



# 2<sup>o</sup> CONGRESO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL

Pensamiento y acción cultural para la paz  
y la participación ciudadana

18, 19 Y 20 DE OCTUBRE DE 2017  
CALI, COLOMBIA

**La gestión cultural como enlace entre la producción artística y el consumo.  
Elaboración de un modelo de marketing y comunicación para  
emprendimientos culturales pertenecientes al sector de las artes escénicas  
en la ciudad de Medellín.**

Colombia

Ponencia presentada en el 2do. Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural | Cali Colombia  
16, 19 y 20 de octubre de 2017

Sara Cristina Quintero Arismendy  
sarita8907@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

El sector cultural en Medellín se ha venido fortaleciendo en los últimos 15 años en el ámbito público y privado, gracias a la creación de políticas públicas y la gestación de nuevos proyectos culturales que han logrado el incremento en la producción cultural. Con la creación de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín en 2002 y siguiendo los lineamientos de la Ley General de Cultura del Ministerio de Cultura de Colombia, en 2004 nace el programa de estímulos Becas a la Creación Artística —durante el gobierno de Sergio Fajardo Valderrama como alcalde de Medellín—. Esta política nació como una alternativa de financiamiento que posibilitó la creación de nuevas entidades culturales locales, sin embargo, actualmente la Alcaldía de Medellín no cuenta con indicadores que muestren el desarrollo de las entidades que han sido subsidiadas durante los trece años consecutivos que lleva en vigencia el programa de estímulos para la cultura, dejando así un vacío sobre el desarrollo del sector a partir de esta política. Únicamente se ha logrado identificar que la producción sí se había aumentado, pero era evidente que el consumo cultural no se estaba viendo en crecimiento.

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

Otro punto de partida de la investigación, fue el análisis de la cadena de valor enfocándola al sector de las artes escénicas, identificando que la etapa de

distribución queda sujeta a una limitante: debe tener público presencial. Si bien con las nuevas tecnologías se ha podido expandir la reproducción de obras de teatro y danza, la presentación en vivo sigue siendo la experiencia de conexión entre la obra y el espectador. En este punto me generé varios cuestionamientos: ¿bajo qué parámetros se conforman actualmente las compañías o grupos artísticos?, ¿cómo se debe formular un proceso de difusión que garantice el consumo cultural de productos locales?, ¿qué valores presupuestales se le asignan a la difusión de creaciones artísticas de los emprendimientos?, ¿cuánto tiempo de planeación y ejecución lleva el proceso de difusión de un producto cultural?, ¿los grupos y los creadores culturales se encargan de crear una imagen como entidad antes de promocionar sus productos?, ¿se identifican correctamente los medios para captar el público objetivo?, ¿se identifica a ese público específico? Al revisar el estado de la cuestión, me encontré que la discusión sobre el *marketing* cultural en Medellín no se ha generado. Son escasos los materiales de consulta que posibiliten visualizar cómo han trabajado las entidades culturales locales sus procesos de mercadeo. Solamente pude conocer el trabajo realizado por el docente y consultor de *marketing* Jack Franklin, de la Universidad de Antioquia, quien ha adelantado un análisis de la aplicación del *marketing* cultural en Medellín, pero su experiencia en mercadeo ha estado enfocada a otros sectores de la economía. Basada en esto, la investigación busca entonces generar discusión académica sobre el *marketing* cultural en Medellín.

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

## **Ruta metodológica**

### **Reflexión teórica**

Esta investigación es cualitativa en la medida que expone un acercamiento teórico a las técnicas de comunicación y *marketing*. Inicialmente se expuso el problema que sirvió como punto de partida de la investigación, se citaron algunas cifras e indicadores sobre producción y consumo cultural; posteriormente se recopiló un marco conceptual que incluye la definición de economía de la cultura,

*marketing* cultural, cultura, comunicación y su relación directa con la gestión cultural. Se referenció el análisis realizado por Rubens Bayardo en economía de la cultura y cómo se ha estudiado la misma como actividad económica. Partiendo de esto, continuó lo expuesto por Koivunen y Stolovich, quienes han trabajado el concepto de la cadena de valor para el sector cultural; teorías que fueron el punto de partida para delimitar y analizar los procesos intermedios de la misma, que sirvieron de enlace entre las etapas productivas de la cultura con el consumo de bienes y servicios culturales. Una vez identificados estos procesos como *marketing* cultural, comunicación cultural y difusión, la reflexión teórica se unió a lo expuesto por Manuel Cuadrado y María José Quero, investigadores que han profundizado en estos conceptos y han elaborado documentos, manuales y publicaciones que han servido de guía para las entidades y gestores culturales. La recolección de esta información requirió la elaboración de fichas bibliográficas.

### Recolección de información

#### Entrevistas a entidades culturales.

Como método de recolección de datos, se realizaron entrevistas personales con cuestionario abierto a las personas encargadas de dirigir los procesos de *marketing* y difusión de doce entidades de Medellín, incluyendo cuatro de cada categoría (música, danza y teatro). Estas se definieron a partir de un primer escaneo vía web de las piezas comunicacionales con las que cuenta cada entidad y la asesoría de personas que trabajan de forma profesional en estos campos artísticos: Sabine Stockman<sup>1</sup>, Diego Londoño<sup>2</sup>, Adriana Giraldo<sup>3</sup> y Beatriz Duque<sup>4</sup>. Se delimitó a las pertenecientes a artes escénicas debido a que esta rama requiere un trabajo de gestión de públicos y sus principales actividades demandan

---

<sup>1</sup> Directora de la Academia de Danza Jazzdance. Referente del sector como una de las primeras docentes en dictar de forma profesional clases de técnica jazz en Medellín desde 1993. Ha participado como jurado en la edición 2013 de Becas a la Creación Artística de la Secretaría de Cultura Ciudadana y del concurso Mujeres Talento de la Secretaría de las Mujeres.

<sup>2</sup> Periodista, realizador radial, guitarrista y rockero. Trabaja en Señal Radiónica, *Revista Música* y es bloguero del periódico *El Colombiano*. Escribió los libros: *Los Yetis: una bomba atómica a go go*. *La historia de los abuelos de nuestro rock y Medellín en canciones*. *El rock como cronista de la ciudad*.

<sup>3</sup> Comunicadora social y magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Antioquia. Docente y Directora del área de cultura de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín.

<sup>4</sup> Educadora especial y magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Antioquia. Artista formada en teatro, danza y psicoballet. Directora de la Corporación Teatro El Grupo.

convocatoria de público presencial para sus presentaciones en vivo. Las entidades elegidas para esta etapa fueron:

- **Música:** La Montaña Gris, Providencia, Puerto Candelaria y Nepentes.
- **Teatro:** Teatro Matacandelas, Pequeño Teatro, Teatro El Grupo y Corporación Vivapalabra.
- **Danza:** Compañía Contradanza, Compañía A Puro Tango, La Jarana y Balcón de los Artistas.

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

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

#### Encuestas a públicos.

La parte cuantitativa de la investigación, se vio reflejada en la realización de encuestas cerradas (Anexo 2) a los consumidores de cada entidad entrevistada. Se eligieron 10 consumidores por entidad, para un total de 120 encuestados. Con esta encuesta se buscó identificar en el público asistente las razones para consumir las producciones de las entidades en cuestión. Incluyó entonces preguntas dirigidas a los temas de imagen y relaciones públicas que han realizado los artistas con sus públicos. La información recolectada también fue anexada a una matriz que ayudó a diferenciar las opciones y las razones expuestas por la población estudiada. De esta forma, la investigación generó sus propios indicadores y porcentajes que posteriormente sirvieron de argumento para el análisis de casos.

## Análisis de resultados

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

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

## Conclusiones

- Las acciones y políticas que buscan democratizar la cultura y el acceso a producciones culturales locales en Medellín, sitúan al Estado como una entidad comprometida con el cumplimiento de los derechos culturales del hombre, pero se ha limitado a generar espacios culturales gratuitos y no se han enfocado en el incremento de consumidores y nuevos públicos. Las políticas culturales y acciones de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín carecen de indicadores que den cuenta del aporte real que se hace al sector cultural de la ciudad sin limitarse al presupuesto destinado para entrega de estímulos y organización de eventos.
- Las estrategias de *marketing* cultural utilizadas por las entidades investigadas han servido para generar vínculos con su público objetivo, garantizando la sostenibilidad de las propuestas y además la posibilidad de

conocer su posición en el mercado y a cuál desea llegar. Cuando se tiene clara la identificación de gustos y características del público objetivo, las entidades cuentan con herramientas que posibilitan la difusión de sus propuestas y la constante evolución de la puesta en escena.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Los encargados de las comunicaciones de las entidades culturales investigadas, afirman la necesidad de tener claro que cada elemento de la organización comunica, por eso hay que ser minuciosos y cuidadosos sobre la

manera en que salen los mensajes directos e indirectos desde la organización hacia el exterior de ella.

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

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

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

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

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

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

- La relación entre el Estado y el sector de las artes escénicas de Medellín es cada vez más lejana, debido a que han encontrado una mejor respuesta de sostenibilidad a través de las metodologías de gestión de espacios y recursos autónomas. Los estímulos y las convocatorias anuales se sostienen, pero han dejado de ser la principal fuente de financiación de las entidades culturales. Esta característica ha posibilitado un fortalecimiento de la industria cultural en la ciudad, demostrando que la aplicación de herramientas administrativas, comunicacionales y financieras en la cultura son el camino adecuado para que se siga estableciendo como actividad económica.

## **Bibliografía**

CCSPJP. (29 de 3 de 2017). *www.seguridadjusticiapaz.org.mx*. Obtenido de *www.seguridadjusticiapaz.org.mx*:

[http://www.seguridadjusticiapaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-](http://www.seguridadjusticiapaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-prensa/230-caracas-venezuela-es-la-ciudad-mas-violenta-del-mundo)

[prensa/230-caracas-venezuela-es-la-ciudad-mas-violenta-del-mundo](http://www.seguridadjusticiapaz.org.mx/biblioteca/prensa/send/6-prensa/230-caracas-venezuela-es-la-ciudad-mas-violenta-del-mundo)

DANE. (23 de noviembre de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE:

[https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas\\_frecuentes\\_estratificacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf)

Gaitán Sánchez, Ó. M. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá: Editorial Kimpres LTDA.

Giraldo, A., Isaya, C., & Martínez., C. (2014). *Mejoramiento de la Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín y otras cuatro*

*instituciones de Educación Superior de Antioquia (IES)*. Medellín: Más Publicidad.

Ministerio de Cultura de Colombia. (30 de marzo de 2015). *La República*.

Recuperado el 24 de abril de 2016, de La República:

[http://www.larepublica.co/el-sector-cultural-quiere-aumentar-su-participaci%C3%B3n-en-el-pib-36-para-2016\\_237401](http://www.larepublica.co/el-sector-cultural-quiere-aumentar-su-participaci%C3%B3n-en-el-pib-36-para-2016_237401)

Pérez, J. (15 de febrero de 2015). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano:

<http://www.elcolombiano.com/cultura/el-publico-no-corresponde-a-la-inversion-en-recreacion-y-cultura-AX1264604>

Red de Ciudades Cómo Vamos. (2013). *Informe de Calida de Vida*. Medellín.

Secretaría de Cultura Ciudadana. (abril de 2014). *Arte y Cultura Para la Vida*.

Recuperado el 4 de agosto de 2014, de

<http://convocatoriascultura.medellin.co/sitio/wp-content/uploads/2014/02/BECAS-DE-CREACION-ARTISTICA-DIRIGIDAS-A-JOVENES.pdf>

Stolovich, L. (2002). La cultura da trabajo, Entre la creación y el negocio:

economía y cultura en el Uruguay. En L. Stolovich, *La cultura da trabajo* (págs. 35 - 95). Montevideo: Editorial Fin de Siglo.

Tolila, P. (2007). Segunda Parte. Cultura y desarrollo: lo que aporta la cultura a la

economía. En P. Tolila, *Economía y Cultura* (págs. 87 – 137). México: CONACULTA.

Vélez, E. G. (2013). EL ECOSISTEMA DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN COLOMBIA. *Revista UIS Humanidades Julio - diciembre*, 81-103.