

El modelo de negocios de la música de cámara, sinfónica y el canto lírico en Bogotá

Artículo de investigación

SECCIÓN CENTRAL

Sergio Iván Barbosa Ocampo

Universidad Nacional de Colombia
sibarbosao@unal.edu.co

Mónica Silvana María Varón Parra

Universidad Nacional de Colombia
msvaronp@unal.edu.co

Luz Alexandra Montoya Restrepo

Universidad Nacional de Colombia
lamontoyar@unal.edu.co

—
Recibido: 27 de marzo de 2023

Aceptado: 12 de junio de 2023

Cómo citar este artículo: Barbosa Ocampo, S. I., Varón Parra, M. S. M., Montoya Restrepo, L. A. (2024). El modelo de negocios de la música de cámara, sinfónica y el canto lírico en Bogotá. *Calle 14 revista de investigación en el campo del arte*, 19(35), pp. 146-159.

DOI: <https://doi.org/10.14483/21450706.20639>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>



El modelo de negocios de la música de cámara, sinfónica y el canto lírico en Bogotá

Resumen

El modelo de negocios es una herramienta conceptual que evidencia la estructura simplificada de una organización, permitiéndoles guiar la toma de decisiones y las acciones para la implementación de la estrategia. En la actualidad, los cambios en el sistema económico están provocando modificaciones en el modelo de negocios de organizaciones musicales que trabajan con música clásica, diluyendo las barreras entre las que son con fines lucrativos y las que son sin fines lucrativos, haciendo importante su identificación para su constante reestructuración. Este artículo aborda el modelo de negocios de seis organizaciones que realizan música clásica en la ciudad de Bogotá por medio de entrevistas semiestructurada a sus respectivos líderes. Los resultados permiten caracterizar el modelo de negocios teniendo en cuenta cómo la misión, la visión y la misión artística o enfoque artístico afectan la propuesta de valor, el valor operacional y la captura de valor.

Palabras clave

Industrias culturales y creativas; música clásica; modelo de negocios

The business model of chamber music, symphony and lyric singing in Bogotá

Abstract

The business model is a conceptual tool that highlights the simplified structure of an organization, enabling it to guide decision-making and actions for strategy implementation. Currently, changes in the economic system are causing modifications in the business models of musical organizations, blurring the boundaries between those that are for-profit and those that are non-profit, making their identification important for constant restructuring. This article addresses the business model of six classical music organizations in the city of Bogota through semi-structured interviews with their respective leaders. The results allow for the characterization of the business model, taking into account how the mission, vision, and artistic mission or artistic focus impact the value proposition, operational value, and value capture of the business model.

Keywords

Business Models; Classical Music; Creative and Cultural Industries

Le modèle économique de la musique de chambre, de la symphonie et du chant lyrique à Bogota

Résumé

Le modèle économique est un outil conceptuel qui met en évidence la structure simplifiée d'une organisation, lui permettant de guider la prise de décision et les actions de mise en œuvre de la stratégie. Actuellement, les changements dans le système économique provoquent des modifications dans le modèle économique des organisations musicales s'occupant de musique classique, diluant les barrières entre le lucratif et le non lucratif, rendant leur identification importante pour leur restructuration constante. Cet article aborde le modèle économique de six organisations exécutant de la musique classique dans la ville de Bogota au moyen d'entretiens semi-directifs avec leurs dirigeants respectifs. Les résultats nous permettent de caractériser le modèle d'affaires en tenant compte de la façon dont la mission, la vision et la mission artistique ou l'approche artistique affectent la proposition de valeur, la valeur opérationnelle et la capture de valeur. chorégraphique de ce cygne qui se manifeste dans sa persistance dans les différents corps et formes de danse.

Mots clés

Industries culturelles et créatives ; Musique classique; Modèle d'affaires

O modelo de negócio da música de câmara, do canto sinfônico e do canto lírico em Bogotá

Resumo

O modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que evidencia a estrutura simplificada de uma organização, permitindo orientar a tomada de decisões e ações para implementação de estratégias. Atualmente, as mudanças no sistema económico estão a provocar modificações no modelo de negócio das organizações musicais que lidam com música clássica, diluindo as barreiras entre as com fins lucrativos e as sem fins lucrativos, tornando a sua identificação importante para a sua constante reestruturação. Este artigo aborda o modelo de negócios de seis organizações de música clássica na cidade de Bogotá por meio de entrevistas semiestruturadas com seus respectivos líderes. Os resultados permitem caracterizar o modelo de negócio tendo em conta como a missão, visão e missão artística ou abordagem artística afetam a proposta de valor, o valor operacional e a captura de valor.

Palavras chave

Indústrias culturais e criativas; música clássica; modelo de negócios

Kaipi kawachiku masami katichimunaku kai tandariska runakuna runakuskata Bogotapi

Maillalachiska

Kaipi munanakumi kawachinga imasami paikuna ruraska katangapa churanga kamkuna kunaura, maskanaku imasapas katungapa sug rigcha sugkuna Munanaku paikunamanda, Achka kulki kidapuchu chasa paikuna Munanaku, kai kuna katikungapa kaipi, apamunaku sugta tandaska runakuna tunanakuskata Bogotapi nispa kawangapa kankuna allisllach ka manima, Achka kulkichu ministiku u mailla.

Rimangapa Ministidukuna

Ruraskunata kauachi i suma iuiakunawa; tunai chasa suti; kawachii imasa katangapa

Introducción

Desde el siglo XIX el funcionamiento de las organizaciones dedicadas a los eventos de música clásica han presentado brechas entre el capital requerido y el capital recolectado. Lo anterior, es el resultado de diversas problemáticas sociales, financieras y artísticas de las cuales destacan los altos costos artísticos y de producción y, de las exigencias de los consumidores para asistir a estos eventos con un precio bajo por boleta (Fanelli *et al.*, 2020).

En consecuencia, desde mediados del siglo XX el Estado y/o las instituciones educativas han sido uno de los principales motores y músculos financieros de estas organizaciones dándole una viabilidad a su quehacer artístico (Herman, 2019). Sin embargo, en las últimas décadas, por un lado, el alto número de artistas ha provocado la creación de organizaciones independientes y, por el otro, se han presentado cambios legislativos que reducen, modifican o anulan la contribución del Estado (Fanelli *et al.*, 2020; Finley & Sathe, 2022; Peñarroya-Farell & Miralles, 2022).

En la actualidad el sostenimiento de las organizaciones musicales que trabajan con música clásica depende de su enfoque académico, social y/o económico; por un lado, se encuentran las que, principalmente, funcionan a partir de la financiación del Estado y, en contraparte, se encuentran las que son sin ánimo de lucro o privadas. No obstante, los cambios en el entorno han provocado modificaciones en sus modelos de negocios (McDonald *et al.*, 2021) diluyendo las barreras entre estas últimas dos (Rodríguez, 2016). Lo anterior, se evidencia en la necesidad de las primeras en ampliar sus formas de financiación con actividades económicas que les permitan autofinanciarse, optando por acercarse al mercado y al consumidor, transformándose de esta manera en empresas sociales (Ko & Liu, 2021) y, las segundas han mostrado un creciente interés en el impacto económico, social y/o ambiental (Rodríguez, 2016) desarrollando modelos de negocios sostenibles (Schaltegger *et al.*, 2016; Velter *et al.*, 2020).

En Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá en su publicación "Economía de la Música en Colombia y en Bogotá" (2019) bajo el proyecto del Clúster de Bogotá, Ciudad de la Música, encontró que su modelo de negocios no depende de la taquilla para su funcionamiento, por lo que el sector de la música

clásica ha sido una de las que más eventos ha tenido, pero, es el que menor recaudación de taquilla tiene. Asimismo, se evidenció que gran porcentaje de sus recursos depende de fondos de financiación del Estado (Ministerio de Cultura en Colombia & Fundación Bolívar Davivienda, 2020). Lo anterior, se vuelve problemático por los diferentes cambios en el entorno que ponen en riesgo a estas organizaciones. Adicionalmente, la falta de conocimiento y de habilidades gerenciales en las directivas de organizaciones de música clásica ha provocado que un gran porcentaje de estas funcionen sin ser conscientes del significado, los elementos y la profundidad del modelo de negocios (Cámara de Comercio de Bogotá *et al.*, 2018; Unesco *et al.*, 2019), por lo que lo perciben como un elemento estático que finalmente imitan de otras organizaciones (Rodríguez, 2016).

De esta manera, ha surgido la necesidad de identificar y de reestructurar constantemente el modelo de negocios, balanceando las tensiones entre lo social, lo artístico y lo económico con los cambios de su entorno para lograr un funcionamiento a largo plazo (Fanelli *et al.*, 2020; Finley & Sathe, 2022; McDonald *et al.*, 2021; Rodríguez, 2016; van Andel, 2020). En consecuencia, este artículo surge a partir de la pregunta de investigación de ***¿Cómo es el modelo de negocio utilizado por organizaciones musicales, que realizan eventos de música clásica, en la ciudad de Bogotá en los últimos 10 años?***

Revisión de literatura

Para abordar el modelo de negocios en organizaciones de música clásica, en primer lugar se tomaron autores seminales o paradigmáticos de la teoría de la administración que hayan desarrollado el concepto del modelo de negocios, seguidamente se profundizó en los modelos de negocios sociales híbridos, sus constructos y sus diferencias con respecto a los modelos de negocios tradicionales, para finalmente caracterizar el modelo de negocios en organizaciones de música clásica como una subcategoría dentro de los modelos de negocios sociales.

El Modelo de Negocios

En la literatura al respecto, el concepto de modelo de negocios ha sido explicado desde diferentes perspectivas con pocos acuerdos que den una única

definición (McDonald *et al.*, 2021; Spieth *et al.*, 2019; Wirtz *et al.*, 2016; Yunus *et al.*, 2010), esto se debe a que diferentes autores se han referido a este como una estructura, una herramienta, un método, un marco de trabajo, entre otros (van Andel, 2020; Zott *et al.*, 2011). Sin embargo, se reconoce que la definición mayormente aceptada, trata al modelo de negocios como la manera en que las organizaciones funcionan y hacen negocios y, que evidencia cómo estas crean, entregan y capturan valor (Otola *et al.*, 2021; Richardson, 2008; Schaltegger *et al.*, 2016; Teece, 2010, 2018; Zott *et al.*, 2011).

Adicionalmente, un modelo de negocios según Baden-Fuller y Mangematin (2013), es entendido como una estructura en la que se evidencia la relación de causa-efecto entre las diferentes dinámicas internas y externas de la organización y, los recursos necesarios para su sostenibilidad. La anterior definición, nos permite evidenciar cómo funcionan las organizaciones, de donde provienen los recursos, cómo estos se mueven y, cuáles son sus actividades principales y secundarias (Perić *et al.*, 2020; Velter *et al.*, 2020; Wirtz *et al.*, 2016).

Por consiguiente, es importante aclarar que más que un modelo financiero (el modelo de negocios) es una unidad de análisis y herramienta conceptual, que representa la arquitectura simplificada de la organización y, que asimismo evidencia una mirada lógica proporcionando datos e información (Schaltegger *et al.*, 2016; Spieth *et al.*, 2019; Teece, 2010, 2018; Timmers, 1998; van Andel, 2020; Yunus *et al.*, 2010; Zott *et al.*, 2011). Por consiguiente, este permite guiar la toma de decisiones y las acciones para la implementación de la estrategia con el fin de acercarse al cumplimiento de sus objetivos (Perić *et al.*, 2020; Richardson, 2008; Titisari *et al.*, 2022; Wirtz *et al.*, 2016).

Adicionalmente, por un lado, a los gerentes de las organizaciones les permite crear hipótesis de lo que el consumidor quiere, cómo lo quiere y cómo la organización puede configurarse de la mejor manera para cumplir esas necesidades y generar ganancias (Teece, 2010). Y, por otro lado, a los estudiantes de estrategia les permite entender cómo desde la formulación y el diseño del modelo de negocios, se entrelazan las estrategias con todas las actividades de la organización (Richardson, 2008).

No obstante, aunque ha habido una amplia cantidad de diferentes definiciones del concepto de modelo

de negocios, la literatura al respecto ha llegado a un acuerdo en los constructos de la estructura (Framework) que compone el modelo de negocios, separándolo principalmente en tres: (1) propuesta de valor, (2) valor operacional y, (3) la captura de valor (Richardson, 2008; Yunus *et al.*, 2010).

Por consiguiente, en primer lugar, la propuesta de Valor (value proposition) trata de responder a las preguntas de “¿Qué productos o servicios se le van a entregar al consumidor?”; “¿Cuál es el valor percibido y por qué el consumidor va a estar dispuesto a pagarlo?” y “¿Cuáles son las características del potencial cliente o partes interesadas?”.

Seguidamente, el Valor Operacional (operational value / value constellation) responde a la pregunta de “¿Cómo la organización crea y entrega valor?” esto teniendo en cuenta aspectos como los recursos y las capacidades, la cadena de valor y la posición de la organización en el ecosistema de su industria.

Finalmente, la Captura de Valor (value capture / profit equation) se relaciona con los métodos que utiliza la organización para recolectar recursos físicos y/o monetarios y como la interacción entre la propuesta de valor y el valor operacional le generan estabilidad (Otola *et al.*, 2021; Ramdani *et al.*, 2019; Richardson, 2008; Teece, 2010; Yunus *et al.*, 2010).

Modelo de negocios de organizaciones sociales

Principalmente, las organizaciones se caracterizan por ser con ánimo o sin ánimos de lucro, estableciendo en su misión y objetivos sus intereses particulares, los cuales tienen repercusiones en el diseño del modelo de negocios (Yunus *et al.*, 2010). Por un lado, los modelos de negocios tradicionales se enfocan en la maximización de las ganancias para sus accionistas, sin embargo, cuando los mecanismos de captura de valor no son suficientes, estos requieren de otras ayudas (Teece, 2010). Y por otro lado, los modelos de negocios diseñados por organizaciones sin ánimo de lucro, se enfocan únicamente en la recolección de dinero para el funcionamiento y el cumplimiento de su misión social, sin tener como objetivo principal la recolección de ganancias económicas (Spieth *et al.*, 2019). De esta manera, las primeras ven al consumidor como comprador y las segundas lo ven como beneficiario (Alberti & Varon Garrido, 2017)

Adicionalmente a los anteriores, los modelos de negocios híbridos o de múltiples enfoques de organizaciones sociales se ubican en medio de estos dos (Yunus *et al.*, 2010), desempeñándose en espacios donde las actividades gubernamentales no son suficientes para cumplir con los retos sociales y económicos (Otola *et al.*, 2021). De lo anterior, es importante aclarar que estas organizaciones deben cumplir en simultaneo tanto con sus metas sociales y/o ambientales, como con las metas financieras para lograr la autosuficiencia (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Rozentale & van Baalen, 2021; Weerawardena *et al.*, 2021; Yunus *et al.*, 2010).

En consecuencia, las organizaciones sociales híbridas son organizaciones frágiles, que en comparación con las que son sin ánimo de lucro, se caracterizan por intentar la autosuficiencia financiera. Y en comparación con las que tienen fines lucrativos, estas no priorizan el beneficio (de la organización y sus accionistas), y tampoco priorizan la competencia dentro de sus objetivos, sino que se enfocan principalmente en el trabajo en conjunto de colaboración y cooperación (Yunus *et al.*, 2010).

A partir de lo anterior, se resalta que uno de los principales objetivos de estas organizaciones es causar impactos positivos desde múltiples frentes, por lo que el enfoque tradicional en donde únicamente los propietarios y accionistas (shareholders) reciben beneficios de la organización, debe ser cambiado por la perspectiva de la teoría de las partes interesadas (stakeholders) (Fanelli *et al.*, 2020; Finley & Sathe, 2022; Ko & Liu, 2021; McDonald *et al.*, 2021; Perić *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2015; Spieth *et al.*, 2019; Velter *et al.*, 2020; Yunus *et al.*, 2010). La teoría de las partes interesadas aborda la interacción causa-efecto entre la organización con diferentes grupos de personas y/u organizaciones, las cuales tienen un potencial beneficio o pérdida a partir de las experiencias o potenciales experiencias del resultado de las acciones o no acciones de la organización (Donaldson & Preston, 1995).

Aunque la misión social y lo económico puedan colocar en conflicto los intereses de la organización, estos aspectos funcionan en paralelo como complementos, ya que entre más recursos se genere mayor será la contribución social y/o ambiental (Rozentale & van Baalen, 2021; Spieth *et al.*, 2019; Weerawardena *et al.*, 2021). Lo anterior, se puede evidenciar desde (1) las organizaciones sin ánimo de lucro que

implementan actividades comerciales en sus modelos de negocios para autofinanciarse, (2) las organizaciones sociales híbridas al implementar prácticas tanto de organizaciones privadas como de organizaciones sin ánimo de lucro, y (3) de las organizaciones privadas en desarrollar modelos de negocios sostenibles en búsqueda de un impacto positivo en lo social y/o ambiental (Alberti & Varon Garrido, 2017; Perić *et al.*, 2020; Rozentale & van Baalen, 2021; Santos *et al.*, 2015; Schaltegger *et al.*, 2016; Velter *et al.*, 2020; Yunus *et al.*, 2010)

A partir de lo anterior, Yunus *et al.*, (2010) proponen que para el diseño del modelo de negocios se debe (1) seleccionar y especificar todas las partes interesadas y cómo estas se relacionan con la propuesta de valor y con el valor operacional, (2) definir el objetivo social, y (3) establecer de qué manera la captura de valor va a permitir la completa recuperación de los costos. En consecuencia, los elementos del modelo de negocios para organizaciones sociales constarían de (1) la propuesta de valor, (2) el valor operacional, (3) la captura de valor y (4) la misión social e impacto social (social profit equation). Adicionalmente, Otola *et al.*, (2021) resaltan que los constructos correspondientes al valor que provienen de los modelos de negocios tradicionales deberían modificarse y extenderse para cumplir con los objetivos sociales.

Por lo tanto, (1) en la propuesta de valor se debe establecer cuál es el valor que se le está ofreciendo a aquellas partes interesadas que apoyan sus actividades; (2) el valor operacional se configura principalmente de las capacidades y habilidades de las personas para desarrollar sus actividades, las cuales son motivadas por el impacto social que van a generar; y (3) la captura de valor es ampliada, ya que se deben evidenciar los beneficios (monetarios o no-monetarios) que las personas y las organizaciones están generando para la autosuficiencia de la organización y, además de cuáles van a ser las herramientas que van a permitir medir el impacto social y su relación con la parte financiera (Otola *et al.*, 2021; Perić *et al.*, 2020; Schaltegger *et al.*, 2016; Velter *et al.*, 2020). Adicionalmente, Santos *et al.*, (2015) propone clasificar los tipos de modelos de negocios híbridos o sociales en cuatro grupos, ya que se debe tener en cuenta los siguientes criterios; (1) si el cliente es el mismo beneficiario o no; y (2) si la contribución social de la organización se realiza directamente desde su cadena de valor o por la venta de productos/servicios o, si requiere de algún esfuerzo extra.

Modelo de negocios de las organizaciones musicales (artísticas)

Según lo establecido por la UNESCO (2003) en su reunión No 32, se entiende que el patrimonio cultural inmaterial hace referencia a las representaciones, expresiones, conocimiento y técnicas que han sido transmitidas y recreadas de generación en generación, por individuos que reconocen como parte de su patrimonio cultural estas prácticas.

De lo anterior, se resalta que la música que coloquialmente se conoce como “clásica” o “académica” forma parte de estos conocimientos, ya que estas prácticas y expresiones son transmitidas oralmente por maestros, forman parte de las artes del espectáculo, realizan actos sociales y/o festivos, y la construcción de sus instrumentos musicales cuentan con técnicas artesanales tradicionales.

Por consiguiente, las agrupaciones o instituciones artísticas de música “clásica” como las orquestas sinfónicas, las bandas sinfónicas, los ensambles de música de cámara, la ópera, los coros, entre otros, son organizaciones musicales que tienen como misión social la preservación, conservación y divulgación de una de las tradiciones musicales de la humanidad.

Sumado a lo anterior, estas organizaciones se reconocen como organizaciones sociales u organizaciones sin ánimo de lucro que, al trabajar interdisciplinariamente con organizaciones de otros campos, contribuyen socialmente tanto a nivel individual en el mejoramiento de la salud y el desarrollo cognitivo y psicológico, como a nivel de la comunidad al desarrollo económico y el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los individuos (Fanelli *et al.*, 2020; Finley & Sathe, 2022; McDonald *et al.*, 2021; Peñarroya-Farell & Miralles, 2022).

Por lo tanto, en las organizaciones artísticas o culturales al tener un enfoque social, su modelo de negocios es evaluado por evidenciar cómo se está logrando el balance entre lo social y lo económico (Li, 2020; Santos *et al.*, 2015; Spieth *et al.*, 2019; Yunus *et al.*, 2010). En consecuencia, este se analiza a partir del cómo se están balanceando las tensiones creadas por el mercado, los intereses de aquellas partes interesadas que proveen los recursos físicos y/o monetarios, su misión social y, como elemento extra,

su misión artística (Herman, 2019; van Andel, 2020; Weerawardena *et al.*, 2021).

Para abordar cómo la misión artística condiciona la totalidad del modelo de negocios, Walter van Andel (2020) propone la implementación de la teoría de "Artistic Biotope" que desarrolló Pascal Gielen. Esta propuesta sitúa la práctica artística entre dos distinciones, que, al superponerlas, genera cuatro dominios, en los cuales estas organizaciones se desempeñan y legitimizan su quehacer (Herman, 2019).

La primera distinción de estas propone que las prácticas artísticas se enfocan hacia el desarrollo de la expresión artística impulsada por la investigación o, hacia la creación para la venta y/o distribución de productos artísticos; La segunda propone que, las prácticas artísticas se desarrollan tanto en ambientes con altas conexiones sociales que permiten la retroalimentación y la construcción en conjunto, como en espacios personales en los que se busca la auto-transformación y reflexión interna del artista o de la organización (Gielen, 2010).

A partir de la superposición de estas dos distinciones, se generan los cuatro dominios, los cuales condicionan la toma de decisiones junto con las conexiones que se proponen desde el diseño del modelo de negocios, buscando el balance y no la exclusión entre estos mismos (Herman, 2019; van Andel, 2020).

En consecuencia, en el dominio personal o privado (Domestic Sphere) las organizaciones o artistas desarrollan su trabajo con un enfoque de auto-reflexión; en el ambiente profesional (Peers Sphere) el desarrollo y la reflexión artística toma lugar en ambientes rodeados por críticos expertos y académicos; el dominio del mercado (Market Sphere) se caracteriza por priorizar el mercado, el consumidor, las ventas y/o la generación de ganancias a partir del trabajo artístico; y lo civil o público (Civic/Public Sphere) lleva las propuestas artísticas a espacios públicos contribuyendo en mayor medida con causas sociales (Gielen, 2010).

A partir de lo anterior, se pueden evidenciar las complejas dinámicas en las que las organizaciones musicales desarrollan sus modelos de negocios, ya que además de tener en consideración la estructura del modelo de negocios de Richardson (2008), sumado a lo propuesto por Yunus *et al.*, (2010) para las

organizaciones sociales, también se le debe agregar la misión artística.

Por lo tanto, para el diseño del modelo de negocios de una organización artística es necesario elaborar en primer lugar la misión social y visión de la organización, seguido de la misión o enfoque artística del evento o proyecto a partir del "Artistic Biotope" y finalmente establecer la propuesta de valor, el valor operacional y la captura de valor que evidencia los mecanismos para reunir los recursos necesarios (McDonald *et al.*, 2021; van Andel, 2020).

Metodología

El diseño de esta investigación toma como referencia lo planteado por Babbie (2016); en primer lugar, se realiza una fase exploratoria en donde, a partir de la revisión de literatura se establece cuál es el problema de investigación, se plantea la justificación y se desarrolla cuál va a ser la pregunta orientadora; en la segunda parte se conceptualizan los principales términos que se desarrollarán desde la teoría; en la siguiente fase se encuentra la selección de la metodología, la operacionalización de los conceptos, se seleccionan las organizaciones que se van a estudiar y se procede con la recolección de los datos; finalmente estos se procesan, se analizan y se exponen las conclusiones.

La investigación se fundamenta en el paradigma interpretativista e inductivo para identificar y realizar el análisis del modelo de negocios desde su implementación real y su significado dentro del contexto particular de cada organización musical que realiza eventos de música clásica en la ciudad de Bogotá (Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, 2016).

Para esto, se utiliza la estrategia de investigación de múltiples casos de estudio ya que, por un lado, la naturaleza de la pregunta de investigación es de "Cómo" o "Por qué" y, por otro, se quiere entender un fenómeno contemporáneo inmerso en su contexto específico sin que el investigador tenga control de los eventos y las decisiones que se toman (Yin, 2013).

De esta manera, se busca analizar 6 casos de estudio, ya que esto permite encontrar resultados replicados y resultados contrastantes entre las organizaciones (Yin, 2013). Para su delimitación, se seleccionarán

agrupaciones musicales que tengan más de cinco años de funcionamiento y que cuenten con una reconocida trayectoria en la ciudad de Bogotá. Y finalmente, estas organizaciones no son de carácter público, sino que, se deben reconocer como organizaciones privadas, empresas sociales u organizaciones sin ánimo de lucro.

El método de investigación que se utilizará es de carácter cualitativo con múltiples herramientas de recolección de información. Para esto, con el objetivo caracterizar el modelo de negocios y su evolución, se realizarán entrevistas semiestructuradas a las directivas o al personal encargado de la gestión de los eventos de música clásica. Posteriormente, para complementar y tener una mirada más amplia, se analizarán los documentos publicados en las páginas web oficiales, las redes sociales de las organizaciones musicales y los realizados por organizaciones gubernamentales colombianas.

Recolección y análisis de datos

La recolección de datos inició en el mes de Septiembre del año 2022, momento en el cual se enviaron 10 cartas dirigidas a los directores artísticas, directores ejecutivos o representantes de organizaciones de música Clásica en Bogotá, de los cuales, 6 (Cuarteto Q-Arte, Sociedad Coral Santa Cecilia, Ensamble Barroco de Bogotá, Ensamble CG, Schola Cantorum y FOSBO) aceptaron la realización de una entrevista semiestructurada, con consentimiento firmados por medio de Google forms para la grabación vía audio. Dichas entrevistas fueron desarrolladas durante el mes de Octubre y Noviembre del año 2022 y tuvieron una duración de entre 60 a 90 minutos.

La formulación de las preguntas estuvieron direccionadas por la estructura de modelo de negocios propuesto por Richardson (2008), la estructura modelo de negocios sociales de Yunus *et al.* (2010), las tipologías de modelos de negocios híbridos de organizaciones sociales de Santos *et al.* (2015), el "Artistic Biotope" de Pascal Gielen (2010), el Canvas de modelo de negocios propuesto por Rodríguez (2016) y los cambios del entorno que conducen a la reestructuración del modelo de negocios a partir de la revisión de literatura (Charles *et al.*, 2021; Finley & Sathe, 2022; Gielen, 2010; Herman, 2019; Kim *et al.*, 2018; Li, 2020; Liu & Kim, 2021; McDonald *et al.*, 2021; Peñarroya-Farell & Miralles, 2022; Rodríguez, 2016; Rozentale & van Baalen, 2021; van Andel, 2020; Wilsker & Young, 2010; Zhang *et al.*, 2021). Finalmente,

en el mes de diciembre del 2022 fueron consultadas las bases de datos, páginas web y redes sociales de los casos de estudio.

El análisis de la información se realizó en el mes de enero y febrero del 2023 con la transcripción de las 6 entrevistas semiestructuradas. Una vez se finalizaron las transcripciones, se construyó una herramienta con la finalidad de caracterizar el modelo de negocios de cada una de las organizaciones, de igual manera a partir de esta información se estableció a que tipología de modelo de negocios híbridos corresponde cada una, y a partir del "Artistic Biotope" (Gielen, 2010) se concluyó su misión o enfoque artístico. Estos datos fueron complementados con los archivos históricos, redes sociales y páginas web de cada caso.

Resultados

Desde la construcción y estructuración de una organización musical y su modelo de negocios, las primeras preguntas que se deben abordar corresponden a "¿Cuál es la misión de la organización?, ¿cuál es la visión?, ¿cuál es la misión artística o como legitimizan su quehacer musical? Y ¿quién es mi cliente?"

Continuando con la propuesta de valor, pero desde la pregunta Sin embargo, aunque estas condicionan la totalidad del modelo de negocios y las conexiones que se realizan con otras organizaciones, a partir de los casos de estudio se logró evidenciar que en la mayoría de organizaciones musicales no ha sido habitual abordar por escrito su misión y/o su visión.

Por otro lado, lo que respecta a la misión artística y la tipología de modelos de negocios híbridos utilizado para analizar qué tipo de organización son los casos de estudio, se encontró que estos tienen características similares a las empresas "B2B" que utilizan la tipología de "Bridging Hybrid Model". Esto quiere decir que, el cliente de estas organizaciones no es el consumidor final o el público, sino que, por el contrario, son las organizaciones de diferentes sectores de la economía, que los pueden contratar o con los que pueden trabajar en conjunto para desarrollar producciones musicales con objetivos sociales, artísticos y/o económicos.

Sin embargo, las organizaciones de música clásica conservan algunas características de organizaciones "B2C", es decir organizaciones en las cuales el

consumidor final es el cliente, ya que aunque la comunidad (beneficiario) no es considerada cliente, se le considera una de las partes interesadas que influye en la toma de decisiones de otras organizaciones aliadas, afectando las oportunidades de negocios y la toma de decisión. Por lo tanto, su modelo de negocios debe fortalecer tanto el relacionamiento con otras organizaciones, como su vínculo con la comunidad, para que esto permita aumentar su valor percibido.

Adicionalmente, desde la perspectiva del "Artistic Biotope" se hallaron principalmente dos escenarios. En primer lugar, se encuentran las organizaciones musicales que están ligadas al desarrollo artístico por encima del desarrollo del producto, por lo tanto, es frecuente que estas comiencen como proyectos personales pero que con el pasar de los años se unan al ecosistema económico de la música clásica de la ciudad, como fue el caso del Cuarteto Q-Arte, el Ensamble Barroco y el Ensamble CG. Y, por otro lado, se encuentran las organizaciones musicales que desde sus cimientos se focalizan en utilizar la música como un servicio comercial o como un medio social, siendo estas últimas las que reflejan mayor estabilidad financiera.

Al adentrarse aún más en el modelo de negocios desde la estructura de Richardson, (2008), al abordar la propuesta de valor a partir de la pregunta de *¿Qué ofrece la organización?*, inicialmente se establece que los seis casos de estudio realizan conciertos de música clásica y que, a lo largo de los años, las diferentes colaboraciones les han posibilitado realizar conciertos virtuales, didácticos, tradicionales y con elementos escénicos en lugares tanto habituales como no habituales.

Continuando con la propuesta de valor, pero desde la pregunta de *¿a quiénes está dirigido o quiénes son sus principales partes interesadas?*, las partes interesadas de los modelos de negocios utilizados hace 10 años, es decir durante los primeros años de funcionamiento, está directamente relacionadas con el "Artistic Biotope" que caracterice a cada organización.

Es decir que, en el caso de agrupaciones con orígenes académicos o universitarios, sus primeras partes interesadas se relacionan con el sector académico, como es el caso del cuarteto Q-Arte, que contaba con la Universidad Nacional, la comunidad

académica, y Músicos y apasionados por la música de cámara latinoamericana. Por otro lado, la Schola Cantorum, la cual tiene un origen ligado a una causa social, se encontraron las iglesias, los feligreses, la población infantil y sus familias, músicos y pedagogos. Y finalmente, FOSBO, que desde sus inicios se ha reconocido como una organización de carácter privado, tenía dentro de sus primeras partes interesadas a otras organizaciones artísticas (clientes), músicos y apasionados por la música sinfónica (Beneficiario/público).

Adicionalmente, las partes interesadas van expandiéndose en consonancia a los nuevos enfoques que tenga cada organización. Por lo tanto, en el caso del Ensamble Barroco, que actualmente tiene un enfoque social y de formación, sus principales partes interesadas son muy parecidas a las de la Schola Cantorum, puesto que ambas organizaciones tienen en común a la población infantil y sus familias, músicos pedagogos, otras organizaciones artísticas y festivales, patrocinadores, inversores o mecenas, músicos y el público.

Finalmente, desde la propuesta de valor, cuando se les preguntó a los casos de estudio que cuál es el valor que ellos creen que perciben las partes interesadas de su organización, en la mayoría de los casos, no tuvieron una respuesta clara y frecuentemente mencionaban aspectos como el alto nivel interpretativo y la cuidadosa curaduría musical. Sin embargo, algunas organizaciones identificaron un elemento de valor que los diferencia de las demás organizaciones. En el caso del ensamble barroco su diferenciación parte de sus instrumentos musicales históricos, en el ensamble CG se promueve la oferta cultural por medio de la curiosidad y no la costumbre, la Schola Cantorum resalta por su compromiso social y FOSBO por su variedad performática, musical e instrumental.

Desde el valor operacional de las organizaciones musicales, su cadena de valor se caracteriza porque sus actividades primarias se han mantenido constante a través de los años y son sus actividades de soporte las que se van expandiendo en la medida en que esta va creciendo. De esta manera, dentro de sus actividades primarias se encuentra (1) la redacción y estructuración del proyecto y/o las negociaciones, (2) la investigación, la curaduría musical o las clases, (3) los ensayos y la pre-producción, (4) el concierto y la producción de campo y (5) la circulación.

En contra parte, la relación que las organizaciones musicales tienen con sus actividades secundarias o de soporte dependen del tipo de organización, de su tamaño y del enfoque del "Artistic Biotope". En consecuencia, en los primeros años de funcionamiento de las organizaciones que sobreponen el desarrollo artístico sobre el desarrollo de la música como producto, es habitual que estas tengan muy pocas actividades de soporte o no las tengan en absoluto. Por lo tanto, es después de años de funcionamiento que adjuntan actividades relacionadas con la contaduría y lo legal, el soporte audiovisual y la grabación, las comunicaciones, la gestión cultural para la consecución de recursos y la dirección artística. Por otro lado, las organizaciones que sobreponen el desarrollo de la música como producto (sea social o de mercado), desde sus primeros años cuentan con una dirección ejecutiva y una dirección artística, y tienen áreas administrativas, financieras y/o de comunicaciones.

Continuando con el Valor Operacional desde los recursos físicos y humanos, y por lo tanto desde las capacidades desarrolladas por su personal, una constante para estas organizaciones es que no tienen recursos físicos a su disposición, más allá de los mismos instrumentos de los músicos y sus partituras. Es por lo tanto, que el capital humano se convierte en su principal recurso, siendo las habilidades musicales y el conocimiento de la industria cultural la que les daría una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

Sin embargo, de nuevo las organizaciones que se enfocan en el desarrollo de la música como producto o con enfoques sociales reconocen que las capacidades diferentes a las artísticas también son importantes, es por esto que desde sus inicios FOSBO ha tenido áreas administrativas y financieras, la Sociedad Coral Santa Cecilia desde sus inicios se estableció como un sociedad civil con junta directiva y una contadora, y la Schola Cantorum cuenta con la fundación el buen samaritano para todas sus labores administrativas y financieras.

Finalmente, la captura de valor y los mecanismos de recolección de recursos están ligados directamente a las partes interesadas de cada organización, ya que van a ser esas instituciones las que les brinden los recursos tanto físicos, como monetarios o de capital humano para que las organizaciones musicales puedan desarrollar sus eventos. Es por esto, que, durante

los primeros años de funcionamiento, el único canal de recolección de recursos está ligado al "Artistic Biotope" de cada organización, siendo para el cuarteto Q-Arte su sueldo como profesores e investigadores su canal principal, o para la Schola Cantorum la mensualidad de los padres de familia.

Sin embargo, en el caso de la Sociedad Coral Santa Cecilia y de la Fundación Orquesta Sinfónica de Bogotá, que cuyo enfoque está directamente ligado al desarrollo de la música como producto, desde sus inicios utilizaron como principal canal de recolección de recursos la venta de producciones musicales a otras organizaciones. No obstante, a medida que las organizaciones musicales ganan reputación y se expanden al mercado de la música clásica en la ciudad de Bogotá, son las organizaciones provenientes de diferentes industrias, las que, como sus clientes, van a desarrollarse como principales canales.

Conclusiones

Los cambios en el entorno han estado provocando modificaciones en el modelo de negocios de diferentes tipos de organizaciones, diluyendo las barreras entre las organizaciones con fines lucrativos y las que son sin ánimo de lucro. En específico, las agrupaciones de música de cámara, sinfónica y el canto lírico han cambiado sus formas de funcionar en respuesta a situaciones en la economía, la política, la tecnología, lo demográfico, lo social y lo legal.

Los anteriores cambios han puesto en evidencia la necesidad de identificar el modelo de negocios utilizado por estas organizaciones, ya que esto les permite plantear su reestructuración con el objetivo de lograr un sostenimiento a largo plazo. Sin embargo, la falta de habilidades y conocimientos gerenciales ha provocado que organizaciones musicales trabajen sin entender la funcionalidad de su modelo de negocios, de tal manera que lo imitan de otras.

El análisis de las entrevistas dejó en evidencia que el modelo de negocios es un reflejo de la misión, la visión y el enfoque artístico o misión artística de cada organización. Sin embargo, aunque a partir del origen, de sus motivaciones y de su funcionamiento se puede concluir cual es la misión artística, el problema recae en que no es habitual que las organizaciones

musicales tengan estructurada por escrito su misión y su visión.

Lo anterior, se vuelve relevante ya que estos tres elementos les permitirán realizar negociaciones y/o trabajar desde la colaboración y la cooperación, con partes interesadas provenientes de diferentes sectores de la economía, generando oportunidades de innovación. Estas partes interesadas, son los principales aliados y clientes de las organizaciones musicales, ya que son los que les brindan los recursos físicos, monetarios y de capital humano, para lograr un sostenimiento a largo plazo, y, por lo tanto, estos se convierten en sus principales canales de recolección de recursos.

Es por todo esto que, las organizaciones musicales son organizaciones complejas y frágiles, en donde sus gestores culturales como líderes, tienen que (1) estructurar la misión y visión de la organización y (2) realizar una fuerte labor desde lo que en una empresa "B2B" y una empresa "B2C" es el área de mercadeo, ya que, por un lado, estos deben desarrollar fuertes relaciones con otras empresas para lograr consolidar negocios y alianzas, y por el otro, se deben realizar campañas de creación de público y de estructuración de marca, ya que la reputación de la comunidad tiene una alta influencia en las negociaciones con organizaciones públicas y privadas, y de esta manera, buscar un equilibrio entre lo social, lo artístico y lo económico.

Referencias

- Alberti, F. G., & Varon Garrido, M. A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3–13.
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research*, Fourteenth Edition. En *Teaching Sociology*.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418–427.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Economía de la música en Colombia y en Bogotá - Documento de análisis: gestión, procesamiento y actualización del Observatorio de Economía de la Música de Bogotá*

(Cámara de Comercio de Bogotá, Ed.). Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, & Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2018). *Identificación y cierre de brechas de capital humano para el Clúster de Música de Bogotá - región* (Cámara de Comercio de Bogotá, Ed.). Cámara de Comercio de Bogotá.

Charles, C., Sloan, M. F., & Butler, J. S. (2021). Capital structure determinants for arts nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 761–782.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

Fanelli, S., Donelli, C. C., Zangrandi, A., & Mozzoni, I. (2020). Balancing artistic and financial performance: is collaborative governance the answer? *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 78–93. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2019-0138>

Finley, D. S., & Sathe, V. (2022). Sustaining the Arts by Means of Business Model Innovation. *International Journal of Arts Management*, 24(3), 36–43.

Gielen, P. (2010). The art institution in a globalizing world. *Journal of Arts Management Law and Society*, 40(4), 279–296. <https://doi.org/10.1080/10632921.2010.525065>

Herman, A. (2019). Pragmatized Aesthetics: The Impact of Legitimacy Pressures in Symphony Orchestras. *Journal of Arts Management Law and Society*, 49(2), 136–150. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1473311>

Kim, M., Pandey, S., & Pandey, S. K. (2018). Why Do Nonprofit Performing Arts Organizations Offer Free Public Access? *Public Administration Review*, 78(1), 139–150. <https://doi.org/10.1111/puar.12769>

Ko, W. W., & Liu, G. (2021). The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises: An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15–32. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>

Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

Liu, Q., & Kim, M. (2021). Benefit-Based Revenue Streams and Financial Health: The Case of Arts and Cultural Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640211012090>

McDonald, R. E., Masselli, J. J., & Chanda, B. (2021). Nonprofit business model innovation as a response to existential environmental threats: Performing arts in the United States. *Journal of Business Research*, 125, 750–761. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.022>

Ministerio de Cultura en Colombia, & Fundación Bolívar Davivienda. (2020). *Caracterización del Sector Música Sinfónica en Colombia* (Ministerio de Cultura en Colombia, Ed.).

Otola, I., Grabowska, M., & Kozak, M. (2021). What constitutes the value in business model for social enterprises? *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 336–353. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.21>

Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>

Perić, J., Delić, A., & Stanić, M. (2020). Exploring business models of nonprofit organizations. *Management (Croatia)*, 25(2), 181–194. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10>

Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. En *New England Journal of Entrepreneurship* (Vol. 22, Número 2, pp. 89–108). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030>

Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>

Rodríguez, J. L. (2016). To Sell Or Not to Sell? An Introduction to Business Models (innovation) for Arts and Cultural Organisations. En *GeoSpatial Solutions*. IETM. <https://doi.org/10.1177/109467059921003>

- Rozentale, I., & van Baalen, P. J. (2021). Crafting business models for conflicting goals: Lessons from creative service firms. *Long Range Planning*, 54(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102092>
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: *California management review*, 57(3), 36–59.
- Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A. (2016). Research Methods for Business Students. En *Pearson Education Limited 2*.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. En *Organization and Environment* (Vol. 29, Número 1, pp. 3–10). SAGE Publications Inc.
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427–444. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2). <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Titisari, P., Susanto, A. B., Prajitiasari, E. D., & Wulandari, G. A. (2022). Business Model Innovation Based Management System Creative Industry Strategy in Jember Regency. *Quality - Access to Success*, 23(188), 119–123.
- Unesco. (2003, 23 de septiembre-17 de octubre), 32ª reunión. Conferencia, París. <https://ich.unesco.org/es/convención>
- Unesco, Cámara de Comercio de Bogotá, & Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). *Caracterización Industrias Culturales y Creativas*. https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/caracterizacion_industrias_culturales_y_creativas_de_bogota.pdf
- van Andel, W. (2020). Balancing the creative business model. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(2), 230–246. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.107750>
- Velter, M. G. E., Bitzer, V., Bocken, N. M. P., & Kemp, R. (2020). Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*, 247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., & Sullivan Mort, G. (2021). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, 125(October 2019), 762–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.016>
- Wilsker, A. L., & Young, D. R. (2010). How does program composition affect the revenues of nonprofit organizations?: Investigating a benefits theory of nonprofit finance. *Public Finance Review*, 38(2), 193–216. <https://doi.org/10.1177/1091142110369238>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Yin, R. (2013). Case study research: Design and methods: Sage publications.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zhang, H., Xiao, H., Wang, Y., Shareef, M. A., Akram, M. S., & Goraya, M. A. S. (2021). An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 131(October 2020), 803–814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.045>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>