

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA INDUSTRIA DE LAS ARTES ESCÉNICAS DE CALI: ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EN EL MUNDO DEL ESPECTÁCULO

Haydn Rodrigo Chaves-Manzano

Filiación Institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Suroccidente Centro Universitario Cali.

✉ haydn.chaves@uniminuto.edu

© <https://orcid.org/0000-0001-8072-8189>

Ana María García Martínez

Filiación Institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Suroccidente Centro Universitario Cali.

✉ ana.garcia.ma@uniminuto.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-1243-7774>

Claudia Marcela López Palacio

Filiación Institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Suroccidente Centro Universitario Cali.

✉ clopezpalac@uniminuto.edu.co

© <https://orcid.org/0009-0001-5839-4722>

José Luís Camacho Palomino

Filiación Institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Suroccidente Centro Universitario Cali.

✉ jcamachopal@uniminuto.edu.co

© <https://orcid.org/0009-0000-9968-1771>

Cita este capítulo

Chaves-Manzano, R.H; García Martínez, M.A; López Palacio, M.C; Camacho Palomino, J.L. (2023). Análisis de las cinco fuerzas de porter en la industria de las artes escénicas de cali: estrategias de competitividad en el mundo del espectáculo. En: *La investigación en administración: enfoques y redes de cooperación científica*. Londoño-Cardozo, J; Ortega, L.A. (Editores científicos) (pp. 281-328). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo diagnosticar el sector de las artes escénicas en Cali, enfocándose principalmente en las compañías de teatro. A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, esta investigación cualitativa examina una industria que enfrenta grandes desafíos para ser competitiva y mantenerse en un mercado cada vez más fluctuante y con una oferta diversa en cuanto a espectáculos públicos se refiera. La actividad cultural en Cali se concentra principalmente en espectáculos de salsa, lo que ha impedido el desarrollo significativo de la industria teatral, ocasionando serios problemas de financiamiento y generación de recursos para su sostenibilidad. Esto ha dado lugar a una oferta masiva de obras de este tipo y ha eclipsado las iniciativas de las industrias teatrales con presupuestos más modestos para la promoción y difusión. Como resultado, estas compañías se ven obligadas a conformarse con un pequeño segmento de mercado de consumidores que son habituales y que buscan directamente acceder a estos servicios. Uno de los mayores desafíos que enfrentan las compañías teatrales es generar atributos diferenciadores de los servicios sustitutos y lograr captar nuevos usuarios a través de una redefinición general de lo que representa el teatro para la cultura caleña.

Palabras clave: análisis estratégico, competitividad, industrias culturales.

Códigos JEL: D41, M10, Z10

Introducción

En un mundo globalizado donde las empresas intentan desarrollar esquemas que puedan generar competitividad, las organizaciones deben desarrollar esquemas estratégicos que les permitan desarrollar sus objetivos en el largo plazo y para ello debe incorporar elementos innovadores y diferenciadores que les permitan resaltar sobre la competencia (Ramachandran et al., 2009).

Sin embargo, dichos esquemas no contribuyen en la resolución, propiamente, de las necesidades de las sociedades. No obstante, aunque la innovación empezó a tener un carácter abierto desde los albores del siglo XXI, en las empresas esta tendencia no ha tenido eco necesariamente, pues cuando generan crecimiento de un producto o servicio se centran en administrar los recursos y no a realizar innovación permanente.

Así, aunque ha habido grandes esfuerzos de parte de las empresas por mejorar los productos y servicios, no necesariamente se desarrollan a mayores velocidades, en las cuales suplan las necesidades de la sociedad, debido a la falta de conocimientos, liderazgo y expertos al interior de estas. Esto está dado en gran medida porque no existen escenarios de análisis de forma sistémica; tan sólo se quedan como elementos aislados que son trabajados por algún que otro departamento.

Por otro lado, existen cinco elementos claves que se deben analizar: 1) los expertos que pueden contribuir a un pensamiento de la innovación, no necesariamente son quienes lideran los procesos; 2) la falta de preparación de las directivas para la innovación; 3) la baja de exploración y experimentación permanente en nuevos modelos, métodos, productos y servicios; 4) la inexistencia de líderes de procesos de innovación al interior de las organizaciones y 5) la baja gestión del conocimiento que no contribuye desarrollar los procesos de innovación a mayor profundidad, puesto que se requiere de un capital de personas desde diferentes escenarios que lo propicien y el ejercicio permanente de documentar y evaluar los resultados y las interacciones que ocurren al interior de las organizaciones.

Como si fuera poco, las organizaciones están teniendo muchos cambios en la actualidad, especialmente al uso de tecnologías asociadas al internet: el cambio en la forma de las relaciones y la comunicación de manera física a la manera virtual influye en la forma como se concibe la gestión del conocimiento y se genera innovación en las nuevas generaciones.

En este sentido, faltan mecanismos para que los sectores de culturales y en especial el de artes escénicas puedan ser más productivos. Además, las empresas deben enfrentarse a generaciones donde sus expectativas y la forma que viven el mundo desafían los modelos tradicionales del liderazgo, afectando directamente las formas de gestión. En síntesis, para que pueda haber un eficiente plan prospectivo, se requiere la construcción de hacia la interacción entre diferentes mecanismos y actores estén relacionados y contribuyan a un propósito común.

En la Constitución Política de Colombia de 1991, prevalece la importancia de la diversidad cultural del país y en 1997 se creó la Ley General de Cultura. Es así como el elemento cultural toma cada vez mayor importancia en el entorno nacional, generando la realización de estudios e investigaciones. Como resultado de esto, se observa el documento Diagnóstico Cultural de Colombia donde se expresa que:

El Ministerio de Cultura reconoce que el campo de la producción de bienes y servicios culturales también se caracteriza por prácticas locales en las cuales el emprendimiento cultural, referido a la consolidación de iniciativas innovadoras permite optar por las artes y la cultura como fuente de subsistencia, y como un componente esencial de la conformación de tejido social. (2013, p. 19)

Este tipo de economía comprende un gran número de actividades creativas, tales como la producción de libros, pinturas, música, coreografías, desarrollos cinematográficos y demás expresiones artísticas, logrando llevar a un nivel más profesional e incluso institucionalizar o formalizar algunas prácticas cotidianas propias de la sociedad local.

La creatividad es un elemento de la innovación, pero también de diferenciación frente a la posible competencia, lo que significa que un negocio, empresa o industria creativa deba ser innovadora y desplegarse a todos sus procesos organizacionales.

Así mismo, Alonso Cifuentes et al, manifiestan que:

El emprendimiento cultural es importante porque favorece la diversidad cultural y reconoce el valor del oficio, los saberes, la creatividad, el patrimonio, la memoria y las prácticas de los individuos alrededor de las culturas. Incide en las condiciones de vida de una comunidad, no solamente aportando al desarrollo de la economía, sino también validando diversas formas de creación, favoreciendo así la construcción de una sociedad más participativa. Al fomentar el emprendimiento de carácter cultural se propician elementos de cohesión local, se fortalecen los sistemas de valores, y a su alrededor se construye y afianza la identidad de una comunidad. (2010, p. VII)

Es así como representantes de organizaciones culturales y comunitarias, formalizadas o no, escuelas de música, danza, artes visuales, teatro, literatura, casas de la cultura, bibliotecas públicas, sectores cinematográfico y de comunicaciones, museos y demás, fortalecen cada vez más sus procesos de planificación, organización, administración y de gestión mejoran sus capacidades a nivel individual e institucional, para identificar y llevar a cabo propuestas, modelos de negocio y creación de empresas culturales, que contribuyen no solo al mejoramiento de su calidad de vida debido a la generación de ingresos y ocupación del tiempo, sino también a generar un impacto positivo en la sociedad (Colombia. Ministerio de Cultura, 2013).

En Colombia, la política cultural dada por el Ministerio de Cultura en su plan nacional 2022-2032, un elemento para:

Responder a las necesidades de un sector que se ha ampliado en los últimos veinte años y brindan una mirada prospectiva que busca que el sector expanda sus posibilidades de incidencia en los objetivos del desarrollo en agendas globales, regionales, nacionales y locales, y permita fortalecer procesos de innovación desde las prácticas culturales vinculadas con la ciencia, la salud, el medio ambiente,

la educación, la economía, el turismo, la soberanía alimentaria, las tecnologías, entre otras. (2022, p. 15)

En este sentido, las actividades de innovación y de emprendimiento se conciben como mecanismos que permiten que los ciudadanos accedan a nuevas oportunidades de generar ideas, identificar oportunidades y crear sus propios negocios, no obstante, debe evidenciarse un acompañamiento del Estado y el sector privado que brinden un apoyo económico y asesoramiento.

Para Muñoz Roso, es importante que las industrias creativas generen elementos claves que generen valor:

En la actualidad, la capacidad para crear experiencias sociales, de creación de audiencias o de capital social es un factor de competitividad clave en los negocios y característico de la economía creativa. Para seguir siendo competitivo en este entorno global en transformación y posicionarse como una ciudad de destino creativa, debe establecer un plan de trabajo para gestionar y promover la sostenibilidad de la industria creativa para que esta a su vez de fortalecerse, atraiga nuevos negocios y metodologías empresariales para identificar y validar comercialmente los emprendimientos futuros a todo nivel. (2017, p. 11)

Un abordaje importante es considerar que en el campo cultural las artes escénicas se involucran con otras industrias como la televisión, la radio o el cine solo por nombrar algunas, sin embargo, “todos ellos tienen procesos de creación diferentes, oficios especializados, múltiples caminos de circulación, modelos de negocio específicos y mecanismos de apropiación propios” (Rey, 2017, p. 183).

De acuerdo con Guzmán-Cárdenas, (2014), las industrias culturales incluyen la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía y el diseño. Ciertos países extienden este concepto a la arquitectura, las artes

plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural.

Marco teórico

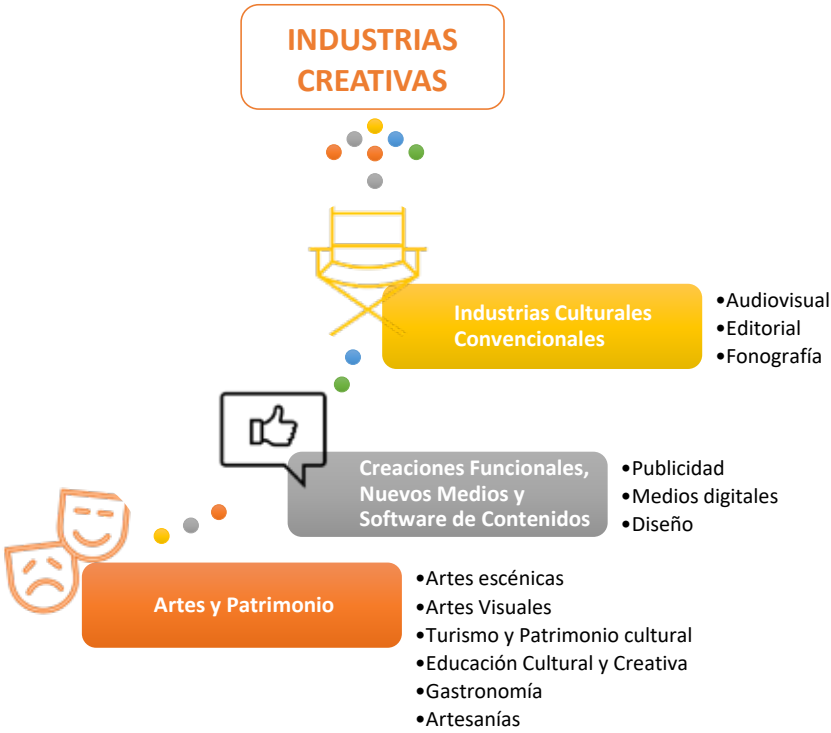
Industrias creativas

La Ley 1834 de 2017 (Congreso de la República de Colombia, 2017) define en el Artículo 2 a las Industrias Creativas como sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellas que generen protección en el marco de los derechos de autor.

Las industrias creativas comprenderán de forma genérica –pero sin limitarse a–, los sectores editoriales, audiovisuales, fonográficos, de artes visuales, de artes escénicas y espectáculos, de turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, de educación artística y cultural, de diseño, publicidad, contenidos multimedia, software de contenidos y servicios audiovisuales interactivos, moda, agencias de noticias y servicios de información, y educación creativa. (Congreso de la República de Colombia, 2017).

Conforme a lo expuesto por Consejo Nacional de Economía Naranja, la industria creativa se divide en tres subsectores como se muestra a continuación. (Ley 1834 - Fomento a La Economía Creativa. Ley Naranja, 2017).

Figura 8-1. Desagregación de las industrias creativas.



Adaptado de “Ley 1834 de 2017, por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja,” por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024.

Para el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, en su glosario de términos expresa que las artes escénicas “reúnen cuerpo, voz, gestos, palabras, vestuario, escenografía y luces para expresar diversas historias. Entre ellas se encuentran la danza (ballet, danza contemporánea, danza folclórica), el teatro, la ópera, la zarzuela, la cuentería, la pantomima, los títeres” (DANE, s.f., p.1) .

Así mismo, mediante la Ley 1493 de 2011 (Congreso de la República de Colombia, 2011), a través de la cual se formaliza y regula al sector del

espectáculo público de las artes escénicas, en el Artículo 3 brinda las definiciones del sector. Se comprende como espectáculo público de las artes escénicas,

...Las representaciones en vivo de expresiones artísticas en teatro, danza, música, circo, magia y todas sus posibles prácticas derivadas o creadas a partir de la imaginación, sensibilidad y conocimiento del ser humano que congregan la gente por fuera del ámbito doméstico. Esta definición comprende las siguientes dimensiones: 1. Expresión artística y cultural. 2. Reunión de personas en un determinado sitio y, 3. Espacio de entretenimiento, encuentro y convivencia ciudadana. (Ley 1493, 2011, Art. 3)

En el ámbito de las artes escénicas se encuentran los productores tanto permanentes como ocasionales de espectáculos de las artes escénicas, los servicios artísticos de espectáculos de las artes escénicas y los escenarios culturales para las artes escénicas. De igual manera en el Parágrafo 1 del Artículo 3, se menciona los espectáculos que no son considerados parte del sector, tales como los cines, desfiles de moda, ferias artesanales, eventos deportivos, atracciones mecánicas, actividades que involucren animales como corridas de toros, peleas de gallos, perros, circos con animales, etc.

Según el reporte del Ministerio de Cultura y la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (Findeter), las artes escénicas son un subsector que pertenece a las industria Cultural y Creativa, como se explica en la Figura 8-2.

Figura 8-2. Niveles del sector cultural y creativo.



Adaptado de “Documento integrado de implementación del mapeo exp-rés de industrias culturales y creativas en Cali,” (2019) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024

Dentro de las actividades de artes escénicas las que más se destacan son música, teatro, danza y circo.

Tabla 8-1. Actividades económicas relacionadas con las artes escénicas.

Actividad	CIU	Descripción
Creación teatral	9003	Artes escénicas y espectáculos
Actividades de espectáculos musicales en vivo	9007	Artes escénicas y espectáculos
Actividades teatrales	9006	Artes escénicas y espectáculos
Otras actividades de espectáculos en vivo	9008	Artes escénicas y espectáculos

Adaptado de “Actividades económicas dedicadas a la economía cultural y creativa,” (s.f.a) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024.

De acuerdo con el informe de Ministerio de Cultura y Findeter, (2019), de las industrias culturales y creativas, el subsector de Artes y Patrimonio tiene una participación del 49% del total de agentes del sector. El 69% de los agentes del sector son personas independientes representados en un 64%, seguido por fundaciones con un 16%, en tercer lugar, están los colectivos y asociaciones con un 7%, empresas informales representan 3%, empresas unipersonales 3%, empresas formales 2% y corporaciones 2%.

Competitividad y cinco fuerzas de Porter

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para sobrevivir y prosperar en un entorno cada vez más competitivo. La literatura ofrece varias definiciones de competitividad empresarial, entre las cuales se destaca la propuesta por Porter, quien la define como “la capacidad de una empresa para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado” (Porter, 1990).

Según Prahalad y Hamel (2009), la competitividad empresarial depende de la capacidad de la empresa para desarrollar competencias distintivas que le permitan crear valor para sus clientes y diferenciarse de la competencia. Asimismo, la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse al cambio es esencial para mantener su posición competitiva en el mercado (Veliyath y D’Aveni, 1996).

Por otro lado, autores como Barney (1991), destacan la importancia de los recursos y capacidades de la empresa para generar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la empresa debe tener una combinación de recursos valiosos, raros, costosos de imitar y organizados adecuadamente para crear una ventaja competitiva sostenible.

En cuanto a la estrategia empresarial, autores como Porter (1998), destacan la importancia de elegir una estrategia de diferenciación o liderazgo en costos para crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Asimismo, la capacidad de la empresa para generar

sinergias entre sus diferentes unidades de negocio puede mejorar su posición competitiva en el mercado (Doz y Hamel, 2001).

La competitividad empresarial es un concepto que sigue siendo relevante en la actualidad, y que ha sido abordado por diferentes autores desde distintas perspectivas. Concepciones más recientes sobre la competitividad empresarial y su aplicación en el contexto actual se expresan a continuación.

En primer lugar, según Porter y Ketels (2013), la competitividad empresarial no solo se refiere a la capacidad de las empresas para competir en los mercados, sino también a la capacidad de los países y las regiones para generar y sostener un entorno propicio para la creación de empresas y la innovación. En su artículo “Clústeres, competitividad y desarrollo económico” argumentan que los clústeres, es decir, grupos de empresas relacionadas entre sí y ubicadas en una misma región geográfica, pueden ser una fuente de ventaja competitiva y de innovación.

Por otro lado, Reeves et al., (2015) sostienen que la competitividad empresarial en la actualidad requiere de un enfoque más integral que tenga en cuenta la complejidad del mundo actual. Según estos autores, las empresas deben ser capaces de manejar la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad, y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.

En la misma línea, McGrath (2019), afirma que en la actualidad la ventaja competitiva ya no es algo sostenible a largo plazo, sino que se trata de una ventaja transitoria que se debe renovar constantemente. Según McGrath, las empresas deben estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades y ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado.

Por último, Rumelt (2017), destaca la importancia de la estrategia empresarial como elemento clave para la competitividad. Según Ru-

melt, una buena estrategia debe ser clara, coherente y tener en cuenta tanto el análisis interno de la empresa como el análisis del entorno. Además, debe ser capaz de enfrentar los retos y oportunidades que se presentan en el mercado.

En ese orden de ideas, Porter (2009) propone un modelo para analizar los entornos, denominado las cinco fuerzas de y estas se relacionan directamente con la competitividad de una empresa en su mercado. La competencia en un mercado es el resultado de la interacción de estas cinco fuerzas, que determinan la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa en el largo plazo. En esencia, Porter describe las cinco fuerzas de la siguiente manera:

- *Análisis de la rivalidad entre competidores:* En este paso se evalúa la intensidad de la rivalidad entre competidores en la industria. Para hacerlo se pueden utilizar herramientas como la matriz de rivalidad de Porter o la matriz de competidores clave.
- *Análisis de la amenaza de nuevos entrantes:* En este paso se analiza la facilidad con la que nuevos competidores pueden entrar en la industria. Para hacerlo se pueden utilizar herramientas como el modelo de barreras de entrada de Porter o el análisis de la curva de experiencia.
- *Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos:* En este paso se analiza la amenaza que representan los productos o servicios sustitutos para la industria. Para hacerlo se pueden utilizar herramientas como el análisis de la elasticidad de los precios o el análisis de la cadena de valor.
- *Análisis del poder de negociación de los proveedores:* En este paso se evalúa el poder que tienen los proveedores sobre la industria. Para hacerlo se pueden utilizar herramientas como el análisis de la concentración de proveedores o el análisis de las barreras de cambio de proveedor.

Análisis del poder de negociación de los clientes: En este paso se evalúa el poder que tienen los clientes sobre la industria. Para hacerlo se pueden utilizar herramientas como el análisis de la concentración de clientes o el análisis de la sensibilidad al precio.

Así, por ejemplo, la amenaza de nuevos competidores puede reducir la rentabilidad de una empresa existente si los nuevos competidores entran al mercado y reducen los precios. La intensidad de la rivalidad entre competidores existentes también puede afectar la rentabilidad de una empresa, ya que una mayor rivalidad puede aumentar la presión sobre los precios y disminuir los márgenes de beneficio.

En la misma línea, la amenaza de productos o servicios sustitutos también puede afectar la competitividad de una empresa, ya que los clientes pueden optar por productos o servicios similares si se ofrecen a un precio más bajo o con una calidad superior. El poder de negociación de los clientes y proveedores también puede afectar la rentabilidad de una empresa, ya que pueden presionar para obtener precios más bajos o condiciones más favorables.

Las cinco fuerzas de Porter se relacionan directamente con la competitividad de una empresa, ya que determinan la rentabilidad y sostenibilidad de esta y su desempeño en el mercado. Al comprender estas fuerzas y cómo afectan a la empresa, se pueden desarrollar estrategias para mejorar la competitividad y aumentar la rentabilidad en el largo plazo.

Es importante para las empresas analizar sus estrategias competitivas porque les permite entender cómo se posicionan y cómo pueden mejorar esa posición frente a la competencia. Al analizar las estrategias competitivas, las empresas pueden identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas en su mercado, lo que les permite desarrollar estrategias efectivas para competir y crecer.

Un estudio realizado por la consultora McKinsey y Company encontró que las empresas que dedican tiempo y recursos para analizar y

mejorar su estrategia competitiva tienden a superar a sus competidores en términos de crecimiento y rentabilidad (Houben et al., 1999).

Además, el análisis de la estrategia competitiva también puede ayudar a las empresas a anticipar los cambios en su mercado y prepararse para ellos, lo que les permite mantener una ventaja competitiva y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial. Desde que el modelo de cinco fuerzas fue propuesto por Porter, ha sido objeto de múltiples críticas y revisiones por parte de académicos y expertos en el campo de la estrategia empresarial.

Chernev (2018), propone una extensión del modelo de las cinco fuerzas de Porter que incluye dos nuevas fuerzas: la fuerza de la innovación y la fuerza de la colaboración. Según el autor, estas fuerzas pueden tener un impacto significativo en la competencia y la estrategia empresarial.

Por su parte, Novrizal et al. (2021) proponen como elemento significativo implementar un modelo de negocio transformador al cambiar un enfoque de producción en masa por uno de producción personalizada. Esto le permite aumentar la satisfacción del cliente y diferenciarse de sus competidores, apoyándose en una estrategia de marca fuerte y una comercialización efectiva para aumentar la demanda de sus productos.

En ese mismo sentido, Arreola Gurrola y Saldaña Durán (2020) en el enfoque cualitativo se usó un diseño fenomenológico y en el cuantitativo un cuestionario adaptado. Resultando que cuatro fuerzas competitivas (la amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los compradores y la rivalidad de la industria, manifiestan que los grandes desafíos se ubican en la capacitación y educación en el sector, es decir, las organizaciones no desarrollan procesos de formación en lo que realmente hacen y por lo tanto, hay falta de innovación y desarrollo en el sector. Así mismo, es importante la cooperación entre los actores del sector y la promoción de este a nivel nacional e internacional.

Pérez Brito y Bojórquez Zapata (2020), por otro lado, señalan la importancia de fortalecer la estrategia de integración vertical y así conseguir reducir los costos de producción y contrarrestar las fluctuaciones en los precios de mercado.

Para ello, la integración de la tecnología en los procesos está cambiando la forma en que las empresas compiten en el mercado. Las empresas, como mencionan Bernal Jiménez y Rodríguez Ibarra (2019), pueden utilizar la tecnología para mejorar la eficiencia y la productividad, reducir los costos y mejorar la calidad del producto o servicio. La tecnología también puede ayudar a las empresas a recopilar y analizar datos para comprender mejor el mercado y anticipar los cambios.

De igual forma, se empiezan a vincular tecnologías para la medición de la competitividad y sustentadas en los preceptos de las cinco fuerzas de Porter, se pueden realizar procesos de inteligencia de negocios. Sin embargo, como lo propone Meraz-Sepulveda (2018), la inteligencia de negocios en la actualidad es escasamente aplicada en las pequeñas y medianas empresas, a pesar de que podría potencializar e influir en la competitividad empresarial de la misma ante el mercado.

En conclusión, la competitividad empresarial sigue siendo un tema relevante en la actualidad, y su estudio ha sido abordado por distintos autores desde diferentes perspectivas. Los autores mencionados anteriormente ofrecen distintas visiones sobre cómo entender y aplicar la competitividad empresarial en el contexto actual, desde la importancia de los clústeres y la adaptación a la complejidad hasta la renovación constante de la ventaja competitiva y la importancia de la estrategia.

Metodología

Esta investigación es cualitativa porque permite determinar los procesos adecuados para así analizar el entorno competitivo de las compañías de teatro en el sector de las artes escénicas. El investigador

tiene una participación en el proceso de recolección y análisis de datos, lo que permite obtener información detallada sobre el sector y las perspectivas de los consumidores de este tipo de espectáculos; y a su vez, es interpretativa porque pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En la siguiente figura, se detallan las fases de análisis a partir de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 8-3. Fases de la investigación a partir de las cinco fuerzas de Porter.



Adaptado de “Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa,” (2009) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024

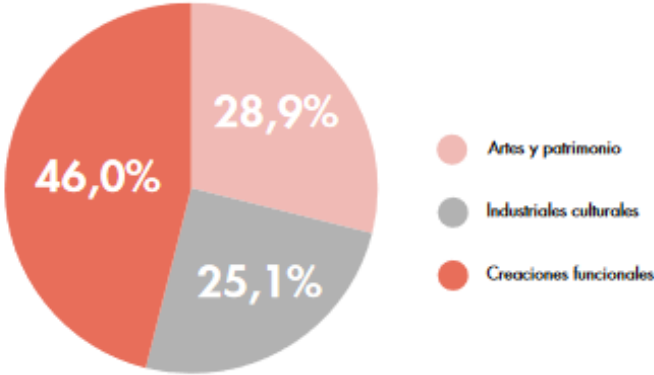
El análisis de la información parte de la revisión de documentos y reportes del sector, proporcionados por estudios gubernamentales y de entidades nacionales. Se recolectó información a través de entrevistas con las compañías de teatro y se encuestó a personas sobre la percepción que se tiene sobre los espectáculos culturales en Santiago de Cali, con el objetivo de poder determinar los factores que influyen o no a la hora de escoger asistir a este tipo de eventos.

Resultados Discusión

Análisis del sector de las artes escénicas

En la composición del valor agregado del sector de la economía naranja, el subsector de creaciones funcionales es el que cuenta con mayor participación con un 46%, seguido del sector de artes y patrimonio, 28,9% y, en tercer lugar, el subsector de industrias culturales, 25,1%.

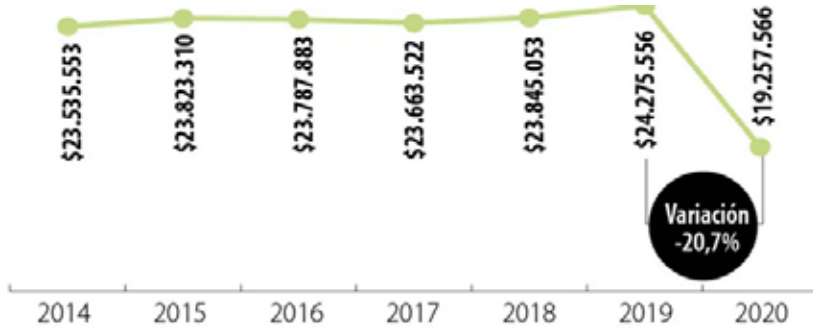
Figura 8-4. Composición del valor agregado según áreas de la Economía Naranja Promedio 2014-2020.



Reproducido de “Quinto reporte de economía naranja,” (2021, p. 13) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024

Las estadísticas presentadas por el DANE en el reporte más recientes del sector de la economía naranja confirman que éste fue uno de los sectores más afectados por la emergencia sanitaria en Colombia presentando una caída significativa del valor agregado de 20.7%

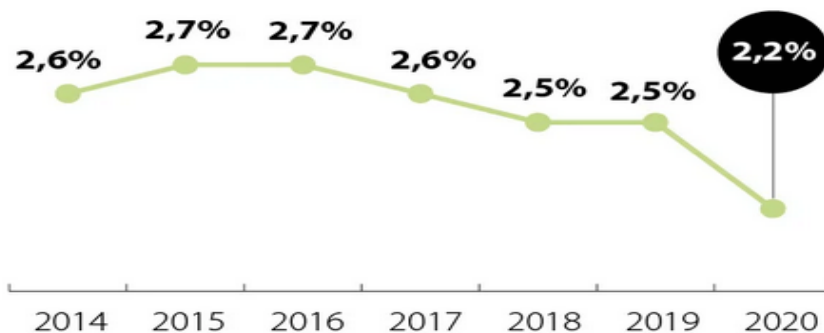
Figura 8-5. Valor agregado bruto de la economía naranja.



Reproducido de “La participación de la Economía Naranja es la más baja de los últimos siete años,” (21 de agosto de 2021) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024 (<https://www.larepublica.co/economia/la-participacion-de-la-economia-naranja-es-la-mas-baja-de-los-ultimos-siete-anos-3220231>)

La participación del valor agregado del sector en el valor agregado nacional, que en los seis años anteriores al 2020 se había mantenido en un promedio de 2,6% tuvo una disminución del 15% al representar el 2,2% durante el último año contabilizado, siendo esta la menor participación del sector en los últimos siete años.

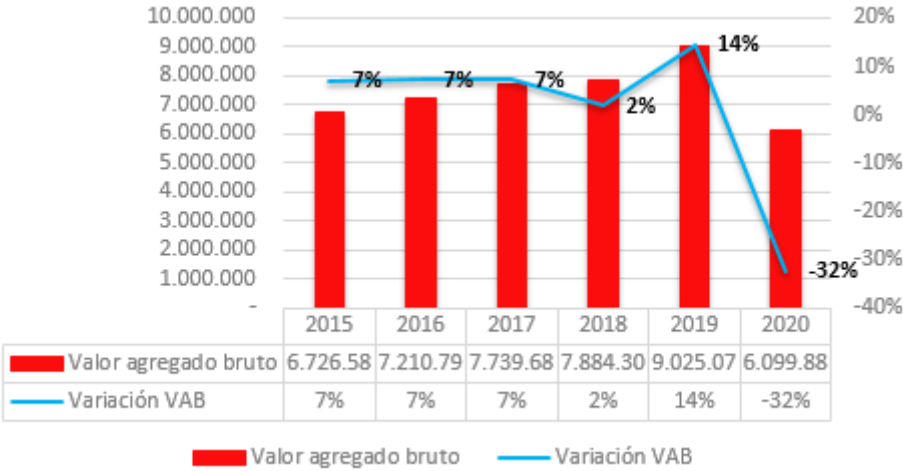
Figura 8-6. Participación del valor agregado de la economía naranja en el total nacional.



Reproducido de “La participación de la Economía Naranja es la más baja de los últimos siete años,” (21 de agosto de 2021) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024 (<https://www.larepublica.co/economia/la-participacion-de-la-economia-naranja-es-la-mas-baja-de-los-ultimos-siete-anos-3220231>)

El subsector de artes y patrimonio venía presentando crecimiento sostenido entre 2015 y 2019, siendo este último el año de mayor crecimiento del subsector, para el año 2020 se evidencia una fuerte caída de 32% en el valor agregado bruto del subsector.

Figura 8-7. Valor agregado bruto subsector de Artes y Patrimonio.

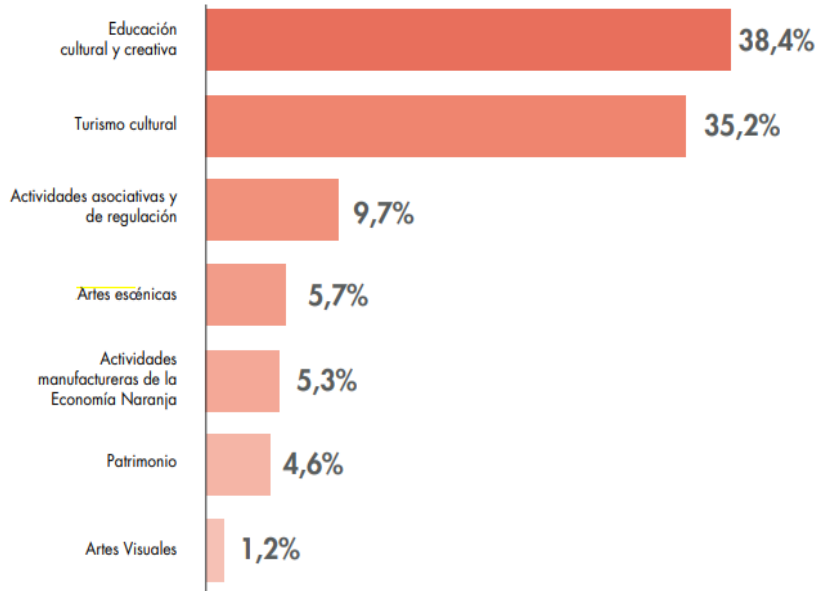


Reproducido de “Quinto reporte de economía naranja,” (2021) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024

Como se puede observar en la figura, la participación del segmento de artes escénicas representa el 5,7% entre el valor agregado total del subsector.

Figura 8-8. Participación de segmentos de Artes y Patrimonio a nivel nacional entre 2014 y 2020.

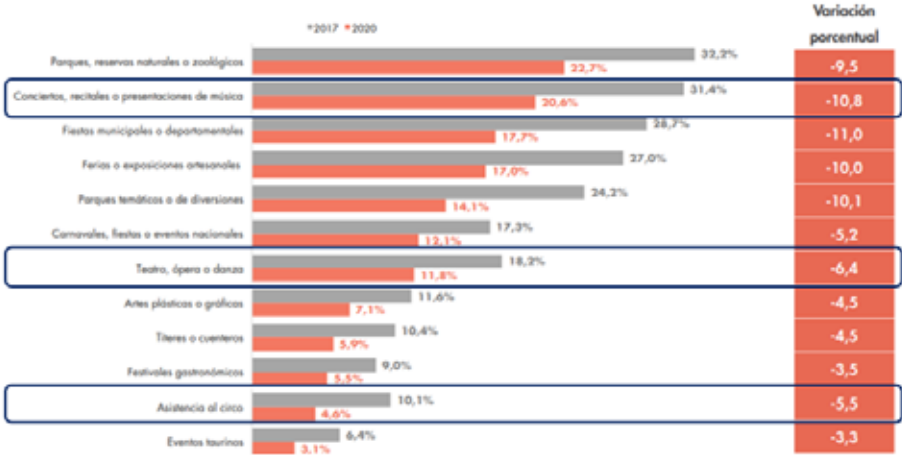
Composición del valor agregado según segmentos del área de Artes y Patrimonio
Total nacional
Promedio 2014 – 2020^h



Reproducido de “Quinto reporte de economía naranja,” (2021) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024

La asistencia a actividades de teatro, ópera o danza presenta entre 2020 con respecto a 2017, presenta una disminución porcentual de 6,4; disminución que se sustenta en lo mencionado anteriormente, la fuerte afectación que sufrió el sector tras el COVID – 19.

Figura 8-9. Variación de asistencia a actividades culturales entre 2017 y 2020 a nivel nacional.



Reproducido de “Quinto reporte de economía naranja,” (2021) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024

El teatro ha tenido una participación preponderante entre los eventos de espectáculo público realizados entre 2016 y 2020; siendo en los últimos tres años de los cuales se tiene registro, los de mayor realización y participación con 44%, 45 y 60% respectivamente. De acuerdo con datos de Encuesta de Consumo Cultural 2020, a los eventos de teatro, ópera o danza asisten más mujeres que hombres, 12.3 % vs 11,2%, sin llegar a ser una diferencia muy representativa.

Tabla 8-2. Porcentaje de personas de 12 años y más, por sexo, según asistencia a eventos, presentaciones y espectáculos culturales en los últimos 12 meses.

Eventos, presentaciones y espectáculos culturales	Total		Hombres		Mujeres	
	%	IC±	%	IC±	%	IC±
Conciertos, recitales, eventos, presentaciones o espectáculos de música en vivo, en espacios abiertos o cerrados	20.6	1.1	21.6	1.3	19.6	1.3

Eventos, presentaciones y espectáculos culturales	Total		Hombres		Mujeres	
	%	IC±	%	IC±	%	IC±
Ferias o exposiciones artesanales	17.0	1.2	15.0	1.3	18.8	1.4
Teatro, ópera o danza	11.8	0.8	11.2	1.0	12.3	0.9
Exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas	7.1	0.6	7.1	0.8	7.1	0.7

Reproducido de “Encuesta de consumo cultural (ECC),” (2020) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024 (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>).

El rango de edad de los consumidores de este tipo de eventos se encuentra principalmente entre los 12 y 25 años seguido del grupo etario entre 26 y 40 años.

Tabla 8-3. Porcentaje de personas de 12 años y más, por edad, según asistencia a eventos, presentaciones y espectáculos culturales en los últimos 12 meses.

Eventos, presentaciones y espectáculos culturales	Total		12 a 25		26 a 40		41 a 64		65 y mas	
	%	IC±	%	IC±	%	IC±	%	IC±	%	IC±
Conciertos, recitales, eventos, presentaciones o espectáculos de música en vivo, en espacios abiertos o cerrados	20.6	1.1	25.3	1.7	25.4	1.8	16.4	1.3	9.1	1.6
Ferias o exposiciones artesanales	17.0	1.2	17.2	1.5	18.0	1.6	17.3	1.5	13.2	2.1
Teatro, ópera o danza	11.8	0.8	16.2	1.4	12.4	1.3	9.3	0.9	6.4	1.4

Eventos, presentaciones y espectáculos culturales	Total		12 a 25		26 a 40		41 a 64		65 y mas	
	%	IC±	%	IC±	%	IC±	%	IC±	%	IC±
Exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas	7.1	0.6	9.4	1.0	7.2	1.0	6.0	0.8	4.6	1.3

Reproducido de “Encuesta de consumo cultural (ECC),” (2020) por H. R. Chaves-Manzano, A. M. García, C. M. López y J. L. Camacho, 2024 (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>).

Quienes no asisten a este tipo de espectáculos, indican como principal razón falta de interés por eventos de estas características, seguido de falta de tiempo y dinero. De acuerdo con lo anterior, a continuación, se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector de las artes escénicas en Santiago de Cali.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores busca mejorar o permitir que una empresa u organización siga en un mercado, para lograr posicionarse y competir es importante desarrollar y crear estrategias que le permitan continuar en el progreso y crecimiento de su actividad. La intensidad de la competencia en el sector del teatro depende de varios sectores que se analizaron:

Los competidores en el sector del teatro en la Ciudad de Cali tienen como técnica, transmitir por medio del desarrollo escenográfico sus actividades, y expresiones del cuerpo, voz y lenguaje. Entorno a las actividades relacionadas con el teatro y de acuerdo con el Ministerio de Cultura y Findeter, (2019), se caracterizan en satisfacer al público, con expresiones como interpretación musical, danza, actuación, músicos, bailarines, actores, entre otros. Estos competidores presentan

una forma de participar muy similar, pero siempre se enfocan en un estilo único y diferente

El sector de la cultura en Cali generalmente se compone de los bienes y servicios culturales, los cuales se derivan de diferentes expresiones artísticas y habilidades de sus participantes. En cuanto al teatro en la ciudad de Cali, se ha evidenciado que en los últimos meses este sector ha venido presentando algunos problemas económicos, esta problemática se debe a la emergencia sanitaria por el covid 19; muchas escuelas o instituciones que se dedican a esta actividad han tomado la decisión de cerrar sus puertas, mientras otras han generado estrategias para seguir adelante, una de ellas son las presentaciones por medio de plataformas virtuales donde realizan sus exposiciones de teatro, y de esta forma motivar e incentivar al público (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

Un estudio realizado por García Quiñonez y Ramírez Lozano, (2019) de la Universidad ICESI en la ciudad de Cali, revela que donde más asistieron las personas fue a parques, reservas naturales o zoológicos (75,90%), seguida por la asistencia a parques temáticos o de diversiones (39,16%) y festivales, ferias de publicaciones (libros) o audiovisuales cine, televisión, radio, teatro y video 37,95%. De lo anterior, se puede establecer que la participación del teatro en el sector cultural es baja, y que las personas tienen otras preferencias en actividades de entretenimiento.

Por lo general toda empresa u organización que realiza actividades manejan costos fijos y variables; en el caso del teatro en la ciudad de Santiago de Cali se presentan costos como administración, ya que muchas de las personas que se dedican a la realización de las actividades presentan contratos directos o indirectos. En ocasiones se cuenta con una sede lo cual implica el pago de servicios públicos, arrendo, gastos publicitarios. Todo esto representa una inyección de capital para cada evento a realizar lo que permite acceder a algún préstamo con entidades financieras o terceros.

En el sector del teatro y espectáculos artísticos en la Ciudad de Cali sus actores y participantes tienen programadas diferentes actividades; pero se ha identificado poca asistencia del público lo cual conlleva en ocasiones a cancelar las presentaciones o a reprogramarlas, debido a esto, sus actores y productores se ven en la necesidad de fortalecer e innovar y crear nuevas estrategias que permita dar respuesta a las necesidades del público y motivar a las personas a que asistan.

Para lograr una mayor oferta y demanda se están realizando alianzas con diferentes escuelas públicas y privadas, donde se cuenta con la participación de la secretaria cultural de la localidad, y de esta manera reactivar la economía cultural en la ciudad. Se están ejecutando estrategias que conlleven a viabilizar el fortalecimiento del tejido sociocultural de la oferta cultural brindando mediante diferentes plataformas virtuales la circulación de artistas locales y diferentes agentes culturales, para así de esta manera lograr la apropiación del teatro en la ciudad (Peña, 2021).

Una ciudad cultural como Cali cuenta con una intensa actividad de teatro para satisfacer al público de todas las edades, las diferentes fuentes teatrales se enfocan en ofrecer una variada oferta para los amantes del teatro, existen otras formas de hacer presentaciones teatrales, y algunas de ellas no necesariamente tienen que ser dentro de un teatro, pueden ser en la calle, y en ocasiones algunas de estas permiten la participación del público.

Ahora bien, en cuanto a los servicios ofrecidos por los competidores presentes en el sector del teatro en la Ciudad de Cali no se presentan grandes diferencias en sus actividades, pues su portafolio tiene grandes similitudes a pesar de que suelen combinar actuación propia y hacer de sus espectáculos únicos y diferentes; y de esta forma dejando una enseñanza de aprendizaje al público (Equipo editorial Etecé, 2022).

El teatro es considerado una obra artística de suma importancia para la sociedad, en la ciudad de Cali las personas o instituciones que se

dedican a su desarrollo buscan una oportunidad única para crecer y darse a conocer al público. Como se sabe en la Ciudad existen diferentes organizaciones que se dedican al teatro, cada una de ellas lo hacen con el propósito de comunicar ideas y sentimientos de tal manera que sea entretenido, didáctico, para de esta manera crear una conexión entre el espectador y el actor.

Amenaza de nuevos entrantes

Se ha determinado que las nuevas empresas participantes en diferentes sectores de la industria aportan a la capacidad productiva, es por ello por lo que se da la oportunidad de alcanzar una participación en los diferentes mercados. Esto podría permitir de cierta manera que los precios se reduzcan o que se incrementen los costos de las compañías establecidas (Porter, 2009).

En consideración, enfrentarse a este tipo de barreras de entrada hace que el ingreso de nuevos competidores al sector de las artes escénicas y especialmente al teatro en la ciudad de Santiago de Cali, se encuentra condicionado por diversos factores: las economías de escala, la diferenciación de productos, los costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, el acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas, protección gubernamental, efecto de la curva de experiencia y reacción esperada (Betancourt Guerrero, 2014).

En lo que compete a la ciudad de Cali existen ponentes de gran impacto en cuanto a la producción y generación de contenido artístico; los ponentes del teatro en Cali se han esforzado por mejorar sus productos añadiéndoles valores enfocados en la diferenciación y el servicio, con puestas en escena que trasmitan el valor de la cultura en la ciudad, no obstante este valor no siempre ha sido percibido por parte de los consumidores locales, lo que termina siendo un esfuerzo poco fructuoso y a su vez de impacto social de un alcance medio con tendencia a la baja (Yandy Peña, 2016).

Esto permite establecer que no existe una alta diferenciación en los productos teatrales que ofrece la industria local, de esta manera se considera que la puesta en escena del teatro en la ciudad de Santiago de Cali presente un consumo cultural bajo. El público asiste a los eventos masivamente cuando son gratuitos, pero, algunas actividades culturales que cobran por el ingreso tienen poca demanda. En este sentido, se debe trabajar por la formación de públicos que diferencien el valor de los actores y su puesta en escena de cada uno de los libretos trazados para llevar una presentación teatral a su máxima expresión en la ciudad de Cali (Ministerio de Cultura y Findeter, 2019).

Para los nuevos competidores esto representa una barrera con un impacto bajo, pues les permite entrar al mercado con tendencias que los posicionen a tener un producto destacado y diferente de los ya existentes.

En la actualidad no se evidencia que existan costos de cambio considerables para el consumidor de teatro en la ciudad de Cali. En lo que compete al teatro se establece que los bienes creativos que ofrece la industria son flexibles y dinámicos; la línea de tiempo de esta industria se adapta a nuevas tendencias y lógicas escénicas de producción. Por su parte, los hábitos de consumo de este tipo de bienes culturales y artísticos presentan una tendencia a la baja (Yandy Peña, 2016).

De lo antes mencionado se evidencia que, para los consumidores de teatro en la ciudad de Cali, no existe una diferencia entre precios de taquilla ofrecidos por las empresas de esta industria, por ende, se considera una barrera de impacto bajo para un nuevo competidor pues el cliente puede ir a la obra y lugar de su preferencia sin generar un incremento en su inversión.

Cabe resaltar que existen limitantes en cuanto a la información sobre el sector del teatro en la ciudad de Cali. Este sector no ha sido explo-

tado en su totalidad por ende su impacto hacia el público es bajo, se encuentra limitado por el desconocimiento de este tipo de entretenimiento, y por contar con un público que carece de formación en cuanto a las artes escénicas especialmente el teatro.

La mejor estrategia de entrada para los nuevos competidores es despertar en la población pasión por las obras teatrales y de esta manera convertirlo como un atractivo turístico que impacte en gran manera a todo tipo de público en la ciudad de Santiago de Cali, esperando una aceptación paulatina y sin ahogar al espectador con miles de funciones sin sentido (Ministerio de Cultura y Findeter, 2019).

En la ciudad de Cali se puede considerar que, para los nuevos competidores de la industria del teatro, la reacción u/o aceptación del público no es una barrera de impacto alta que les impida ingresar al mercado.

Tabla 8-4. *Indicativo de las barreras de entrada.*

Amenaza de los nuevos entrantes			
Barreras de entrada	Baja	Media	Alta
Economías de escala	X		
La diferenciación de productos	X		
Los costos de cambio para el comprador	X		
Acceso a canales de distribución		X	
Necesidades de capital		X	
El acceso a tecnologías de punta		X	
Acceso a materias primas	X		
Protección gubernamental	X		
Efecto de la curva de experiencia		X	
Reacción esperada		X	

Poder de negociación de los proveedores

El factor de negociación con los proveedores es de gran importancia para toda organización que se dedique al desarrollo de cualquier actividad. En el caso del teatro, las estrategias de negociación con los proveedores pueden plantearse para alcanzar beneficios y competir en el mercado (Bonet y Schargorodsky, 2016).

Los proveedores se reconocen hoy en día como uno de los pilares fundamentales para la creación de una ventaja competitiva y sostenible. En el sector del teatro en Cali, los proveedores son los que se encargan de suministrar el material necesario y correspondiente para cada evento o presentación que se realice en el municipio o por fuera de la ciudad. Algunos productos y servicios prestados por los proveedores son actores, escenografía, iluminación, maquillaje, vestuario, sonido, escenario y fotógrafos.

Los proveedores por su elevada importancia y su nivel de calidad influyen en los resultados de una presentación o espectáculo, se encargan de la planificación, de los equipos técnicos y artísticos brindando el apoyo necesario para la producción artística de los teatros en la Ciudad de Cali. Sin embargo, en cuanto al poder de negociación entre el sector de teatro en Cali y los proveedores, se puede evidenciar que estos últimos no tienen un mayor poder de negociación ya que en muchas ocasiones no son indispensables en el suministro de material porque las mismas escuelas o instituciones culturales tienen los servicios, materiales y productos para autoabastecerse.

Los costos de cambio se relacionan con el capital para el desarrollo de las actividades. En este caso los costos de cambio en el sector del teatro en la ciudad de Cali se encuentran influenciados por varios factores; uno de ellos remite a la existencia de empresas que ya cuentan con los recursos necesarios y no necesitan del proveedor; otro factor para tener en cuenta es el ofrecimiento de un nuevo proveedor el cual

le va a permitir a la empresa reducir costos y los servicios ofrecidos van a tener las mismas características de la empresa anterior.

Ahora bien, es necesario indicar que fácilmente las empresas del sector pueden cambiar de proveedor ya que no hay mucha diferenciación en los productos o servicios ofrecidos y tampoco va a generar una variación significativa frente a los valores, pues la diferencia de los costos de los productos ofrecidos por los proveedores no presenta una discrepancia significativa respecto a los costos de los servicios que las mismas instituciones pueden ofrecer. Por lo tanto, este cambio generaría un proceso de adaptación de las escuelas o instituciones de teatro con sus nuevos proveedores.

Un proveedor puede tener varias alternativas u ofertas de mercado y a su vez trabajar con varias empresas del sector de teatro en la Ciudad de Cali. En ese sentido, vale la pena destacar que el teatro a pesar de ser parte de las artes escénicas y cultural de la ciudad no es muy influyente y es poco apetecido por el público de la ciudad.

Lo cual implica que la posibilidad de integración del proveedor hacia adelante no sea muy factible, pues en su gran mayoría las presentaciones que se realizan son llevadas a cabo por otras instituciones que no son de la ciudad. Esto permitiría inferir que hay poca participación de los artistas caleños en esta escena cultural, provocando así una desventaja de crecimiento en el proveedor (Ruiz Acero, 2016).

No obstante, algunos proveedores pueden ver el teatro como una forma de crecimiento empresarial, y estos a su vez pueden tener su propia empresa de teatro y prestar sus servicios como proveedores; aunque se debe indicar que otra parte de los proveedores prefieren no hacerlo, debido a que no siempre cuentan con los suficientes recursos para dar ese paso hacia adelante de sus clientes.

Poder de negociación de los clientes

En lo que compete a la ciudad de Santiago de Cali, la industria del teatro no cuenta con una alta influencia de compradores sobre este sec-

tor; el nivel de competidores es bajo lo que permite que los precios se mantengan en una línea estable sin algún tipo de tendencia.

En la ciudad de Santiago de Cali se puede establecer que el número de compradores o clientes del teatro se convierten en un potencial para los nuevos competidores, pues en la actualidad se está impulsando la industria de las artes escénicas devolviéndole el reconocimiento de capital cultural con una oferta amplia y de calidad con eventos como lo es el festival internacional de teatro en Cali (Gómez Restrepo, 2019).

De esta manera se puede establecer que los consumidores o clientes importantes para el sector del teatro en la ciudad de Cali y de acuerdo con estadísticas en cuanto a consumo cultural, se puede evidenciar que este sector se encuentra influenciado por personas jóvenes universitarias y personas adultas entre los 50 a 60 años (Rey, 2019).

Con base en esto, y el bajo consumo en lo que respecta al teatro en la ciudad, surge la opción de un mercado objetivo como lo son los colegios de la ciudad que a través del teatro generarían apego y deseo de consumo cultural; también serían compradores las empresas establecidas en la región para la realización de sus eventos de entretenimiento y lúdica empresarial dejando en sus trabajadores una reflexión a través de la cultura, y aun aquellas personas del ocio que no encuentren algún tipo de entretenimiento.

Estos son los compradores que se sumarían al consumo de esta industria, los cuales tendrían ese poder de negociación frente al valor económico y cultural del teatro en la ciudad de Santiago de Cali.

En lo que respecta al teatro en la ciudad de Cali las cifras de consumo de este tipo de entretenimiento cultural es desfavorable, tal vez no por sus contenidos escénicos sino más bien porque el sector es poco apetecido por los caleños, lo que no permite visualizar la posibilidad que un cliente o consumidor de este tipo de entretenimiento logre impulsar o crear emprendimientos con base a la puesta en escena de obras teatrales.

A pesar de esto, y evidenciando que en la actualidad Cali es impulsada al auge de la bien conocida economía naranja, la cual fomenta el crecimiento de las artes escénicas y actividades culturales; existe la posible que el consumidor local tome la decisión de crear su propia empresa dedicada al teatro todo esto impulsado por el crecimiento del sector en la ciudad de Cali (Ministerio de Cultura, 2018).

En los últimos años las cifras no favorecen al sector del teatro en cuanto a consumo por parte de las personas, según lo indican cifras del DANE en la Encuesta de Consumo Cultural (ECC) la cual afirma que las presentaciones o espectáculos a las que asistieron las personas de 12 años y más en lo que respecta al teatro, ópera o danza fue de un (11,8%) en las cabeceras de los municipales en el año 2020 (DANE, 2020).

Según este indicador de consumo se puede percibir que, en la ciudad de Cali, los beneficios ofrecidos por el teatro para con los compradores son de un nivel medio, pues la oferta de este tipo de presentaciones es mínima en lo que corresponde a la agenda cultural.

A pesar de esto, para el comprador resulta rentable estar en una presentación magistral de teatro en la ciudad, ya que su inversión no es alta por ser una boletería de costo muy económica y con variedad de promociones esto debido a la poca demanda, por tal motivo para el comprador esto representa una la rentabilidad media.

Productos sustitutos

En Cali se evidencia que, al no existir un apego frente al consumo del teatro, surgen entonces otros escenarios que influyen para llevar a cabo el entretenimiento personal y familiar que les permite a los consumidores satisfacer sus necesidades sociales y de ocio que a su vez se ven influenciados por los siguientes elementos:

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo

En la actualidad en Santiago de Cali existe una serie de actividades que son de preferencia para los consumidores locales diferentes al teatro, los cuales sopesan en cuanto a la participación de sus productos y contenidos en las opciones predilectas de entretenimiento en la ciudad.

A nivel nacional se puede ponderar que según la encuesta de consumo cultural (ECC) emitida por el DANE en el año 2020, donde se establece que los productos de mayor consumo son preferiblemente los conciertos, recitales, asistencia a ferias o exposiciones artesanales; también se destacan actividades tales como: cine, pintura, dibujo, danza, muestra de fotografía, artes gráficas entre otras actividades de esparcimiento en espacios abiertos (DANE, 2020).

Como servicios sustitutos del teatro en la ciudad de Cali se encuentran subsectores que son priorizados por los consumidores, dentro de los cuales se encuentran algunas categorías las cuales surgen de una caracterización realizada para comprender que sectores culturales impactan a los consumidores en la ciudad de Cali.

Del documento integrado de Implementación del Mapeo Exprés de Industrias Culturales y Creativas en Cali publicado por el Ministerio de Cultura y Findeter, (2019); salen a flote categorías que hacen parte de las artes escénicas y se convierten en prioridad de consumo para las personas y a su vez, están siendo amparadas por los entes gubernamentales siendo añadidas en la política de desarrollo económico de la ciudad de Cali. A continuación, se mencionarán las categorías de impacto y consumo cultural en la ciudad de Cali:

- *Categoría salsa:* dentro de esta tradición salsera, en la ciudad se han creado diferentes escuelas como lo son Delirio, Ensálsate, Cabaret Salsa Show y Mulato Cabaret, dedicadas a la formación

de jóvenes y a la realización de presentaciones salseras a nivel local, nacional e internacional, permitiéndoles un reconocimiento y alta acogida ante el público local (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018).

- *Categoría circo:* en lo que corresponde a espectáculos que incluyen acrobacias, payasos y toda clase de entretenimiento familiar, la carpa de circo es un producto sustituto que representa para los caleños una vieja tradición de compartir en familia, y a los cuales asisten para disfrutar de sus espectáculos durante la visita de estas empresas a la ciudad de Cali; dentro de los cuales se destacan Circo Hermanos Gasca, American Circus Xtreme y Circo Las Vegas Fantasy.
- *Categoría danza:* a ritmo de danza es la propuesta de los entes gubernamentales en la ciudad de Cali, la cual está impulsando el consumo cultural de danza en los diferentes barrios de la ciudad, lo que permite ampliar el gusto de consumo por este tipo de escenarios de entretenimiento y esparcimiento (Soto, 2021).
- *Categoría de conciertos:* este producto sustituto se convierte en uno de los más apetecidos por el público caleño, pues la preferencia por este tipo de eventos musicales en vivo es de los mercados más influyentes al momento de escogencia por las personas para llevar a cabo su entretenimiento; se destacan concierto de música popular con artistas como: Giovanni Ayala, John Alex Castaño, Yeison Jiménez, Paola Jara, Álzate, Pipe Bueno, Luis Alberto Posada y Jessi Uribe. Y no dejando de lado la salsa con presentaciones de artistas tales como: Marc Anthony, La Sonora Ponceña, Los Hermanos Lebrón, Grupo niche, Andy Montañez, Luis Felipe González entre otros artistas apetecidos por el público caleño (Rey, 2019).
- *Categoría orquestas:* este es otro de los productos que se destacan dentro de las preferencias por los consumidores locales y en espe-

- cial por los salsómanos, este escenario se viste de gala con festivales de orquestas que se vuelven el plato predilecto para los caleños en el que se puede ver y escuchar este tipo de presentaciones, en las que las personas disfrutan de gran variedad de música en las que pueden destacar algunas categorías de acuerdo con gusto de cada asistente como puede ser rítmico y armónico, afinación de voces e instrumentos de viento, así como la coreografía; entre los grupos más destacados en la ciudad se encuentran Guayacán Orquesta, La Misma Gente, Cali Charanga, Sol Naciente, Marabá, D Caché, Son de Azúcar, Luis Felipe González, Fórmula Ocho, La Ley, Los Niches, Octava Dimensión, Canela entre otras agrupaciones (Villada, 2021).
- *Categoría Audiovisual:* durante los últimos años el cine se ha convertido en uno de los escenarios más apetecidos por los consumidores locales, este tipo de entretenimiento abarca un conglomerado muy amplio de espectadores, su acogida es muy fuerte y su público oscila entre todas las edades desde los niños hasta las personas más adultas; las preferencias en cuanto al género de películas esta agrupado en que tanta expectativa genera cada uno de los nuevos lanzamientos y dentro de los escenarios más concurridos se encuentran las salas de Cine Colombia, Royal Films, izi movie, Cinemark y Cinépolis (Izquierdo, 2020).
 - *Categoría festivales y ferias:* sin lugar a duda dentro de este grupo de productos sustitutos en la ciudad, la feria de Cali la cual es llevada a cabo por historia del 25 al 30 de diciembre de cada año y acoge a todos los habitantes de la ciudad e incluso consumidores extranjeros, se convierte en uno de los escenarios más predilectos por las familias caleñas para disfrutar de los espectáculos culturales que conllevan este evento. Otro de los eventos más destacado es el Festival Petronio Álvarez el cual se destaca por las expresiones musicales del pacífico colombiano y que se

convierte en uno de los puntos de acogida cultural más grandes de la ciudad de Cali.

- *Categoría Gastronómica:* Cali cuenta con lugares representativos que les permiten a las personas acudir a este tipo de productos sustitutos para estar reunidos en familia y disfrutar de las delicias culinarias de la ciudad; los lugares más concurridos son: la zona rosa de Cali que incluye la avenida sexta y el peñol, granada, parque del chontaduro, parque del perro, San Antonio, Cristo Rey, vía a Jamundí y otra gran variedad de lugares emblemáticos en los que se goza de diferentes productos gastronómicos de la región, como son el famoso sancocho de gallina, tamal valluno, el Champús o lulada valluna acompañado de las deliciosas empanadas o marranitas (Guevara, 2020).
- *Categoría consumo tecnológico:* No obstante, también se puede establecer que el consumo de internet y las horas de permanencia en la pantalla de un Smartphone para el consumo de contenidos digitales es la tendencia entre todas las edades, pues desde ese tipo de tecnología el consumidor local siente un grado de satisfacción muy alto por el consumo de contenido digital de fácil acceso y a costos muy bajos que logran llenar las necesidades de entretenimiento y tiempo de ocio lo cual ha venido reemplazando los eventos culturales (Rosgaby Medina, 2020).

Con base a toda esta gran variedad de productos sustitutos que existen en la ciudad de Cali, se puede establecer que la preferencia de los consumidores es bastante competitiva frente a lo que es el consumo de teatro, el cual no representa un nivel de preferencia tan significativo en lo que respecta a la ciudad de Cali.

Conclusiones

A medida que se van desarrollando nuevas actividades, ya sea a nivel empresarial, artístico, entre otros, se van presentando nuevos competidores los cuales en ocasiones se convierten en una amenaza en el mercado cultural y escénico. En la Ciudad de Santiago de Cali el teatro es una forma de habilidad en la vida, ya que desarrolla prácticas de sensibilidad humana. De esta manera permite que como seres humanos nos involucremos en el mundo artístico, creando nuevas ideas, pensamientos lógicos, expresivos y competitivos.

La interacción del teatro en el mercado es libre y competitivo, ya que depende del público y de los productores, cada uno de ellos tienen características particulares de acuerdo con el tipo de representación que desarrollan, pero comparten el hecho de ser visualizadas y analizadas en el mismo momento en que se lleva a cabo el espectáculo.

En el informe realizado por Ministerio de Cultura y Findeter (2019), en la ciudad se encuentran empresa y fundaciones que se dedican al teatro, entre ellas encontramos: Fundación escénica Cali teatro, teatro municipal Enrique Buenaventura, teatro Jorge Isaac, teatro salamandra del barco ebrio, teatro Municipal, teatro imaginario, teatro esquina latina, teatro la máscara, teatro los cristales, teatro experimental, Cali teatro, teatro presagio, teatro Calima, Aumata teatro, Fundación Teatral la Semilla, Consejo Nacional de Teatro, expresar-te teatro, teatro estudio, fundación teatro el sol.

El teatro es una técnica representativa y va dirigido a cualquier tipo de público, existen diferentes tipos y formas de hacer teatro como: danza, magia, música, teatro callejero, opera, circos, títeres, performance (Equipo editorial Etecé, 2022).

La rentabilidad en el sector del teatro de la Ciudad de Cali, ha permitido la creación y conformación de nuevas alianzas a pesar del duro golpe que recibió durante la pandemia, para el mes de agosto del año

2021 se realizó en diferentes espacios culturales actividades de teatro; donde se contó con la asistencia promedio de 500 a 600 personas, el festival internacional del teatro permitió un fortalecimiento tanto para el gremio artístico como para los espectadores, y para sus organizadores, lo que permitió el cumplimiento de las expectativas (Peña, 2021).

Teniendo en cuenta que se contó con un gran espectáculo, aun así, continua la preocupación de los organizadores y productores de este tipo de eventos, pues se evidencia que solo se obtienen ingresos económicos y rentables cuando se realizan grandes eventos en la Ciudad.

Las economías de escala en relación con el desarrollo de las artes escénicas puntualmente hablando del teatro presentan en la ciudad de Cali una comercialización a muy bajo costo, que en muchos casos resuelven las necesidades de los consumidores de este tipo de servicios.

Las empresas locales no cuentan con una barrera alta debido a esto y a las limitaciones de la economía cultural y las industrias creativas, ya que la capacidad del mercado local no permite la creación de economías de escala basadas en las artes escénicas y en este caso el teatro, pues este sector tiene solo el amparo de los entes gubernamentales y algunas entidades privadas, tales como las cajas de compensación y algunas entidades sin ánimo de lucro (Yandy Peña, 2016).

De esta manera para los nuevos competidores en el sector del teatro en la ciudad de Cali, no les será difícil el acceder a la cadena productiva del sector lo que se constituye como una barrera baja, por ser esta industria una economía poco influyente que aporte a gran escala a las arcas de la ciudad y en efecto que su desarrollo no sea tan progresivo y sin la existencia de grandes empresas dedicadas al teatro.

Los proveedores se consideran significativamente influyentes y con activa capacidad para la realización de un evento o espectáculo en la ciudad de Cali, sin embargo, a pesar de esto su rentabilidad y su crecimiento se está viendo afectado, pues el teatro en los últimos meses no

ha estado en su mejor momento y cuando se organizan un evento no obtienen los resultados esperados. Por ejemplo, en ocasiones las presentaciones que se realizan son organizadas por personas que no son de la ciudad lo cual quiere decir que son patrocinadas u organizadas por otros proveedores.

En la encuesta realizada por el DANE en 2020, revela que la participación del teatro fue de un 11,8%, a nivel de las cabeceras municipales, mientras que para el año 2021 no existe una cifra exacta, pero según los informes presentados por diferente medio de comunicación el teatro ha presentado poca participación y crecimiento en la ciudad, lo cual significa que los proveedores no están obteniendo buenos resultados.

En la actualidad se adelantan esfuerzos para fortalecer la escena artística, a través de la puesta en marcha de proyectos para la reactivación en el sector cultural y artístico; sin embargo, es un proceso que debe seguir analizándose ya que los recursos dispuestos no son suficiente para sus proveedores, ya sea porque no son contratados o cuando se contratan los ingresos que reciben no son los esperados (Bermeo Gamboa, 2021).

La actividad cultural en Cali es variada y permanente, pues la ciudad cuenta con diferentes actividades que son ofrecidas al público, la variedad de bienes y servicios ofertados exige concebir e implementar estrategias fructuosas de comunicación para no perder lugar en los respectivos mercados.

El mercado escénico compite con las demás ofertas de consumo cultural y a su vez logra un incremento y una rentabilidad para los organizadores, analizando la tendencia de consumo cultural y de entretenimiento en la ciudad de Cali, las actividades que se realizan son acogidas por el público, como por ejemplo; los eventos musicales se sostienen por estar ligados a los festivales y contar con el consumo de bebidas y comida de diferente tipo, a su vez generando diferentes ingresos.

En ocasiones cuando se va a realizar un evento en la ciudad, los organizadores generan estrategias publicitarias por medio de diferentes medios de comunicación con el objetivo de poner el producto en contacto con un alto número de público y de esta manera generar una rentabilidad y agresividad del producto sustituto.

Una encuesta realizada en el año 2019 por estudiantes de la Universidad Icesi de la Ciudad de Santiago de Cali revela la asistencia de los caleños a las diferentes actividades donde el 7% asistió a ferias taurinas, novilladas, 39% festivales, 32% carnavales y fiestas, 11% vio titeres, 70% visitó parques y reservas, 27% festivales gastronómicos, 26% fiestas municipales, 1% fue al circo; 30% asistió a parques, 11,8% teatro (García Quiñonez y Ramírez Lozano, 2019).

Por lo anterior, se puede apreciar según la encuesta que los servicios sustitutos del teatro presentan una alta rentabilidad, esto quiere decir que tienen también un alto impacto y agresividad en el sector, y que los clientes potenciales y consumidores tengan preferencias y diferentes maneras de satisfacer sus necesidades y a su vez generando una buena rentabilidad para la ciudad y sus proveedores.

Referencias

Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Con la salsa, Cali progresa*. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/135059/con-la-salsa-cali-progres/>

Alcaldía de Santiago de Cali. (2021). *Estímulos 2021. Nuestra cultura reconcilia*. <https://www.cali.gov.co/cultura/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=53771>

Alonso Cifuentes, J. C., Ríos Millán, A. M., y Gallego Londoño, A. I. (2010). *Industrias culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas*. <http://hdl.handle.net/10906/65088>

Arreola Gurrola, S., y Saldaña Durán, C. E. (2020). Diagnóstico de competitividad del sector de mezcal de Durango, México. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas Empresas En Latinoamérica*, 4(3). <https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.3.36>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bermeo Gamboa, L. C. (2021, April 16). Salas de teatro de Cali: sobreviviendo entre la crisis y la incertidumbre. *El País Cali*. <https://www.elpais.com.co/cultura/salas-de-teatro-de-cali-sobreviviendo-entre-la-crisis-y-la-incertidumbre.html>

Bernal Jiménez, M. C., y Rodríguez Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica*, 24(1). <https://doi.org/10.22517/23447214.20401>

Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. ECOE Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/130462?page=158>

Bonet, L., y Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* (Jaume Colomer y Bernat Casso (eds.); Primera Edición). Bissap Consulting S.L. <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2019/02/La-gestión-de-teatros-PDF-Final.pdf>

Chernev, A. (2018). *Strategic marketing management* (9th ed.). Cerebellum Press.

Congreso de la República de Colombia. (2011) Ley 1493 de 2011 (diciembre 26). *Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del*

espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2017). Ley 1834 de 2017, (mayo 23). *Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja*. Bogotá: Diario Oficial.

Ministerio de Cultura. (2013). *Diagnóstico Cultural de Colombia. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Cultural*. https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/L_DiagnosticoDlloCultural_2013.pdf

Ministerio de Cultura. (2018). *ABC de la economía naranja*. https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMÍA_NARANJA_.pdf

Ministerio de Cultura de Colombia. (2022). *Cultura para la protección de la diversidad de la vida y el territorio. Plan nacional de cultura 2022-2032*. https://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/Planes/plan_nacional_de_cultura/Documents/2022/1_Plan_Nacional_de_Cultura_2022-2032.pdf

Ministerio de Cultura, y Findeter. (2019). *Documento integrado de implementación del mapeo exprés de industrias culturales y creativas en Cali*. <https://www.economianaranja.gov.co/media/jgkx1qg/documento-mapeo-cali.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (s.f.-a). *Actividades económicas dedicadas a la economía cultural y creativa*. Retrieved March 22, 2023, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/economia-cultural-y-creativa/actividades#creaciones-funcionales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (n.d.-b). *Glosario de Términos*. Retrieved March 22, 2023, from <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/GlosarioECCpublicacion.pdf?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *Encuesta de consumo cultural (ECC)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021). *Economía Naranja. Quinto reporte*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/5to-reporte-economia-naranja.pdf

Doz, Y. L., y Hamel, G. (2001). Alliance Advantage, The art of creating value through partnering. In *Supply Chain Management: An International Journal* (Vol. 6, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/scm.2001.6.5.242.1>

Equipo editorial Etecé. (2022, August 12). *Teatro*. Concepto.De. <https://concepto.de/teatro/>

García Quiñonez, M. A., y Ramírez Lozano, L. F. (2019). *Tendencias de consumo cultural en la Universidad Icesi para estudiantes de posgrado y colaboradores* [Trabajo de grado de pregrado, Universidad ICESI]. http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/85462

Gómez Restrepo, L. F. (2019, December 2). Cali, ejemplo naranja. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/luis-felipe-gomez-restrepo-2524772/cali-ejemplo-naranja-2826717>

Guevara, N. (2020). *Paladar vallecaucano. Una exploración de la gastronomía de Santiago de Cali* [Universidad del Rosario, Tesis de pregrado]. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/62ca15d1-5715-42a8-b7da-fbf7cdc7db2f/content>

Guzmán-Cárdenas, C. E. (2014). Economía de la cultura y de la creatividad. *Contratexto*, 0(22). <https://doi.org/10.26439/contratexto2014.n022.97>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *universidad tecnologica laja Bajio*.

Houben, G., Lenie, K., y Vanhoof, K. (1999). Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2). [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)

Izquierdo, A. (2020, Febrero 9). Así se consume cine en Colombia. *Publicidad y Mercadeo*. <https://www.revistapym.com.co/articulos/consumidor/28852/asi-se-consume-cine-en-colombia>

McGrath, R. G. (2019). The end of competitive advantage. *How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, June.

Meraz-Sepulveda, A. (2018). Inteligencia de negocios como generador de conocimiento para la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas. *Ciencia y Futuro*, 8(2).

Muñoz Roso, N. (2017, octubre 18). Segundo congreso latinoamericano de gestión cultural. *Metodología Para Validación Ágil de Viabilidad-Factibilidad Comercial o Mercado Potencial Para Iniciativas de Emprendimiento Creativo*. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/597/CLGC117.pdf?sequence=1>

Novrizal, Rahayu, F., y Phangestu, J. (2021). The Increase in Porang Instant Noodle Market Share from the Perspective of Transformative Business Model Analysis. *International Journal of Research and Review*, 8(6). <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210614>

Peña, D. del M. (2021, agosto 19). El buen balance que dejó el Festival de Teatro de Cali. *El País Cali*. <https://www.elpais.com.co/cultura/el-buen-balance-que-dejo-el-festival-de-teatro-de-cali.html>

Pérez Brito, A. E., y Bojórquez Zapata, M. I. (2020). Aplicación del modelo de las 5 fuerzas en el sector porcino en Yucatán. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 25(72). <https://doi.org/10.19136/hitos.a25n72.3616>

Porter, M. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1). <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>

Porter, M. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. In *The Free: Vol. Fir Free P* (Issue 1). <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2009.11.015>

Porter, M. (2009). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *Equipo The Power MBA*.

Porter, M., y Ketels, C. (2013). Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives. In *A Handbook of Industrial Districts*. <https://doi.org/10.4337/9781781007808.00024>

Prahalad, C. K., y Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and Strategy*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7223-8.50003-4>

Ramachandran, S. D., Chong, S. C., y Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. *VINE*, 39(3). <https://doi.org/10.1108/03055720911003978>

Reeves, M., Haanaes, K., y Sinha, J. (2015). Navigating the Dozens of Different Strategy Options. *Harvard Business Review*.

Rey, G. (2017). Del dicho al hecho. El trecho recorrido por algunas políticas culturales colombianas. *Calle 14 Revista de Investigación En El Campo Del Arte*, 12(2). <https://doi.org/10.14483/21450706.12352>

Rey, G. (2019, enero 23). Más allá de la frivolidad: el consumo cultural de los colombianos. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/cultura/musica-y-libros/estadisticas-sobre-el-consumo-cultural-de-los-colombianos-en-el-2017-318372>

Rosgaby Medina, K. (2020, abril 17). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020. *Branch*. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/>

Ruiz Acero, D. (2016). Análisis de las cadenas de valor de cuatro sectores en las industrias culturales Cali. <https://studylib.es/doc/6771018/análisis-de-las-cadenas-de-valor-de-cuatro-sectores-en-las>

Rumelt, R. P. (2017). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. *Strategic Direction*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628haa.002>

Salazar Sierra, C. (2021, agosto 21). La participación de la Economía Naranja es la más baja de los últimos siete años. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-participacion-de-la-economia-naranja-es-la-mas-baja-de-los-ultimos-siete-anos-3220231>

Soto, C. (2021, October 11). A ritmo de música y danza, la comuna 15 de Cali disfrutó con la tarima móvil del Viernes de la Cultura. *Gobernación Del Valle Del Cauca*. <https://www.valledelcauca.gov.co/cultura/publicaciones/72647/a-ritmo-de-musica-y-danza-la-comuna-15-de-cali-disfruto-con-la-tarima-movil-del-viernes-de-la-cultura/>

Veliyath, R., y D'Aveni, R. A. (1996). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *The Academy of Management Review*, 21(1). <https://doi.org/10.2307/258639>

Villada, O. (2021, August 20). La huella que dejó Larry Harlow en Cali. *El País Cali*. <https://www.elpais.com.co/entretenimiento/la-huella-que-dejo-larry-harlow-en-cali.html>

Yandy, I. D. (2016). *Análisis del entorno de la economía cultural y las industrias creativas enfocadas a la producción de contenido en Pereira* [Universidad EAFIT - Tesis de Maestría en Administración - MBA]. <http://hdl.handle.net/10784/11237>