

Acción Impro

Autores
Estefanía González Vélez



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Acción Impro

[Recurso electrónico] / Estefanía González Vélez. -- Bogotá :
Universidad EAN, 2012. -- (Cuaderno de Casos)

59 p.

ISBN: 978-958-756-179-1

1. Emprendimiento 2. Industria cultural - Estudio de casos

306.4 CDD 21



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor Estilo
Jhony Caicedo

Diseño y Diagramación
Leonel Guerrero Castiblanco

Publicado por Ediciones EAN 2013.
Todos los derechos reservados.
ISBN: 978-958-756-179-1

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

Tabla de Contenido

Introducción	5
1. Objetivos	7
1.1 Objetivo general	
1.2 Objetivos específicos	
2. Estudio de caso	9
2.1 Las industrias culturales en el mundo y en Colombia	
2.2 El sector del teatro en Colombia	
2.3 El teatro de improvisación	
2.4 Acción Impro en Medellín	
2.5 Antecedentes y reseña histórica del grupo	
2.6 El rol de un gerente en una empresa cultural	
2.7 Hacer emprendimiento cultural no es improvisar	
2.8 Resultados significativos	
2.9 Aportes al conocimiento	
2.10 Metodología de estudio	
2.11 Conclusiones	
3. Acción Impro y los componentes del MMGO®	33
3.1 Seguimiento y comprensión del entorno	
3.2 Problemática y potencialidades	
3.3 Dirección y planeación estratégica	
3.4 Gestión de mercadeo	
3.5 Logística	
3.6 Comercio exterior e interior	
3.7 Gestión de la comunicación e información	
3.8 Gestión de la producción	
3.9 Conocimiento e innovación	
3.10 Gestión humana	
3.11 Estructura y cultura organizacional	

- 3.12 Asociatividad
- 3.13 Gestión financiera

Guía Pedagógica 41

- 1. Objetivos pedagógicos del caso
- 2. discusión
- 3. Preguntas para la discusión

43

Referencias bibliográficas 45

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para el estudio de caso de una organización del sector cultural

Anexo 2. Acción Impro: Facebook.

Anexo 3. Acción Impro: Twitter.

Anexo 4. Acción Impro: Flickr.

Introducción

Acercarse a la realidad cotidiana de un emprendimiento cultural, a sus vivencias del día a día, es una de las estrategias más certeras para comprender, desde la práctica, cómo se aplica la teoría sobre este tipo de iniciativas e ideas de negocio. En este sentido, llevar a la academia las experiencias de proyectos culturales que se proyectan y desarrollan como empresa, con las particularidades propias de este sector y a la luz de los estudios de caso, se constituye en herramienta para la investigación.

El presente Cuaderno de Investigación, es realizado en el marco de las actividades del grupo de investigación Cultura y Gestión de la Universidad EAN. Se trata de una herramienta de trabajo y análisis, que a partir de la descripción de una situación real y del traslado de una experiencia empresarial a la academia, permitirá a los estudiantes conocer el proceso de creación y desarrollo de este emprendimiento cultural para analizar situaciones específicas, así como para reflexionar, avanzar en criterios propios, trabajar en equipo y hacer propuestas para abordar las diferentes problemáticas que se presentan.

En el documento se da cuenta del contexto general de las industrias culturales, y en particular del grupo de teatro, junto con los diferentes aspectos y factores que inciden en su proceso de forma positiva y negativa. Lo anterior se realiza desde una perspectiva de la economía cultural que pretende, en el mediano plazo y a partir del estudio comparativo entre diferentes casos de empresas e industrias culturales, analizar la viabilidad del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones —MMGO®—, diseñado por la Universidad EAN para el fortalecimiento de las empresas en general.

El grupo de teatro Acción Impro nació en Medellín en 1999, cuando estudiantes de teatro de la Universidad de Antioquia decidieron unirse para hacer una propuesta teatral propia a partir de la técnica de la improvisación. Luego de compartir un taller sobre teatro de improvisación, los cinco estudiantes empezaron a trabajar juntos hasta el día de hoy; su objetivo inicial era hacer un teatro innovador, con una técnica hasta entonces poco conocida en la ciudad y en el país.

Acción Impro es hoy en día, junto con La Gata de Bogotá, uno de los grupos de teatro de improvisación con mayor distinción, no sólo en el país sino también en Iberoamérica, donde además son reconocidos por su espíritu emprendedor. Por esta razón, consideramos que el caso de Acción Impro constituye una experiencia de emprendimiento cultural única y exitosa que deberá ser estudiada por diferentes emprendedores, ya que su trayectoria de más de diez años demuestra un recorrido empresarial en constante crecimiento, así como una marca reconocida como sello de calidad caracterizado por ser innovador (incluso dentro de la técnica de improvisación), por generar nuevas propuestas y liderar con una visión de empresa el subsector de este tipo de teatro.

En la actualidad, Acción Impro es una empresa cultural que se constituye en un modelo para los diferentes subsectores de la cultura y sus empresas. En este sentido, nos encontramos frente a un caso exitoso, sin lugar a dudas, que plantea una estrategia novedosa con resultados bastante positivos; sin embargo, será importante problematizar ciertos aspectos del caso, que conduzcan a los estudiantes a pensar en el futuro de esta empresa y en cómo se pueden potencializar aún más sus diferentes activos culturales y solidez empresarial.

Este documento consta de cuatro partes: la primera, presenta los objetivos del cuaderno de investigación, la segunda contiene el estudio de caso, la tercera, describe el análisis de los diferentes componentes del Modelo de Modernización de Gestión de las Organizaciones y, por último, en la cuarta parte se encuentra la guía pedagógica.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Desarrollar a profundidad el caso de estudio de la empresa cultural Acción Impro, analizando su proceso a través de diferentes variables, con el fin de iniciar la consolidación de un modelo de desarrollo para las empresas e industrias creativas en la Universidad EAN.

1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar el caso de estudio del grupo de teatro: Acción Impro.
- Desarrollar herramientas pedagógicas para el trabajo en las aulas (guía).
- Analizar algunas variables en relación con el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO®–.

2. Estudio de caso

2.1 Las industrias culturales en el mundo y en Colombia

Hoy en día, existe un consenso a nivel internacional sobre las industrias culturales como motor de desarrollo social y económico de los países, lo que además las reconoce como el sector más dinámico de la cultura en la medida en que atraen un número mayor de audiencias y capitales, y generan un alto número de empleos. El emprendimiento cultural y las industrias creativas y culturales son un sector que viene generando desarrollo alrededor del mundo.

Esta grata aceptación en el ámbito de la economía a nivel mundial, sumada a la juventud del sector, conduce a una serie de ambigüedades tanto en las definiciones conceptuales como en el abordaje desde las políticas culturales. De tal suerte que hoy existen múltiples maneras de reconocer e impulsar estas industrias culturales, así como diferentes y numerosas maneras de definirlas; sin embargo, en un sentido amplio del término y de acuerdo con la UNESCO, podemos definirlas así:

Las industrias culturales representan sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. También son denominadas en algunos países *industrias creativas* (*Creative Industries*) y conocidas en ámbitos económicos como *industrias de futuro* (*Sunrise Industries*) o, en medios tecnológicos, como *industrias de contenido* (*Content Industries*). 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. (UNESCO, 2000)

También es importante considerar que:

Sin negar las interrelaciones y sinergias que pueden darse entre todos estos segmentos de actividad, nos referimos aquí

a aquellas que, a partir de la generalización de la imprenta, se basan en unos contenidos, crean unos usos sociales y desarrollan un modelo de financiación que permita su expansión y aplicación masiva. Son las que, como ya intuyera Walter Benjamín hace años, tienen como eje un trabajo simbólico en un proceso industrial basado en la inversión de capital y en la división del trabajo, que permite su conversión en mercancía. Pero no en una mercancía cualquiera. Las industrias culturales aportan así un valor añadido a los contenidos al tiempo que construyen y difunden valores culturales de interés individual y colectivo. Son por ello esenciales para promover y difundir la diversidad cultural así como para democratizar el acceso a la cultura ya que, con la generalización de los bienes y servicios culturales el hecho cultural pierde el carácter presencial que lo hacía históricamente elitista. Abocadas a fomentar y apoyar la creación que constituye su “materia prima” fundamental, las industrias culturales tienen también una imperiosa necesidad de innovación constante y una estructura económica particular; el núcleo ineludible de su negocio consiste en transformar contenidos culturales valores simbólicos en valor económico. La indisoluble dualidad cultural y económica de las industrias culturales se extiende obligadamente a sus productos que, por esa misma razón, no pueden ser considerados como meras mercancías de consumo o entretenimiento (UNESCO, 2000).

Particularmente, en América Latina experimentamos desde hace varias décadas un cambio muy positivo en la percepción y el abordaje de las industrias culturales, reflejado en políticas públicas y programas que buscan fomentar y fortalecer dichas industrias, basados en la valoración y valorización de los activos culturales locales. Estos activos se caracterizan por la pluralidad de sus manifestaciones, lo cual es una oportunidad para alcanzar el desarrollo sostenible de la población de cada país. En el caso de Colombia, las industrias culturales representan el 2.8% del Producto Interno Bruto (PIB); participación que viene incrementado desde 1995 con un 0.81%, hasta llegar a alcanzar un 1.24% en 2003. De acuerdo con el estudio realizado por el Convenio Andrés Bello, con el apoyo del Ministerio de Cultura y el CERLALC, el sector que más aporta es la televisión con 38.70%, seguido de los periódicos con 19.76%, las editoriales con 17.65%, la radio con 11.99%, la televisión por suscripción con 9.79%, el cine y el video con 6.33%, los discos con 1.18% y las revistas con 0.61%. Sin

embargo, este aporte aún continúa siendo bajo en comparación con el de otros países.

Por otra parte, se evidencian modificaciones en la producción cultural en Colombia durante estos años; mientras que la radio y las editoriales han perdido participación porcentual, la televisión la ha incrementado. Los periódicos, en cambio, se han mantenido a pesar de los cambios y la competencia de las nuevas industrias culturales.

En cuanto a la generación de empleos directos, encontramos que en 1996 las industrias culturales generaron 12.766 empleos, de los 430.034 que generaron el total de las industrias; no obstante, en el año 2000 las empresas culturales redujeron los empleos directos a 11.941 (variación porcentual de 6.46%), mientras que el empleo en el total de las industrias aumentó a 536.429 (incremento del 24.74%). Esto puede ser explicado por la entrada de nuevas tecnologías o por el cambio en los procesos de producción y distribución. En general, se puede ver que las industrias culturales participaron en el crecimiento de la economía, más no son grandes influyentes en el comportamiento del PIB (Herrera, 2010).

Ahora bien, pese a la importancia cada vez mayor del emprendimiento cultural y las industrias creativas y culturales, este sigue siendo un tema apenas abordado tanto para el sector público y privado, como para la academia. Para el sector público se trata de una apuesta novedosa, para la que apenas hasta el año 2009 se diseñaron los primeros lineamientos de política, dictados por el Ministerio de Cultura, en los que se han tenido avances importantes con el apoyo del Ministerio de Comercio, el Comité Privado de Competitividad y algunos actores del sector privado. Gracias a estos esfuerzos, en 2010 se aprobó el CONPES para las industrias culturales, lo cual genera una serie de retos a corto, mediano y largo plazo.

Mientras esto ocurre desde lo público y privado, en algunos sectores de la academia se siguen dando discusiones acerca de la pertinencia de generar desarrollo económico a partir de la cultura y las implicaciones negativas de estas industrias sobre la cultura, el folclor y el patrimonio inmaterial. Por otra parte, algunos sectores encuentran un gran potencial en dichas industrias y coinciden en la necesidad de generar contenidos desde la investigación que permitan la comprensión, conocimiento y fortalecimiento de las mismas.

Es así que nos enfrentamos a un gran reto como país, ya que contamos con gran riqueza cultural y potencial desarrollo económico, pero escasos avances en materia de política, investigación y generación de contenidos. Por lo tanto, se requiere de la producción de contenidos que permitan la generación de políticas y lineamientos que fomenten tal desarrollo económico, sin ir en detrimento de la cultura y los activos patrimoniales de la nación.

La investigación que se propone a partir del estudio de caso del trabajo del colectivo de teatro Acción Impro, permitirá aportar al desarrollo del país a partir de la generación de contenidos para el subsector del teatro y las artes escénicas. En la medida en que se trata de un caso concreto de emprendimiento cultural, que hoy se proyecta como una empresa sostenible que genera desarrollo para el sector a partir de la competitividad y la circulación, se podrá hacer un análisis integral abordando diferentes aspectos del emprendimiento (lo económico, lo social y lo empresarial, entre otros).

2.2 El sector del teatro en Colombia

Si bien es cierto que el sector teatral se ha caracterizado por su informalidad, gran parte de los grupos se han constituido en una serie de organizaciones culturales como fundaciones, corporaciones y asociaciones que representan grupos, espacios y diversas formas de entidades para la creación, que han dado pie a instancias más amplias como la Corporación Colombiana de Teatro (CCT), La Asociación Nacional de Teatro Universitario (ASONATU), La Federación Nacional del Teatro (FENATE), la Asociación de Titiriteros de Colombia (ATICO), y las actuales y vigentes Asociación de Trabajadores de las Artes Escénicas (ATRAE) y Asociación de Salas Concertadas de Teatro de Bogotá. Sin embargo, cabe aclarar que muchas de estas organizaciones ya no existen o se han transformado en organizaciones de gestión.

Por otra parte, es de resaltar el surgimiento y fortalecimiento de espacios de discusión encaminados hacia la construcción de políticas, tales como los diversos Congresos del Nuevo Teatro, los Congresos Nacionales y los encuentros, entre los que se destacan los Festivales del Nuevo Teatro, los Festivales Nacionales de Teatro, el Festival Iberoamericano, el Festival Alternativo, el Festival de Teatro de Bogotá, el Internacional de Manizales, el Festival de Cali, el de Medellín, etc.

Pero cabe decir que, pese a este gran mapa de festivales y encuentros a nivel nacional, son muchas las diferencias que existen entre el movimiento teatral que se concentra en las ciudades capitales y, el de las ciudades intermedias y regiones, generando dificultades para la concepción de políticas y programas para el desarrollo del sector.

Estas características tan diversas, relacionadas con la informalidad del sector, devienen en una serie de falencias a la hora de generar la información e investigación que, por un lado permitan medir el impacto del teatro dentro de las industrias culturales, y por el otro, mapear el sector en sus diferentes líneas (formación, infraestructura, organización, creación, etc.). En este sentido, y de acuerdo con el Plan Nacional de Teatro 2011-2015 del Ministerio de Cultura, se evidencian carencias como:

- No existe un sistema interactivo de información básica, que permita su verificación y actualización de forma permanente.
- Hay pocas investigaciones relacionadas con el análisis de la situación teatral en el país en sus aspectos: económico, organizativo, histórico, comparativo, de impacto y resultado, etc.

Ahora bien, de acuerdo con algunos estudios realizados, entre los que se destaca el del Centro de Estudios sobre el Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes (CEDE), encontramos que la participación de la cultura en el PIB en el año 2002 fue del 2.08% y dentro de este, la participación de las artes escénicas fue de 1.54%, realizando transacciones anuales por 1.5 billones de pesos. Adicional a esto, encontramos una base de datos de 1.774 organizaciones que reúnen a un total de 17.610 personas vinculadas de forma directa al teatro, convirtiéndose este en su principal fuente de ingresos. Sin embargo, encontramos que de estos, solo 5.870 son empleos formales; el 40.6% de las vinculaciones se dan en forma de pago por una actividad específica, sin ningún tipo de contratación, la mayoría de los contratos (53.04%) son verbales y solo el 67.98% son de tiempo completo.

En síntesis podemos aseverar, aunque de forma un tanto arbitraria y sin fuentes que permitan comprobar esta afirmación, que el del teatro y las artes escénicas es uno de los sectores más fuertes dentro de las industrias culturales, haciendo una importante contribución al PIB. Sin

embargo, y en este mismo sentido, es necesario y podría decirse que urgente, generar estudios e investigaciones que permitan hacer una medición real del impacto de estas industrias en la economía y en su aporte en el desarrollo de las empresas culturales.

2.3 El teatro de improvisación

Acción Impro se ubica en el sector de la cultura dentro de las artes escénicas y dentro de estas, en el teatro. A su vez, se ubica en un subsector de línea específica que se conoce como: teatro improvisacional, estilo que como su nombre lo indica se basa en la improvisación. Junto a esta tendencia, existen varias en la vanguardia que pueden ser categorizadas como: *in situ* o lugar, cuerda desatada (cuerda destacada) y palabra suelta o gajo suelto. Esta forma de teatro tiene sus orígenes en la *Commedia dell'Arte*, cuando los actores improvisaban en las calles de Italia. Posteriormente, la técnica se utilizó como “juego” para los ensayos y las audiciones que se fueron haciendo tan interesantes y divertidas que poco a poco el público estuvo dispuesto a pagar por asistir. Con el tiempo la técnica se fue convirtiendo en algo un poco más “formal”, se definieron algunas reglas, categorías y, en general, algunos parámetros para desarrollarlo como otra línea del teatro.

Actualmente se destacan las compañías de España y Argentina, países que fueron pioneros en esta forma de teatro y que continúan siendo líderes, no sólo desde la creación sino también desde la investigación, haciendo grandes aportes al desarrollo conceptual y teórico de esta línea. Cabe destacar al grupo Sucesos Argentinos, un grupo mítico ya disuelto, que contaba con Omar Argentino Galván, Osqui Guzmán, Marcelo Savignone y Romina Coccio como sus principales referentes. Hoy en día, cada uno de ellos cumple un lugar muy importante en la improvisación local e internacional.

Omar Galván, con su “Impro Tour”, viaja por el mundo acompañado de una constante búsqueda de nuevos caminos en la técnica de improvisación. Principalmente se basa en diversos tipos de narración de las historias, con estilos literarios muy bien entrenados. Osqui Guzmán, con su grupo Qué Rompimos, solo o con Leticia González de Lellis, despliega su destreza física, rapidez mental, y diversos personajes histriónicos. Por su parte, Marcelo Savignone trabaja desde las artes puras, investigaciones con máscaras, bufón y comedia

del arte. Como estos, en Argentina se destacan diferentes grupos con técnicas de gran variedad.

Por parte de Colombia a nivel internacional se destacan La Gata, de Bogotá, y Acción Impro, de Medellín.

Otros grupos reconocidos en teatro de improvisación son:

- **CÜÁ.** El público nunca sabe lo que va a pasar, CÜÁ... ¡tampoco! Madrid, España.
- **Jamming.** El arte de crear momento a momento. Madrid, España.
- **Impro Madrid.** El teatro como vértigo. El placer de crear y encontrar lo único, lo irreplicable... ¡La improvisación! Madrid, España.
- **Planeta Impro.** Especializada en espectáculos de improvisación competitiva. Creadora del espectáculo "Zzapping, el concurso". Barcelona, España.
- **Improvisa Teatro.** Un universo donde nada dura. Donde todo nace... para morir. Somos un grupo de casi 40 actores con un único objetivo: cambiarte un poquito. Granada, España.
- **Escuela de Impro Valencia.** Improvisa y diviértete con nosotros. Valencia, España.
- **L'OM Imprebis.** Han popularizado la improvisación en España. Valencia, España.

2.4 Acción Impro en Medellín

Como se había mencionado anteriormente, Acción Impro es, junto a La Gata, uno de los grupos de teatro improvisacional con mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional. En Medellín, su ciudad natal, son pioneros y líderes reconocidos tanto por sus pares en el sector, como por las instituciones de la ciudad, y un público fiel que los acompaña y se multiplica desde hace varios años, especialmente desde que cuentan con una sala propia y una escuela.

Si se visita con frecuencia la sala de teatro, puede percatarse de que el “público se repite”; esto, según explican los asistentes, se debe a la posibilidad y certeza de encontrarse cada vez con algo nuevo. Gracias a la técnica de improvisación, este grupo ofrece una propuesta que si bien tiene un modelo consolidado para cada uno de sus ejercicios, el resultado final siempre varía (excepto en las obras de guión como *La escala humana*).

Encontramos además, que ese público se encuentra en otros espacios reales como la escuela y los festivales, donde muchos de sus *fans* los siguen. Así mismo, están presentes en espacios virtuales como Facebook, donde se encuentran para seguir al grupo, tener información sobre eventos o simplemente, para generar encuentros sociales alrededor del teatro y el grupo. A través de Twitter, el grupo le permite a sus seguidores tener información e interacción con los actores en tiempo real, generando una relación mucho más cercana que da lugar a una audiencia fiel basada en “la amistad” establecida a través de estas redes, y que se consolida en los espectáculos donde el público también participa dentro de la creación.

A diferencia de la mayoría de grupos de teatro y salas concertadas que se encuentran en el centro de la ciudad, su ubicación está en el prestigioso sector de El Poblado, en un sitio cercano al sistema de transporte masivo Metro y a buses de servicio público, permitiendo un acceso fácil a la sede donde concentran todas sus actividades administrativas, creativas, de puesta en escena y escuela.

Esta ubicación le permite al grupo:

- Tener acceso y brindar su oferta a un público “abandonado” por el teatro en la ciudad, que escasamente frecuenta el centro. Muchos de sus seguidores son también sus vecinos, viven en El Poblado o en sectores cercanos.
- En la medida en que se ubican en un sector de estrato alto, en el que sus habitantes cuentan con capacidad de gasto e inversión en la cultura, pueden mantener unas tarifas que si bien siguen siendo accesibles para muchos, son un poco más altas.

- Debido a la facilidad del acceso, las diferentes posibilidades de transporte y el ambiente del sector, sus clientes, amigos y seguidores, se encuentran con una empresa ubicada en un sector amigable y tranquilo de la ciudad.
- Presentar una oferta diferente a la que se concentra en el centro de la ciudad, donde encontramos en su mayoría salas de teatro de corte tradicional; los espectadores, especialmente los más jóvenes, encuentran una propuesta fresca, novedosa, ágil y cercana.

Algunas de las personas que asisten a sus espectáculos dicen que antes de ver a Acción Impro no iban a teatro porque les parecía aburrido. En este sentido, se puede hablar de la conquista de un nicho de mercado diferente y exclusivo (anexos 2, 3 y 4).

2.5 Antecedentes y reseña histórica del grupo

Acción Impro es una empresa cultural que nació en el año 1999, en la ciudad de Medellín, cuando cinco estudiantes de teatro de la Universidad de Antioquia, tomaron la decisión de unirse para formar su propio grupo. Fue alrededor de la profundización en la entonces novedosa técnica de improvisación teatral, que David Sanín, Catalina Hincapié, Ricardo España, Adriana Ospina y Gustavo Miranda, le dieron vida a este proyecto que durante cinco años desarrollaron “por puro amor al arte”.

La Universidad de Antioquia había convocado a estudiantes de todos los semestres a un taller de improvisación con el maestro Rigoberto Giraldo. Una vez terminado el taller, los estudiantes que luego conformarían Acción Impro comenzaron a ensayar la técnica a partir de su variación de match¹, todos los días en los salones de la Universidad. Posteriormente, cuando llevaban algunos meses de ensayo, el maestro Rigoberto trajo el espectáculo Sucesos Argentinos, el cual sirvió de inspiración al grupo; hicieron su primer match con los argentinos en el que, como ellos mismos cuentan, “nos dieron mucho palo”.

¹ Match es una de las formas del teatro de improvisación en la que se enfrentan dos equipos de seis actores cada uno, donde improvisan historias de acuerdo a las consignas que el árbitro central les da. Es un partido de teatro de dos tiempos, con historias que se deben crear de manera separada o mixta; improvisaciones que van desde siete hasta 30 minutos cada una.

A los seis meses de haberse unido y ensayado diariamente, los invitaron al Festival de Teatro de Manizales donde se presentaron por primera vez como propuesta teatral en un escenario. Después de esto comenzaron a trabajar con el maestro Omar Argentino quien les dio un curso de un mes, a partir del cual comenzaron a consolidarse como grupo, a tener un nombre y hacer propuestas propias. Después de dos años de ensayos a puerta cerrada realizaron una gira de presentaciones en diferentes bares y colegios de la ciudad, cuyas entradas vendían por precios muy bajos (aproximadamente 100.000 pesos en el año 2001). Este dinero les sirvió para pagar los primeros meses de arriendo de un sótano en el barrio La América, un sector de clase media de la ciudad, donde ensayaban de lunes a viernes y dictaban clases de improvisación a niños y jóvenes. Adicional a esto, compraron su primer juego de luces, afiches para promocionar el grupo y uniformes para las presentaciones.

Sus primeras invitaciones internacionales fueron a Argentina y México, donde pudieron conocer otras técnicas dentro del teatro de improvisación. A partir de esto, lograron ampliar sus propuestas ya que hasta ese momento sólo tenían el espectáculo: A toda prueba².

Uno de los integrantes vio una bodega en arriendo en el barrio El Poblado de Medellín y les propuso trasladar la sede a este sector de clase alta y media alta de la ciudad. En ese momento, aún no recibían ganancias individuales y mantenían el fondo común, de manera que este dinero les sirvió para adecuar la nueva sede en la que todos los actores trabajaron como obreros hasta lograr tener un espacio adecuado. Actualmente, continúan en esta sede donde todos los fines de semana desde hace siete años, de jueves a sábado con excepción de los días en que están de gira, presentan sus diferentes espectáculos. Entre ellos se encuentran los de improvisación y su única obra de guión *La escala humana*, también presentada en otros escenarios nacionales e internacionales.

² A toda prueba, es un espectáculo de improvisación teatral donde cuatro actores, un músico y un lumino-técnico, recrean historias totalmente improvisadas, sin guiones ni partituras; nada de lo que ven los espectadores está preparado, por esto, cada improvisación y cada función es única e irrepetible (Acción Impro.com).

Más adelante, en el mismo sector, arrendarían una casa para la creación de la escuela y las oficinas. A partir de este nuevo espacio han ampliado la oferta de espectáculos, han crecido como escuela, y fue allí donde llegaron sus primeros clientes empresariales buscando espectáculos temáticos, que hoy son su mayor fuente de ingresos. Fue así como en el 2004, luego de asistir a festivales de improvisación en México y Argentina y con la convicción de dedicarse de lleno al teatro y a su grupo, abren la primera sala de improvisación teatral en Colombia.

A partir de ese momento, los fundadores empiezan a darse cuenta de que necesitan introducir un modelo de organización empresarial que les permita cobrar por su trabajo y lograr uno de sus objetivos: vivir del teatro. Al principio, gracias a la asesoría del papá de uno de los integrantes del grupo, se formaron como sociedad, pero con el tiempo vieron que debían pagar impuestos muy altos en relación con sus ganancias. Además, la visión de una sociedad no era acorde con la del grupo, por esto más adelante se conformaron como corporación, figura que aún conservan.

Para ese momento, el concepto de industria cultural apenas se estaba conociendo en el país y no se contaba con modelos; pensar en la posibilidad de “vivir del arte” era una utopía, mucho más en el caso del teatro que es caracterizado por su informalidad. En su búsqueda, el grupo recibió asesorías no muy acertadas hasta que finalmente, encontraron eco gracias a un ingeniero quien, al ver las potencialidades de su propuesta teatral, inició un proceso de emprendimiento con el grupo.

Gabriel Zapata, un joven ingeniero mecánico y especialista en mercadeo con conocimientos en música, se enamoró del proyecto y decidió “dejar la vida convencional para dedicarse a trabajar con el arte”. Asegura Gabriel, que esta afortunada combinación de saberes le fue muy útil a la hora de comprender y resolver las necesidades y problemas característicos de las industrias culturales y así, poder enfrentar el reto de asumir la dirección administrativa del grupo. Este ingeniero diseñó un modelo empresarial diferente al de los demás teatros en el país que permitió obtener mayores ganancias: un modelo de empresa cultural. “El éxito de este modelo estuvo determinado porque nosotros nos reuníamos frecuentemente para evaluar con Zapata el modelo en sí y para hacer propuestas propias a fin de que no sólo fuéramos empresa... una de esas propuestas, innovadora para nosotros, fue *La escala humana*” afirma una de las actrices.

Gracias a este modelo en el que su activo cultural, es decir los actores y personal técnico, está en el centro hoy en día los autores y empleados de Acción Impro cuentan con un salario mensual, prestaciones sociales y excelentes condiciones laborales, entre las que se encuentran un fondo para la formación y capacitación, así como espacios de recreación colectiva, entre otros.

Fueron varios años de trabajo arduo, compromiso y perseverancia que hoy hacen de Acción Impro una empresa sostenible tanto en un sentido artístico como, económico. Luego de haber iniciado con cinco personas de base, para el año 2009 ya generaba 25 empleos directos y contaba con la colaboración de otros empleados externos (indirectos y *freelance*) entre actores profesionales, bailarines, músicos, escenógrafos, técnicos y otros.

En el año 2008, Acción Impro pagó cerca de 250 millones de pesos por servicios externos. Al año siguiente un amplio número de personas del sector público y privado que dictan los lineamientos y políticas para el sector, empresarios y gestores culturales, tuvieron la oportunidad de conocer este caso en el Seminario de Industrias Culturales de Cartagena, donde las cifras de Acción Impro sorprendieron gratamente a la audiencia. Si bien es cierto que existe confianza en el sector, aún existe también un gran escepticismo en especial frente a la capacidad de organización, gestión y sostenibilidad de las empresas culturales, componentes en los que Acción Impro demuestra grandes fortalezas.

Actualmente, esta empresa cultural cuenta con un modelo de negocio independiente, sostenible y en permanente crecimiento. Cuenta con su propia sala de teatro y una academia en un exclusivo sector de Medellín, y prestan servicios teatrales para los eventos empresariales. De acuerdo con los miembros del grupo, los eventos son el negocio que les permite tener sostenibilidad y autofinanciar sus creaciones artísticas que son y serán siempre el corazón y el motor que mueve a la compañía. Recientemente incursionaron en la televisión nacional con un programa en el canal Caracol; sin embargo, a diferencia de otros países de Latinoamérica donde este modelo tiene un gran éxito, en Colombia no alcanzaron la audiencia buscada.

En este camino de éxito empresarial, el grupo además se ha destacado a nivel nacional e internacional por su éxito en la creación y puesta en escena de los ejercicios de improvisación con sello propio. Acción

Impro ha representado al país en festivales en España, México, Argentina, Ecuador, Brasil y Chile, y en dos ocasiones ha organizado, el Festival Internacional de Improvisación Teatral de Colombia, dentro del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá. Por otra parte, se ha destacado como uno de los socios más activos de la red de improvisación de Iberoamérica, ya que, además de su participación en festivales y del liderazgo de proyectos nacionales, a partir del año 2011 han consolidado una propuesta de intercambios que les permite a los cinco autores viajar fuera del país para “hacer lo que hacen los actores de allá, es decir, vivir en sus casas, ensayar en sus sedes y presentarse, entre otros”. Así mismo, se busca que los actores extranjeros también viajen a Medellín.

Su gestión empresarial ha sido premiada en cabeza de su director administrativo, quien ganó el premio al Joven Emprendedor Internacional en Artes Escénicas 2008 otorgado por el British Council, luego de haber sido seleccionado por el Ministerio de Cultura como el representante de Colombia para este concurso. De igual forma, el grupo ha sido reconocido como una de las mejores empresas del país y una de las mejores ofertas culturales de la ciudad de Medellín.

En el mes de agosto de 2011 realizaron el Primer Mundial de Improvisación en Medellín, con apoyo de la empresa privada y la academia (Universidad de Medellín, Coordinadora Mercantil y UNE), al que asistieron grupos de México, Argentina, Brasil y Colombia.

2.6 El rol de un gerente en una empresa cultural

Gabriel Zapata es ingeniero mecánico con un posgrado en mercadeo y experiencia en administración de empresas, tiene un gusto y sensibilidad por las artes especialmente, y hasta ese momento, por la música. Asegura que encontró la forma perfecta de aplicar todos sus conocimientos y pasiones a través de Acción Impro.

Cuando fue elegido como el Joven Emprendedor, Zapata conversó con el Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura y entregó lo que considera los **diez tips para ser un emprendedor exitoso**, presentados a continuación, y que serían compartidos con otros emprendedores en diferentes conversatorios a través de la página *web* del Ministerio.

- Creer mucho en su “producto”. Estar convencido de su arte y de la idea que esté promoviendo.
- Estar dispuesto a hacer una inversión personal grande. La industria cultural no es fácil, se debe estar preparado para invertir tiempo y esfuerzo para sacar adelante su proyecto.
- Reflexionar si realmente disfruta del proceso emprendedor, es decir, si las actividades del negocio y del empresarismo serán una carga o al contrario, resultarán tan interesantes como el proyecto artístico. Es muy importante decidir, en el caso de un artista, si quiere estar a cargo de las actividades de gerencia o si más bien, busca un asesor que lo haga con él o ella. En caso de que el emprendedor no sea artista, es muy importante que comprenda que está trabajando con arte y con artistas, y que tenga una sensibilidad particular hacia este tipo de manifestaciones culturales.
- Trabajar con profesionalismo. Si las actividades artísticas se tratan con excelencia y la mayor dedicación, la empresa debe llevarse de la misma forma: no se puede estar en desventaja al momento de una negociación.
- Ser capaz de convencer a diferentes tipos de público. Un emprendedor es quien promueve el proyecto e invita a artistas y a patrocinadores a involucrarse, es quien busca apoyo público, espectadores, potenciales clientes y es quien convence al público en general a través del mercadeo. Debe entonces tener aptitudes para identificar, convocar y convencer a través de la comunicación a toda la diversidad de interlocutores.
- Tener y ejercer capacidad de negociación. Habrá que negociar para conseguir fondos, adquirir materiales, ofrecer y vender productos o servicios. Incluso, en el proceso de producción, hay muchos involucrados y con todos, eventualmente, tendrá que resolver el tema económico.
- Valorar el producto, proyecto o empresa. Debe entender y estar en condiciones de defender el valor de lo que está ofreciendo; eso es algo que nadie más hará por usted y es además su responsabilidad, el que la cultura sea bien valorada.

- Hacer una planeación financiera. Muchas veces se falla en planear y saber muy bien cuánto cuesta llevar a cabo un proyecto, o entrar en una licitación o convocatoria. Si la estructura de costos no es clara, se cometen muchos errores graves e irreversibles.
- ¡Evaluar! Después de cada actividad se debe realizar una evaluación artística, técnica y económica. Así se crece en varios sentidos.
- El arte y la cultura son expresiones humanas, nunca se puede olvidar eso porque es la base de su negocio. No se sorprenda si en el camino del éxito descubre que su principal inversión es en el ser humano. (Ministerio de Cultura, 2010)

2.7 Hacer emprendimiento cultural no es improvisar

El modelo de negocio sostenible, en crecimiento e independiente de Acción Impro, partió de un análisis del mercado de eventos culturales que permitió evidenciar una necesidad, entre las entidades públicas y privadas, para introducir y desarrollar cambios sociales y organizacionales con acciones innovadoras.

Cuando tomaron la decisión de ser empresa, el grupo realizaba espectáculos teatrales propios y talleres de formación en la escuela; sin embargo, estas dos líneas de trabajo no generaban ingresos suficientes para pasar del punto de equilibrio a la rentabilidad. Al mismo tiempo que reconocían esto encontraron, gracias a su análisis, una necesidad dentro de las empresas de la ciudad: la carencia de propuestas innovadoras para diferentes fines como integraciones, motivación, rendición de cuentas, entre otros. Su propuesta novedosa consistió en realizar eventos teatrales de improvisación, basados en temáticas empresariales y de acuerdo con las necesidades del cliente.

Además del análisis del sector, comenzaron a encontrar en su público tradicional, el de las personas que disfrutaban las funciones en la sala, un interés por llevarse espectáculos de improvisación a sus propios lugares de trabajo. Al principio realizaron campañas de venta, lanzamientos de productos, revisión de resultados y campañas internas. Luego, esto se fue transformando en eventos creados exclusivamente para las temáticas requeridas “hechos a la medida”.

La primera y gran innovación de este grupo está en haber iniciado con la técnica de improvisación en Colombia y su fortaleza se encuentra en el hecho de trabajarla durante tanto tiempo de forma profesional y comprometida. Esto les ha permitido desarrollar gran agilidad en los montajes, así como una importante interacción con su público. Por otra parte, gracias a su modelo diversificado y sostenible, hoy pueden contar con toda la infraestructura necesaria (salas de ensayo, sala de teatro, producción y soporte administrativo) para desarrollar su proyecto, generando un ambiente seguro para sus clientes, quienes saben que están invirtiendo su dinero en una empresa sólida.

La propuesta de emprendimiento cultural de Acción Impro es novedosa, profesional y para las empresas culturales constituye un caso emblemático, ya que su profesionalismo y crecimiento se refleja también en el área administrativa y de mercadeo. Desde el comienzo crearon un modelo de negocios flexible que evalúan constantemente y modifican de acuerdo no sólo a las necesidades del mercado, sino a las expectativas y motivaciones de los artistas, porque son conscientes de que ellos son el mayor patrimonio activo de las industrias culturales.

Como parte del modelo, diseñaron un plan de mercadeo que ha servido para hacer un trabajo de marca muy interesante, de estrategias de comunicación y de organización de la empresa. El hecho de ser una marca reconocida y haber desarrollado un producto genérico de los espectáculos, les ha permitido tener una presencia significativa dentro de su propio sector, por lo que el grupo cuenta con tres líneas de productos definidas con objetivos claros:

- **Eventos empresariales:** contiene productos de alta rentabilidad por el reconocimiento que tiene el grupo, y brinda la estabilidad financiera para las otras líneas.
- **Academia:** desde sus inicios en el barrio La América, abrieron un espacio de formación donde dictan talleres de actuación, improvisación y miedo escénico. Además de generar su propio sostenimiento, la academia les da la posibilidad de tener un espacio agradable para oficinas y salas de ensayo, así como de generar empleo en el medio teatral. También permite crear una comunidad muy fuerte alrededor del grupo y de su tercera línea de negocios, la más importante de sus creaciones: los espectáculos propios.

- **Sala y espectáculos propios:** aquí es donde late el corazón de Acción Impro, de donde nació y a donde siempre debe dirigirse. Desde el punto de vista netamente financiero es un negocio bastante inviable y poco sostenible; es difícil pensar en vivir solamente de la taquilla. Sin embargo, este producto es el que genera la mayor satisfacción, motivación y apreciación por parte del público. Con sus espectáculos han viajado a México, Ecuador, Argentina, Brasil, España y Chile.

En estos eventos han sido tanto participantes, como organizadores y productores, como en el caso específico del Festival Internacional de Improvisación que vienen produciendo desde el 2008. Acción Impro fue seleccionado para ello, por el Festival Iberoamericano de Teatro debido a la calidad artística, estructura, experiencia administrativa y de producción que han desarrollado durante estos años de empresarismo cultural.

Este modelo de negocio basado en las líneas anteriormente presentadas, les permite independencia de las instituciones públicas, así como tener una buena relación con sus clientes, *fans*, seguidores y espectadores, ya que a todos les ofrecen un producto de calidad y una gestión profesional. Si bien participan en convocatorias del Ministerio de Cultura y de la Alcaldía de Medellín, sus acciones no dependen de las ayudas del gobierno o la empresa privada, como ocurre en otros casos de emprendimiento cultural; gracias a esto, Acción Impro tiene el privilegio de evaluar cuáles iniciativas son convenientes y cuáles pueden aprovechar para realizar proyectos nuevos sin verse presionados por el sostenimiento general del grupo, de manera que pueden mantenerse independientes.

2.8 Resultados significativos

Luego de 12 años de trabajo constante, el grupo puede decir que el primer logro, y quizás el mayor durante muchos años, es poder vivir bien y dignamente de su actividad teatral y artística. Sin embargo, una vez alcanzado esto vienen buscando nuevos objetivos entre los que se destacan:

- Tener una marca posicionada a nivel local, nacional e internacional, dentro de su sector y área específica.

- Ser reconocidos no sólo por su calidad artística, sino también por su organización empresarial, profesionalismo y compromiso.
- Generar empleos permanentes y temporales.
- Llevar cultura, a través de los eventos corporativos, a un público que por falta de conocimiento o capacidad económica no asiste a teatro.
- Tener la infraestructura y estabilidad financiera necesaria para llevar a cabo, y de buena manera, los sueños y la capacidad creativa de los artistas.
- Consolidarse como una de las mejores propuestas culturales de la ciudad de Medellín y del país.
- Ser reconocidos como uno de los socios más activos e innovadores de la red de improvisación de Iberoamérica.

2.8.1 Logros y reconocimientos

- Facturación 2008: \$700 millones.
- Dinero pagado a artistas contratados: \$250 millones.
- Invitación permanente a festivales internacionales.
- Empresa estable y con crecimiento.
- Productores del primer Festival Internacional de Improvisación en Colombia dentro del Iberoamericano de Teatro.
- Sala de teatro consolidada con público permanente.
- Gestión empresarial premiada por el Ministerio de Cultura y The British Council.
- Reconocimiento como uno de los 100 gerentes más exitosos del 2008 por la revista Gerente, junto con personas destacadas en otras áreas, es decir, reconocidos como industria.

- Reconocimiento como el grupo teatral más importante de la ciudad de Medellín en el 2008, por la Revista Semana.
- Generación de empleo directo para aproximadamente 50 actores, músicos, bailarines, diseñadores de vestuario, personal de apoyo, administrativos, y otros empleos indirectos en una industria cultural.
- Consolidación de la marca Acción Impro.
- Exposición de los casos de estudio en el marco del I Seminario Internacional en Gestión Cultural y Producción en Artes Escénicas.

2.9 Aportes al conocimiento

Este estudio de caso busca responder a la pregunta: **¿Puede una empresa cultural desarrollarse de forma sostenible y rentable, generando un nuevo modelo de gestión y organización para este sector?** Partimos de la hipótesis que una empresa, cualquiera que sea su carácter, puede desarrollarse de forma sostenible y generar rentabilidad, siempre y cuando diseñe e implemente un modelo de organización y gestión innovador y acorde a sus necesidades y búsquedas.

En este sentido, el presente estudio no sólo responde de forma afirmativa a la pregunta, sino que además demuestra la hipótesis, en la medida en que trata el caso de un grupo de teatro que, a partir de una propuesta innovadora, ha desarrollado un modelo de negocio con diferentes líneas que le permiten sostenerse en el mercado y destacarse como una de las mejores empresas culturales del país, y en general de su ciudad, generando rentabilidad para sus socios.

Ahora bien, este tipo de trabajos aportan a la comprensión del desarrollo de las industrias y empresas culturales, en particular en el contexto colombiano. Lo anterior, constituye este documento en una herramienta pedagógica y de conocimiento para los diferentes actores del sector, y en especial, para los estudiantes del programa de Gestión Cultural, quienes a través de dichos casos, se acercan a la realidad de una situación que podría ser abordada en el desarrollo de su carrera profesional.

El mayor aporte de este caso en particular, es el modelo de negocio que ha desarrollado el grupo de teatro Acción Impro.

2.10 Metodología de estudio

Para el estudio de caso y la realización de las herramientas pedagógicas, se desarrolló el siguiente plan de trabajo con su respectiva metodología:

- Aplicación del Cuestionario para el estudio de caso de una organización del sector cultural (anexo 1). Este instrumento fue realizado por el grupo de investigación y permite tener un acercamiento general a la organización en sus diferentes aspectos: antecedentes, dimensión humana y gerencia de resultados. A partir de esto, se orientará la investigación, buscando desarrollar cada uno de los aspectos para el análisis situacional en cada componente organizacional que contempla el modelo MMGO®, con el fin de analizar su aplicabilidad en las empresas culturales.
- Entrevistas con miembros de la organización: se realizaron entrevistas abiertas orientadas a la ampliación de los aspectos trabajados en el instrumento. En este sentido, nos enfocamos en conocer el origen y motivaciones que permitieron la creación de la organización, los procesos desarrollados como grupo, los diferentes roles de sus miembros y la historia misma de la organización, con el fin de conocer y comprender las etapas, cambios y procesos evolutivos que han tenido.
- Entrevista vía Skype con Gabriel Zapata. El primer gerente de Acción Impro se encontraba en México trabajando en proyectos de emprendimiento cultural durante el desarrollo de la investigación. Fue quien se encargó de diseñar y aplicar el modelo existente.
- Entrevistas en profundidad: se realizaron tres entrevistas de 1:30 horas cada una, con una de las integrantes del grupo (Catalina Hincapié).
- Seguimiento a la organización en redes sociales y página *web* (etnografía virtual): Acción Impro participa en diferentes redes sociales tales como Facebook, Twitter y Flickr; adicional a esto

tiene su propio sitio *Web*. Estos espacios virtuales les han permitido desarrollar su estrategia de promoción y acercamiento al público, es decir, a los clientes de sus productos.

- Revisión de prensa: debido a su crecimiento, los premios que han recibido y la amplia trayectoria de circulación en escenarios nacionales e internacionales, la organización ha contado con una importante participación en medios locales y nacionales.
- Intercambio de información a través de redes sociales y correo electrónico.
- Análisis de algunas variables en relación con los diferentes componentes del MMGO®.
- Reuniones periódicas del grupo de investigación para presentación de avances, discusión y trabajo colectivo con algunos miembros.

La mayor parte de la información recopilada es de carácter cualitativo y se ha enfocado en comprender el desarrollo del proceso de la organización desde su creación hasta la fecha.

2.11 Conclusiones

2.11.1 De las empresas culturales

- Es posible desarrollar una empresa cultural sostenible, rentable y que conserve sus principios de creatividad e innovación, a partir de un modelo de negocios que permita alcanzar las metas empresariales y al mismo tiempo conservar la esencia de la propuesta.
- Una empresa cultural requiere, como cualquier empresa, rigurosidad en su planeación, gestión financiera y estrategia de mercadeos, entre otros componentes que contempla el MMGO®. No obstante, el Modelo deberá ser adaptado para este tipo de empresas y organizaciones.

2.11.2 Específicas del caso

- Acción Impro es una empresa cultural sólida, con trayectoria, reconocimiento, sostenibilidad económica y un modelo de negocios que genera rentabilidad.
- Generaron una propuesta innovadora tanto en su sector (teatro) como en el sector empresarial.
- Son pioneros del teatro de improvisación en Colombia: cuando iniciaron solo había dos grupos de teatro de improvisación en el país.
- Diseñaron una oferta teatral que ha logrado conquistar otro sector y por ende, otro público de la ciudad.
- Tienen excelentes relaciones con la empresa privada de la ciudad.
- Diseñaron e implementaron un modelo de negocio basado en tres líneas de trabajo, lo cual les permite ser una empresa rentable que desarrolla productos de alta calidad.
- Trabajan de forma asociativa con pares en la región: hacen parte de la red de teatro de improvisación de Latinoamérica y participan en festivales internacionales de forma permanente.
- Se están consolidando como organizadores de eventos nacionales e internacionales como el Festival de Teatro de improvisación en el marco del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá, y el Primer Festival Internacional de Teatro de Improvisación en Medellín (2010), en asociación con la alcaldía, la academia y la empresa privada.
- Sus diferentes estrategias financieras, de mercadeo, asociatividad y, recursos materiales y humanos, les han permitido consolidarse como una de las mejores empresas culturales de la ciudad y del país.

2.11.3 Aplicación de los resultados

- Todos los resultados de esta investigación podrán ser utilizados para el desarrollo de ejercicios y talleres en el marco del programa de Gestión Cultural; así mismo, como punto de partida para generar nuevas investigaciones, debates y discusiones en torno al tema de las empresas e industrias culturales.
- Aportar al trabajo del grupo de investigación Cultura y Gestión de la Universidad EAN. Además, los primeros trabajos realizados en el grupo deberán servir para proponer nuevas investigaciones que vinculen grupos de estudiantes y otros docentes de los programas, a la Universidad y a otras instituciones como Colciencias, el Ministerio de Cultura, entre otras.

3. Acción Impro y los componentes del MMGO®

Se expone la situación del grupo de teatro Acción Impro como empresa cultural, frente a cada uno de los componentes del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO®. En algunos componentes, se señala lo que se observa como la mayor problemática y potencialidad, y se proponen algunas recomendaciones. En aquellos casos en los que el grupo no tenga un desarrollo del componente se hace una breve referencia.

3.1 Seguimiento y comprensión del entorno

A partir del año 2007 aproximadamente, el país comenzó a mostrar un interés por el desarrollo de las industrias culturales, tanto desde el sector privado como desde el gobierno nacional. Desde el Ministerio de Cultura se creó el grupo de emprendimiento cultural y se diseñó una política pública para promover tales industrias. Por otra parte, desde el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se creó una cuenta satélite con el fin de medir los aportes del sector al PIB. Así mismo, otros Ministerios y dependencias del gobierno nacional como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Comité de Competitividad de la Vicepresidencia, vienen apostándole a las industrias culturales con herramientas y políticas.

En el marco de este auge, han surgido una serie de iniciativas en diferentes regiones del país que buscan impulsar la producción cultural y convertirla en motor de desarrollo socioeconómico; no obstante, la mayoría de estos procesos se dan por el interés particular de gestores y creadores, antes que promovidos por las propias políticas públicas. En general, la articulación con los lineamientos del gobierno, es un proceso posterior a la creación y consolidación de los emprendimientos. Así mismo, han surgido propuestas personales o colectivas de carácter empresarial que buscan desarrollar proyectos de vida alrededor de la cultura y el arte.

Dentro de esta última línea se encuentra Acción Impro, como propuesta colectiva de teatro y como empresa. Sus productos circulan entre clientes corporativos, espectadores de teatro y aprendices de la técnica de improvisación. De acuerdo a esto el grupo realiza un seguimiento en dos sentidos: por una parte, un seguimiento frente a los lineamientos de política pública para industrias y empresas culturales, los desarrollos del sector del teatro, y en especial de los grupos que realizan teatro de improvisación, para estar al tanto de lo que sucede en el entorno. Sin embargo, su vinculación con programas del gobierno nacional y local como las salas concertadas, así como con otros grupos de teatro en el país es casi nula.

Por otra parte, como tienen poca competencia en la ciudad, su seguimiento se concentra en los clientes más que en su entorno cercano, por esto permanecen en contacto con seguidores y amigos, a través de diferentes estrategias.

3.2 Problemática y potencialidades

Si bien es cierto que el grupo tiene la suficiente independencia económica para no vincularse con programas del gobierno nacional y local, especialmente de carácter económico, existen otro tipo de programas, leyes y estímulos que podrían potenciar el desarrollo del grupo, tales como becas de creación o investigación.

Algunas de las recomendaciones que se presentan son:

- Hacer uso de los programas y estímulos generados a partir de las políticas culturales, con el fin de potenciar sus activos.
- Articular la empresa con personas e instituciones del sector, para potenciar sus capacidades (generar alianzas).
- Actualizarse en materia de políticas públicas que están relacionadas con su labor; conocer y generar puentes con las instituciones del gobierno nacional y local que trabajan en pro del sector cultural.

3.3 Dirección y planeación estratégica

Cuando empezaron a trabajar con Gabriel Zapata como gerente, los miembros de Acción Impro desarrollaron una metodología para la planeación de sus actividades y gestión financiera para el corto y mediano plazo. A partir de esto, hoy realizan una planeación anual en la que definen las giras internacionales, participación en festivales y temporadas de espectáculo. Con esta planeación definen las necesidades para la producción como vestuario, luces, sonido, etc., así como para las giras: tiquetes, hospedajes, desplazamientos, etc., y para procesos de formación como talleres, intercambios, cursos, etc. Entonces, a partir de esta planeación definen los gastos que tendrán durante el año para llevar acabo sus actividades y de acuerdo con esto, se definen las presentaciones que deben vender para lograr los objetivos.

Por otro lado, realizan planeaciones específicas con mayor frecuencia para afinar las actividades mensuales, en especial antes de cada espectáculo o gira realizan una planeación para la producción y los gastos.

El modelo de planeación estratégica para el mediano y largo plazo, le ha permitido a Acción Impro mantener un crecimiento constante, que está dado por un nivel de responsabilidad y compromiso con sus clientes, seguidores y amigos.

3.4 Gestión de mercadeo

Acción Impro tiene tres líneas de producto, como se ha mencionado anteriormente:

- Espectáculos propios en su sede.
- Espectáculos empresariales.
- Escuela de formación. Para cada una de estas líneas realizan procesos de mercadeo basados especialmente en una estrategia de fidelización de clientes. Es decir, promocionan sus ofertas entre amigos, seguidores y clientes, a través de sus redes sociales, *flayers*, pasacalles, *free press*, página *web* y voz a voz. Después de cada espectáculo teatral también ofrecen sus talleres de formación.

De acuerdo con el testimonio de los actores “los clientes nos llegan sin buscarlos”, esto se explica porque ya tienen una marca reconocida en la ciudad y son las mismas empresas las que los recomiendan. La sala de espectáculos siempre está llena, incluso es necesario reservar los boletos con anticipación; el público que asiste a sus presentaciones es un público amigo al que conocen, visitan el teatro con frecuencia y muchos de ellos son además aprendices. Esto se explica porque han tratado de escuchar a ese público, brindarle una oferta variada, y mantener una relación estrecha y cercana con estas personas. Adicional a esto, resulta muy atractivo para el público poder participar de las obras y sentirse parte del espectáculo.

Para el grupo ha resultado muy provechosa la estrategia de mantener un nicho de mercado con un público y clientes fieles. La calidad de sus productos y la innovación es quizás su mejor estrategia para hacer que este nicho no sólo se mantenga, sino que además crezca. Gracias a que hoy son un sello de calidad, han logrado que sus clientes sean los mayores embajadores de su oferta.

3.5 Logística

Actualmente el grupo contrata los servicios de logística y producción por orden de prestación de servicios. Anteriormente tenían una persona contratada de forma permanente para la producción, pero ahora trabaja de forma independiente para diferentes clientes, por eso, deben contratarla por proyecto o espectáculo.

Adicional a esto, cuentan con un personal fijo que se encarga de la limpieza y adecuación de la sala para cada función, una persona encargada del aseo y una secretaria.

Por otra parte, el grupo tiene diseñado un plan de trabajo para los diferentes productos, de tal manera que cuando van a realizar alguno de ellos, contratan a la persona que deba seguir una planeación ya establecida.

3.6 Comercio exterior e interior

La relación del grupo con el exterior está dada por las giras internacionales que pueden ser de tres tipos: giras pagadas en su totalidad, es decir que les pagan honorarios, gastos de viaje, tiquetes,

etc.; giras en las que sólo les pagan los gastos de viaje; y giras en las que sólo les pagan la participación.

Otra forma de mantener relaciones con el exterior, está dada por sus relaciones con la Red de Impro en América Latina y España, lo que les permite, además de su participación en festivales, realizar intercambios con grupos de otros países. Estos intercambios no les generan beneficios económicos, pero son subsidiados por el grupo como una de sus estrategias de gestión humana, conocimiento e innovación.

3.7 Gestión de la comunicación e información

Para la gestión de la información la corporación cuenta con herramientas internas, como el manejo de archivos digitales e impresos de todos los espectáculos, asistencia a eventos, desarrollo propio de metodologías, etc.

Por otra parte, para la comunicación con sus amigos, seguidores y clientes, utilizan las herramientas digitales como su propia página web y las redes sociales.

3.8 Gestión de la producción

El grupo aplica este componente a sus tres áreas de servicios y productos: formación, espectáculos propios y espectáculos empresariales. Para cada una de estas líneas tienen un plan de producción definido que es entregado al productor contratado para cada evento.

3.9 Conocimiento e innovación

Acción Impro realiza diferentes técnicas dentro de la improvisación teatral como el *catch* y el *match*, que han sido desarrolladas tiempo atrás por grupos de otros países, especialmente Argentina, México y España. Para esto, se actualizan de forma permanente, por medio de talleres que realizan durante las giras.

Por otra parte, el grupo ha desarrollado metodologías y técnicas propias a partir de procesos de creación e investigación, lo cual les ha dado mayor reconocimiento, especialmente a nivel internacional. Este conocimiento es transmitido a otras personas a través de la escuela de formación.

3.10 Gestión humana

El grupo cuenta con una parte de recursos destinada a la formación y capacitación de los actores. Esto ha permitido que miembros del grupo viajen a otros países para estudiar técnicas y especializarse en su área, así como para desarrollar investigaciones y mejorar la formación especializada en la ciudad de Medellín. De esta manera el grupo como empresa, garantiza a los actores una calidad de vida que está dada no sólo por los salarios y las ganancias económicas individuales, sino también por la posibilidad de formarse y mejorar artística y técnicamente.

3.11 Estructura y cultura organizacional

Acción Impro tiene definidas funciones como la del gerente, contador, secretaria y productor. Los cinco miembros base del grupo de teatro se desempeñan como actores, pero además como líderes de proyecto. Es decir, cuando se genera un proyecto, muchas veces propuesto por los mismos actores, quien propone se empodera del liderazgo y gerencia dicho proyecto.

3.12 Asociatividad

Acción Impro tiene buenas relaciones con los demás grupos de teatro de la ciudad, pero no establecen asociaciones de ningún tipo, excepto en algunas ocasiones en las que intercambian salas. Su manera de asociarse está dada por el desarrollo de proyectos, por ejemplo, siempre contratan a los mismos actores con los que han trabajado, de manera que las personas encargadas de las luces, los videos y el sonido, son personas que han trabajado con el grupo por varios años. Su relación de carácter asociativo más estrecha es con los grupos que hacen parte de la Red Iberoamericana, con ellos realizan intercambios y proyectos colectivos a nivel regional como festivales y campeonatos.

3.13 Gestión financiera

Los recursos económicos de Acción Impro provienen de la venta de sus diferentes productos. Como se dijo anteriormente, la escuela y la sala de espectáculos permiten la sostenibilidad de las mismas pero no generan ganancias económicas, mientras que los espectáculos empresariales generan los recursos para garantizar los salarios de los

actores y el personal que trabaja de forma permanente, para garantizar su seguridad social y adecuadas condiciones laborales.

La contabilidad y gestión de las finanzas están a cargo del contador y demás personal administrativo.

GUÍA PEDAGÓGICA

1. Objetivos pedagógicos del caso

- Promover en los estudiantes la reflexión, análisis, elaboración de criterios propios y toma de decisiones.
- Preparar a los estudiantes para enfrentar diferentes situaciones propias de las empresas e industrias culturales.
- Presentar diferentes alternativas para abordar situaciones específicas y problemáticas particulares.

2. Discusión

Este caso puede ser trabajado en cuatro sesiones.

- Sesión uno: dar a conocer el concepto de las empresas e industrias culturales y particularmente a nivel nacional. Invitar a los estudiantes a conocer la política pública y generar debates en torno a este tema. Por ejemplo, problematizar la definición de industria cultural, comprenderla en el contexto nacional, intentar identificar casos emblemáticos y analizarlos a la luz de las definiciones conceptuales.
- Sesión dos: dar a conocer el origen del caso, cómo y por qué surge el grupo de teatro Acción Impro, conocer sus antecedentes y reseña histórica hasta el momento en que se vuelven empresa (sin llegar a la actualidad). Plantear un ejercicio en el que los estudiantes imaginen como estará este proyecto en el futuro. Los estudiantes deberán predecir ¿qué pasará con el grupo en unos años? ¿se sostiene? ¿se acaba? ¿se convierte en una empresa? ¿se transforma? ¿cómo ocurre esto? Contrastar las proyecciones propuestas por los estudiantes con la realidad actual.
- Sesión tres: dar a conocer la situación actual del grupo Acción Impro, haciendo énfasis en sus líneas de trabajo y modelo empresarial. Analizar el modelo y proponer otras líneas de trabajo.
- Sesión cuatro: analizar, de acuerdo con el caso estudiado, la importancia de las redes sociales como estrategia para generar una relación más cercana con el público que forja la fidelización;

así como su incidencia en el desarrollo de Acción Impro como empresa.

3. Preguntas para la discusión

- ¿Considera que la cultura puede ser un motor generador de economía? ¿Considera que en Colombia es posible hacer empresa cultural?
- ¿Cree que en una empresa tiene incidencia la formación profesional, cultura e idiosincrasia propia de sus fundadores y directores? teniendo en cuenta que los fundadores de Acción Impro son actores profesionales, que el gerente que montó el modelo de negocio es un ingeniero, y que todos nacieron y/o crecieron en la ciudad de Medellín, dentro de la denominada “cultura paisa”, ¿cómo cree que esto ha influido en su desarrollo?
- ¿Considera que es posible dedicarse 100% a las actividades culturales como proyecto de vida y como proyecto empresarial? Justifique su respuesta.
- ¿Considera que el caso de Acción Impro es emblemático en el emprendimiento cultural en Colombia? ¿por qué?
- ¿Cómo podría explicar el hecho de que Acción Impro logró generar y “educar” un público que no solía asistir a teatro, y posicionarse en un lugar diferente de la ciudad al que se ha desarrollado tradicionalmente el teatro? ¿Cómo explica que en una ciudad como Medellín, tradicional en su cultura teatral (teatro de escena y guión), esta propuesta haya tenido un éxito tan rotundo?

Referencias bibliográficas

Pérez, R., *et al.* (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO®. Bogotá: Universidad EAN.

Herrera, C., García, F. y Lozano, A. (septiembre, 2010). Análisis de las Industrias Culturales en Colombia y su relación con el TLC. Diagnóstico y posición del subsector cultura en Colombia 1995 – 2003. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2008a/368/index.htm>

Impro, A. (septiembre, 2010). Acción Impro. Recuperado de <http://accionimpro.com>

_____. Facebook. Recuperado de <http://www.facebook.com/accionimpro>

_____. Flickr. Recuperado de <http://www.flickr.com/photos/accionimpro/>

_____. Twitter. Recuperado de @accionimpro

_____. Youtube. Recuperado de <http://www.youtube.com/user/accionimpro>

Ministerio de Cultura. (2010). Compendio de Políticas Públicas Culturales. Bogotá: Ministerio de Cultura.

_____. Plan Nacional de Teatro. Bogotá: Ministerio de Cultura.
UNESCO. (2000). Cultura, comercio y globalización. Preguntas y respuestas. Bogotá: UNESCO-CERLALC. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001300/130033so.pdf>

<http://www.convenioandresbello.org/>

ANEXOS

Anexo 1.

Cuestionario para el estudio de caso de una organización del sector cultural.

Nombre de la Organización: ACCIÓN IMPRO.

Nombre de la persona entrevistada: Catalina Hincapié.

Cargo: socia actriz.

Entrevistador: Estefanía González.

Fecha: mayo 2011.

Su empresa pertenece a un selecto y reducido grupo de organizaciones culturales que vienen liderando el sector, en cuanto a procesos, desarrollo y fortalecimiento del campo cultural. Por esta razón, ha sido seleccionado dentro de un grupo de organizaciones para ser objeto de una investigación sobre la construcción de estudios de caso. Estudios que van a permitir conocer y resaltar los desarrollos de las organizaciones culturales y comprender la relación entre la actividad artística-cultural y económica del país.

Esta investigación propende por la organización del sector, de tal forma que la cultura se difunda y circule de manera eficiente y eficaz y contribuya al desarrollo socioeconómico de la sociedad.

Aclaración: la información suministrada por usted o cualquiera de sus colaboradores o allegados, será confidencial y sólo se publicará con su expresa autorización.

1. Antecedentes

Preguntas Orientadoras

1.¿Cuándo y dónde fue creado el grupo?

Lugar: Universidad de Antioquia. Año: 2000.

2.La iniciativa de crear la organización fue influenciada por:

* Una política pública: sí ____no ____ cuál____

* Un movimiento internacional : sí ____no ____ cuál____

* Una propuesta del sector privado: sí ____no ____ cuál____

* Otra: sí: x. no: _____ cuál: recibimos talleres de improvisación teatral y quisimos formar un grupo de “impro” porque nos encantó la técnica.

3. ¿En qué momento se registra?

* Para obtener beneficios público o privados: x

* Para concursar en convocatorias: _____

* ¿Otra? ¿Cuál?

4. ¿Cómo o con que figura se registra?

* Fundación: _____

* Corporación: x

* Asociación: _____

* Empresa: _____

* Otra: _____

5. ¿La organización surgió con vocación económica? sí: _____ no: x

¿Tomó la organización una decisión deliberada de convertirse en una de las mejores organizaciones del sector cultural? sí: _____ no: x

6. ¿Enfrentaron alguna situación que hiciera pensar en renunciar o posponer los planes?

* Externa: sí: _____ no: x cuál: _____

* Interna: sí: _____ no: x cuál: _____

7. ¿Podría referirse al caso? _____

8. ¿Cómo lo superaron? _____

9. ¿Cómo calificaría el grado de confianza (certeza) que la aventura emprendedora les causaba cuando se tomó esa decisión?

* Alta _____

* Media _____

* Baja _____

10. ¿Con cuántos proyectos inició la empresa?

- * Uno _____
- * Dos _____
- * Tres _____
- * Más de tres x

11. ¿Con cuántas personas iniciaron la empresa?

- * uno a tres personas: _____
- * cuatro a seis personas: _____
- * siete y más personas: x

12. Señale el monto de la inversión inicial, en salarios mínimos.

- * uno a cuatro salarios mínimos: x
- * cinco a ocho salarios mínimos:
- * nueve a doce salarios mínimos:
- * trece a dieciséis salarios mínimos:
- * dieciséis y más salarios mínimos:

2. Dimensión humana de la organización

Preguntas Orientadoras

1. ¿Qué actividad desarrollaba antes de estar en la organización?

- * Profesional _____ en qué área _____
- * Independiente _____ en qué ocupación _____
- * Estudiantes: x En: teatro
- * Otra _____

2. ¿Cómo armoniza sus prioridades personales con las de la organización?

La prioridad del grupo es la organización.

3. ¿Su proyecto de vida coincide con el de la empresa? cómo vivimos de Acción Impro.

4. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo se identifica usted?

- * Participativo: x
- * Autoritario:
- * Planificador:
- * Orientado al logro: x

5. ¿Cómo calificaría el estilo gerencial de esta organización?

- * Aceptable: x
- * Medianamente aceptable:
- * Poco aceptable:

6. ¿Cómo realiza la selección de los miembros de su organización y directivos?

- * Familiares: x
- * Amigos y conocidos: x
- * Calidad y competitividad: x
- * Convocatoria:
- * Caza talentos:
- * Asistencia mercados culturales o a ruedas de negocios:

7. ¿Cuenta con instrumentos para la selección?

Sí: x No:

8. ¿La permanencia de sus directivos promedio en años es de?

- * Uno a tres años
- * Cuatro a seis años
- * Siete a diez años
- * Más de diez años: x

9. ¿La permanencia de los demás colaboradores del grupo es?

- * Alta:
- * Media: X
- * Baja:
- * Nula:

10. ¿Cuántos empleos directos generan al año?

- * De uno a tres: __
- * De cuatro a seis: __
- * De siete a nueve: X
- * Diez o más: __

11. ¿Qué tipo de contrato:

- * Fijo: __
- * Indefinido: X
- * Prestación de servicios: __
- * Verbal: __
- * Otro: __

12. ¿Desarrolla actividades de capacitación interna?

- * No: __ Sí: X
- * ¿En qué áreas?:
 - Creación: X
 - Producción: __
 - Circulación: X
 - Gestión: X
 - Administración: __
 - Idiomas: __

13. ¿Esas actividades de capacitación obedecen a un plan?

Sí: X No: __

14. ¿El manejo de otros idiomas y la experiencia internacional son

asuntos significativos para la organización? Sí: X No: __

15. ¿Cuál de los siguientes incentivos maneja la organización frente a los resultados?

- * Económicos: X
- * Días libres remunerados: X
- * Apoyos para la formación académica: X
- * Participación en eventos: X
- * Otro: __

16. En las actividades sociales de la organización se incluye:

- * A los cónyuges: x
- * A toda la familia: x
- * A los colegas: x
- * A la competencia: x

3. Gerencia de Resultados

Preguntas Orientadoras

1. ¿La organización ha formulado su misión, visión y objetivos de la empresa? Sí: x No:

2. ¿Cuenta con estructura organizacional para el desarrollo de procesos? Sí: x No:

3. ¿Cuenta con asesores externos? Sí: x No:

* En qué tipo de asesoría:

- Creación: x
- Producción: x
- Circulación: x
- Gestión: x
- Administración: x

4. ¿El uso de discusión colectiva es una práctica habitual para la toma de decisiones gerenciales? Si: x No:

5. Califique 1 (máximo puntaje) y así sucesivamente el factor que ha contribuido a los resultados positivos de su organización.

- * Programación anual (eventos/ventas) 1
- * Exención de impuestos
- * Falta de competencia
- * Políticas públicas
- * Organización y administración 1
- * Otro: respeto de los cinco fundadores y la no desintegración del grupo. Buscamos ideales muy parecidos y cada proyecto es respetado. Somos muy ambiciosos.

6. ¿Han vivido épocas difíciles? Sí: x No _____ cuál _____

7. ¿Qué ensayó durante la transición que fuese efectivo?

Muchas reuniones y trazar nuevas metas. Darnos cuenta que somos una empresa de producto humano y no de medias u otra cosa. Más que vender como locos es volver al principio donde gana el arte.

8. No fue efectivo _____

9. ¿Qué proporción del total de sus ingresos provienen de Benefactor:

- * Aportes del exterior: _____
- * Aportes del sector público: _____
- * Aportes del sector privado: _____
- * De la propia operación (ventas): x

10. ¿Cómo atrae o seduce las preferencias y expectativas de los consumidores?

- * Mercadeo directo: x
- * Publicidad: x
- * Oferta cerrada: x
- * Participación en convocatorias: _____

11. ¿Qué importancia le da al uso de Tecnologías de Información y Comunicación?

- * Mucha importancia: x
- * Mediana importancia: _____
- * Baja importancia: _____
- * Ninguna importancia: _____

12. ¿Con cuáles Tecnologías de Información y Comunicación dispone la organización?

Página Web, Facebook, Twitter, Flickr, base de datos.

13. Enumere como 1 y así sucesivamente, la práctica de gestión más aplicada por la organización:

- * Planeación: 1
- * Ejecución: 4
- * Verificación de la planeación: 2
- * Ajuste y toma de decisiones: 3

14. Para potenciar su circulación nacional e internacional cuenta con:

Países que también hacen “impro” y somos colegas internacionalmente. Buscamos contactos nacionales como en el caso del “ibero” o del programa y llevamos nuestros proyectos.

Socio nacional o internacional: ____

Red de comercializadora especializada: ____

Medios de comunicación aliados: x

15. Indique las principales actividades realizadas en los dos últimos años y cuáles fueron financiadas.

ACTIVIDAD	CARÁCTER	
	Financiación propia	Financiación externa
Montaje: Escala humana (obra de teatro) montaje Botones (espectáculo de impro).	Sí	
Programa de improvisación en caracol Los impredecibles.		Sí
Organizadores del Festival Mundial de Improvisación en Bogotá, en el marco del Festival Iberoamericano de Teatro.		Sí
Gira de improvisación a Chile, Brasil y Madrid en festivales de “impro”.		Sí

16. Según usted, el mantenimiento de sus principales clientes públicos de su organización es el resultado de:

- * Fidelización: x
- * Calidad de los productos culturales: x
- * Precio:
- * Diversidad de productos: x
- * Otro

17. ¿Cuál ha sido la fuente más importante de financiación para los negocios?

- * Propios: x
- * Bancarios:
- * Familiares:
- * Anticipos:
- * Otro, ¿cuál?:

18. ¿Según usted, a largo plazo qué les ha generado mejores resultados?

- * Especializarse con producto o servicio: x
- * Tener su propio nicho de mercado: x
- * Diversificar en productos, servicios y en destinos:

Acción Impro: Facebook.



Anexo 3.

Acción Impro: Twitter.

The screenshot shows a Twitter search results page for the query 'accionimpro'. The interface includes a top navigation bar with the Twitter logo, search bar, and links for 'Inicio', 'Perfil', 'Mensajes', and 'A quién seguir'. Below the navigation bar, there's a section for 'Resultados para accionimpro' with a suggestion to use advanced search operators. The main content area displays a list of tweets from the account 'accionimpro', which is identified as 'Acción Impro, grupo de improvisación teatral de Medellín'. The tweets are promotional for a performance called 'A Toda Prueba' and include links to reserve tickets. The right sidebar shows the profile of 'Acción Impro' with statistics: 335 tweets, 5 following, 667 followers, and 17 lists. It also features a 'Siguiendo' button and a section for 'Últimos Tweets'.

twitter | accionimpro | Inicio Perfil Mensajes A quién seguir | estefaniazz

← Regresar a página de inicio | Guardar búsqueda

Resultados para accionimpro

Sugerencia: utiliza operadores para la búsqueda avanzada.

Tweets | Tweets con enlaces | Tweets cerca de ti | Cuentas

accionimpro Acción Impro
Hoy y mañana función de la temporada de A Toda Prueba en acción impro (4445432 para que reserven)
hace 6 horas | Favorito | Retweetar | Responder

accionimpro Acción Impro
Qué tal si te vas este finde para acción impro a reirte un buen rato con A Toda Prueba. Sólo tenés que llamar a...
<http://fb.me/JRV7iKX0>
26 abr

accionimpro Acción Impro
Qué tal si te vas este finde para acción impro a reirte un buen rato con A Toda Prueba. Sólo tenés que llamar a...
<http://fb.me/M3mSzB5z>
26 abr

accionimpro Acción Impro
4: 30 pm 3 horas y media para que nos encontremos en Arte vivo (al frente de Monterrey) en nuestra... <http://fb.me/Tr2WknYx>
26 abr

PremiosHetores Premios Hétoros
#65 "Peor imposible" con la aparición de Tom Cruise y @accionimpro <http://youtu.be/YHv2TEm6nLg>
26 abr

No hay más resultados de Tweets para accionimpro.

Acción Impro
@accionimpro Ver el perfil completo →
Medellín, Colombia
Acción Impro, grupo de improvisación teatral de Medellín
<http://www.accionimpro.com>
335 Tweets | 5 Siguiendo | 667 Seguidores | 17 Listas
Siguiendo
Últimos Tweets

accionimpro Acción Impro
Hoy y mañana función de la temporada de A Toda Prueba en acción impro (4445432 para que reserven)
hace 6 horas

accionimpro Acción Impro
Qué tal si te vas este finde para acción impro a reirte un buen rato con A Toda Prueba. Sólo tenés que llamar a...
<http://fb.me/JRV7iKX0>
26 abr

accionimpro Acción Impro
Qué tal si te vas este finde para acción impro a reirte un buen rato con A Toda Prueba. Sólo tenés que llamar a...
<http://fb.me/M3mSzB5z>
26 abr

Más Tweets de @accionimpro →



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América