

Consultoría para AHH Contenidos Creativos

Por:

María Andrea Rodríguez

Nelson Piñeros

Introducción

AHH Contenidos Creativos (AHH), empresa especializada colombiana en prestar servicios de producción general, actualmente cuenta con un grupo de stakeholders importantes a nivel nacional que le han permitido realizar giras nacionales e internacionales en el rol de productor general. Con el fin de crecer y desarrollarse como empresa, AHH Contenidos Creativos está evaluando la posibilidad de incursionar en el negocio del *management* artístico. Si bien esta podría ser una oportunidad para diversificar y ampliar su portafolio de servicios, este salto también tiene el desafío de incursionar en una industria en la cual la empresa no tiene una experiencia directa. En este trabajo se evaluará la viabilidad de que la empresa expanda su negocio hacia el *management* artístico o de que, en su lugar, explore otras alternativas de crecimiento desde su área de conocimiento.

AHH Contenidos Creativos

AHH Contenidos Creativos es una empresa colombiana especializada en la producción técnica para eventos culturales, enfocada principalmente en la música clásica, la ópera y otras artes escénicas. Su modelo de negocio se centra en ofrecer servicios integrales de iluminación, sonido, logística y diseño técnico para espectáculos de alto nivel. La empresa se distingue por su capacidad para trabajar con clientes de alto perfil, como la Fundación Bolívar Davivienda y la Universidad del Rosario / MISI Producciones. Esto le ha permitido adquirir una experiencia importante dentro de un nicho especializado. Su equipo técnico está compuesto por expertos en diseño y producción, lo cual asegura estándares de excelencia en cada proyecto, respaldados por un gusto artístico que le permite atender las demandas específicas del sector que atiende. Entre los logros a destacar, AHH ha realizado giras internacionales con la Filarmónica Joven de Colombia en calidad de productor general, lo cual le ha permitido ampliar su experiencia y red de contactos, así como explorar y acercarse a nuevas oportunidades y modelos de negocio en un escenario global.

El *management* artístico

El *management* artístico es un servicio que opera como puente entre los artistas y el mercado de escenarios y festivales culturales, asegurando que su talento sea visible y sostenible a través de funciones como la representación legal, la negociación de contratos, la gestión de giras y el desarrollo de estrategias de promoción. Mientras que en géneros populares el enfoque está orientado hacia grandes audiencias y plataformas masivas, en el ámbito de la música clásica el *management* opera con dinámicas más especializadas. Aquí, los agentes trabajan en posicionar artistas en escenarios de prestigio como teatros, concursos y festivales, desarrollando narrativas sólidas que resalten su autenticidad y alto nivel técnico. Este sector exige estrategias dirigidas a audiencias selectas y colaboraciones con instituciones culturales, lo que

convierte al agente en una figura clave para el éxito en un mercado competitivo que valora el rigor, la reputación y la conexión con circuitos internacionales.

Fortalezas y Debilidades de AHH

AHH cuenta con una sólida trayectoria en la producción general de eventos de música clásica y de otras artes escénicas. Su capacidad técnica le ha permitido manejar proyectos exigentes con un enfoque integral. Además, su experiencia en giras internacionales la ha llevado a operar bajo estándares técnicos y artísticos elevados, consolidando su reputación como un aliado confiable en la producción técnica de eventos culturales de alto nivel.

De cara a su idea de incursionar en el *management* artístico como una manera de poder crecer pero también de asegurar que artistas con alto potencial cuenten con un servicio de acompañamiento técnico para la presentación de sus propuestas artísticas, AHH enfrenta retos significativos. El *management* artístico es un área en la que la empresa no tiene experiencia previa y en la cual las competencias nucleares de la entidad (i.e. el manejo logístico y la producción técnica) no son habilidades específicas sobre las que pueda apalancarse para incursionar en ese negocio. El *management* de artistas requiere conocimientos y habilidades en la negociación de contratos y el desarrollo de estrategias de promoción internacional. De cara a este negocio, es evidente una falta de conocimientos y habilidades comerciales, de promoción y, también, de articulación con y trayectoria en el mercado internacional.

Posicionamiento estratégico de AHH

Michael Porter propone cuatro alternativas genéricas para el posicionamiento estratégico para una empresa de acuerdo con las fortalezas de la organización. Estas estrategias son: la diferenciación, el liderazgo en costos, la diferenciación enfocada en segmentos, y la segmentación con enfoque de costos bajos. Estas estrategias se basan en la capacidad de una empresa para destacarse en un mercado: **diferenciación**, enfocada en ofrecer algo único; **liderazgo en costos**, centrado en ser el más eficiente y económico; y dos enfoques dirigidos a segmentos específicos: **diferenciación enfocada** y **segmentación con costos bajos**, que adoptan estas estrategias a públicos concretos. Cada enfoque ayuda a posicionar a las empresas según sus fortalezas y el mercado al que aspiran.

Aplicación de las estrategias genéricas de Porter a AHH Contenidos Creativos

1. **Diferenciación:** AHH podría posicionarse como líder en la producción de eventos culturales de alto nivel, destacándose por su especialización en música clásica y artes escénicas. Su propuesta única incluye estándares técnicos avanzados, diseño estético personalizado y una sensibilidad artística que pocos competidores pueden igualar.

2. **Liderazgo en costos:** AHH podría optimizar procesos y adoptar tecnologías que reduzcan sus costos en logística y producción, permitiéndoles ofrecer servicios competitivos en precio. Esto podría incluir una estructura operativa más eficiente o económica de escala en eventos recurrentes.
3. **Diferenciación enfocada en segmentos:** AHH puede concentrarse en atender exclusivamente a instituciones culturales importantes, como fundaciones, organizaciones, gestores culturales, universidades y orquestas. Al personalizar sus servicios para este sector, fortalece su reputación como un proveedor importante y reconocido en el medio de la música clásica y artes escénicas colombiano.
4. **Segmentación con enfoque de costos bajos:** Dirigido a teatros regionales o compañías de danza emergentes, AHH podría ofrecer servicios básicos de producción técnica con tarifas reducidas. Esto permitiría expandir su alcance y apoyar la democratización del acceso cultural, adaptando su oferta a las necesidades y presupuestos de estas entidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos que, de acuerdo con sus características y el posicionamiento que tiene en el mercado de producción de eventos en Colombia - en especial en los eventos de música clásica, la estrategia de ***Diferenciación enfocada en segmento*** es la alternativa más adecuada para el crecimiento y expansión de AHH en este momento. Esta estrategia le permitiría a la empresa capitalizar todo su conocimiento y experiencia y ponerlos aún más al servicio de un nicho específico, logrando agregar valor a los productos y servicios de sus clientes.

De acuerdo con la información analizada acerca de AHH , la empresa se ha dedicado y especializado en la producción técnica para eventos centrados en la música clásica y en las artes escénicas, un nicho muy particular dentro del amplio espectro de la producción de eventos. El trabajo realizado desde los pequeños espectáculos hasta las grandes producciones sinfónicas, demuestran su flexibilidad para adaptarse a las necesidades con un gran nivel de especialización, gusto y respeto estético que pocos competidores pueden ofrecer, siendo esta una de las ventajas competitivas que le dan valor a su trabajo. Esto se puede evidenciar en las relaciones comerciales y artísticas que ha construido con organizaciones como MISI Producciones y la Fundación Bolívar Davivienda con sus giras nacionales e internacionales de la Filarmónica Joven de Colombia en las que se requiere y exige una alta calidad.

Al acoger una estrategia de ***Diferenciación enfocada en segmento***, AHH podría eventualmente llegar a justificar unos costos más altos para la prestación de sus servicios, teniendo en cuenta sus competencias nucleares asociadas al diseño de iluminación y capacidad técnica, equipos de tecnología avanzada, haber realizado giras dentro y fuera del país con formatos de música clásica y tener la sensibilidad que se requiere para el desarrollo de lo artístico un tanto retirado del espectáculo comercial. Enfocarse en este momento en el fortalecimiento de estas competencias puede llevar a la empresa a mejorar su rentabilidad dado que aún hay mucha infraestructura cultural (como los teatros

a nivel de regiones y algunos existentes en Bogotá), u organizaciones artísticas (como la compañía de danza L'Explose y otras), que requieren este tipo de servicios, de empresas con capacidad y conocimiento técnico pero con un refinado gusto estético. AHH podría enfocarse en un nicho especializado, donde no solo logre diferenciarse sino que también trabaje para crear unas barreras de ingreso para futuros competidores, contando con que desarrollar el nivel de especialización y experticia con el que cuenta no es tan fácil de replicar en un corto plazo.

Recomendaciones

A la luz de la estrategia que AHH plantea para su expansión, teniendo como punta de lanza la idea de incursionar en el negocio del *management artístico* apoyando a artistas desde sus limitaciones técnicas para tener la oportunidad de internacionalizarse, se plantean algunas recomendaciones.

Primero, es preciso generar relaciones con socios estratégicos del mundo del *management* artístico dentro y fuera del país como Meluk Kultur Management, organización que trabaja internacionalmente con artistas europeos y latinoamericanos enfocados en la música clásica, con quienes AHH podría trabajar en el rol de productor técnico especializado, sin necesariamente responsabilizarse del rol de *manager*, una competencia que aún no está desarrollada dentro de la organización. Es importante contemplar que algunos *managers* de artistas entrevistados durante este proceso de investigación, manifiestan que el negocio tiene unos retos enormes para poder ingresar en los mercados americanos y europeos y poder alcanzar el punto de equilibrio.

Segundo, AHH podría desarrollar alianzas con organizaciones como la orquesta Nueva Filarmonía, ensamble que estuvo recientemente nominado al Latin Grammy 2024 en la categoría de música clásica. La Nueva Filarmonía constantemente realiza conciertos en el país y se encuentra en proceso de expansión internacional. También otro actor importante con quien valdría la pena explorar una colaboración más estrecha es la Compañía Estable dirigida por Pedro Salazar. Aunque AHH ha trabajado con ellos en diversas producciones, es importante seguir fortaleciendo esta relación y evaluar la pertinencia de convertirse en un socio estratégico de las mismas .

También se recomienda, explorar la posibilidad de colaborar estrechamente con compañías de danza nacionales como la Compañía Cuerpo de Indias, núcleo profesional de El Colegio del Cuerpo de la ciudad de Cartagena de Indias o la compañía de danza L'explose/La Factoría. La Compañía se enfoca en la exploración de la danza contemporánea a través de narrativas que exploran la colonización y el mestizaje ocurrido en el territorio del Departamento de Bolívar. Sus integrantes también realizan procesos de sensibilización artística en el país y en el mundo. Por su lado, L'Explose se enfoca en la realización de producciones de danza contemporánea desde la visión de unirla con diversas disciplinas artísticas. Su proceso creativo se desarrolla desde la investigación y, por eso, se considera a sí misma una fábrica creativa. L'Explose es reconocida en Colombia y Latinoamérica por presentar y distribuir experiencias artísticas innovadoras, inspiradoras y multidisciplinarias de alta calidad.

Como tercera recomendación, consideramos que es importante relacionarse y vincularse con gestores culturales que trabajen dentro de los nichos especializados de las artes escénicas a nivel nacional y que estén trabajando en la internalización de artistas. Hay ejemplos como Maria Juliana Velazquez y su empresa Metrónoma que se encuentra dedicada a la gestión y producción escénica de artistas entendiendo las necesidades, dinámicas y espacios de la industria cultural de este nicho en específico. También es importante considerar a la agente artística Yalilé Cardona (Cardonarts), curadora del Festival Internacional de Música del Teatro Mayor, con sede en Austria, trabaja en este sector y tiene un reconocimiento importante. AHH podría ser un socio estratégico importante para estos actores, para la realización de la producción general de sus artistas.

Finalmente, en la trayectoria de AHH se identifica un vínculo muy esporádico con el sector público, sector con entidades como el Ministerio de las Culturas las Artes y los Saberes o las entidades que organizan eventos desde la Alcaldía Mayor de Bogotá. Un mayor acercamiento y trabajo con estos actores estatales de la cultura podría ser beneficioso para AHH.

Antes de incursionar en una industria en la cual no tiene experiencia y para la cual requeriría desarrollar competencias con las que actualmente no cuenta, es importante que AHH fortalezca sus redes de relacionamiento profesional a nivel nacional y que evalúe la pertinencia de construir una misión y visión enfocadas en convertirse en la empresa de producción general artística más relevante del país en su nicho especializado.

Conclusiones

AHH Contenidos Creativos es una empresa con fortalezas significativas en su nicho, reconocida por su especialización y excelencia técnica en la producción de eventos culturales enfocados en la música clásica y las artes escénicas tradicionales. No obstante, aventurarse en el management artístico plantea desafíos significativos, ya que esta industria exige competencias específicas y experiencia que la empresa aún no ha desarrollado. En lugar de ampliarse hacia un campo desconocido, después de realizar entrevistas y diferentes análisis, es nuestra conclusión que AHH Contenidos Creativos debe enfocar sus esfuerzos en fortalecer y expandir su posición como líder en producción técnica a nivel nacional en su nicho especializado, apostando por alianzas estratégicas y una mayor diversificación de su base de clientes. Este enfoque le permitirá crecer de manera sostenible, preservar su identidad y consolidar su posición en un mercado en el que tiene una alta competencia pero en el cual tiene ventajas al atender un nicho no masivo, más especializado, artísticamente más sobrio y delicado que exige, cada vez más, mayores valores de producción escénica en sus propuestas artísticas.