedio
Margen Bruto	54%	18%	50%	26%	21%	34%
Margen Operacional	13%	-3%	10%	-4%	7%	4%
Margen Neto	-101%	2%	5%	-6%	3%	-19%

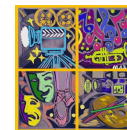
Fuente: SIREM (2013)

De las 11 empresas que reportan para el año 2012, se encuentra que 4 se desempeñan en la producción de eventos musicales, 5 en producción de todo tipo de eventos, 1 en teatro y 1 en transporte para eventos. La que más ingresos reportó fue la compañía Mexicana Ocesa, cuyo operación de eventos en Colombia ha implicado el aumento de los ingresos de esta actividad económica, destacando que esta compañía se enfoca en la producción de conciertos, producciones teatrales, ferias comerciales y exposiciones, así como eventos deportivos, especiales y corporativos, entre otros, y en menor medida, en la operación de 1 parque de diversiones (salitre mágico) y 1 parque acuático (CICI Aquapark) en Colombia, aunque estos últimos representan ingresos marginales. En teatro, se destaca la presencia de la empresa Aguirre Toro Ltda en Antioquia, encargada de la producción de las obras de la Compañía Aguila Descalza. Finalmente, se encuentra que ninguna de las empresas realiza actividades relacionadas con Artes Visuales. Los nombres de las empresas, con sus respectivos ingresos, Departamento y tipo de actividad comercial, se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 11. Ingresos de Empresas de la Actividad Económica "Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas" en Colombia (2012)**

NOMBRE EMPRESA	DEPARTAMENTO	TIPO DE ACTIVIDAD	INGRESOS (x1.000)	%
OCESA COLOMBIA S.A.S.	BOGOTA D.C.	MÚSICA - EVENTOS	\$38.806.427	55,4%
ILUMINACION JAIME DUSSAN Y CIA LTDA	BOGOTA D.C.	MÚSICA - EVENTOS	\$14.903.161	21,3%
SPHERA PRODUCCIONES S.A.	BOGOTA D.C.	EVENTOS	\$11.529.855	16,5%
PEERMUSIC DE COLOMBIA S.A.S	BOGOTA D.C.	MÚSICA - EVENTOS	\$1.542.494	2,2%
SONIDO COMERCIAL PUBLICITARIO LTDA	BOGOTA D.C.	MÚSICA - EVENTOS	\$1.396.214	2,0%
EXPRESS PRODUCCIONES S.A. EXPRESS	ATLÁNTICO	EVENTOS	\$1.196.707	1,7%
AGUIRRE TORO LTDA-EL AGUILA DESCALZA	ANTIOQUIA	TEATRO	\$468.000	0,7%
PRODUCCIONES M & M S.A.S	BOGOTA D.C.	EVENTOS	\$117.062	0,2%
VEHICUPOS LTDA	BOGOTA D.C.	TRANSPORTE - EVENTOS	\$113.441	0,2%
INVERSIONES EL PRIMER PUENTE S.A.S	ANTIOQUIA	EVENTOS	\$0	0,0%
CUATROJOTAS PRODUCCIONES LTDA	ANTIOQUIA	EVENTOS	\$0	0,0%
TOTAL INGRESOS			\$70.073.361	100,0%

Fuente: SIREM (2013)



Se debe resaltar, igual que para el caso de Exhibición y Producción de Cine, que la no inclusión de datos de empresas de Cali y otras ciudades en el SIREM, no significa que en la ciudad no existan empresas o que no se hayan generado ingresos, sino que el tamaño de los mismos no ha alcanzado el mínimo requerido para que las empresas locales dedicadas a “Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas” sean vigiladas por la Superintendencia (Ver Cuadro 6).

De acuerdo a la información documentada por el Proyecto Industrias Culturales de Cali (PRIC, 2013), entre las empresas dedicadas a esta actividad económica, en el 2012 se generaron alrededor de \$ 9.240 millones, de los cuales el 42.1% le corresponden a Música, el 33.3% a Danza, el 12.4% a Artes Visuales y el 12.2% a Teatro. Las cifras se presentan a continuación.

**Cuadro 12. Estimación de Ingresos en Producción y Exhibición, Empresas de Música, Danza, Artes Visuales y Teatro en Cali (2012)**

Subsector	Producción		Exhibición		Total		
	# Empresas	Ingresos	# Empresas	Ingresos	# Empresas	Ingresos	%
Música	23	\$3.889.200.000	ND	ND	23	\$3.889.200.000	42,1%
Danza	8	\$2.814.552.000	1	\$260.720.000	9	\$3.075.272.000	33,3%
Artes Visuales	16	\$587.220.000	6	\$559.350.000	22	\$1.146.570.000	12,4%
Teatro	6	\$450.530.000	3	\$678.800.000	9	\$1.129.330.000	12,2%
Total	53	\$7.741.502.000	10	\$1.498.870.000	63	\$9.240.372.000	100,0%

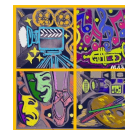
Fuente: Cálculos propios con base en información suministrada por PRIC (2013)

Respecto a la generación de empleos, las cifras disponibles (PRIC, 2013), muestran que en el último año las empresas dedicadas a Artes Escénicas, Música y Artes Visuales, generaron alrededor de 747 empleos directos (sin considerar docentes de las escuelas de formación), teniendo la mayor participación el sector de Danza con un 51.1% del total, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 13. Estimación de Empleos Generados en Producción y Exhibición, Empresas de Música, Danza, Artes Visuales y Teatro en Cali (2012)**

Subsector	Producción		Exhibición		Total		
	# Empresas	# Empleos	# Empresas	# Empleos	# Empresas	# Empleos	%
Danza	8	377	1	5	9	382	51,1%
Música	23	189	ND	ND	23	189	25,3%
Teatro	6	60	3	34	9	94	12,6%
Artes Visuales	16	45	6	37	22	82	11,0%
Total	53	671	10	76	63	747	100,0%

Fuente: Cálculos propios con base en información suministrada por PRIC (2013)



## 2.3 COMPILACIÓN DE DATOS SOBRE INGRESOS Y EMPLEOS

A partir de los datos obtenidos para los sectores analizados, se construye el cuadro que se presenta a continuación, en el que se estima el Número de Empleos y los Ingresos generados en cada sector durante el año 2012.

**Cuadro 14. Estimación de Generación de Ingresos y Empleos en la ciudad en los 4 sectores analizados (2012)**

Sector	Creación / Producción		Exhibición *		Total			
	No. Empleos	Ingresos (x1.000)	No. Empleos	Ingresos (x1.000)	No. Empleos	%	Ingresos (x1.000)	%
Teatro y Danza	437	\$3.265.082	39	\$939.520	476	44,0%	\$4.204.602	36,6%
Música	189	\$3.889.200	ND	ND	189	17,5%	\$3.889.200	33,9%
Cine y Contenidos Digitales	335	\$2.249.000	ND	-	335	31,0%	\$2.249.000	19,6%
Artes Visuales	45	\$587.220	37	\$559.350	82	7,6%	\$1.146.570	10,0%
<b>Total</b>	<b>1.006</b>	<b>\$9.990.502</b>	<b>76</b>	<b>\$1.498.870</b>	<b>1.082</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$11.489.372</b>	<b>100,0%</b>

\* En Cine y Contenidos Digitales, en Exhibición, no se consideran los ingresos pues ya se incluyen en el eslabón de creación

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, se encuentra que Teatro y Danza (Artes Escénicas) es el sector que actualmente genera mayores ingresos y empleos a la ciudad, seguidos por los demás sectores, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

**Cuadro 15. Posiciones de los Sectores según la Generación de Ingresos y Empleos en la ciudad (2012)**

Posición	Según Ingresos	Según Empleos
No. 1	Teatro y Danza	Teatro y Danza
No. 2	Música	Cine y Contenidos Digitales
No. 3	Cine y Contenidos Digitales	Música
No. 4	Artes Visuales	Artes Visuales

Fuente: Elaboración Propia



### 3. ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE 4 SECTORES EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES DE CALI

En interacción con miembros del Proyecto de Industrias Culturales de Cali, se identificaron 40 agentes de empresas culturales de la región, para los sectores cine y contenidos digitales, teatro y danza, música, y artes visuales. Con estos representantes, se lograron realizar 20 entrevistas a profundidad, en donde por entrevista se presentó una lista de entidades pertenecientes al sector y el entrevistado respondió las siguientes preguntas para cada entidad incluida en la lista.

- Rol principal de la Entidad: entre los roles predefinidos (ver Figura 8) el entrevistado elegía alguna de las opciones que consideraba aplicaban a cada entidad de la lista. Ejemplo: Se eligió Financiador para la entidad 1 de la lista.
- Grado de Interacción: según la percepción del entrevistado, debía contestar si consideraba que interactuaba con cada entidad de la lista identificando el nivel o grado de interacción dentro de las siguientes opciones: i) No Interacción, ii) Escasa Interacción, iii) Frecuente Interacción, iv) Permanente Interacción
- Observaciones y Percepciones: el entrevistado tenía la opción de señalar observaciones, así como la percepción general que tuviera de la gestión de cada entidad dentro de la lista.

Luego de responder las preguntas relacionadas con las entidades, el entrevistado señalaba las debilidades y fortalezas del sector.

En paralelo, se hizo un análisis de información secundaria usando bases de datos disponibles y reportes de industria y mercado, para contrastar la percepción de los agentes de los sectores con las cifras y tendencias implícitas en la información disponible.

Como síntesis del resultado de estas entrevistas y de la búsqueda de información secundaria, a continuación se presentan las estructuras y el análisis de las cadenas de valor de los 4 sectores analizados, en los que se identifican los actores claves de cada sector, así como sus roles preponderantes y el tipo y nivel de interacciones dentro de cada cadena. Igualmente, se encuentran y detallan aspectos críticos de cada cadena, planteando estrategias propuestas para superar los retos y desafíos.



### 3.1 ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR CINE Y CONTENIDOS DIGITALES

En las siguientes páginas, se presenta la caracterización y el análisis de diversos aspectos críticos, de los eslabones de la Cadena de Valor del Sector Cine y Contenidos Digitales en la ciudad de Cali.

#### 3.1.1 FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO

En Cali se identifican las siguientes instituciones que tienen programas académicos relacionados con producción audiovisual enfocada en Cine y en Contenidos Digitales.

Universidad ICESI:	Diseño de Medios Interactivos
Universidad del Valle:	Comunicación Social
Universidad Autónoma de Occidente:	Comunicación Social
	Diseño de la Comunicación Gráfica
	Ingeniería Multimedia
	Cine
Pontificia Universidad Javeriana:	Comunicación
	Diseño de Comunicación Visual
Instituto Departamental de Bellas Artes:	Diseño Gráfico
Universidad Santiago de Cali:	Comunicación Social
Fundación Academia de Dibujo Profesional	Técnico Profesional en Diseño Multimedial
Corpor. Escuela Superior de Administración	Tecnología en Diseño Gráfico y Multimedial

Aunque algunos de estos programas pueden asociarse a disciplinas más relacionadas con artes visuales, se reconoce que en el campo laboral sus egresados eventualmente participan en proyectos cinematográficos, de animación digital, transmedia y otros esquemas de producción afines al sector de Cine y Contenidos Digitales.

Es importante resaltar que los Programas Cine e Ingeniería Multimedia de la Universidad Autónoma y Diseño de Comunicación Visual de la Universidad Javeriana, al 2011 no contaban con



sus primeros egresados. Para los demás programas, de acuerdo al Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), en el período 2000-2011, se graduaron 3.372 personas entre profesionales, técnicos y tecnólogos, correspondientes al 2,7% del total de egresados de la ciudad. La Universidad Autónoma de Occidente es la institución con más talento humano formado, seguida por la Universidad Santiago de Cali y el Instituto Departamental de Bellas Artes, tal como se detalla en el siguiente cuadro, que muestra el total de egresados durante el período 2000-2011 por institución y por Programa Académico.

**Cuadro 16. Total Egresados Programas Cine y Contenidos Digitales en Cali (2000-2011)**

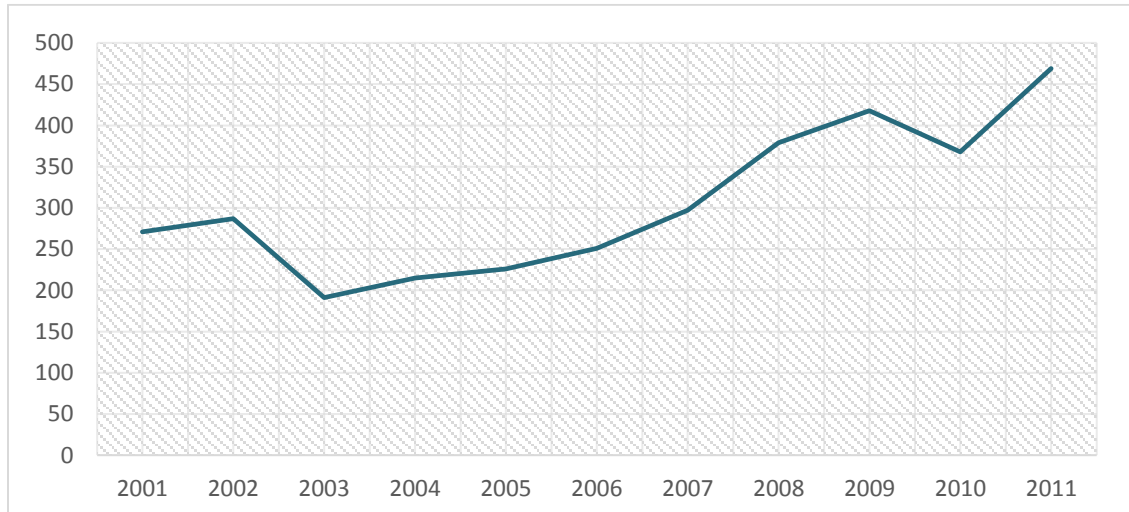
Institución de Educación Superior (IES)	Programa Académico	Nivel de Formación	Total
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE	COMUNICACION SOCIAL- PERIODISMO	UNIVERSITARIA	1.128
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	COMUNICACION SOCIAL	UNIVERSITARIA	572
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES	DISEÑO GRAFICO	UNIVERSITARIA	417
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE	DISEÑO DE LA COMUNICACION GRAFICA	UNIVERSITARIA	329
UNIVERSIDAD DEL VALLE	COMUNICACION SOCIAL	UNIVERSITARIA	313
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	COMUNICACION	UNIVERSITARIA	308
FUNDACION ACADEMIA DE DIBUJO PROFESIONAL	TECNICO PROFESIONAL EN DISEÑO MULTIMEDIAL	TECNICA PROFESIONAL	147
CORPORACION ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION	TECNOLOGIA EN DISEÑO GRAFICO Y MULTIMEDIAL	TECNOLOGICA	139
UNIVERSIDAD ICESI	DISEÑO DE MEDIOS INTERACTIVOS	UNIVERSITARIA	19
Totales			3.372

Fuente: SNIES (2013)

El comportamiento del número total de egresados en la ciudad ha tenido una tendencia creciente desde el año 2003, con una ligera caída en el año 2010 y posterior repunte en el 2011. La tendencia tal vez se explica por la coincidencia con la promulgación de la Ley 814 de 2003 (Ley de Cine) y con la apertura de nuevos programas académicos para el sector, como puede apreciarse en la siguiente Figura.



Figura 10. Número de Egresados por año en Programas de Cine y Contenidos Digitales en Cali (2000-2011)



Fuente: SNIES (2013)

Si bien existe una gran cantidad de profesionales con habilidades y capacidades para el sector, en el análisis derivado de las entrevistas, se encontraron percepciones de las siguientes entidades:

Universidad ICESI:	Para el caso de Contenidos Digitales, se presenta como la mayor fuente de talento humano, demostrando una buena combinación de egresados con un perfil mixto, que mezcla habilidades artísticas y competencias para la industria. Sin embargo, pueden tener falencias en la generación de contenidos y en aportes creativos, pues se centran excesivamente en las herramientas técnicas. En Cine, se identifica que han tenido aproximaciones a la producción comunitaria, pues organizan un encuentro sobre producción audiovisual popular en Latinoamérica.
Universidad del Valle:	La Escuela de comunicación es forjadora de talento humano para el sector de Cine, aunque no demuestra suficientes competencias en Contenidos Digitales. Los profesores tienen amplia participación en producción, aunque de manera intermitente. Como institución, la vinculación a otros proyectos interinstitucionales es compleja, tal vez por burocracia o por baja dinámica de interacción en la función de extensión de la Escuela.
Universidad Autónoma Occidente:	La Escuela de Cine es aún reciente y no se puede estimar la calidad de sus egresados. La participación de la institución es activa en espacios de difusión como el Festival de Cine. Los egresados de otros





	programas académicos tienen baja participación en producción y la formación en animación es escasa.
Universidad Javeriana:	Cuenta con docentes con capacidad y experticia en el sector audiovisual, específicamente en Cine. No hay evidencias de trabajos ni formación en animación y 3D. Hay una reciente preocupación por buscar espacios laborales para los futuros egresados.
Instituto Departamental de Bellas Artes:	Los egresados demuestran amplias habilidades para el trabajo en Contenidos Digitales, con talento para el diseño y la animación digital, cumpliendo las expectativas de las empresas.

En términos generales se identifica que las Universidades aún no cuentan con programas de formación de vanguardia, que respondan a las necesidades actuales de la industria, especialmente para Contenidos Digitales. En Cine, la competencia es alta y la oferta de egresados supera en gran medida la demanda de profesionales en el sector, por lo que se presenta migración de talento humano hacia otras regiones. A pesar de la visión de algunas empresas de la región, no se ha realizado un ejercicio desde las Universidades, en el que se cuestione y se busque reorientar los contenidos de los programas académicos con enfoque en Cine y en Contenidos Digitales.

### 3.1.2 PRODUCCIÓN Y FINANCIACIÓN

Se identifican las siguientes empresas pertenecientes al sector de Cine y Contenidos Digitales que alguna vez se han localizado o actualmente operan en la ciudad de Cali.

- Vectorial
- Fosfenos
- Tikal
- Mejoda
- Flamen Lab
- Contravía Films
- Making Docs
- Intravenosa
- Alina Hleap Borrero
- Fundación Imagen Latina
- Alina Hleap Borrero
- Miramas Colombia
- Sandra Romero Rey
- Antorcha Films
- Fundación Imagen Latina



- 64 A Films

El impacto de estas empresas en relación a la realización y al acceso a recursos para la producción, específicamente cinematográfica, se demuestra en la participación en las convocatorias de estímulos a la producción del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (FDC) y en los certificados de inversión entregados a los proyectos locales vía incentivos tributarios derivados de la Ley de Cine (Ley 814 de 2003).

Respecto a la consecución de recursos a través de inversionistas, durante el período 2004-2011, las productoras de la ciudad lograron recaudar cerca de \$7.200 millones, correspondientes al 8,4% del total de recaudos en el país. Estos aportes fueron invertidos para la realización de 8 producciones cinematográficas. El primer lugar lo ocupa Bogotá con el 86,4% de participación, Cali el segundo puesto y Medellín el tercero con el 5,3%.

**Cuadro 17. Recursos de Inversión para Proyectos de Cine en Colombia (2004 – 2011)**

Ciudad	Proyectos	Inversiones	% Total	Prom / Proyecto
Bogotá	76	\$74.668.070.058	86,4%	\$982.474.606
Cali	8	\$7.224.679.841	8,4%	\$903.084.980
Medellín	4	\$4.576.544.003	5,3%	\$1.144.136.001
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>\$86.469.293.902</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$3.029.695.587</b>

Fuente: Proimagenes en Movimiento (2013)

También como referencia, se cuenta con información de la cantidad de recursos percibidos a través de Convocatorias para producción y postproducción del FDC, encontrando que Cali es la ciudad que ocupa el segundo puesto en el número de fondos obtenidos por esta fuente, con cerca del 18% del total nacional, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 18. Recursos por ciudad obtenidos en Convocatorias del FDC (2004-2011) – Valores en \$1.000.000**

Ciudad	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Bogotá	\$650	\$504	\$2.580	\$2.500	\$1.956	\$1.052	\$4.320	\$5.020	\$18.581
Cali	\$25	\$0	\$120	\$350	\$900	\$440	\$1.480	\$1.520	\$4.835
Medellín	\$120	\$85	\$370	\$0	\$300	\$600	\$120	\$0	\$1.595
Barranquilla	\$150	\$0	\$0	\$0	\$0	\$800	\$300	\$0	\$1.250
Valledupar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$400	\$0	\$0	\$400
Pasto	\$0	\$0	\$0	\$240	\$0	\$0	\$0	\$0	\$240
Santa Marta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$120	\$0	\$0	\$0	\$120
<b>Total</b>	<b>\$945</b>	<b>\$589</b>	<b>\$3.070</b>	<b>\$3.090</b>	<b>\$3.276</b>	<b>\$3.292</b>	<b>\$6.220</b>	<b>\$6.540</b>	<b>\$27.021</b>

Fuente: Proimagenes en Movimiento (2013)



Las cifras muestran que se ha presentado un incremento sostenido del volumen de recursos a los que se ha accedido anualmente tanto en Bogotá como en Cali, evidencia de un amplio dinamismo en la gestión financiera de las empresas productoras de estas ciudades.

**Cuadro 19. Recursos Totales obtenidos vía FDC por ciudad (2004 – 2011)**

Ciudad	Proyectos	Total FDC	% Total	Prom / Proyecto
Bogotá	64	\$18.581.495.604	68,8%	\$290.335.869
Cali	15	\$4.835.000.000	17,9%	\$322.333.333
Medellín	7	\$1.595.000.000	5,9%	\$227.857.143
Barranquilla	6	\$1.250.000.000	4,6%	\$208.333.333
Valledupar	1	\$400.000.000	1,5%	\$400.000.000
Pasto	1	\$240.000.000	0,9%	\$240.000.000
Santa Marta	1	\$120.000.000	0,4%	\$120.000.000
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>\$27.021.495.604</b>	<b>100,0%</b>	<b>Proyectos</b>

Fuente: Proimagenes en Movimiento (2013)

La dinámica de producción cinematográfica y de gestión de recursos de inversión y subvenciones a través del FDC, demuestra que Cali ocupa el segundo puesto a nivel nacional, representando cerca del 20% del total de la producción del país.

Sin embargo, la amplia diferencia con Bogotá, que llega a representar el 70% de la producción nacional, ha sido un factor que tal vez ha propiciado la migración de productores a esta ciudad, resultando en empresas localizadas en Bogotá cuyos principales productores provienen de Cali, como el caso de Clara María Ochoa Producciones o Dynamo Capital.

En relación a la percepción del eslabón producción / creación, desde la percepción de las entidades de la ciudad, se encuentra que hay una gran dificultad en articular a las empresas locales en la búsqueda de cumplir objetivos comunes. Las empresas operan aisladamente y no identifican entre sí puntos comunes de encuentro que las llamen a trabajar mancomunadamente.

### 3.1.3 CIRCULACIÓN Y EXHIBICIÓN DE CONTENIDOS

Las siguientes son las empresas distribuidoras nacionales que trabajan en el mercado colombiano:

- Babilla
- Cineplex s.a.
- V.O. Cines
- Cine Colombia
- Procinal
- Unicornio Films



- Venus Films
- United International Pictures

De estas empresas, la mayor participación en distribución la tiene Cine Colombia, con un tamaño cercano al 40%, seguida por United International Pictures (UIP) con aproximadamente el 30% de participación<sup>3</sup>.

Las dinámicas del mercado han cambiado en los últimos años, especialmente por el movimiento, fusión y cierre de empresas distribuidoras internacionales y los acuerdos de representación que ampliaron el portafolio de contenidos a cargo de empresas como UIP, que además ha mejorado el poder de negociación con las empresas exhibidoras. Otras empresas, que integran el resto del mercado, se reconocen como distribuidoras de contenidos de perfil “independiente”; grupo en el que se encuentran Babilla, Cineplex, V.O Cines, Procinal, Unicornio y Venus Films. Para el caso de Cali, se encuentra que la empresa que manifiesta mayor interacción con productoras caleñas es Cineplex.

Para el eslabón de distribución, como consecuencia del acceso a nuevas tecnologías y en especial la digitalización de los contenidos, se cuenta con mayor disponibilidad de material cinematográfico, tanto importado como para exportar. La digitalización está cambiando la forma en que se hacen los negocios en el sector, pues se pasó de sólo largometrajes, a disponer de conciertos, documentales y otros géneros antes no disponibles, por lo que la parrilla de contenidos se ha ampliado, especialmente para los pequeños distribuidores. También se han reducido los costos logísticos directos al disponer de más copias que pueden ser reproducidas en distintas salas paralelamente, garantizando la misma. Para los distribuidores “independientes”, se han fortalecido las salidas en otras ventanas del negocio de distribución, tales como DVD, inflight, VOD, SVOD, canales premium, televisión abierta y canales de cable. Sin embargo, a pesar del crecimiento en el número de negocios, son pocas las distribuidoras que llegan a acuerdos con las productoras nacionales para buscar poner estos contenidos en mercados internacionales<sup>4</sup>.

Las distribuidoras de Cine como Cineplex, mantienen contacto con las pequeñas salas de exhibición de la ciudad, en las que se destacan Proartes y La Tertulia. El mayor inconveniente de estos espacios, radica en que no han migrado a tecnologías de proyección digital, lo que les impide acceder a nuevos formatos, reducir costes logísticos y probablemente aumentar los espectadores. En particular, se considera que estas salas de la ciudad, sostienen una estrategia con enfoque social-cultural que no tiene como primer objetivo la generación de ingresos derivados de la proyección cinematográfica.

---

<sup>3</sup> Entrevista con William Peña de la Empresa United International Pictures, agosto de 2013.

<sup>4</sup> Entrevista con Andrea Pineda de Cineplex, agosto de 2013.



Dentro de los inconvenientes a nivel nacional de la distribución de contenidos, se encuentran especialmente los siguientes:

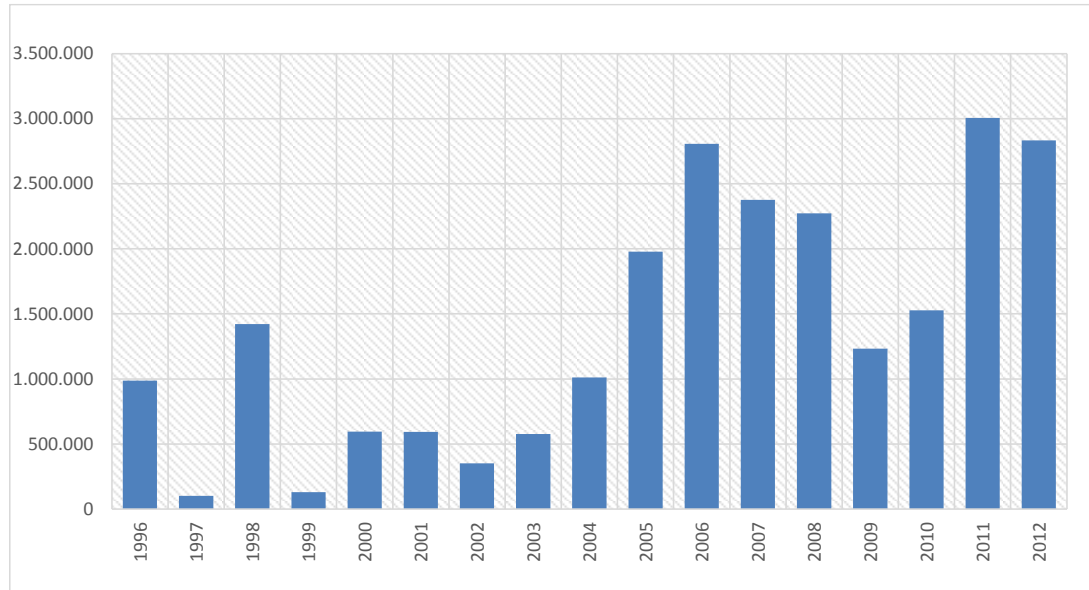
- No es política de gobierno apoyar la distribución de contenidos, pues los estímulos de las Leyes de Cine están enfocados a producción y exhibición, pero no a distribución.
- Los estímulos automáticos del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico son para productores que llevan contenidos puntuales, pero no para distribuidores que podrían movilizar un portafolio de productos colombianos. Es una falla estructural y una estrategia poco efectiva.
- La postura del Ministerio no propende por el desarrollo de una competencia para el mercado, porque las políticas están enfocadas a favorecer sólo el sector de la exhibición, a través de la reducción impositiva por exhibición de cortos.

La función de distribución para el sector se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá. Los productores de las demás regiones deben buscar y acceder a los distribuidores en la capital colombiana para lograr respaldo en la circulación de sus contenidos, pues no es usual que los distribuidores busquen a los productores nacionales. Para Cali, aunque la abundancia de producciones podría ser una ventaja comparativa con otras ciudades, no existe un modelo asociativo entre las empresas productoras, que les permita sostener una mejor posición en el proceso de negociación con distribuidoras, por lo que cada contacto y negocio se hacen de forma exclusiva y son únicos e independientes.

Desde un eslabón posterior de la cadena, la función de Exhibición representada en el consumo de cine nacional, muestra que se pasó de un promedio de espectadores de 150.000 por película en la década del noventa, a 200.000 luego de la implementación de la Ley del Cine en el 2003. Aunque se presentó un fuerte descenso en el 2009, tal vez relacionado con la crisis económica global, las cifras dejan ver una importante recuperación en 2010 y 2011, como se aprecia a continuación.



Figura 11. Espectadores Películas Colombianas 1996 – 2011 (Datos a Octubre 2012)

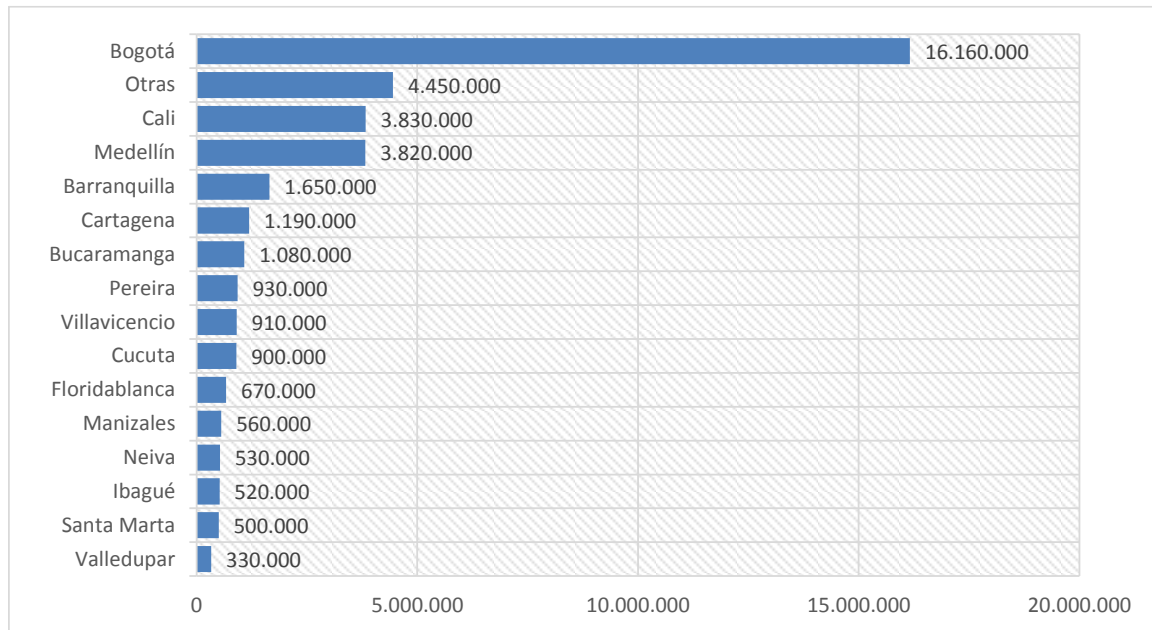


Fuente: COLOMBIA, Ministerio de Cultura, Dirección de Cinematografía (2013)

El comportamiento de la taquilla considerando la participación porcentual de las principales ciudades sobre el total nacional, se presenta en la siguiente Figura, que recoge los datos de proyecciones para el año 2012. En resumen, Bogotá, Cali y Medellín concentran más del 60% del consumo de contenidos cinematográficos en el país, siendo Cali la segunda ciudad con más espectadores.



Figura 12. Espectadores de Cine por Ciudad en Colombia (2012)



Fuente: COLOMBIA, Ministerio de Cultura, Dirección de Cinematografía (2013)

Estas posiciones también se mantienen en relación a la capacidad instalada en sillas totales, en donde Cali es la segunda plaza con 13.291 sillas. Sin embargo, en cuanto al número de salas, Medellín y Bogotá la superan con 71 y 216 respectivamente.

Cuadro 20. Capacidad Instalada en Exhibición Cine (2012)

Ciudad	Complejos	Salas	Sillas	Participación Complejos	Participación Salas
Otras (41 ciudades)	68	219	41.644	46,9%	36,0%
Bogotá	42	216	43.160	29,0%	35,5%
Medellín	14	71	13.037	9,7%	11,7%
Cali	12	69	13.291	8,3%	11,3%
Barranquilla	9	34	6.102	6,2%	5,6%
Totales	145	609	117.234	100,0%	100,0%

Fuente: COLOMBIA, Ministerio de Cultura, Dirección de Cinematografía (2013)



Aunque en términos generales, la ciudad de Cali sostiene la segunda posición en producción, exhibición y consumo de productos cinematográficos, las ventanas de los contenidos siguen siendo tradicionales y corresponden a un modelo oligopólico concentrado en Cine Colombia (58%), Cinemark Colombia (20%), Royal Films (9%), Procinal (8%) y Otros (5%)<sup>5</sup>.

En contraste, las salas alternas como La Tertulia, Proartes y Universidad del Valle, sostienen un mercado pequeño y marginal, que no parece tener un impacto representativo a pesar de su aparente función como formadores de públicos.

Desde la perspectiva de los entrevistados, en la ciudad se carece de un proyecto colectivo que surja desde las salas alternas, en el que se propenda por transmitir el lenguaje audiovisual de forma efectiva a potenciales consumidores, empleando además las nuevas tecnologías y los formatos más recientes. Así, las funciones de exhibidores y formadores de públicos para estas salas, se convierten en esfuerzos aislados que no parecen conllevar a resultados en la ciudad, especialmente en lo relacionado a fomentar en los espectadores la asistencia a proyecciones locales. Igualmente ocurre con el Festival de Cine de Cali, cuyo enfoque y modelo de participación del público no se ha consolidado y no hay registro del potencial de generación de público derivado del Festival.

También se evidencia, tanto a nivel local como nacional, la no existencia de proyectos o iniciativas orientadas a generar o acceder a plataformas de exhibición de vanguardia, en las que el modelo de negocio varía en función del tipo de ventana. No es usual apreciar películas realizadas en la ciudad, en espacios comerciales virtuales como Netflix.

La no exploración en canales alternativos, redundando en la alta dependencia que se tiene con las salas tradicionales de Cine, que llegan a representar cerca del 95% del total de los ingresos de las producciones. En algunos casos, se logra tener interacción con Canales como Señal Colombia, Telepacífico, Canales Privados y por Cable, aunque no es un común denominador y no es una fuente sustancial de financiamiento o de retorno económico para los proyectos. En particular, la televisión regional no se evidencia como una ventana de promoción de las producciones de Cali y no se percibe un rol claro de este espacio como un canal que propicie la formación de públicos.

---

#### 3.1.4 RELACIONES INTERSTITUCIONALES

A partir de las entrevistas realizadas a diferentes representantes de instituciones de la ciudad, se identificaron las relaciones entre los actores (débiles y fuertes) y los posibles clústers en los que

---

<sup>5</sup> Cálculos realizados a partir de información disponible en SIREM (2013), respecto a los ingresos de las empresas de exhibición en Colombia.





algunas entidades interactúan y realizan negocios, comparten información o buscan trabajar de forma colaborativa bajo intereses o iniciativas para el sector.

Los principales conjuntos y grupos identificados son:

**Universidades y Cámara de Comercio:** Han intentado trabajar colaborativamente para la estructuración de un proyecto común “Clúster Cinematográfico y de Contenidos Digitales de Cali” que no se ha consolidado. No todas las universidades se han articulado efectivamente, aunque se han llegado a firmar acuerdos de cooperación ligados a la iniciativa del Clúster. La Cámara de Comercio ha jugado el rol de articulación, pero su participación no se ve sostenible en el tiempo pues no se han logrado resultados o “victorias” tempranas.

**Empresas productoras y Empresas Privadas:** Las empresas intercambian personal implícitamente e información relacionada con las convocatorias para el sector. Generalmente no comparten datos sobre inversionistas, pues se teme perder la oportunidad de conseguir financiamiento. Las empresas privadas no pertenecientes al sector han participado como inversionistas, lo que se refleja en que la ciudad es la segunda del país con mayores empresas con recursos financieros dados para la producción de cine.

**Salas Alternas:** Participan en espacios de discusión y comparten información. El modelo de gestión respecto al sector es similar, la programación es escasa, sujeta a la decisión del operador de la sala. No se identifican proyectos de vanguardia que los unifiquen en torno a la modernización del formato de proyección y ampliación de la parrilla de contenidos. Su impacto respecto a la formación de públicos parece marginal.

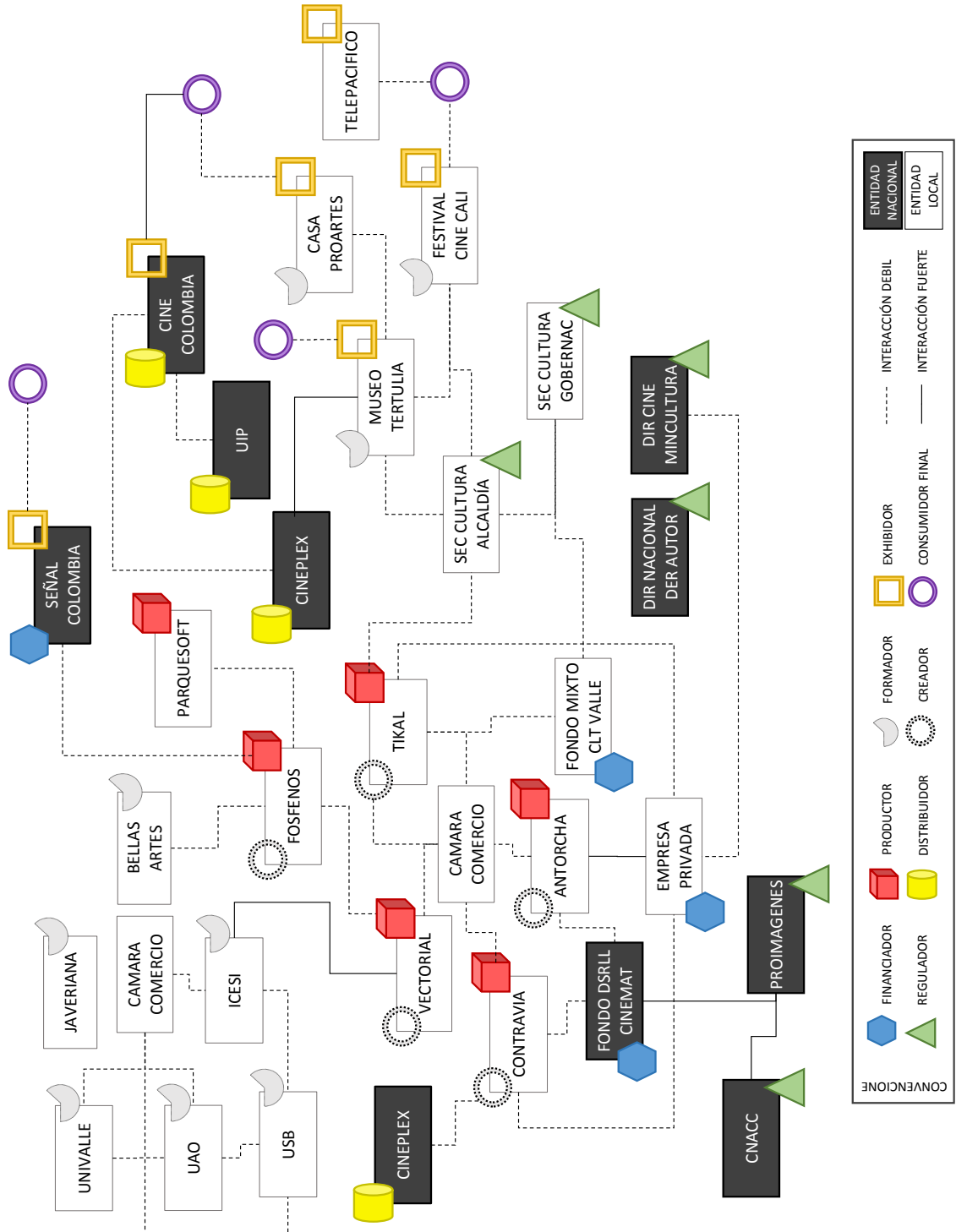
**Entidades Públicas Locales:** Su rol en el sector no es claro. Al parecer las secretarías de cultura trabajan en función de los planes de Gobierno y comparten algunos espacios de difusión cultural e información común. Sin embargo, no cumplen una efectiva función de regulación, financiación o de dinamización del sector.

**Entidades Nacionales:** Las fuentes de financiamiento, como las convocatorias del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, fundamentales para la producción local, son administradas desde Bogotá por Proimágenes. De igual forma, las empresas distribuidoras y exhibidoras cuentan con sus casas matrices en la capital del país. Finalmente, la Dirección Nacional de Derechos de Autor se concibe como una entidad en la que se registran las creaciones, pero no se considera como un actor estratégico para apalancar un modelo de negocio sectorial basado en Derechos de Autor.

El mapa que muestra a las entidades del sector, sus principales roles y las interacciones interinstitucionales, se presenta en la siguiente página.



Figura 13. Mapa de Relaciones Interinstitucionales Sector Cine y Contenidos Digitales – Cali





### 3.1.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS

La percepción de los actores del sector entrevistados, se concentra en la visión de Cali como una ciudad que ha vuelto a tener fuerza en producción Cinematográfica, en donde la financiación de los proyectos ha mejorado sustancialmente, así como el talento humano. Además, hay nuevas empresas trabajando en Contenidos Digitales, que están creciendo, cada vez con más proyectos y generando empleos con perfiles altamente calificados.

Las tendencias de consumo mundial y nacional muestran que se presenta una alta preferencia por la demanda de obras en formato 3D y Digital, por lo que es necesario trabajar más intensamente en formación de talento humano en contenidos digitales (sin descartar el componente creativo), para lo que se podría crear una carrera o especialización en esta línea que involucre uso intensivo de Tecnologías de Información y Comunicaciones – TICs de vanguardia, que son vistas como una oportunidad, en el sentido de nuevas posibilidades de producción y circulación de contenidos y de disminución de costos de transacción, al hacer que los procedimientos sean menos pesados, más interconectados y más descentralizados, facilitando la inserción en la economía global de las empresas y permitiendo lograr economías de escala (Rodríguez, 2008).

De esta forma, puede intuirse que fortalecer la Industria de Contenidos Digitales, apalancando y aprovechando la experiencia y trayectoria del sector Cinematográfico en Cali, es una posibilidad real para lograr un crecimiento sostenido de ambos sectores. Para lograr esto, se debe reconocer que la dinámica internacional que se deriva de la implementación de las nuevas tecnologías, ha abierto una brecha digital, que se convierte en un desequilibrio en el acceso al conocimiento entre diferentes países o grupos y organizaciones sociales; pues las organizaciones que logran apropiarse de ellas, aprovechándolas para su propio beneficio, alcanzan mayores ventajas frente a las que no lo hacen y en consecuencia sufren dificultades para competir y crecer en el entorno económico global (Rodríguez, 2008). Por Brecha Digital se entiende “la línea que separa al grupo que puede acceder a las TIC del grupo que no” (CEPAL, 2005). Esta brecha puede ser el resultado de la sumatoria de aspectos particulares, como la ausencia de infraestructura tecnológica adecuada, así como insuficiente conocimiento y habilidad para usar dicha infraestructura (Ramírez y Gutiérrez, 2005). El primer aspecto se refiere a capacidad material, mientras que el segundo a talento humano.

Según esto y considerando la percepción de actores entrevistados; dadas las condiciones en formación de talento humano, la cultura de relacionamiento entre las empresas productoras y las debilidades que en general se tienen por la carencia de productores con habilidades gerenciales para la administración del recurso financiero (reflejada en los bajos márgenes de utilidad que reporta el sector), resulta complejo para la ciudad pensar en superar esta brecha digital y lograr economías de escala sin una intervención o estrategia directamente orientada a estos aspectos críticos.



Respecto al número de profesionales formados, se identifica además que el crecimiento en el número de profesionales del sector, no va a la par de la capacidad de las productoras para generar empleos, pues hay una cola de proyectos que requieren apoyo financiero que no ha podido suplirse ni a través de las convocatorias del FDC ni por intermedio de inversionistas; lo que conduce a que el talento humano tiende a estar desocupado y es latente el riesgo de migración hacia ciudades como Bogotá que ofrecen mayores oportunidades laborales.

Dentro de la dinámica de relaciones, se encuentra que algunas instituciones de la ciudad hacen un importante esfuerzo por intentar articular a los actores del sector, pero no se ha logrado de manera efectiva debido a que no se han afirmado puntos comunes que motiven a todos los involucrados. Con este propósito, el Proyecto Industrias Culturales y especialmente la Cámara de Comercio de Cali, han tratado de movilizar a los actores bajo la iniciativa "Clúster Cinematográfico y de Contenidos Digitales de Cali", que ha sido un proyecto estructurado con poca difusión, que no ha logrado ejecutarse ni ser de interés manifiesto por parte de los productores.

En esta dinámica de relaciones, el rol de entidades públicas como las Secretarías de Cultura de la Alcaldía y de la Gobernación resulta casi invisible, mostrando que desde los Gobiernos locales y regionales no se reconoce la vocación cinematográfica de la región, por lo que no se identifican estímulos, políticas, programas o proyectos puntuales que brinden algún tipo de apoyo sectorial en aspectos como el estímulo de la inversión privada, de la producción o del consumo interno de Cine, ni para facilitar la consecución de recursos para iniciativas de soporte al sector, a través de fondos como los destinados al Sistema General de Regalías. Así, los instrumentos de soporte y apoyo siguen siendo los generados por la Ley 814 de 2003, que son del orden Nacional y se encuentran operados por la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura y la Corporación Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica - Proimágenes en Movimiento.

Desde la producción, se evidencia que hay un importante intento por empresas jóvenes que buscan sostenerse en el mercado, pero no se identifica un trabajo colectivo entre productores, ni entre instituciones de formación, que participen en procesos en los que se identifiquen agendas, temas y problemas comunes, que lleven a plantear soluciones para el sector. Por ejemplo, frente a los retos que propone la denominada segunda Ley del Cine (Ley 1556 de 2012), no se han materializado estrategias para atraer producciones de talla internacional, que no solamente usen la ciudad o el departamento como locación, sino que integren al talento humano local y propicien espacios de diálogo intercultural, transferencia tecnológica e inversión extranjera que pueda promover el desarrollo y fortalecimiento empresarial del sector en Cali.

A manera de resumen, se presenta el siguiente cuadro que muestra algunos aspectos críticos y retos que enfrenta el Sector Cine y Contenidos Digitales en la ciudad.



Cuadro 21. Aspectos Críticos y Retos del Sector Cine y Contenidos Digitales en Cali

Aspectos Críticos	Retos
1. Crecimiento del Talento Humano en la Región	1. ¿Cómo evitar la Fuga de Talento Humano hacia ciudades como Bogotá o fuera del país?
2. Producción Consolidada y Permanente en Bogotá	
3. Concentración de la exhibición en pocas empresas y ventanas (oligopolio)	2. ¿Cómo ampliar la capacidad de las salas alternas para cumplir la función de formación de públicos orientada al consumo del Cine Local y Nacional?
4. Salas alternas desactualizadas, sin acceso a nuevas plataformas tecnológicas de exhibición	
5. El retorno económico de las producciones depende en gran medida del resultado en las salas de proyecciones	3. ¿Cómo extenderse a nuevas ventanas de exhibición que amplíen las fuentes de ingresos de las producciones locales?
6. Los modelos de distribución y exhibición de contenidos son tradicionales	
7. Débil reconocimiento del potencial económico del Sector por parte de representantes del Gobierno	4. ¿Cómo posicionar la imagen de Cali como una ciudad con vocación cinematográfica, que le dé un mayor respaldo a las producciones locales en su proceso de comercialización?
8. Bajo poder de negociación de los productores frente a inversionistas, distribuidores y exhibidores	

Para superar o mitigar estos retos, se propone un conjunto de posibles acciones / estrategias que se presentan a continuación:

Cuadro 22. Posibles Acciones / Estrategias frente a Retos del Sector Cine y Contenidos Digitales en Cali

Retos	Posibles Acciones / Estrategias	Operadores Sugeridos y Plazo
1. ¿Cómo evitar la Fuga de Talento Humano hacia ciudades como Bogotá o fuera del país?	1. Crear una bolsa de empleo para las industrias culturales de la Ciudad, que divulgue la Oferta y la demanda del mercado laboral para los diferentes sectores culturales que se desenvuelven en Cali, con un capítulo piloto en el sector de Cine y Contenidos Digitales.	1. Comfandi – PRIC (Corto Plazo)
2. ¿Cómo ampliar la capacidad de las salas alternas para cumplir la función de formación de	2. Estructurar un proyecto de inversión (plan de negocio) para la actualización de las salas alternas a través de proyección digital. El enfoque debe ser orientado a la ampliación de la oferta audiovisual de estas salas, combinando contenidos “comerciales e independientes”,	2. Museo Tertulia – Cámara de Comercio de Cali (Corto Plazo)



<p><i>públicos orientada al consumo del Cine Local y Nacional?</i></p>	<p><i>para continuar con la función de formación de públicos y además propender por la generación de ingresos que soporten la inversión por la actualización.</i></p>	
<p><i>3. ¿Cómo extenderse a nuevas ventanas de exhibición que amplíen las fuentes de ingresos de las producciones locales?</i></p>	<p><i>3. Desarrollo de 1 proyecto piloto interactivo (transmedia, crossmedia) que haga uso de plataformas virtuales y alcance circuitos alternativos de circulación. Esto se puede lograr mediante la asociación entre productoras pequeñas de la ciudad y formadores de talento humano y sería una apuesta productiva con riesgo moderado. Se podría financiar a través de los concursos del FDC e Inversionistas estimulados vía exención de impuestos.</i></p> <p><i>4. Fortalecer los Circuitos de Distribución Local - CDL, a partir de los contenidos creados por pequeños productores y colectivos comunitarios audiovisuales, que suelen generar identificación cultural con el público del territorio (comunidades específicas, grupos sociales). Estos CDL implican la generación de un modelo de distribución y exhibición local, que puede ir desde la producción de Discos, DVDs u otros formatos, comercializados a través de vendedores organizados (antes informales), hasta el aprovechamiento de las Salas Alternas disponibles en la ciudad.</i></p>	<p><i>3. Productores Interesados – PRIC – Cámara de Comercio de Cali (Corto Plazo)</i></p> <p><i>4. Colectivos Comunitarios – PRIC – Cámara de Comercio de Cali (Mediano Plazo)</i></p>
<p><i>4. ¿Cómo posicionar la imagen de Cali como una ciudad con vocación cinematográfica, que le dé un mayor respaldo a las producciones locales en su proceso de comercialización?</i></p>	<p><i>5. Establecer un operador para la atracción de Inversión Extranjera apalancada en la Ley de Cine 2 (Ley 1556 de 2012). Puede ser una oficina inmersa en una Agencia de Inversión Local con un experto dedicado a promocionar el portafolio de contenidos locales. Se podrían generar incluso estímulos locales para potenciar las ventajas de la Ley.</i></p> <p><i>6. Diseño de Marca Ciudad en Producción de Cine, que se constituya en un signo distintivo para las producciones de la ciudad y refleje la trayectoria, calidad y talento implícito en las obras locales; ejemplo: CaliWood® (marca registrada). El operador de la Marca, permitiría su uso por parte de las producciones de Cali, siempre y cuando los proyectos cumplan con un mínimo de talento humano local y otras condiciones de calidad que podrían establecerse y que se encuentren asociadas a los signos distintivos representados por la Marca.</i></p>	<p><i>5. Invest Pacific – Cámara de Comercio de Cali – Productores Interesados – Secretaría de Cultura de Cali – Depto. Administrativo de Hacienda Municipal de Cali (Corto Plazo)</i></p> <p><i>6. PRIC (Mediano Plazo)</i></p>



## 3.2 ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR TEATRO Y DANZA

En las siguientes páginas, se presenta la caracterización y el análisis de diversos aspectos críticos, de los diferentes eslabones de la Cadena de Valor del Sector Teatro y Danza en la ciudad de Cali.

### 3.2.1 FORMADORES DE TALENTO HUMANO

En la ciudad existen las siguientes instituciones formales de educación que tienen programas académicos relacionados con Teatro, Artes Escénicas y Danza.

Universidad del Valle:	Licenciatura en Arte Dramático
Instituto Departamental de Bellas Artes	Licenciatura en Arte Teatral
Instituto Colombiano de Ballet Clásico	Bachillerato Artístico de Ballet Clásico Bachillerato Artístico en Danza Nacional
Instituto Popular de Cultura	Técnico Laboral en Danzas Folclóricas Fundamentación Básica en Teatro Técnico Laboral en Actuación Teatral Técnico Laboral en Teatro de Espacios no Convencionales

La Universidad del Valle y el Instituto Departamental de Bellas Artes, son instituciones de Educación Superior reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional, así como el Instituto Colombiano de Ballet Clásico – Incolballet, que opera en la modalidad de Educación Básica y Media. El Instituto Popular de Cultura no aparece registrado en las bases de datos del Ministerio ni reporta estadísticas del total de egresados.

De acuerdo al Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) y a las Estadísticas del Ministerio de Educación Nacional (MEN), en el período 2000-2011, resultaron egresados 351 personas entre profesionales y técnicos para el sector, correspondientes al 0,3% del total de egresados de la ciudad. Incolballet sostiene el primer puesto, seguido por la Universidad del Valle y el Instituto Departamental de Bellas Artes, como se detalla en el cuadro que se presenta a continuación.



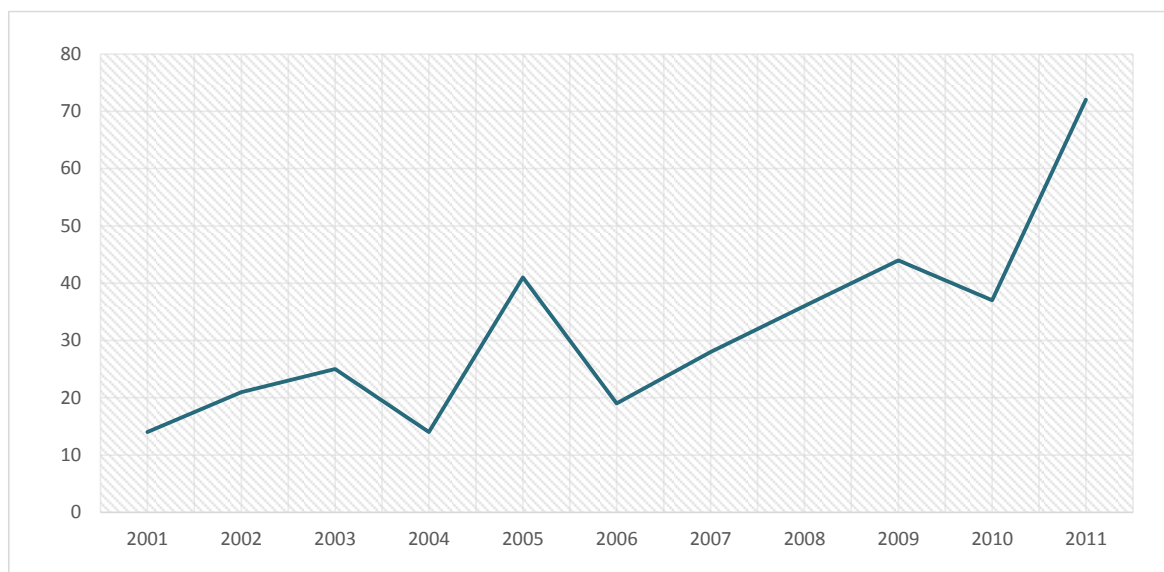
**Cuadro 23. Total Egresados Programas Formales de Teatro y Danza en Cali (2000-2011)**

Institución de Educación Superior (IES)	Programa Académico	Nivel de Formación	Total
INSTITUTO COLOMBIANO DE BALLET CLASICO	BACHILLERATO ARTÍSTICO EN BALLET	TÉCNICA	139
UNIVERSIDAD DEL VALLE	LICENCIATURA EN ARTE DRAMATICO	UNIVERSITARIA	127
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES	LICENCIATURA EN ARTE TEATRAL	UNIVERSITARIA	85
Totales			351

Fuente: SNIES (2013)

El comportamiento del número de egresados ha presentado una tendencia creciente en el período estudiado, reportando el mayor pico en el año 2011, como puede apreciarse en la siguiente Figura.

**Figura 14. Comportamiento de egresados en Programas de Teatro y Danza en Cali (2000-2011)**



Fuente: SNIES (2013)

Los programas de formación trabajan bajo modelos de educación formal. Sin embargo, el sector cuenta con otras entidades que también se encargan de la formación de talento humano, aunque su objeto central es la creación y producción de obras escénicas.

A continuación se presentan las percepciones que los entrevistados plantearon respecto a estas instituciones, incluyendo las formales y no formales.





Rucafé:	Se enfoca en Danza y específicamente en Salsa. Gestiona un festival internacional de esta disciplina y tiene una amplia experiencia en investigación y documentación sobre la salsa en la ciudad. Su escuela se caracteriza por desarrollar y aplicar metodologías propias de enseñanza de la salsa.
Tango Vivo Salsa Viva:	Tiene especialidad en enseñanza a nivel amateur tanto para Salsa como para Tango, por lo que acoge un público diverso. Su formación a nivel profesional se refleja en la compañía que hace presentaciones en la ciudad.
Fundación Delirio:	La entidad crea procesos de formación para sus bailarines, que incluyen recorridos a nivel nacional e internacional para fortalecer habilidades escénicas. Con el respaldo del Ministerio de Cultura, han propiciado espacios alternos de formación para bailarines, en los que se forma a diferentes personas de la ciudad a través de talleres como maquillaje, edición musical, planimetría, circo, teatro, entre otros.
Fundación Circo para Todos:	Ha establecido convenios con entidades como Delirio. Es una de las escuelas nacionales más reconocidas en formación en Circo, teniendo como fuerte el teatro y la danza acrobática. El desempeño de sus formados es adecuado y muestra integralidad.
Instituto Departamental de Bellas Artes:	Más que una escuela de actores, se trata de una escuela de docentes con habilidades escénicas que tienen la opción de construir una carrera profesional en arte dramático o adelantar procesos pedagógicos en instituciones educativas.
Incolballet	La mayoría de sus docentes son egresados de la misma institución, por lo que se puede presentar endogamia y un enfoque escénico conservador. La institución no ha logrado articularse a otros procesos de formación de la ciudad y estimula el ambiente de competencia en el sector. Muchos de sus egresados son ampliamente reconocidos a nivel local, nacional e incluso internacional y han jugado roles importantes para la consolidación de la Danza en la ciudad.
Universidad del Valle	El desempeño de los egresados ha sido reconocido por directores en Teatro y Cine, por lo que han participado en varios de los proyectos escénicos y cinematográficos más relevantes de los últimos cinco años. Sin embargo, la formación no parece articularse con modelos de vanguardia y las técnicas y habilidades de los egresados pueden resultar tradicionales y limitadas solamente al Teatro Clásico.

En términos generales se identifica que, aunque se reconoce a Cali como una ciudad con amplio Talento Humano en artes escénicas y con un número considerable de bailarines, las escuelas de



formación formales son escasas y la formación se encuentra sujeta a compañías que difícilmente pueden garantizar una educación integral y un proceso sostenido de formación en el tiempo. Desde la formalidad, la representación de egresados a nivel universitario es marginal respecto al total de egresados en la ciudad, aunque se ha presentado una tendencia creciente de profesionales y técnicos que emergen al campo laboral.

### 3.2.2 PRODUCTORES Y CREADORES

Se identifican las siguientes empresas creadoras y productoras pertenecientes al sector de Teatro y Danza que alguna vez se han localizado o actualmente operan en la ciudad de Cali.

Cuadro 24. Empresas dedicadas a Actividades de Danza o Teatro en Cali (2013)

COMPAÑÍA / EMPRESA / FUNDACIÓN	ENFOQUE	ESCENARIO	COMPAÑÍA / EMPRESA / FUNDACIÓN	ENFOQUE	ESCENARIO
BALLET SANTIAGO DE CALI	DANZA	NO	FUNDACION TEATRO EL TELÓN	TEATRO	SI
INSTITUTO COLOMBIANO DE BALLET CLÁSICO	DANZA	NO	GRUPO DE TEATRO ESQUINA LATINA	TEATRO	SI
MARÍA SANFORD CENTRO DE CULTURA	DANZA	SI	GRUPO DE TEATRO LA MASCARA	TEATRO	SI
FUNDACIÓN DELIRIO	DANZA	SI	TEATRO EXPERIMENTAL ENRIQUE BUENAVENTURA	TEATRO	SI
RUCAFÉ	DANZA	SI	EL PEROL	TEATRO	NO
TANGO VIVO SALSA VIVA	DANZA	SI	ASOCIACIÓN DIVER ARTI TEATRO & RECREACIÓN	TEATRO	NO
ENSALSATE	DANZA	NO	ASOCIACIÓN TALLER TEATRAL EL GLOBO DE CALI	TEATRO	NO
JACARANDA	DANZA	NO	DTM	TEATRO	NO
AZOE DANZA	DANZA	NO	FUNDACION CREE EN EL ARTE SIEMBRA VIDA	TEATRO	NO
ESTILO Y SABOR	DANZA	NO	FUNDACION CULTURAL DITIRAMBO DE CALI (FCD)	TEATRO	NO
FAMILIA AYARA	DANZA	NO	FUNDACION ENCUENTRATE CON LA CULTURA	TEATRO	NO
SWING LATINO	DANZA	NO	FUNDACION ESCUELA TALLER DE ARTE BOTERITOS	TEATRO	NO
DIVERSON	DANZA	NO	FUNDACION MALOKA ROSA DE LOS VIENTOS	TEATRO	NO
ASOCIACIÓN PEQUEÑO TEATRO DE MUÑECOS	TEATRO	SI	FUNDACION TEATRO DEL PRESAGIO	TEATRO	NO
CORPORACIÓN ARTISTICA SALAMANDRA	TEATRO	SI	TEATRO LA ODISEA	TEATRO	NO
FUNDACION DOMUS TEATRO	TEATRO	SI	ARTE ESCÉNICA	TEATRO	NO
FUNDACION ESCÉNICA CALI TEATRO	TEATRO	SI	CIRCO PARA TODOS	TEATRO	NO
FUNDACION RETABLO DE TITERES MOSTACHOS	TEATRO	SI	CUALQUIERA PRODUCCIONES	TEATRO	NO

Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)

En total, de las empresas registradas en el Sistema Nacional de Información Cultural (SINIC, 2013), hay 13 empresas en Danza, de las cuales 4 cuentan con infraestructura que les permite realizar ensayos y hacer presentaciones y 9 no cuentan con infraestructura propia. En teatro se identifican 23 empresas, 9 con infraestructura disponible y 14 sin infraestructura, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 25. Resumen Empresas de Teatro y Danza en Cali (2013)

ENFOQUE EMPRESA	ESCENARIO		TOTAL
	SI	NO	
DANZA	4	9	13
TEATRO	9	14	23
TOTAL	13	23	36

Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)



Para el caso específico de Teatro a nivel nacional, Cali ocupa el tercer puesto con mayor número de empresas, en donde Bogotá y Medellín ostentan el primer y segundo puesto respectivamente. En conjunto, estas 3 ciudades contienen aproximadamente el 50% del total de las compañías de Teatro del país.

**Cuadro 26. Número de Empresas de Teatro por Ciudad en Colombia (2013)**

#	CIUDAD	ESCENARIO		TOTAL	%
		SI	NO		
1	BOGOTA D.C.	17	66	83	29%
2	MEDELLIN	11	26	37	13%
3	CALI	9	14	23	8%
4	DOS QUEBRADAS	3	6	9	3%
5	MANIZALES	1	8	9	3%
6	BARRANQUILLA	3	4	7	2%
7	IBAGUE	2	3	5	2%
8	POPAYAN	2	3	5	2%
9	BUCARAMANGA	1	4	5	2%
10	PASTO	1	4	5	2%
11	OTRAS	15	80	95	34%
TOTALES		65	218	283	100%

Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)

En Danza, la ciudad también ocupa el tercer puesto en empresas y se repite la posición de Bogotá y Medellín. Entre las 3 ciudades mantienen cerca del 26% del total de compañías de Danza del país.

**Cuadro 27. Número de Empresas de Danza por Ciudad en Colombia (2013)**

#	CIUDAD	ESCENARIO		TOTAL	%
		SI	NO		
1	BOGOTA D.C.	2	32	34	14%
2	MEDELLIN	1	13	14	6%
3	CALI	3	10	13	6%
4	VILLAVICENCIO	0	10	10	4%
5	BARRANQUILLA	0	7	7	3%
6	BUCARAMANGA	0	6	6	3%
7	GALAPA	0	5	5	2%
8	PALESTINA	0	5	5	2%
9	SOLEDAD	0	5	5	2%
10	ARANZAZU	0	4	4	2%
11	OTRAS	1	131	132	56%
TOTALES		7	228	235	100%

Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)

Desde la perspectiva de los entrevistados, para el caso de Danza existen varias corrientes de trabajo creativo, con empresas y modelos de producción disímiles. Las compañías más fuertes de la ciudad



son las de Salsa, cuya trayectoria es reconocida a nivel nacional e internacional; luego se ubican las compañías de Ballet influenciadas por el trabajo constante de Incolballet, y en un último renglón se encuentran las compañías de Danzas Folclóricas, Danza Contemporánea y Danzas Urbanas, cuyo enfoque tiende a ser social-cultural y no es claro un modelo de negocio en el que se perciba un objeto lucrativo.

En Salsa, las experiencias de Delirio, Ensalsate, Rucafé, Swing Latino, entre otras, muestran un sector consolidado y con un amplio espacio de crecimiento. Los principales productores y bailarines se encuentran asociados (actualmente con AsosalCali) y las empresas generan empleos y producen obras permanentemente. En contraste, en las otras danzas, el esquema de temporada y los ingresos sujetos a estacionalidades son más frecuentes.

En Teatro, existe un mayor número de compañías que intentan mantener una producción constante y, aunque la exhibición no se encuentra sujeta a temporadas específicas, el modelo de negocio clásico impera sobre otros esquemas de producción y comercialización, pues más allá de las obras de teatro presentadas en escenarios convencionales y no convencionales, no logra identificarse una compañía que ofrezca un producto o servicio que vaya más allá de la presentación tradicional de funciones.

### 3.2.3 ESCENARIOS PARA LA EXHIBICIÓN

En el siguiente cuadro se presentan los escenarios adecuados y disponibles en la ciudad para presentaciones en Artes Escénicas.

**Cuadro 28. Escenarios y Capacidad disponible en la Ciudad para Artes Escénicas (2012)**

Escenario	Capacidad (sillas)	Localización	Concertada
Tatro Jorge Isaacs	1136	Cr 3 # 12 - 28	NO
Teatro Municipal Enrique Buenaventura	1032	Cr 5 # 6 - 44	NO
Comfandi	300	Cl 8 # 6 - 23	NO
TEC Enrique Buenaventura	180	Cll 7 # 8 - 63	SI
Caliteatro	150	Cra 12 # 4 - 51	SI
La Máscara	150	Cra 10 # 3 - 40	SI
Casa de los Titeres	100	Cra 9 # 4 - 55	SI
Domus Teatro	100	Cra 25 # 2 - 72	SI
Esquina Latina	100	Cll 4 Oe # 35 - 50	SI
Castillo Sol y Luna	80	Zona Rural	SI
Salamandra	75	Cra 36 # 4A - 31	SI
Teatro El Telón	50	Cll 2A \$ 43 - 75	SI

Fuente: Red Nacional de Teatros y Salas Concertadas – Directorio (2013)



Los escenarios que se detallan en el último cuadro, corresponden a espacios habilitados para presentaciones escénicas en Danza, Circo, Teatro y afines. Sin embargo, los grupos de salsa, en su mayoría, no requieren de estos escenarios pues cuentan con su propia infraestructura para realizar sus presentaciones.

Al revisar el tamaño de las salas a nivel nacional, se encuentra que Cali ocupa la tercera posición en capacidad instalada, como se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 29. Número de Salas por Ciudad Según Rango de Capacidad en Sillas (2012)**

Mínimo Sillas	20	200	380	560	740	920	1100	1280	1460	1640	Total	%
Máximo Sillas	200	380	560	740	920	1100	1280	1460	1640	1820		
Bogotá	24	3	2	2	1	1	0	0	1	1	35	32%
Medellín	11	0	2	0	0	1	1	0	1	1	17	15%
Cali	9	1	0	0	0	1	1	0	0	0	12	11%
Manizales	5	1	1	0	0	0	1	0	0	0	8	7%
Popayán	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4	4%
Barranquilla	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2%
Bucaramanga	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	2%
Cartagena	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2%
Dos Quebradas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2%
Ibagué	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2%
Neiva	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2%
Pasto	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2%
Riohacha	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2%
Santa Marta	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2%
Sogamoso	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2%
Armenia	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
Calarcá	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1%
Cúcuta	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1%
La Tebaida	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
Pailitas	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
Pamplona	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1%
Pereira	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1%
Providencia	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
San José	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1%
Sincelejo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1%
Titiribí	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
Tunja	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1%
Villa de Leyva	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1%
Villavicencio	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios a partir de información de Red Nacional de Teatros y Salas Concertadas – Directorio (2013)



Sin embargo, los datos permiten apreciar que en promedio, a nivel nacional las ciudades concentran menos del 56% de salas con capacidad inferior a 200 sillas, mientras que en Cali esta cifra corresponde al 75% y además, cerca del 84% de las salas de la ciudad tienen una capacidad inferior a 380 sillas.

Lo anterior significa que aun cuando Cali ocupa el tercer lugar en número de Salas y en capacidad instalada, se presenta un escenario de desconcentración y atomización, en el que la mayoría de compañías sólo pueden acceder a salas con poca capacidad y no se cuenta con instalaciones apropiadas para espectáculos de mayor envergadura.

Esto puede influir en la concepción artística de las compañías locales, que implícitamente pueden limitar sus esquemas de producción al tamaño de espectadores que soportan las salas de la ciudad, conllevando a que las obras y productos creativos carezcan de impacto y proyección nacional o internacional.

**Cuadro 30. Concentración de Salas por Ciudad Según Rango de Capacidad**

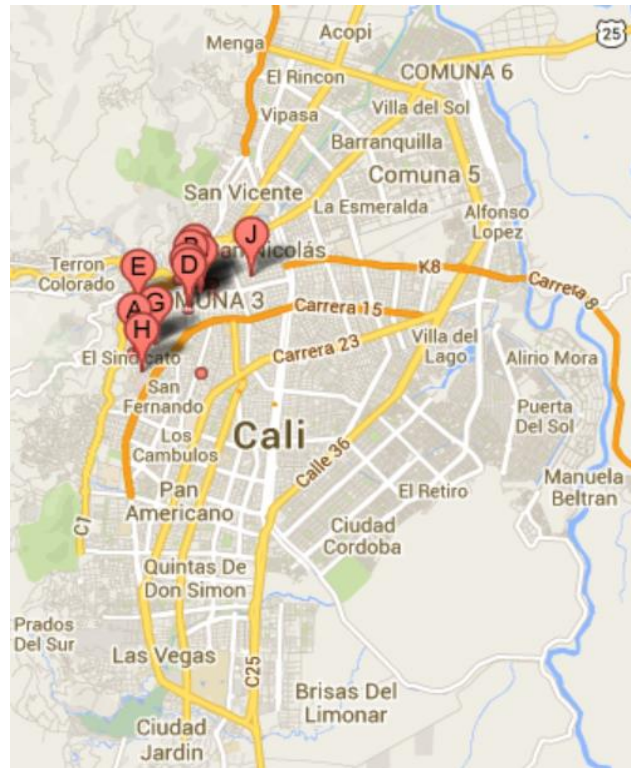
Mínimo Sillas	20	200	380	560	740	920	1100	1280	1460	1640
Máximo Sillas	200	380	560	740	920	1100	1280	1460	1640	1820
Bogotá	69%	9%	6%	6%	3%	3%	0%	0%	3%	3%
Medellín	65%	0%	12%	0%	0%	6%	6%	0%	6%	6%
Cali	75%	8%	0%	0%	0%	8%	8%	0%	0%	0%
Manizales	63%	13%	13%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%
Popayán	50%	25%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%
Otras	26%	12%	18%	26%	6%	12%	0%	0%	0%	0%
Total	55%	9%	10%	10%	4%	6%	3%	0%	2%	2%

Fuente: Cálculos propios a partir de información de Red Nacional de Teatros y Salas Concertadas – Directorio (2013)

Es importante anotar la concentración geográfica de los escenarios dispuestos en la ciudad, que cohabitan en un territorio no superior a 2 Km cuadrados en la Comuna 3 y sus alrededores; lo que podría traducirse en un tiempo de desplazamiento inferior a 10 minutos para un espectador que se movilice en vehículo entre los dos escenarios más distantes entre sí. En el siguiente mapa puede apreciarse la localización de los teatros y salas sobre un mapa de Cali (Las letras corresponden a la ubicación de los escenarios).



Figura 15. Localización y Concentración Geográfica de los Teatros y Salas de Cali (2013)



Fuente: maps.google.com (2013)

La concentración geográfica podría ser una ventaja desde algunas perspectivas, pero no se identifican estrategias de los productores ni de las mismas salas para posicionar a la Comuna 3 como el epicentro de las artes escénicas en Cali. En contraste, las entrevistas realizadas permitieron identificar una problemática asociada a la localización de los teatros, pues las zonas aledañas (especialmente en las salas concertadas en el Barrio San Antonio y Centenario) carecen de suficientes parqueaderos para los vehículos de los espectadores. Suele ocurrir que los carros, durante las funciones, reposan sobre los andenes frente a las salas y la Policía de Tránsito puede cobrar multas por infracciones de tránsito a los propietarios. Esto podría evitarse mediante la gestión coordinada por parte de los Directores de las Salas con una posición y propuestas claras frente a la Secretaría de Gobierno de la Ciudad, con el apoyo de la Secretaría de Cultura; pero la interrelación entre estos agentes del sector parece ser escasa y excesivamente competitiva.

Otro factor a considerar, desde la perspectiva de las compañías entrevistadas, consiste en que el rol de las salas y teatros se enfoca especialmente en el alquiler de los escenarios. En la mayoría de los casos, la sala cobra un valor establecido por horas o por día de uso del espacio, pero adopta una



posición pasiva en la promoción y venta de la obra. En este caso, el riesgo es asumido únicamente por la compañía productora, en un sentido positivo o negativo, pues independiente del resultado en taquilla, el precio de alquiler se ha pactado previamente en la negociación. A diferencia de los espacios de distribución y exhibición en otros sectores culturales (Cine, Música, Artes Visuales), en Teatro y Danza se encuentra que gran parte del esfuerzo de publicidad y mercadeo recae en los mismos productores, que a su vez son los encargados de gestionar y en muchos casos ejecutar las obras escénicas que han preparado.

Esta posición de las salas resulta más paradójica en el caso de las Concertadas, pues la finalidad de su trabajo se ha concentrado en presentar obras, sin que interese el número de espectadores que se atraigan, pues se cuenta con el respaldo del Ministerio de Cultura a través del Programa Nacional de Concertación, que no parece tener indicadores ni métodos claros de seguimiento y evaluación para medir la efectividad del programa. En algunos casos, existen evidencias sobre el cierre temporal de salas ante la no consecución de apoyo en las convocatorias del Ministerio. Así, se estaría presentando un escenario en el que las salas no operan en función de exhibir las obras de las compañías del sector y formar y atraer públicos, sino con la principal intención de acceder a recursos públicos del Ministerio; lo que es una posible consecuencia de la escasa orientación empresarial de los directores de las salas.

---

#### 3.2.4 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

A partir de las entrevistas realizadas a diferentes representantes de instituciones de la ciudad en el sector de Teatro y Danza, se identificaron las relaciones entre los actores (débiles y fuertes) y los posibles clústers en los que algunas entidades interactúan y realizan negocios, comparten información o buscan trabajar de forma colaborativa bajo intereses o iniciativas para el sector.

Los principales conjuntos y grupos identificados son:

**Compañías, Teatros y Salas de Exhibición:** Algunas compañías han logrado establecer relaciones directas, acordadas y pactadas mediante contrato, con salas de exhibición que les garantizan funciones en períodos específicos de tiempo y en algunos casos por temporadas completas. Para el caso de salsa, se presenta que las compañías más grandes cuentan con sus propios espacios de exhibición, por lo que han logrado una integración vertical en la cadena.

**Empresa Privada y Compañías de Salsa:** Bajo el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial y apalancadas en estímulos tributarios por donaciones, algunas compañías de salsa han logrado motivar al sector empresarial para que apoyen financieramente el trabajo creativo.





**Centros Culturales:** Existe una red de trabajo colaborativo entre Centros Culturales de la ciudad, especialmente Comfandi y Alianza Francesa, que además generan espacios de difusión para el Teatro y producen un Festival Local de Danza Contemporánea.

**Entidades Públicas Locales:** Su rol en el sector no es claro y en la posición general de los entrevistados, las Secretarías de Cultura parecen competir con los productores locales, pues destinan sus recursos y esfuerzos a producir eventos con su propio personal, contratando directamente sin lugar a licitaciones o concursos públicos y generando una imagen de poca transparencia y confianza para el sector.

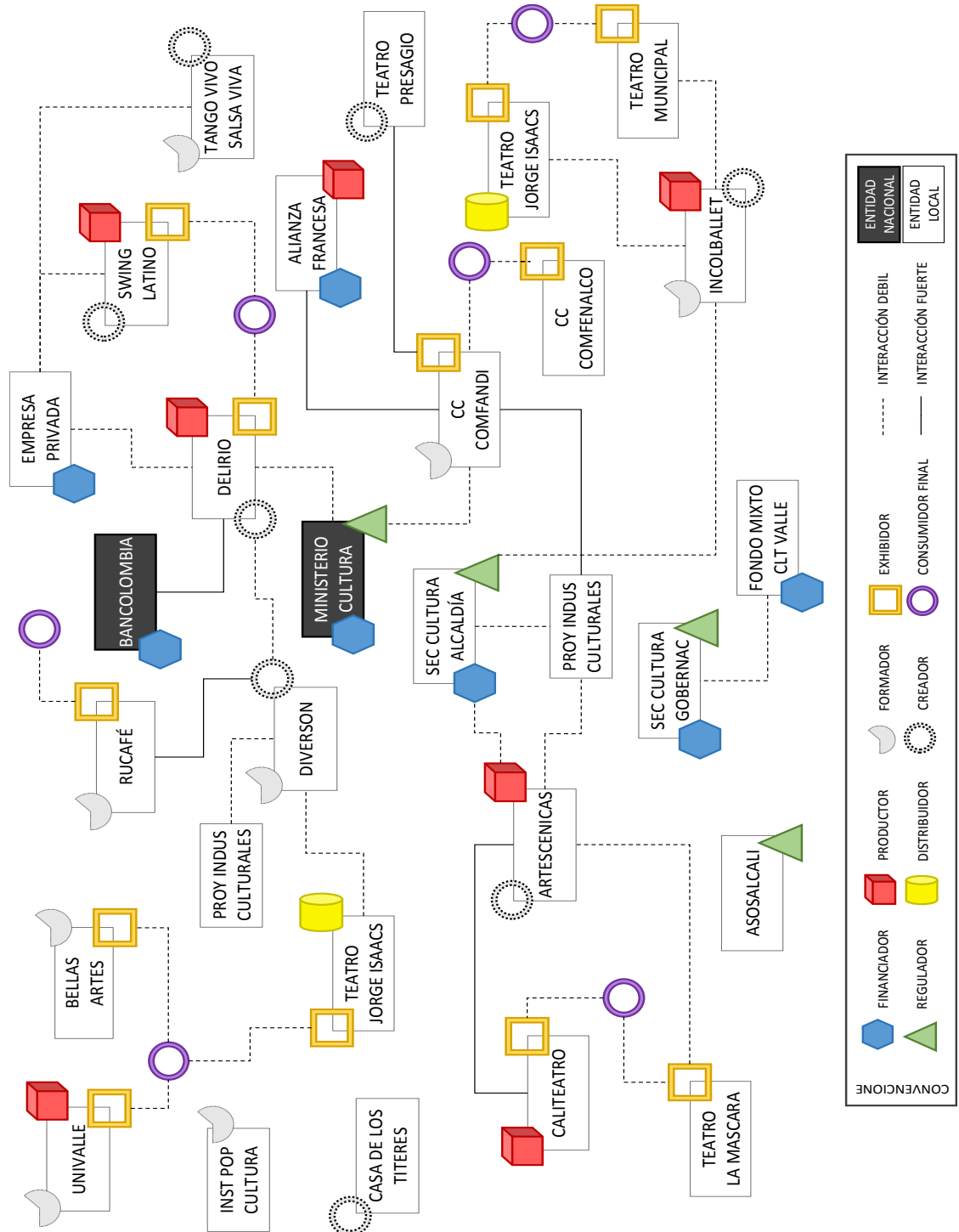
**Entidades de Apoyo:** El Proyecto Industrias Culturales de Cali – PRIC, se presenta como una entidad articuladora que ha cumplido diferentes roles desde la perspectiva de las entidades entrevistadas. En general, tiene acceso a la información relevante de las principales empresas, cuenta con relaciones en diferentes niveles y sostiene una visión y una posición panorámica en el sector. Podría desempeñar la función de articular iniciativas para superar los retos que se han identificado.

**Entidades Nacionales:** El Ministerio de Cultura desempeña un rol como financiador y regulador de algunas compañías y de las salas concertadas. Causa interés la posición de la Dirección Nacional de Derechos de Autor, que también como ocurre en el sector de Cine y Contenidos Digitales, se concibe como una entidad exclusiva para el registro de obras, pero no se considera como un actor estratégico para converger hacia modelos de negocio basados en Derechos de Autor.

El mapa que muestra a las entidades del sector, sus principales roles y las interacciones interinstitucionales, se presenta en la siguiente página.



Figura 16. Mapa de Relaciones Interinstitucionales Sector Teatro y Danza – Cali





### 3.2.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS

La opinión de los entrevistados permite concluir que en términos generales se reconoce el Talento Humano formado en la ciudad, pues existen escuelas con amplia trayectoria y bagaje nacional e internacional. El factor humano es un hecho positivo, que ha redundado en la creación de obras permanentes que permiten ofrecer una programación continua por parte de las compañías, especialmente en Teatro y Salsa. Sin embargo, las escuelas suelen ser no formales, lo que puede dificultar la formación integral de los aprendices.

En particular, se resalta el insuficiente número de productores, gestores o profesionales con perfil empresarial que tengan habilidades para apoyar el trabajo creativo y a la vez conseguir y administrar el recurso financiero. El margen de utilidad del sector a nivel nacional (en promedio negativo) y especialmente el margen bruto, muestra que el espectáculo escénico implica altos costos operacionales, por lo que el logro de utilidades está asociado a un volumen creciente y a una alta rotación de espectadores. Infortunadamente, la baja capacidad instalada en Cali para atender la oferta de obras y espectáculos tanto en Danza como en Teatro, no contribuye en la captación de un público masivo. Se identifica que la ciudad posee una infraestructura concentrada en pequeñas salas, que además de limitar el espectro creativo de las compañías, puede resultar en la configuración de pequeños monopolios por parte de algunos grupos que logren acuerdos con los directores de las salas, por lo que es posible concebir escenarios en los que uno o dos grupos tomen los principales días u horas de presentación, dejando pocos espacios para los grupos nacientes y con menor poder de negociación.

En este punto y considerando la necesidad de implementar modelos de economía de escala, asociados no a producción ni reproducción en serie, sino a la creación de espectáculos de gran envergadura, resulta urgente la articulación de esfuerzos institucionales para dotar de nueva infraestructura al sector, dinamizando las relaciones entre las compañías, buscando reducir las competencias internas, los egos institucionales y los intereses privados, para lograr estructurar una iniciativa que sea una apuesta en materia de escenarios para la ciudad.

En concordancia con lo anterior, se encuentra que la función de exhibición y venta de las obras se ve seriamente afectada por la aparente posición pasiva asumida por las salas y teatros, que emplean sus espacios como fuente de ingresos derivados de alquiler, sin contemplar modelos de negocio alternativos que modifiquen la estructura tradicional de ventas en el sector. La responsabilidad recae sobre las propias compañías, que si no cuentan con equipos de trabajo multidisciplinarios con habilidades comerciales, pueden terminar realizando esfuerzos poco efectivos, en detrimento incluso de la calidad artística de las obras y por ende, alimentando una espiral de consecuencias negativas que conducen en definitiva a la reducción de los espectadores y a la disminución de ingresos tanto para las compañías como para las salas.



En conexión con la ausencia de gestión comercial por parte de las Salas, se percibe que las autoridades públicas de Cali (Secretaría de Cultura y Departamento Administrativo de Hacienda) no han materializado a través de decretos la operación local de la reciente Ley que busca formalizar el sector del espectáculo de las artes escénicas (Ley 1493 de 2011). En ciudades como Bogotá, se ha oficializado la aplicación de la Ley a través del decreto 343 de 2013, que establece mecanismos para la administración, asignación y ejecución de los recursos de la contribución parafiscal de los espectáculos públicos de las artes escénicas en la capital del país. Aunque este decreto no crea instrumentos concretos, sí asigna responsabilidades y funciones en relación a la administración del recurso y establece un comité consultivo para la toma de decisiones sobre la asignación de los recursos recaudados. Este modelo debería servir de referencia para el diseño de un instrumento local, que garantice la transparencia en el manejo de los recursos y los destine para inversión en el mismo sector, siendo ésta la primera fuente evidente de financiación para proyectos de infraestructura en artes escénicas que demanda Cali.

Además, se ha identificado que aunque existen apoyos puntuales (no sistemáticos) por parte del sector público local a través de financiación de algunos eventos y programas de la Secretaría de Cultura, se considera que hay una excesiva atención prestada al género Salsa, descuidando otras manifestaciones culturales que podrían ofrecer una mayor variedad de obras y formatos diferentes para exhibición. En salsa, en particular, el respaldo puede estar favorecido por la mirada en relación a las expresiones populares, folclóricas y tradicionales, que parecen ser más atrayentes por el público local y principalmente por el internacional, por lo que la Salsa es un referente cultural de la ciudad. Esta identificación cultural es una fortaleza porque hace visible a la ciudad y puede estar asociada a la generación de Turismo Cultural. Sin embargo, no se ha logrado una articulación suficiente entre las compañías de danza, para ofrecer programas o paquetes de viaje completos que ofrezcan alternativas atractivas para visitantes a la ciudad y que integren otras formas de danza más allá de la Salsa, tales como Ballet, Danzas Folclóricas, Urbanas y Contemporánea, que tienen una fuerte presencia en Cali.

Otro factor adicional que hace más compleja la situación del sector, consiste en la escasez o incluso ausencia de fuentes de financiamiento permanentes para el desarrollo de las obras o presentaciones. Como se observa en el mapa de relaciones, algunas empresas como Delirio han logrado apoyo e inversión económica directa de entidades del sector financiero, pero no es un denominador común para el resto de compañías de la ciudad. Aparte de posibles convocatorias de emprendimiento, becas de creación y el programa de concertación del Ministerio de Cultura (espacios altamente competidos), no se identifican instrumentos de apoyo a la producción escénica en la ciudad.

A manera de resumen, se presenta el siguiente cuadro que muestra algunos aspectos críticos y retos que enfrenta el Sector Teatro y Danza en la ciudad.



Cuadro 31. Aspectos Críticos y Retos del Sector Teatro y Danza en Cali

Aspectos Críticos	Retos
1. Talento Humano entrenado en Escuelas no Formales de Educación	1. ¿Cómo garantizar la formación integral de los artistas, para que respondan a las expectativas creativas y a los retos administrativos de sus proyectos?
2. Necesidad de habilidades empresariales al interior de las compañías	
3. Compañías pequeñas operando aisladamente	2. ¿Cómo promover la generación de espectáculos de talla nacional e internacional, que integren diversas expresiones y estén preparados para grandes escenarios?
4. Gran cantidad de salas con muy baja capacidad instalada	
5. El modelo de negocio de las salas es tradicional y se enfoca en ingresos por alquiler	3. ¿Cómo incidir en la generación de nuevos modelos de negocio que amplíen las fuentes de ingresos de las salas y a su vez cumplan con los compromisos concertados con el Ministerio de Cultura?
6. Las salas concertadas operan en función de hacer presentaciones y no de atraer espectadores	
7. Esfuerzos del Gobierno Local y Regional concentrados en Salsa	4. ¿Cómo articular los esfuerzos públicos, con las capacidades locales en todas las danzas y con las instituciones de servicios turísticos, para atender los deseos y aspiraciones de los visitantes a la ciudad?
8. Identificación y referencia cultural de la ciudad como una capital con potencial en danza	

Para superar o mitigar estos retos, se propone un conjunto de posibles acciones / estrategias que se presentan a continuación:

Cuadro 32. Posibles Acciones / Estrategias frente a Retos del Sector Teatro y Danza en Cali

Retos	Posibles Acciones / Estrategias	Operadores Sugeridos y Plazo
1. ¿Cómo garantizar la formación integral de los artistas, para que respondan a las expectativas creativas y a los retos administrativos de sus proyectos?	1. Establecer un Diplomado Permanente de Formación en Formulación y Gerencia de Proyectos Escénicos, que puede tener énfasis en Teatro, Danza o Música. Puede ser ofertado por una institución de educación superior formal o una institución para el desarrollo humano y el trabajo. El contenido curricular debería ser concertado con las empresas de Teatro y Danza de la ciudad y debería estar dirigido a artistas profesionales interesados en gestión y a profesionales de otras disciplinas interesados en el campo escénico.	1. Instituciones de Educación Superior (Mediano Plazo)



<p>2. ¿Cómo promover la generación de espectáculos de talla nacional e internacional, que integren diversas expresiones y estén preparados para grandes escenarios?</p>	<p>2. Estructurar un Proyecto de Inversión (plan de negocio) para la creación de uno o más escenarios intermedios en la ciudad. Los aspectos clave a estudiar serían la localización y la capacidad del o los escenarios, a partir de información precisa sobre la oferta y la demanda escénica en Cali. Se pueden considerar experiencias previas como el caso del Teatro Julio Mario Santodomingo en Bogotá, que cuenta con una infraestructura muy completa pero ha tenido inconvenientes por la localización y por el modelo de exhibición.</p> <p>3. Diseñar un instrumento público local (decreto) que regule la operación de los recursos derivados de la Ley de Espectáculos (Ley 1493 de 2011) y que genere un fondo para la actualización de la infraestructura escénica en la ciudad, entre otras opciones de destinación de los recursos.</p>	<p>2. PRIC (Corto Plazo)</p> <p>3. Secretaría de Cultura de Cali (Corto Plazo)</p>
<p>3. ¿Cómo incidir en la generación de nuevos modelos de negocio que amplíen las fuentes de ingresos de las salas y a su vez cumplan con los compromisos concertados con el Ministerio de Cultura?</p>	<p>4. Creación de Diplomado o Taller en Mercadeo y Gestión de Escenarios para Espectáculos Escénicos, orientado a los propietarios y administradores de las salas de la ciudad, en el que se les transmitan experiencias de otros escenarios del país y del mundo que con una adecuada gestión han logrado explotar comercialmente la oferta escénica exhibida en las salas.</p> <p>5. Creación de un Portal Web de Oferta de espectáculos escénicos en la ciudad, que involucre Danza, Teatro y Música. Este portal podría recoger la experiencia de otros portales especializados que existieron en la ciudad, pero debería ser financiado con recursos públicos en una primera instancia (ejemplo, a través de recursos derivados de la Ley de Espectáculos) y posteriormente, luego de posicionarse como una vitrina importante para las compañías, podría ser financiado a través de publicidad pagada por las empresas del sector.</p>	<p>4. PRIC – Ministerio de Cultura – Instituciones de Educación (Corto Plazo)</p> <p>5. PRIC – Secretaría de Cultura de Cali (Mediano Plazo)</p>
<p>4. ¿Cómo articular los esfuerzos públicos, con las capacidades locales en todas las danzas y con las instituciones de servicios turísticos, para atender los deseos y aspiraciones de los visitantes a la ciudad?</p>	<p>6. Diseñar e Implementar un Tour Escénico para Cali, que se articule con las ofertas de paquetes proporcionados por las agencias de turismo de la ciudad. En el paquete se podría presentar un portafolio de opciones de espectáculos a los que los turistas podrían asistir con algunos estímulos como la interacción con parte del equipo artístico o la entrega de souvenirs (recordatorios) que evidencien el intercambio cultural experimentado por los visitantes.</p>	<p>6. PRIC – Compañías de la Ciudad – Agencias de Turismo Local (Corto Plazo)</p>



### 3.3 ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR MÚSICA

En las siguientes páginas, se presenta la caracterización y el análisis de diversos aspectos críticos, de los diferentes eslabones de la Cadena de Valor del Sector Música en la ciudad de Cali.

#### 3.3.1 FORMADORES DE TALENTO HUMANO

En Cali se identifican las siguientes instituciones que tienen programas académicos relacionados con Música.

Universidad del Valle:

Licenciatura en Educación Musical

Música

Licenciatura en Música

Especialización en Educación musical

Instituto Popular de Cultura:

Técnico Laboral en Músicas Tradicionales y Populares

Técnico Laboral en Interpretación Instrumental de Músicas Tradicionales y Populares

Instituto Departamental de Bellas Artes:

Interpretación Musical

Para el caso de la Universidad del Valle, programas como el de Licenciatura en Educación Musical no reportan egresados desde el año 2005. En contraste, el programa de Música y el de Licenciatura en Música presentan sus primeros egresados desde el 2005 y 2006 respectivamente. La especialización, que puede ser una señal de un interés creciente por ampliar las capacidades por parte de los profesionales, reporta egresados desde el año 2009. Para el caso de del Instituto Popular de Cultura se encuentra que no hay un reporte oficial de datos.

Los egresados de estos programas de formación representan una cuota marginal en relación al número total de profesionales de la ciudad, con un valor cercano al 0,3%, según las cifras del Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), que muestran que en el período 2000-2011 se graduaron únicamente 385 profesionales de programas formales de Música en la ciudad.



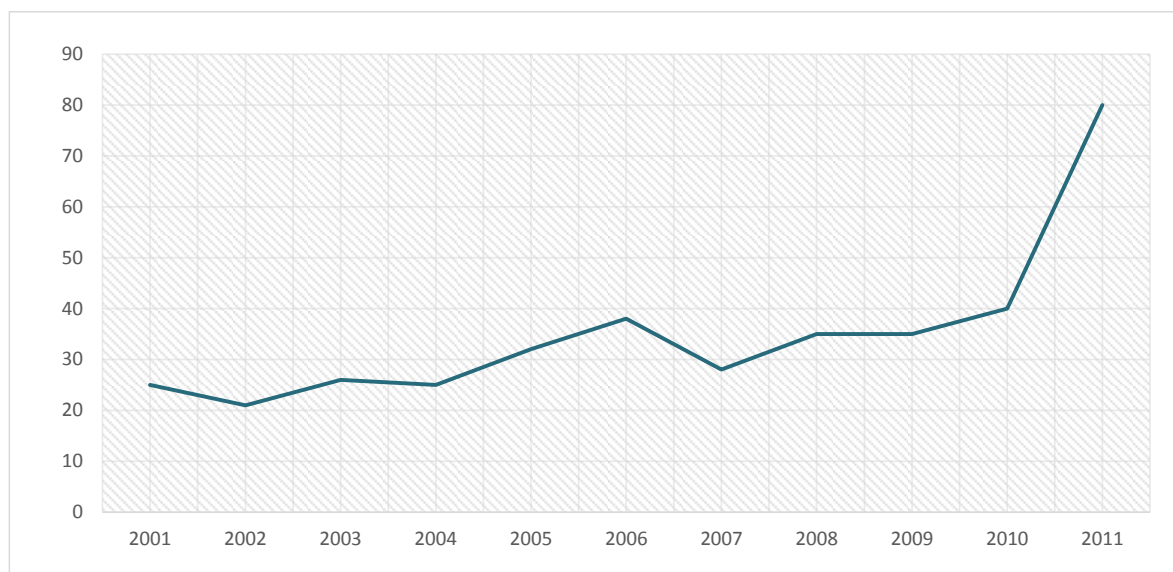
Cuadro 33. Total Egresados Programas Música en Cali (2000-2011)

Institución de Educación Superior (IES)	Programa Académico	Nivel de Formación	Total
UNIVERSIDAD DEL VALLE	LICENCIATURA EN EDUCACION MUSICAL	UNIVERSITARIA	50
UNIVERSIDAD DEL VALLE	MUSICA	UNIVERSITARIA	48
UNIVERSIDAD DEL VALLE	LICENCIATURA EN MUSICA	UNIVERSITARIA	177
UNIVERSIDAD DEL VALLE	ESPECIALIZACION EN EDUCACION MUSICAL	ESPECIALIZACION	19
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES	INTERPRETACION MUSICAL	UNIVERSITARIA	91
Totales			385

Fuente: SNIES (2013)

El comportamiento del número total de egresados en la ciudad ha tenido una tendencia constante, excepto por un vertiginoso crecimiento en el año 2011, impulsada especialmente por el número de egresados del programa de Licenciatura en Música de la Universidad del Valle.

Figura 17. Comportamiento de Número de Egresados por año en Programas Música en Cali (2000-2011)

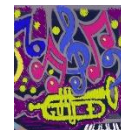


Fuente: SNIES (2013)

En el análisis derivado de las entrevistas con los actores del sector, se encontraron percepciones de las siguientes entidades:

Instituto Departamental de Bellas Artes:	Los egresados tienen amplias posibilidades de desarrollarse profesionalmente en diversos grupos, pero su perfil no está orientado a liderar procesos ni grupos musicales.
--	---





Universidad del Valle:	Aunque los productos de los egresados demuestran que es muy buena escuela en música, la formación no brinda habilidades integrales y especialmente se considera que no hay capacidades para acercarse de forma efectiva al mercado.
Instituto Popular de Cultura:	Por su enfoque hacia la música popular, tiene la oportunidad de aproximarse a diversos tipos de música. Además, su labor especialmente la constituye como una salvaguarda de las músicas tradicionales.

Un elemento implícito en las cifras y en las percepciones identificadas, consiste en el abundante empirismo en los procesos formativos. Los pocos números en relación a la cantidad de egresados, dan cuenta de una masa crítica de músicos que no han sido consecuencia del trabajo gestado en los programas académicos de la ciudad. Resulta entonces importante verificar hasta qué punto es necesario concentrar los esfuerzos en profesionalización, considerando si un título formal es una barrera de entrada al mercado laboral.

### 3.3.2 PRODUCTORES Y CREADORES

De acuerdo a la información suministrada por el SINIC, en Cali se reportan 231 entidades entre grupos, bandas, orquestas, coros, academias y asociaciones, relacionadas con el sector de la música. En el país, el mismo sistema registra 4.264 entidades, por lo que la ciudad representa alrededor del 5,4% del total colombiano.

Según el tipo de entidades, se encuentra que en Colombia hay un gran número que desarrollan Prácticas Artísticas (88,6%), seguido por entidades de Formación (10,8%), luego por una marginal cifra de entidades en Producción, Comercialización y Divulgación (0,4%) y un mínimo de entidades concentradas en Gestión Asociativa (0,1%). Este comportamiento se replica en las 4 principales ciudades (Cali, Medellín, Barranquilla y Bogotá), resaltando que la función de producción, aunque escasa, se concentra en Bogotá, tal como muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 34. Total y tipo de Entidades que trabajan en Música 4 ciudades y Colombia

Entidades por Ciudad		Cali	Medellín	Barranquilla	Bogotá	Colombia
		231	362	85	446	4.264
Tipo de Entidad	Práctica Artística	92,2%	90,9%	96,5%	83,2%	88,6%
	Formación	7,4%	8,3%	3,5%	15,2%	10,8%
	Producción, Comercialización y Divulgación	0,4%	0,8%	0,0%	1,1%	0,4%
	Gestión Asociativa	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,1%

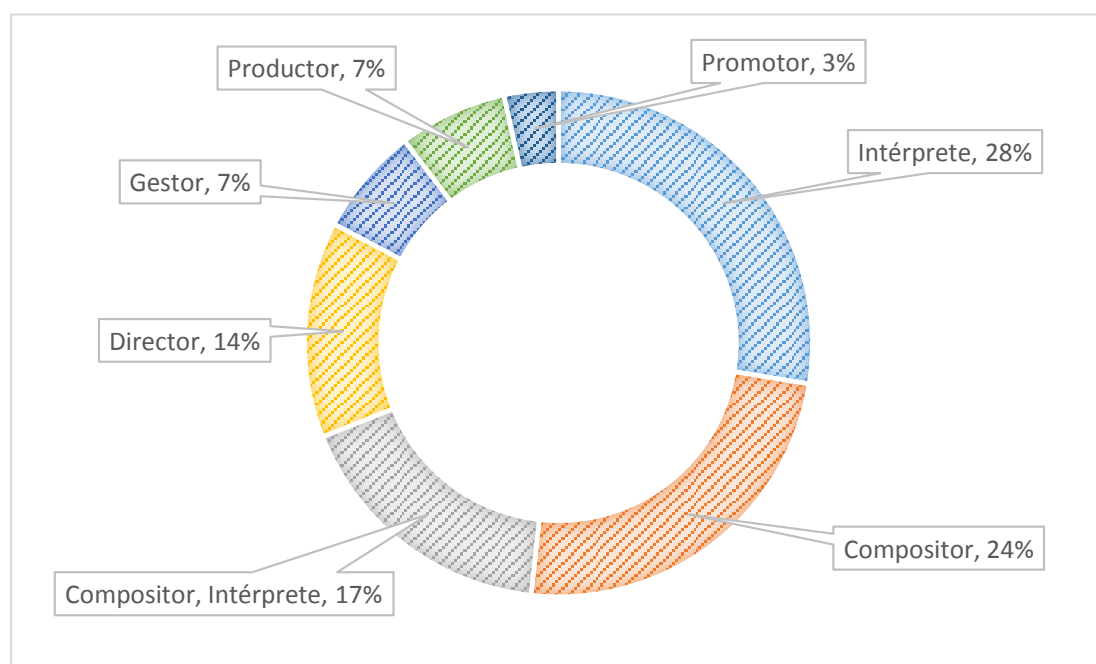
Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)



Respecto a los agentes (personas que trabajan en el sector), se destaca que de un total de 2.823 reportados a nivel nacional, Cali sólo presenta 35 (1,2%), frente a 54 de Medellín (1,9%), y 358 de Bogotá (12,7%). Este pequeño número podría explicarse por dos razones: i) la mayoría de agentes de la ciudad ignoran la existencia de la plataforma SINIC o ii) existe una marcada tendencia a la migración de talento humano. Cualquiera de las dos razones, deja en evidencia una escasa cultura de gestión y una probable ausencia de productores que dinamicen la industria local.

La hipótesis de las debilidades en gestión y en producción se puede analizar considerando los datos reportados en el Sistema. Si se revisa el tipo de roles que presenta la muestra de 35 agentes de la ciudad, se encuentra que sólo un 7% se identifica como productor, frente a un 83% que se identifican como directores, intérpretes y compositores. Los datos se presentan en la siguiente figura.

Figura 18. Roles de agentes de Música en la ciudad de Cali

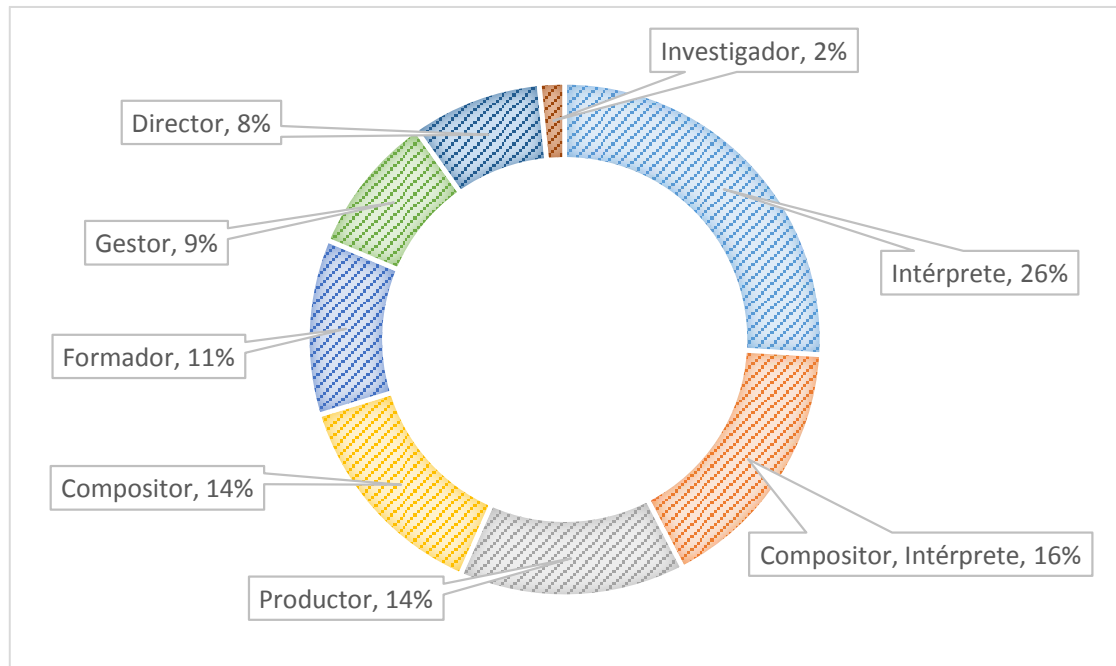


Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)

A modo de contraste, en Bogotá se encuentra que de los 358 agentes reportados, un 14% se dedica a actividades de producción, como se muestra en la siguiente figura.



Figura 19. Roles de agentes de Música en la ciudad de Bogotá



Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)

Aunque no se cuenta con cifras precisas sobre el número de empresas y productores en la ciudad, la percepción de los actores entrevistados permitió identificar y validar que a pesar del talento humano y el bagaje artístico de los grupos locales, se carece de habilidades empresariales mínimas para garantizar productos y procesos sostenibles que permanezcan en Cali, por lo que parece inevitable la fuga de talento humano hacia otras zonas del país o del mundo con más proyección empresarial.

### 3.3.3 CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS

Según la percepción de los entrevistados; en general, para los grupos con poca trayectoria, no es usual que se logre acceder a espacios de gran envergadura para presentaciones. En todo caso, como se resaltó en el análisis del sector Teatro y Danza, los escenarios dispuestos para la presentación musical (salas y teatros), cuentan con baja capacidad, lo que implica también para el sector de la música, que no sea una opción preferente el esquema de exhibición de propuestas pensadas para amplios públicos.



Si bien, existen festivales que llegan a convocar a miles de espectadores, como el caso de Petronio Álvarez, se trata de espacios destinados para un género musical específico, además se encuentran limitados a su realización en un período particular, por lo que el flujo de público es estacional. Un elemento adicional que debe considerarse consiste en el modelo de financiamiento y de generación de ingresos para los grupos en estos escenarios, pues más allá del posible “merchandising” que aprovecha el posicionamiento de cualquier festival, las presentaciones deben ser financiadas con recursos de origen público – privado, el ingreso para los músicos es marginal y se tiende a estimular la cultura del “no-pago” por parte de los espectadores.

En este contexto, los grupos pequeños y nacientes, tienen la opción de buscar la exhibición en pequeños escenarios, por lo común bares y restaurantes que cuentan con una mínima infraestructura para las presentaciones, pero que pueden ser buenas plataformas para posicionar el talento y la imagen de un producto musical. Sin embargo, no existe claridad sobre la forma mediante la cual un grupo pasa de hacer parte del repertorio de un escenario con estas características, a generar ingresos de forma sostenible.

El enfoque de las giras también ha sido explorado por grupos locales, que han tenido la oportunidad de circular y preparar giras en pequeña escala, participando en escenarios de municipios cercanos o en otros departamentos, como el caso de la experiencia “*Circulart*” en Medellín (mercado cultural con énfasis en música de Medellín)<sup>6</sup>, que ha sido aprovechado por algunos grupos de la ciudad. Cuando estos grupos regresan, transmiten sus experiencias y retroalimentan a otros grupos. En Cali, la iniciativa “*Cali Suenan en Vivo*” del Proyecto Industrias Culturales<sup>7</sup>, ha dinamizado esta posibilidad, permitiendo que grupos locales se den a conocer en mercados internos, puedan vivenciar escenarios reales y se preparen para entender la disciplina que implica responder a giras a nivel nacional o internacional. Se trata entonces de ejercicios formativos (tanto de producción como de públicos), aunque no necesariamente implica que se logre llegar a una mayor escala y a otros mercados por fuera de la periferia territorial.

Otra posibilidad para lograr la colocación en el mercado del trabajo de los grupos, dentro del esquema tradicional, consiste en encontrar apoyo de compañías discográficas que se encarguen de grabar, producir, comercializar y distribuir los contenidos. No obstante, en un mercado en el que los canales digitales llegan a representar en promedio el 32% de los ingresos globales de los sellos discográficos y en algunos casos más del 50% (ej. Estados Unidos, Corea del Sur, China)<sup>8</sup>, pensar en un modelo de salida basado en la venta de discos parece no responder a un análisis prospectivo del sector. Frente a este reto, no se percibe en la ciudad o no ha logrado la suficiente acogida, una estrategia alternativa basada en opciones de digitalización, que se enfoque en conectar a los

---

<sup>6</sup> <http://www.medellincultura.gov.co/iberoamericano/mercado/Paginas/inicio.aspx>

<sup>7</sup> <http://industriasculturalescali.com/102-cali-suenan-en-vivo>

<sup>8</sup> Federación Internacional de la Industria Fonográfica, Reporte sobre la Música Digital 2012: Mayores Opciones y Expansión Global [online], 2012, [http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012\\_Spanish.pdf](http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012_Spanish.pdf)



productores y consumidores, reduciendo intermediarios, enfrentando el riesgo de la piratería y derivando en ventas reales para los grupos musicales.

Una posibilidad puede darse desde la gestión colectiva, pues como se muestra el derecho de reproducción ha perdido protagonismo económico, los negocios asociados a ejemplares tangibles están en declive y en su lugar crece el modelo a través del disfrute de la obra desmaterializada<sup>9</sup>. La necesidad de la gestión colectiva, entonces, puede llevar a un aprovechamiento real del esquema planteado por entidades como Sayco-Acinpro; aunque desafortunadamente las debilidades administrativas, la desconexión con los realizadores y la negativa percepción por el manejo inadecuado de los recursos por parte de esta entidad, han hecho que se desestime la gestión colectiva como una forma controlada y efectiva de llegar al mercado y generar nuevos ingresos.

---

#### 3.3.4 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Las entrevistas realizadas contribuyeron a visualizar las relaciones entre los actores del sector, así como posibles clústers entre entidades que interactúan bajo conexiones fuertes y débiles, comparten información o trabajan de forma colaborativa.

Los principales conjuntos y grupos identificados son:

**Universidades:** Trabajan aisladamente con algunas excepciones (ej. Universidad del Valle y Comfandi que colaboran en espacios de exhibición). Hay entidades de educación formal y otras que se enfocan en “educación para el trabajo y el desarrollo humano”. Las cifras de egresados son marginales y no se perciben proyectos o esfuerzos conjuntos para evaluar la pertinencia de los programas de formación.

**Empresas productoras y distribuidoras:** Las empresas productoras de música en ocasiones colaboran para proyectos conjuntos. Se destaca la preocupación que genera el hecho de visibilizar a la Secretaría de Cultura como una entidad productora de eventos, pues en algunos casos parece competir con las mismas empresas del sector. Las empresas productoras con capacidad de circular contenido, en su mayoría, se ubican en Bogotá y las empresas locales mantienen relación y colaboración con éstas.

**Espacios de Exhibición:** Los bares y cafés (Lumao, Mikasa, Zaperoco, otros) se constituyen en el modelo más importante de exhibición para pequeños y nacientes grupos, aunque no se percibe una colaboración importante entre estas entidades para generar espacios o eventos de mayor envergadura. Los museos, auditorios y salas concertadas en la ciudad, en ocasiones ofrecen

---

<sup>9</sup> Entrevista con Juan Carlos Monroy, consultor en propiedad intelectual (agosto de 2013), Ex Director de la Oficina de Registro, Dirección Nacional de Derechos de Autor.



espacios de exhibición (destacándose Comfandi), aunque no están especializados ni enfocados únicamente en el sector musical. En algunos casos hay bares y empresas organizadoras de eventos en otras ciudades (ej. Gaira Bar o Evenpro) que mantienen relación con entidades locales y realizan colaboraciones para la producción de eventos. También, se destaca a la revista Shock como un potencial circulador y vitrina de contenidos.

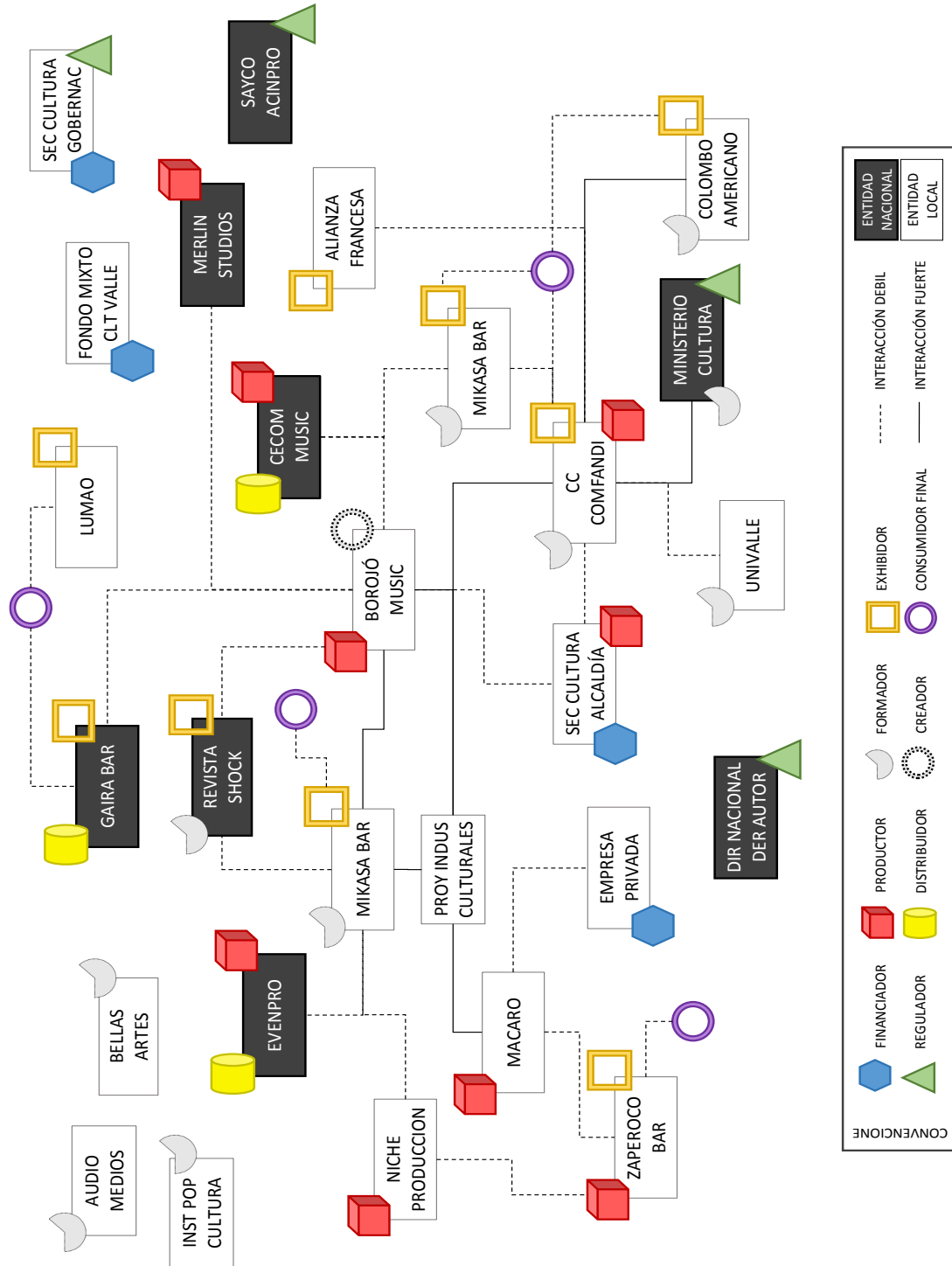
**Entidades Públicas Locales:** Su rol se percibe como financiador pero la mayoría del tiempo como productor, por lo que existe la percepción de competencia por parte de otras entidades del sector. Aunque se evidencian esfuerzos por apoyar a través de festivales y otros escenarios de circulación, no son claras las políticas, programas y estrategias de apoyo diseñadas desde lo público para promover la música como una forma de empleo y generación de ingresos para la ciudad.

**Entidades Nacionales:** Sayco – Acinpro y la Dirección Nacional de Derechos de Autor son reconocidas como entidades que juegan roles claves de regulación, pero su interacción en la ciudad no va más allá del simple trámite. El Ministerio de Cultura se percibe como un importante financiador de eventos realizados en la ciudad, incluso a veces con más impacto que las mismas Secretarías de Cultura (local y regional).

El mapa que muestra a las entidades del sector, sus principales roles y las interacciones interinstitucionales, se presenta en la siguiente página.



Figura 20. Mapa de Relaciones Interinstitucionales Sector Música – Cali





### 3.3.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS

Los actores entrevistados demuestran en su percepción que la ciudad cuenta con un talento humano con amplias habilidades artísticas, pues siguen gestándose procesos de creación de música a pesar de las dificultades de comercialización. Además, la posibilidad de acceder a nuevas tecnologías, estimula la creación de estudios caseros que pueden llegar a lograr productos con mediana calidad a un costo relativamente bajo. A pesar de esto, la principal experticia del talento humano es en el componente artístico, dejando por fuera visiones más integrales que involucren aspectos de mercado. En este punto, las Instituciones de Formación tienen el gran reto de configurar o ajustar los programas académicos, para promover y brindar a los estudiantes herramientas que contribuyan con su llegada efectiva a un público consumidor dispuesto a pagar. En cualquier caso, las cifras evidencian que la mayoría de los músicos de la ciudad se forman empíricamente y no hacen parte del sistema formal de educación.

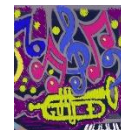
Aunque el componente artístico se destaca, resulta imprescindible articular la cadena de agentes en el sector, más allá de compositores, directores e intérpretes, conectando profesionales y técnicos en ingeniería de sonido, puesta en escena, logística, producción, promoción y administración de los productos y contenidos musicales.

Según los entrevistados, la distribución de los contenidos se constituye en una de las principales debilidades, pues la exploración en formatos digitales es escasa y no hay abundancia de sellos y otras compañías enfocadas en circulación. El esquema actual de promoción consiste en la presentación de las obras musicales en pequeños establecimientos, que abren las puertas a los grupos para exhibir su trabajo; lo que se presenta como una oportunidad de interactuar con el público consumidor. Sin embargo, no es claro cómo lograr pasar de estas presentaciones de pequeña escala a otro tipo de escenarios en los que se pueda atraer un número mayor de consumidores; pues según los márgenes de utilidad del sector, el alto costo operacional especialmente en espectáculos y eventos musicales, demanda la implementación de modelos de exhibición que impliquen alta rotación de público para poder lograr utilidades en vez de pérdidas.

En este punto, se encuentra respecto a los eventos como mecanismo de llegada al mercado, que la principal falencia consiste en el desconocimiento en el área, por lo que suele haber improvisación y no se logra atraer inversionistas (escases de fuentes financieras), teniendo por resultado eventos con bajos estándares de calidad, que no permiten apreciar los productos musicales, afectando la percepción de las obras por parte del público.

Aunque varios grupos han experimentado el esquema de giras, las pocas habilidades empresariales llevan a que no se constituyan portafolios de productos, ni se participe constantemente en ruedas de negocio que atraigan recursos para apalancar el crecimiento de los grupos. Las iniciativas de promoción local parecen oportunas, pero no están atadas a políticas del gobierno de la ciudad en temas de circulación y menos a nivel regional, lo que es una probable consecuencia de la escasa





interacción entre productores, gestores y las Secretarías de Cultura de la ciudad y del departamento. En particular, los contratos con las entidades públicas llegan a ser altamente complejos, con trámites engorrosos y dispendiosos, no afines a la dinámica de un mercado que se mueve aleatoriamente. El rol y la participación del sector público en el sector, según la percepción de algunos productores, llega incluso a convertir a las secretarías de cultura en entidades competidoras con los mismos productores locales, pues parecen concentrar su gestión en la realización de eventos y espectáculos musicales, haciendo las veces de productores y reemplazando esta función que podrían desempeñar otras empresas de la ciudad.

Finalmente, se resalta que no se identifican o no son visibles en la ciudad aproximaciones a nuevos modelos de negocio, que aprovechen los formatos digitales como estrategia de llegada al mercado, aprovechando canales alternativos de distribución que amplíen las fuentes de ingresos de los creadores, considerando además que el mercado de música digital tiende a ser el de mayor participación en el sector a nivel global. En este escenario, la brecha digital se constituye en una barrera de entrada al mercado, pues se precisa de productores y creadores con capacidad y habilidades comerciales para desarrollar obras desmaterializadas que puedan ser ofertadas a través de espacios de exhibición virtuales, entre otras posibilidades que ofrecen las nuevas y cambiantes Tecnologías de Información y Comunicaciones.

A manera de compendio, el siguiente cuadro recoge los principales retos que enfrenta el sector.

**Cuadro 35. Aspectos Críticos y Retos del Sector Música en Cali**

<i>Aspectos Críticos</i>	<i>Retos</i>
1. <i>Talento Humano formado empíricamente</i>	1. <i>¿Cómo generar una visión empresarial en los creadores que consolide empresas locales en música y reduzca la fuga de talento humano?</i>
2. <i>Escasas habilidades en gestión y producción</i>	
3. <i>Concentración de la exhibición en pequeños escenarios</i>	2. <i>¿Cómo pasar de presentaciones en escenarios de baja capacidad con escaso público, a formatos ampliados que impliquen mayores ingresos?</i>
4. <i>Esquemas de presentación mediante giras de pequeña escala</i>	
5. <i>Mercado de contenidos digitales en crecimiento</i>	3. <i>¿Cómo promover los contenidos locales en canales de exhibición digitales que además garanticen ventas para los creadores?</i>
6. <i>Ausencia de nuevos modelos de negocio basados en obras desmaterializadas</i>	
7. <i>Tendencia a organizar eventos como modelo de exhibición</i>	4. <i>¿Cómo mejorar la calidad de las presentaciones, de tal forma que haya</i>



8. Escaso talento humano con habilidades técnicas necesarias para eventos	una mayor exigencia técnica y una mejor percepción del público consumidor?
9. Realización de festivales para géneros de música particulares en temporadas (estacionalidad)	5. ¿Cómo superar la cultura del no-pago y ampliar la rotación de festivales que impliquen ingresos para los creadores?
10. Festivales subvencionados que no implican pago por parte del público	

Para superar o mitigar estos retos, se propone un conjunto de posibles acciones / estrategias que se presentan a continuación:

Cuadro 36. Posibles Acciones / Estrategias frente a Retos del Sector Música en Cali

Retos	Posibles Acciones / Estrategias	Operadores Sugeridos y Plazo
1. ¿Cómo generar una visión empresarial en los creadores que consolide empresas locales en música y reduzca la fuga de talento humano?	1. Evaluación de la pertinencia de los programas de formación en Música, considerando el punto de vista de empresas, exhibidores locales, gestores y las mismas universidades; de tal forma que se busque diversificación e integración de planes de estudio o la creación de un programa de postgrado o diplomado que complemente la formación de los productores o creadores interesados, especialmente en el componente empresarial.	1. Instituciones de Educación – Empresas productoras – PRIC (Corto Plazo)
2. ¿Cómo pasar de presentaciones en escenarios de baja capacidad con escaso público, a formatos ampliados que impliquen mayores ingresos?	2. Formular y gestionar un proyecto de inversión para la creación de un escenario para la exhibición de espectáculos musicales. Esta iniciativa se podría apalancar aprovechando los recursos derivados de la implementación de la Ley de Espectáculos y se complementarían con la respuesta a la necesidad similar del Sector Teatro y Danza (Ver Cuadro 32).	2. PRIC (Corto Plazo)
3. ¿Cómo promover los contenidos locales en canales de exhibición digitales que además garanticen ventas para los creadores?	3. Constituir un Programa de Apoyo Permanente para la digitalización y comercialización de contenidos musicales, generando un canal virtual operado localmente o ingresando a canales internacionales ya establecidos a través de un portafolio de productos locales.	3. PRIC – Comfandi – Exhibidores Locales (Corto Plazo)
4. ¿Cómo mejorar la calidad de las presentaciones, de	4. Promover Alianzas Público Privadas para la realización de eventos de talla internacional que involucren talento humano local y procesos de transferencia de tecnología. Se	4. PRIC – Secretaría de Cultura de Cali



<p><i>tal forma que haya una mayor exigencia técnica y una mejor percepción del público consumidor?</i></p>	<p><i>podría concebir un estímulo tributario local, de tal forma que empresas nacionales o internacionales ejecuten presentaciones involucrando talento humano de la ciudad, de tal forma que se apliquen esquemas de transferencia de conocimiento bajo un modelo de aprender – haciendo.</i></p>	<p><i>(Corto Plazo)</i></p>
<p><i>5. ¿Cómo superar la cultura del no-pago y ampliar la rotación de festivales que impliquen ingresos para los creadores?</i></p>	<p><i>5. Fortalecimiento de la iniciativa “Cali suena en vivo” para implementar una tarifa de pago para el público, con un modelo de crecimiento gradual (Ej. Pagando un precio marginal que al siguiente semestre o año sería más alto), acompañada del diseño y aplicación de una estrategia de comunicación para promover la cultura del Pago.</i></p>	<p><i>5. PRIC (Corto Plazo)</i></p>



### 3.4 ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: SECTOR ARTES VISUALES

En las siguientes páginas, se presenta la caracterización y el análisis de diversos aspectos críticos, de los diferentes eslabones de la Cadena de Valor del Sector Artes Visuales<sup>10</sup> en la ciudad de Cali.

#### 3.4.1 FORMADORES DE TALENTO HUMANO

En Cali se identifican las siguientes instituciones que tienen programas académicos relacionados con Artes Visuales<sup>11</sup>.

Universidad del Valle:	Especialización en Prácticas Audiovisuales Licenciatura en Artes Visuales
Instituto Departamental de Bellas Artes: Instituto Popular de Cultura	Artes Plásticas Técnico Laboral en Cerámica Artística Técnico Laboral en Fotografía Artística Técnico Laboral en Técnicas Escultóricas Técnico Laboral en Técnicas Pictóricas
Pontificia Universidad Javeriana	Artes Visuales

El programa de Especialización en Prácticas Audiovisuales registró egresados desde el año 2001 hasta el año 2007, posteriormente se reporta como cerrado. En paralelo, la Licenciatura en Artes Visuales tuvo apertura en 2007 y presenta un promedio de 12 egresados por año hasta el 2012. Para el caso del Instituto Departamental de Bellas Artes, el programa de Artes Plásticas es el más significativo de la ciudad, con un promedio de 15 estudiantes egresados por año, siendo este comportamiento constante en el período 2001 – 2011.

Al igual que en Música, los egresados de Artes Visuales y Plásticas, que equivalen a 235 en este período, corresponden a un porcentaje mínimo respecto al total de egresados en la ciudad, siendo esta cifra cercana al 0,19%. Las cifras podrían ser mayores, pero los programas de formación del Instituto Popular de Cultura no reportan datos al Sistema Nacional de Educación Superior y el

<sup>10</sup> El sector Artes Visuales incluye al sector Artes Plásticas.

<sup>11</sup> No se incluyen programas de Diseño Gráfico.



programa de Artes Visuales de la Universidad Javeriana aún no cuenta con su primera cohorte de egresados. Los datos por institución se presentan a continuación.

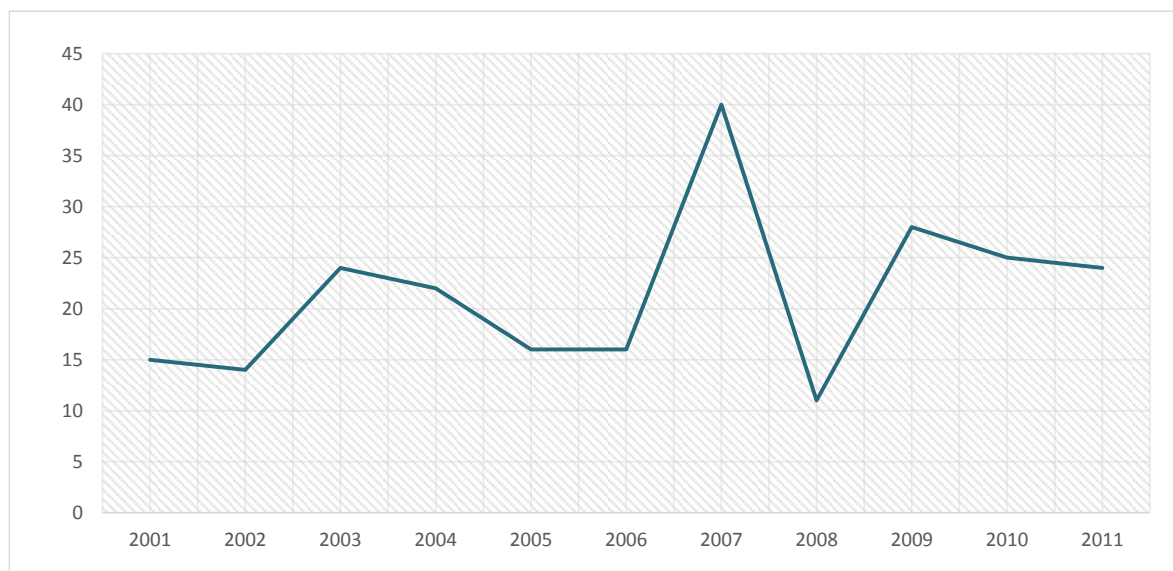
**Cuadro 37. Total Egresados Programas Artes Visuales en Cali (2000-2011)**

Institución de Educación Superior (IES)	Programa Académico	Nivel de Formación	Total
UNIVERSIDAD DEL VALLE	ESPECIALIZACION EN PRACTICAS AUDIOVISUALES	ESPECIALIZACION	28
UNIVERSIDAD DEL VALLE	LICENCIATURA EN ARTES VISUALES	UNIVERSITARIA	62
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES	ARTES PLASTICAS	UNIVERSITARIA	145
Totales			235

Fuente: SNIES (2013)

El comportamiento del número total de egresados en la ciudad ha tenido una tendencia constante, excepto para el año 2007, en el que se da el cierre de la especialización y la aparición del programa de licenciatura en artes visuales.

**Figura 21. Número de Egresados por año en Programas de Artes Visuales en Cali (2000-2011)**



Fuente: SNIES (2013)

Según la percepción de los actores del sector, a partir de las entrevistas realizadas, se encontró lo siguiente para cada institución formadora:

Instituto Departamental de Bellas Artes:	Al ser la principal escuela de artes en la ciudad, se convierte implícitamente en un regulador del sector respecto a lo que puede valorarse como arte plástico o no. Es una entidad abierta a convenios con otras entidades, especialmente museos, por lo que sus
--	---



	egresados tienen contacto permanente con trabajo de campo y con aproximaciones a algunos espacios cercanos al mercado laboral.
Universidad del Valle:	Igual que con el Instituto Departamental, la Universidad además de formadora, se convierte en un regulador de lo que puede asumirse como arte, tanto en el campo plástico como visual en general. Sin embargo, las relaciones interinstitucionales de la entidad son complejas, probablemente por su estructura burocrática, lo que dificulta la vinculación de sus estudiantes a las opciones de prácticas o pasantías que se ofrecen en la ciudad.
Instituto Popular de Cultura:	Su esquema de formación es técnico y son pocas las relaciones de la institución con los principales espacios de exhibición disponibles en la ciudad.

El bajo número de egresados indica, similar al sector de Música, que hay un gran número de artistas visuales formados por fuera de la academia tradicional, lo que no implica que se requiera ampliar el número de cupos, sino realizar un análisis detallado de oferta y demanda educativa, ya que más allá de posibles labores docentes, no parece ser necesario contar con un título de profesional o técnico en artes para poder ingresar al mercado laboral o para crear obras con opción de llegar al mercado. Resulta entonces una pregunta fundamental que podrían hacerse los programas de formación y es: ¿qué valor agregan el currículo y las herramientas transmitidas en la academia a los artistas que buscan desempeñarse en el campo de artes visuales?

### 3.4.2 CREADORES

En el SINIC se registran 8 entidades en el sector Artes Visuales frente a 169 del país, representando el 4,73% de las entidades en el Sistema. El bajo número de inscritos, tanto en Colombia como en la ciudad, asumiendo al SINIC como una muestra del comportamiento del sector cultural en general, son una clara señal no sólo del poco interés de las entidades en artes visuales en registrarse, sino además, de la baja cantidad de entidades que se desempeñan en este sector.

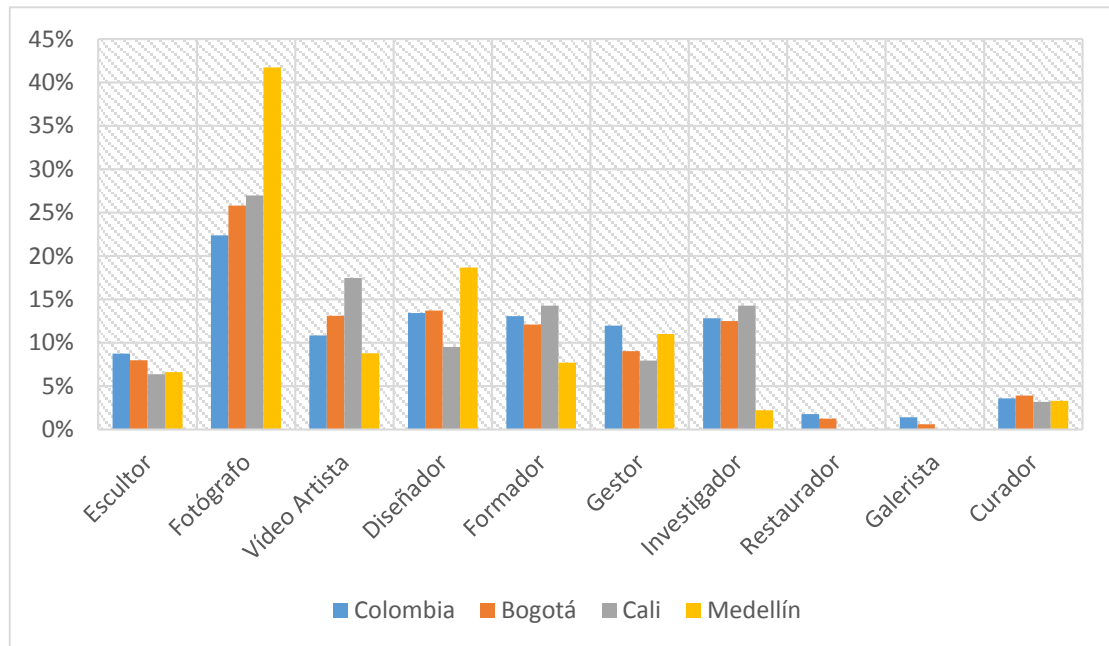
Respecto a los agentes que trabajan en Artes Visuales, se reportan 2.129 personas en Colombia de las cuales 113 son de Cali, correspondiendo al 5,31%, contra las 852 de Bogotá (40%) y 141 de Medellín (6,62%). Este número de agentes en la ciudad de Bogotá, es una clara muestra de la concentración de talento humano en la capital del país, seguramente influenciada por un mayor acceso a oportunidades de creación y exhibición de las obras.

Según el Sistema, para Colombia y las ciudades Bogotá, Medellín y Cali, los fotógrafos representan el mayor número de artistas visuales, seguidos por los Diseñadores y Vídeo Artistas. El menor



porcentaje lo tienen los Curadores, Restauradores y Galeristas (estos dos últimos no registran para Cali).

Figura 22. Roles de agentes de Artes Visuales en Colombia, Bogotá, Cali y Medellín



Fuente: Sistema Nacional de Información Cultural SINIC (2013)

Esta gráfica es una muestra de algo que puede asumirse como una hipótesis de primer grado y es que las artes plásticas, inmersas dentro de las artes visuales, cada vez cuentan con menos practicantes, tal vez por el efecto de las tecnologías de información y comunicaciones que facilitan la labor creativa o por el estancamiento en el modelo de negocio y la salida hacia el mercado de las formas artísticas más tradicionales, cuyos espacios de distribución y exhibición suelen ser limitados e incluso excluyentes, dejando únicamente espacio a los artistas con mayor reconocimiento.

### 3.4.3 CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE OBRAS

De acuerdo a los entrevistados, las siguientes entidades en la ciudad se reconocen como exhibidoras para productos relacionados con artes visuales:

- Alianza Francesa
- Banco de la República



- Biblioteca Departamental
- Casa Proartes
- Centro Colombo Americano
- Centro Cultural Comfandi
- Lugar a Dudas
- Museo La Tertulia

Las opiniones sobre estos espacios, según los entrevistados, se sintetizan a continuación:

- Ofrecen oportunidades de exhibición para diferentes expresiones artísticas y en su mayoría no están necesariamente especializados en artes visuales.
- Permiten visibilizar obras pero no se evidencia la manera de llegar directamente a la generación de ingresos para los artistas.
- Trabajan en red, son socios en programas que se aplican en la ciudad y existe trabajo colaborativo.
- Algunos ofrecen oportunidades de becas, residencias y pasantías para artistas visuales y en proceso de formación.
- No están abiertos para la presentación de cualquier tipo de obra, pues son regulados por modelos de curaduría, que en ocasiones pueden parecer excesivamente tradicionales.
- Su relación con formas de arte contemporáneo es limitada y en general (no en todos los casos) las obras visuales exhibidas suelen ser tendencias modernas o postmodernas, dejando por fuera expresiones urbanas contemporáneas.

Para el caso específico de artes plásticas en la ciudad, aunque existen museos con reconocida trayectoria, se carece de galerías con un importante historial que abran el espacio a nuevos artistas que surjan en la ciudad.

De forma global para todo el sector, las cifras sobre el movimiento de obras son escasas o de difícil acceso (en caso que las haya). Si bien, a pesar de los esfuerzos de las instituciones por explorar diversos formatos de exposiciones, no se evidencia un modelo de negocio o estrategia de comercialización que traduzca este trabajo de exhibición en ventas o mejores condiciones económicas para los artistas. Fenómenos como la Feria Internacional de Arte de Bogotá - ArtBo<sup>12</sup>, todavía reciente, parecen indicar que todavía es posible generar espacios concretos que busquen promover artistas, apalancar negocios y posicionar el mercado de las Artes Visuales. Sin embargo, este tipo de ventanas comerciales siguen respondiendo a esquemas clásicos y aun así no han sido desarrolladas o probadas en Cali.

Otras formas de propiciar la circulación de obras podrían ser implementadas, en las que se revisen modelos de gestión colectiva de autores, basándose en la oferta de contenidos visuales que podrían

---

<sup>12</sup> <http://www.artboonline.com/portal/default.aspx>





ser explotados por entidades pertenecientes a la Industria de la Comunicación Gráfica, que incluye a imprentas, editoriales, proveedores de insumos, entre otros. Una posible salida sería la constitución de bancos de imágenes (fijas o en movimiento), lo que implicaría el diseño y aplicación de esquemas de gestión colectiva de derechos de autor, basados en asociatividad, un manejo profundo de las estrategias del derecho de autor y la renovación permanente de un portafolio de creaciones visuales. Quizá, el distanciamiento de las regiones como Cali con la oficina de la Dirección Nacional de Derechos de Autor, ha hecho que se conciba a esta dependencia del Gobierno tan sólo como una oficina de registro y no como un aliado fundamental para la prueba de diferentes alternativas que conduzcan a la generación de ingresos para el sector.

---

#### 3.4.4 RELACIONES INTERSTITUCIONALES

Las opiniones de los diferentes representantes de instituciones de la ciudad permitieron construir un mapa de interrelaciones entre instituciones, identificando las conexiones fuertes y débiles, los posibles clústers y el flujo información y trabajo colaborativo. A pesar de las pocas entidades inmersas en las Artes Visuales, es posible visualizar una infraestructura mínima disponible para el desarrollo de este sector.

Los principales conjuntos y grupos identificados son:

**Universidades:** Los programas de formación presentan cifras muy bajas de egresados, sin contar con datos sobre acceso a mercados laborales. Aunque hay una interacción evidente, no es común el diseño de proyectos conjuntos orientados a favorecer la preparación de los estudiantes. Algunas entidades interactúan con Museos (ej. Bellas Artes y la Tertulia) para realizar programas de prácticas y pasantías, lo que puede acercar al estudiante a experiencias reales de gestión en el sector.

**Entidades de Exhibición Privadas Nacional:** Algunos creadores han logrado interactuar con entidades que representan espacios de exhibición a nivel nacional, especialmente para expresiones artísticas contemporáneas y arte urbano, como Espacio 2 y Casa la Corte. La participación en espacios como ArtBo en Bogotá suele ser marginal e individual, sin contar con respaldo institucional de entidades locales.

**Museos:** Presentan un trabajo colaborativo a través de la red de museos de la ciudad, en la que se destaca la participación de entidades como el Museo La Tertulia y Proartes. La gestión y la visión colectiva entre estos museos, podrían conducir a la realización de más proyectos que aúnen esfuerzos para explorar nuevas formas de exhibición, promoción y comercialización de las obras visuales.



**Entidades Públicas Locales:** Su rol principal es de financiación, aunque las convocatorias son limitadas y de difícil acceso. Aparte de los casos marginales de financiamiento, no se perciben iniciativas para promover la inversión privada, generar nuevos espacios de exhibición y promoción o diseñar políticas públicas de estímulos para el sector.

**Entidades Nacionales:** La Dirección Nacional de Derechos de Autor se presenta ante los actores del sector en la ciudad como una entidad de trámite para registro y no como un motor de desarrollo económico que puede incidir en el diseño de nuevos modelos de negocio. El Ministerio se enfoca en convocatorias y en ofrecer algunos talleres, pero su incidencia parece ser más fuerte en Bogotá que en otras regiones.

El mapa que muestra a las entidades del sector, sus principales roles y las interacciones interinstitucionales, se presenta en la siguiente página.

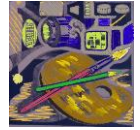
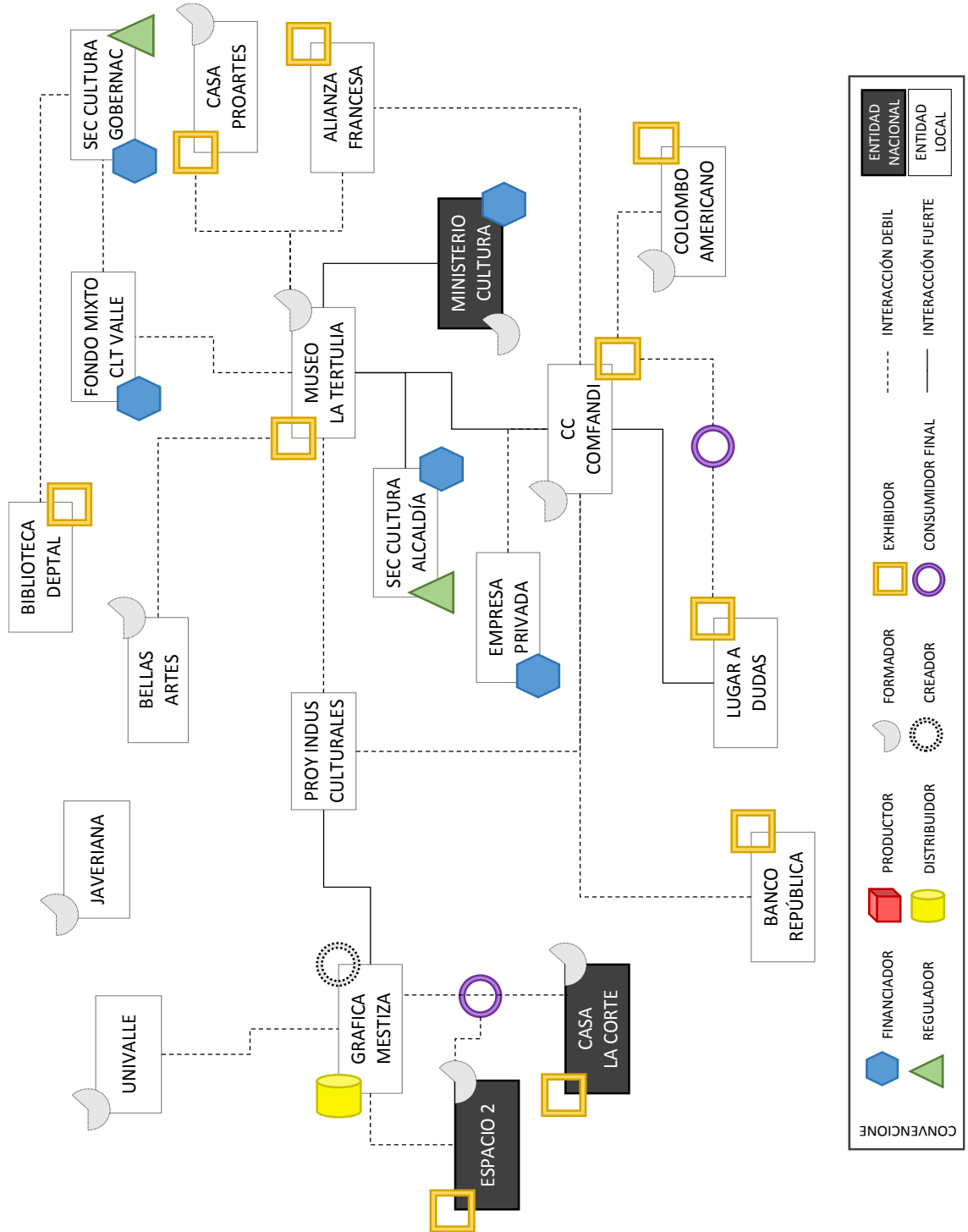


Figura 23. Mapa de Relaciones Interinstitucionales Sector Artes Visuales – Cali





### 3.4.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: RETOS Y ESTRATEGIAS

La percepción de los entrevistados del sector, denota la contundente falta de un trabajo colaborativo entre los artistas visuales de la ciudad, tal vez por tratarse de una forma artística que tiende a ser individual. Así, los espacios de encuentro entre las principales empresas y colectivos son pocos y no son propiciados ni por las entidades del sector ni por los mismos artistas. Esta situación se ve reforzada por la formación empírica de la mayoría de creadores, lo que da una buena cuota de responsabilidad a los programas académicos en el área y les obliga a evaluar la pertinencia de ajustar su currículo y enfoque.

Desde lo institucional, parece que las salas de exposiciones de los centros culturales y museos no tienen una clara visión respecto a cómo dar apoyo al trabajo de los creadores, más allá de la usual exhibición. Además, la profesionalización para la gestión de museos o galerías es muy escasa, la formación es empírica y aunque se han realizado algunos esfuerzos hace falta trabajo, lo que se corrobora con el bajo número de galeristas y curadores.

Las entidades de apoyo a la creación ofrecen oportunidades (becas, residencias, pasantías) pero son limitadas y de difícil acceso. Estos estímulos son temporales y no hay mecanismos permanentes de financiación, lo que inevitablemente lleva a la fuga de talento, especialmente hacia Bogotá o hacia otras ciudades del continente, por la falta de espacios para exhibir y sobre todo por las mejores oportunidades de generación de ingresos.

La demanda de obras pictóricas es baja desde hace muchos años y a pesar de las facilidades que aportan las tecnologías de información y comunicaciones, no se han explorado sistemáticamente nuevas formas de circulación de obras y de comercialización, por lo que el modelo de negocio sigue siendo el tradicional y éste resulta difícilmente sostenible. Además, a pesar de las referencias de esfuerzos realizados en ciudades como Bogotá, no se han constituido ferias de arte en Cali con suficiente respaldo, pues los espacios alternativos de exhibición suelen ser propiciados por pequeños grupos de artistas que operan aisladamente.

Otros modelos de circulación de obras y de material audiovisual podrían explorarse, en los que se aproveche la exhibición y distribución de bancos de imágenes a través de plataformas virtuales, pero esto implica lograr la gestión colectiva de derechos de autor, que a su vez depende de la asociatividad entre artistas que tienden a trabajar de forma independiente, que además deberían tener un conocimiento básico en materia de derechos de autor y por supuesto en el manejo de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

A manera de resumen, el cuadro que se presenta a continuación ofrece un compendio de los principales retos que afronta el sector.



Cuadro 38. Aspectos Críticos y Retos del Sector Artes Visuales en Cali

Aspectos Críticos	Retos
1. Talento Humano formado empíricamente	1. ¿Cómo ajustar y actualizar los programas de formación para profesionalizar el oficio de artista y a la vez aumentar su acceso al mercado laboral?
2. Dificil acceso al mercado laboral	
3. Escasos espacios de exhibición y exposición	2. ¿Cómo generar nuevas formas de exposición de las obras que a su vez redunden en ventas?
4. Modelo de negocio tradicional basado en venta de obras	
5. Dificil interacción y colaboración entre artistas	3. ¿Cómo articular a los artistas para la generación de modelos de negocio basados en la gestión colectiva de los derechos de autor?
6. Desconocimiento de oportunidades por gestión colectiva de derechos	

Para superar o mitigar estos retos, se propone un conjunto de posibles acciones / estrategias que se presentan a continuación:

Cuadro 39. Posibles Acciones / Estrategias frente a Retos del Sector Artes Visuales en Cali

Retos	Posibles Acciones / Estrategias	Operadores Sugeridos y Plazo
1. ¿Cómo ajustar y actualizar los programas de formación para profesionalizar el oficio de artista y a la vez aumentar su acceso al mercado laboral?	<p>1. Implementación de Esquemas de Profesionalización para el sector, a través de convenios entre entidades públicas de apoyo y entidades de formación, en donde se reconozca la trayectoria de los artistas interesados (con o sin título profesional) y a la vez se brinden capacitaciones adicionales que mejoren sus competencias en materia de gestión comercial.</p> <p>2. Creación de una bolsa de ofertas y necesidades en materia visual (innovación abierta), en donde empresas del sector de la Industria de la Comunicación Gráfica Local presenten retos y necesidades en comunicación y expresión visual; y los creadores de la ciudad presenten propuestas para solucionar estas necesidades.</p>	<p>1. Secretaría de Cultura – Ministerio de Cultura – Instituciones de Educación (Mediano Plazo)</p> <p>2. Comfandi – PRIC (Corto Plazo)</p>
2. ¿Cómo generar nuevas formas de exposición de las obras que a su vez redunden en ventas?	3. Diseño de un evento o feria comercial, que esté orientado al mercado cultural de obras materializadas de artes visuales. Se puede tener como referencia ArtBo en Bogotá y se debe definir el alcance y tamaño del evento, que funcionaría como un piloto para validar la percepción de	3. Red de Museos – PRIC – Cámara de Comercio de Cali – Secretaría de Cultura de Cali



	<i>posibles clientes de obras locales y revisar la posibilidad de apoyar la creación de una o más galerías para la ciudad.</i>	<i>(Mediano Plazo)</i>
<i>3. ¿Cómo articular a los artistas para la generación de modelos de negocio basados en la gestión colectiva de los derechos de autor?</i>	<i>4. Generación de un banco de imágenes de artistas visuales locales, operado por una oficina reguladora, gestora y protectora de derechos colectivos de autor que se articule o trabaje en forma de piloto (versión prueba) con el apoyo de la Dirección Nacional de Derechos de Autor y cuya acción podría extenderse a los demás sectores culturales.</i>	<i>4. PRIC – Dirección Nacional de Derechos de Autor (Mediano Plazo)</i>



## 4. CONCLUSIONES

Este estudio ha sido motivado por el interés de comprender la dinámica y las complejidades asociadas a cuatro sectores inscritos dentro de las denominadas Industrias Culturales en la ciudad de Cali. Como punto de partida, se identificó el modelo típico de una cadena de valor de un sector cultural a partir de un ejercicio de referenciación, permitiendo establecer una ruta de trabajo para indagar sobre los aspectos y eslabones claves para visualizar el panorama del estado actual de cada sector.

Adicionalmente, se plantearon una serie de preguntas que sirvieron como guía orientadora para diseñar las entrevistas a profundidad que se realizaron a los actores de cada sector y para la búsqueda y análisis de información secundaria disponible en las bases de datos a las que se logró tener acceso. Es importante resaltar, en relación a estas preguntas, que en algunos casos no fue posible llegar a su completa resolución, porque se precisaba de información adicional o los agentes entrevistados no lograron este alcance en sus respuestas, o porque la pregunta en particular no era aplicable al sector evaluado.

El hecho de encontrar diferencias respecto a la respuesta y la pertinencia de cada pregunta según el sector analizado, permite aseverar que el fundamental hallazgo derivado de la realización de esta investigación, consiste en resaltar la evidente diferenciación y singularidad de cada sector. Aunque esta afirmación puede apreciarse como obvia, la tendencia en los estudios y documentos de análisis sobre Industrias Culturales del orden nacional, muestra que suele presentarse a este grupo de industrias como un sector unificado, presentando sus debilidades y retos de manera articulada, sin encontrar las distinciones, características y especificidades asociadas a la naturaleza de cada sector. No es igual plantear la problemática de la brecha digital desde la perspectiva de las empresas productoras en Cine y Contenidos Digitales, que desde la mirada de las compañías de Teatro y Danza; puede tratarse de un tema transversal, pero su impacto en cada grupo de empresas depende de otras variables como el talento humano, la infraestructura disponible o las limitaciones de acceso en términos de presupuesto. Sin negar la existencia de elementos comunes que son de interés general, se encuentra que la revisión sobre cada sector de manera puntual, permite delimitar y comprender de forma más profunda su estructura, complejidades, vacíos, retos y estrategias, para buscar su crecimiento o la sostenibilidad de sus empresas.

No obstante, la identificación de los retos y las estrategias para los sectores Cine y Contenidos Digitales, Teatro y Danza, Música y, Artes Visuales, muestran que sí existen elementos críticos que podrían llegar a atenderse en forma paralela o complementaria. Dentro de estos elementos, se encuentra que la formación empírica y la necesidad de profesionalización es un aspecto que afecta a Teatro y Danza, Música y Artes Visuales; la Brecha Digital tiene relación y es un reto especialmente para Música y Cine y Contenidos Digitales; la necesidad de la gestión colectiva de



derechos de autor es relevante en Artes Visuales y Música; la carencia de infraestructura afecta a Música y Teatro y Danza. La identificación de estos aspectos podría llegar incluso a plantear una hipótesis, en relación a que a pesar de las diferencias, las similitudes indican la necesidad de buscar estrategias y modos de intervención estandarizados para los cuatro sectores; pero esta apreciación está alejada de la realidad de cada sector y olvida las dinámicas de relacionamiento e interacción entre los creadores, productores, circuladores de contenidos y entre las instituciones de apoyo que participan y colaboran en los procesos de producción.

De lo anterior, se deriva la importancia de hacer un análisis específico para cada cadena de valor, encontrando (como se muestra en este documento) los aspectos críticos, los retos y las estrategias para propiciar el crecimiento y mejorar las condiciones de los eslabones de cada cadena. En este sentido, se debe señalar que las estrategias que hasta ahora se han planteado, son sólo un intento por dar respuesta a los retos identificados y buscan orientar los esfuerzos futuros de los actores institucionales involucrados; pero merecen una revisión adicional de tal forma que haya una apropiación de las acciones propuestas y puedan ajustarse a las necesidades y características de las instituciones potencialmente operadoras. Dependerá entonces de estas instituciones y las demás empresas, de su grado de compromiso, motivación, visión hacia futuro y necesidad manifiesta de superar los retos, el éxito que se pueda tener en el corto y mediano plazo, de tal forma que se corrijan o superen las falencias de cada sector, redundando positivamente en la generación de nuevos productos y servicios culturales, ampliación del mercado de consumidores e impacto positivo tanto en aspectos económicos como sociales y culturales para la ciudad.





## 5. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

ALLÈGRE L., HADIDA Y THOMAS, PARIS (2013). Managerial cognition and the value chain in the digital music industry, En: Technological Forecasting & Social Change (Article in Press).

ARTPRICE (2013). The Art Market in 2012: A Dialogue Between East and West, Ed: Art Market Monitor of Artron, USA.

CEPAL (2005). Estrategias, programas y experiencias de superación de la brecha digital y universalización del acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

COLOMBIA, DANE (2006). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas: Revisión 3.1 adaptada para Colombia. Ed: DANE, Colombia.

COLOMBIA, MINISTERIO DE CULTURA (2013). Sistema Nacional de Información Cultural (SINIC) [online], Disponible en Internet: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/>

COLOMBIA, MINISTERIO DE CULTURA, DIRECCIÓN DE ARTES y UNIVERSIDAD DE ANTOIOQUIA (2013). Red Nacional de Teatros y Salas Concertadas: Directorio, Ed: EL MINISTERIO, Bogotá.

COLOMBIA, MINISTERIO DE CULTURA, DIRECCIÓN DE CINEMATOGRAFÍA (2013), Estadísticas del Sector [online], Disponible en Internet:  
<http://www.mincultura.gov.co/areas/cinematografia/estadisticas-del-sector/Paginas/default.aspx>

COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2013), Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES): Estadísticas [online], Disponible en Internet:  
<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>

COLOMBIA, SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES (2013). Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM) [online], Disponible en Internet:  
<http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/>

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA FONOGRAFICA (2012). Reporte sobre la Música Digital: Mayores Opciones y Expansión Global [online], Disponible en Internet:  
[http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012\\_Spanish.pdf](http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012_Spanish.pdf)

FONDO MIXTO DE PROMOCIÓN CINEMATOGRAFICA – PROIMAGENES COLOMBIA (2013). Estadísticas [online], Disponible en Internet:  
[http://www.proimagenescolombia.com/secciones/fdc/estadisticas\\_fdc.php](http://www.proimagenescolombia.com/secciones/fdc/estadisticas_fdc.php)

GLOBAL INDUSTRY ANALYSTS (2012). Digital Cinema Projectors: Market Research Report, Ed: Marketpublishers, USA.



- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY - IFPI (2013). Digital Music Report [online], Disponible en Internet: <http://www.ifpi.org/content/library/dmr2013.pdf>
- JOERI M, MOL, NACHOEM M, WIJNBERG AND CHARLES, CARROLL (2005). Value Chain Envy: Explaining New Entry and Vertical Integration in Popular Music, En: Journal of Management Studies 42:2.
- KYUNG, JAE LEE y WOOJIN, CHANG (2009). Bayesian belief network for box-office performance: A case study on Korean movies, En: Expert Systems with Applications Vol. 36, p. 280–291.
- MARKETLINE (2012), Global Movies & Entertainment industry. Ed: MarketLine, USA.
- MARTÍNEZ, ALVARO (2009). Efectos de la Ley de Cine en la conformación de un Clúster Cinematográfico en Colombia, Trabajo de Grado sin publicar, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.
- NAMJI JUNG, C (2007). Source of Creativity and Strength in the Digital Content Industry in Soul: Place, Social Organization and Public Policy. A dissertation in Cornell University.
- PARRY, GLENN, OSCAR F., BUSTINZA y FERRAN, VENDRELL-HERRER (2012). Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of Consumer Attitudes, En: Int. J Production Economics 135, p. 320–332.
- PRESTES, LUIS CARLOS (2009). Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval. Ed: Ministério de Cultura, Brasil, Rio de Janeiro.
- PROYECTO INDUSTRIAS CULTURALES DE CALI - PRIC (2013): Datos Línea Base [Base de Datos], Disponible En: Archivo Físico PRIC, Cali.
- RAMÍREZ, IVÁN Y GUTIERREZ, ALEJANDRO (2005). Brecha Digital en Colombia. Interactic.
- RESEARCHANDMARKETS (2013). Performing Arts Companies in the US, Ed: First Research, USA.
- RODRÍGUEZ, MARTA (2008). El Plan Nacional de TIC 2008 - 2019. Revista Sistemas. Disponible en: [http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista\\_104/columnista-invitado.pdf](http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista_104/columnista-invitado.pdf)
- RUIZ, EDUARDO (2003). Estrategias para la competitividad de Clústers de industrias tradicionales en un país en desarrollo, Ed. Universidad De Valencia, Valencia.
- SHEN FEI, J (2005). The Development Status and Strategy Analysis of Digital Content Industry in China, En: The Proceedings of First Media Economics Doctor's Forum in China, p 1-11.
- SÖLVELL, ÖRJAN (2008). CLUSTERS: Balancing Evolutionary and constructive Forces, Ed. danagårds grafiska, Ödeshög, Stockholm.



XIN CHEN (2009). Analysis for Digital Content Industry Value Chain, En: Proceedings of IC-NID, Beijing.

YAOQING, DUAN y JUN CHEN (2010). Value Chain Analysis of the Digital Content Industry, En: Management and Service Science (MASS), International Conference.

ZULETA, LUIS y JARAMILLO, LINO (2000). Impacto del Sector Fonográfico en la Economía Colombiana, Ed: Edición del Convenio Andrés Bello, Bogotá.