

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE PRECIOS Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS
PARA LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON EN SANTIAGO DE CALI PARA EL
AÑO 2022

KATERINE GIRALDO GARCÍA
CRISTINA LUCÍA MORENO BARRIOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE PRECIOS Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS
PARA LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON EN SANTIAGO DE CALI PARA EL
AÑO 2022

KATERINE GIRALDO GARCÍA
CRISTINA LUCÍA MORENO BARRIOS

Trabajo de Grado
Modalidad Asesoría Empresarial

Dirigido por: Cristian Bedoya Dorado

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

RESUMEN

Modelos de negocio innovadores como es el caso de la Fundación Casa Houston que integran el arte del *Drag*, son una muestra de la creciente tendencia de la inclusión de minorías como la comunidad LGTBI (Lesbianas, Gay, Transexual, Bisexual e Intersexual) en espacios artísticos. A pesar de esto existe una ausencia de investigaciones sobre modelos de negocios alternativos que han surgido gracias a la integración del arte y la inclusión, entendiendo que, el *Drag* se encuentra presente en la sociedad desde los años 1904 y actualmente cuenta con otras formas de expresión teniendo mayor representación en eventos públicos, baste como muestra, la Feria de Cali, sin perder su esencia principal, la personificación de la mujer bajo la premisa de la exaltación de su belleza y del respeto. Sin embargo, la formalización empresarial es un gran reto al que se enfrentan los pequeños emprendimientos, enfocados en este tipo de negocio, debido a la poca investigación existente acerca de cómo llevar a la práctica variables administrativas, dándole fluidez y prioridad a otras actividades que se ejecutan diariamente. De lo anterior, surge el objetivo de diseñar la propuesta de la estrategia de precios y portafolio de servicios para la Fundación Casa Houston en Santiago de Cali para el año 2022, gracias a la obtención de información cuantitativa y cualitativa a través de espacios como la entrevista y la observación y su posterior análisis que permitió la categorización de los servicios y el establecimiento de costos y precios. En conclusión, se logró definir las estrategias de precio y portafolio de servicios con el fin de ampliar la participación en el mercado de la Fundación y contribuir a la investigación académica acerca de modelos de negocio innovadores que integran el arte *Drag*.

Palabras clave: Drag, Arte, Casa Houston, Portafolio de servicios.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1.1 Antecedentes.	12
1.1.1.1 Historia del <i>Drag</i>	12
1.1.1.2 El <i>Drag</i> en Colombia.	15
1.1.2 Formulación del problema	17
1.1.3 Preguntas de investigación	18
1.1.3.1 Sub-preguntas de investigación	19
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1 Enfoque de la investigación	20
1.4.2 Tipo de investigación	21
1.4.3 Fuentes de investigación	21
1.4.4 Técnica de recolección de información	22
1.4.5 Análisis de la información	22

2. MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.1.1 El <i>Drag</i> y el sector cultural caleño	27
2.1.2 Historia de la Fundación Casa Houston	29
2.2 MARCO LEGAL	32
2.2.1 Estatuto tributario	32
2.2.2 Decreto 1276 de 2020 y Decreto 2106 del 2019	32
2.2.3 Ley 1493 de 2011	33
2.2.4 Ley 2069 de 2020	33
2.2.5 Ley 1834 de 2017	34
2.2.6 Ley 1482 de 2011	34
2.2.7 Decreto 410 de 2018	34
2.2.8 Programa Nacional de estímulos culturales	35
2.2.9 Artículo 13 de la constitución política colombiana	35
2.3 MARCO TEÓRICO	36
2.3.1 Teoría Queer	36
2.3.2 Identidad de género	36
2.3.3 Orientación sexual	37
2.3.4 Comunidad LGBT	37
2.3.5 Arte y <i>Drag</i>	38
2.3.6 Portafolio de servicios	39
2.3.7 Estrategia de precios	39

2.3.8 Análisis de costos y beneficios	41
3. DESARROLLO	43
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON.....	43
3.1.1 Competidores	44
3.2 ANÁLISIS DE COSTO Y BENEFICIO DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON.....	46
3.2.1 Grupo 1: Sarah Houston (Servicios empresariales)	46
3.2.2 Grupo 2: Darla Experimenta (Servicios sociales-privados)	49
3.2.3 Grupo 3: Cinthya Wells (Servicios Sociales)	51
3.3 PROPUESTA DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON	53
3.3.1 Grupo 1: Sarah Houston (Servicios empresariales)	53
3.3.2 Grupo 2: Darla <i>Experiment</i> (Servicios sociales-privados)	54
3.3.3 Grupo 3: Cinthya Wells (Servicios Sociales)	54
3.4 PLAN DE SEGUIMIENTO PARA LA ESTRATEGIA DE PRECIOS DE LA FUNDACION CASA HOUSTON.....	55
4. CONCLUSIONES	56
5. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	65

LISTADO DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Eventos y personajes destacados en la historia del <i>Drag</i> parte 1.....	14
Figura 2. Eventos y personajes destacados en la historia del <i>Drag</i> parte 2.....	15
Figura 3. "Coreografía" del análisis cualitativo	23
Figura 4. "Coreografía" del análisis cualitativo de la Fundación Casa Houston	24
Figura 5. Análisis cuantitativo de la Fundación Casa Houston	26
Figura 6. Estructura organizacional de la Fundación Casa Houston	31
Figura 7. Servicios ofrecidos por competidores	45

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Show Drag	47
Tabla 2. Flashmob	47
Tabla 3. Recibimiento de invitados	48
Tabla 4. Hora loca.....	48
Tabla 5. Show de bailarines.....	49
Tabla 6. Show <i>Drag</i>	49
Tabla 7. Recibimiento de invitados <i>Drag</i>	50
Tabla 8. Recibimiento de invitados fantasía.....	50
Tabla 9. Edecanes	51
Tabla 10. Hora loca.....	51
Tabla 11. Show <i>Drag</i>	52
Tabla 12. Show <i>Drag</i> con bailarines	52
Tabla 13. Plan de seguimiento para la estrategia de precios de la Fundación Casa Houston.....	56

LISTADO DE ANEXOS

Pág.

Anexo A65

INTRODUCCIÓN

El movimiento *Drag* ha existido desde los años 1900 atravesando por diferentes etapas durante su historia, inicialmente surgió en el teatro, pero poco a poco fue pasando a la vida nocturna y a la clandestinidad, además, la participación de la comunidad LGTBI (Lesbianas, Gay, Transexual, Bisexual e Intersexual) con espacios donde se desarrollaban expresiones artísticas del *Drag* llevó a que las prohibiciones y tabúes al respecto incrementarán significativamente, deteniendo el avance que había logrado el *Drag* para el 1920. Posteriormente, el *Drag* logró tener un realce incorporándose de nuevo en el mundo del arte en espacios cinematográficos en el continente Europeo y Americano principalmente en el Reino Unido y Estados Unidos.

En la actualidad, el *Drag* ha ganado una participación reveladora, que lo ha llevado a estar presente en diferentes plataformas *streaming* a nivel mundial, generando una nueva tendencia que ha abarcado espacios de la vida diurna y que agrupa distintos públicos, reflejándose el nivel de aceptación por novedosas expresiones del arte. Baste como ejemplo, el caso de estudio Fundación Casa Houston que se ubica en la ciudad de Cali-Colombia, dedicada a ofrecer servicios de entretenimiento en eventos masivos cuyo tema diferencial es el arte del *Drag* promoviendo no solo la inclusión de la comunidad LGTBI sino también creando nuevos espacios y mercados diversos.

La Fundación Casa Houston al ser un pequeño emprendimiento, que adicionalmente se enfrenta a un mercado desconocido, realiza sus actividades diarias con fluidez como sostenimiento de esta, dejando de lado aspectos formales de la organización tales como la administración, en detalle la creación de un portafolio de servicios claro y, la definición de costos y precios. La ausencia de estas determinaciones claves en el emprendimiento generan consecuencias negativas en la obtención de beneficios para su reinversión, limitaciones en la elección de un servicio pertinente a las necesidades que busca satisfacer el cliente, poca visibilidad en el mercado, incluso exponiéndose al riesgo del decrecimiento de la Fundación.

Por lo tanto, la investigación presente se enfoca en diseñar una propuesta que resuelva la problemática que asume Casa Houston a través de la estructuración de un portafolio de servicios con la definición de costos de cada uno de estos, que delimita el margen de beneficios necesario para la subsistencia de la organización y a su vez permita la determinación de precios conforme a los resultados del análisis previo. Esto se logró, gracias al trabajo de campo realizado en compañía de la Casa Houston utilizando herramientas investigativas como la entrevista y el análisis de costos que se orientan en la recolección, transformación y resultados de información cuantitativa y cualitativa, concluyendo con una propuesta que otorgue una solución asertiva al presente problema. De modo que, permita lograr un mayor porcentaje de participación en el mercado, una ampliación de la visibilidad mediante la creación

de estrategia de *marketing* que promocionen los servicios consolidados, abarcar nuevos públicos objetivos, crear la posibilidad de desarrollar nuevos servicios que integren el *Drag*, llevar el arte del *Drag* como entretenimiento a otras ciudades del país, dar apoyo por medio de colaboraciones espontáneas con otras casa de eventos que fomenten la inclusión y contribuir al avance cultural de la región.

Esta investigación permitió concluir, que a pesar de los trabajos orientados a las industrias culturales en general, existe poca investigación acerca de modelos de negocio enfocados en el arte *Drag*, la definición de estrategias de precio y portafolio de servicio favorece el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones independientemente de su modelo de negocio por lo cual es importante considerarlos como un proceso clave para contribuir al desarrollo económico-cultural tanto de la organización como de la sociedad. Además, a partir de la presente investigación se realizaron una serie de recomendaciones que complementan el portafolio de servicios para trabajar de manera integrada con los demás procesos que cuenta la Fundación.

Finalmente, se expone la estructuración del trabajo partiendo de los antecedentes del *Drag*, la identificación del problema de acuerdo a la organización estudio, seguido de los objetivos generales y específicos, la justificación y metodología de la investigación, incluyendo el marco referencial que comprende el marco contextual, legal y teórico, para entrar en detalle al desarrollo de los objetivos, cerrando con las conclusiones y recomendaciones del caso de estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Antecedentes.

1.1.1.1 Historia del *Drag*.

El *Drag* inició como elemento cómico en la introducción del teatro de variedades de la cultura norteamericana entre los años 1861 y 1865, convirtiéndose en un acto común en los espectáculos, empero para la década de los 20 estos espacios perdieron popularidad por la llegada de la televisión y de la radio. Para la década de los 30 y continuando hasta la década de los 60 recobró fuerzas debido al cabaret de estilo americano formando parte de la comedia en vivo y la imitación, además, de la cultura closet que se dio en los 50 donde se representaba la homosexualidad como afeminamiento dándole popularidad al *Drag* en bares de ambiente homosexual (Loi, 2017).

En detalle, el *Drag* toma fuerza a mitad del siglo XIX en el Reino Unido donde se llevaban a cabo presentaciones denominadas como el burlesque victoriano, un género teatral que integraba el teatro, el baile y la música, utilizando también la comedia y la parodia, este burlesque tenía relación con la ópera cómica que surgió en Inglaterra del siglo XVIII (Vargas, 2019). Durante el siglo XIX en Gran Bretaña disfrutaban de este tipo de entretenimiento teatral, muy popular para la época, donde se incorporaba el *Cross-dressing*, conocido también como travestismo, donde los personajes utilizan ropa, apariencia y comportamientos culturalmente determinados para el género contrario, es decir, hombres vestidos de mujer y viceversa (Brett, 2004 como se citó en Toquero, 2018). El *Cross-dressing* fue una gran influencia en el empoderamiento del *Drag* de la mano de la Teoría *Queer*, que tuvo origen en Estados Unidos en los descubrimientos sobre la tolerancia a la homosexualidad, las evidencias de comportamientos homosexuales en la Grecia Antigua en 1980 y en la aparición del artículo sobre heterosexualidad obligatoria y la existencia lesbiana, de Adrienne Rich en 1996 (Fonseca y Quintero, 2009). Esta teoría se fundamenta en el desacuerdo de la sexualidad y la deformación de las identidades estigmatizadas reafirmando que la opción sexual distinta es un derecho humano, dándole una resignificación al término *Queer* que era utilizado entonces como insulto para referirse a las personas homosexuales como raras, torcidas o extrañas (Fonseca y Quintero, 2009).

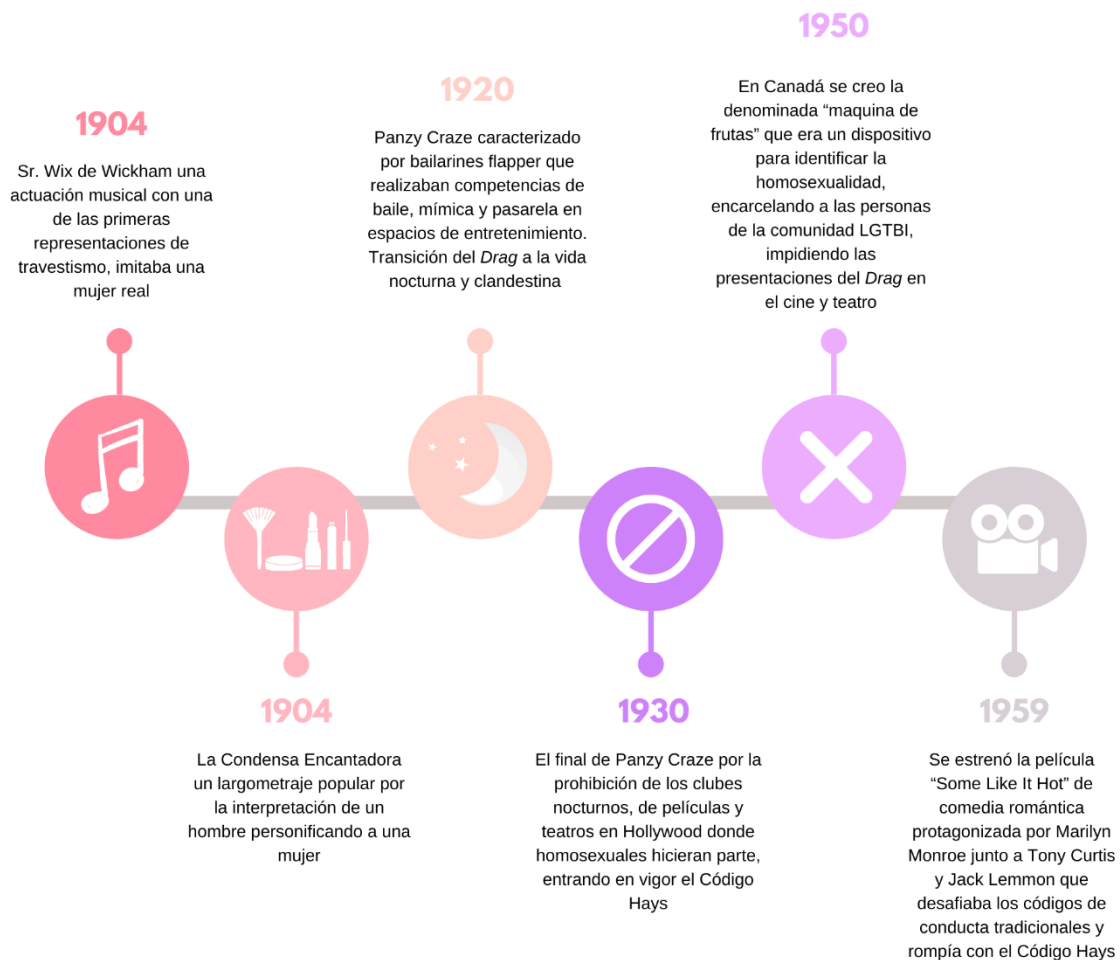
La obra musical llamada “La jaula de las locas” lanzada en Nueva York por Teerrence McNally en 1983 abordaba temas similares a los de la Teoría *Queer* donde los personajes interpretados como *Drag* daban a conocer su cansancio por ocultar y avergonzarse de su identidad homosexual, la obra tuvo tal éxito que fue galardonada en diferentes premios, tuvo 1.761 presentaciones y la creación de una película (Toquero, 2018).

Por otra parte, y uno de los hechos significativos para la comunidad gay, fue el estallido en *Greenwich Village* en el año 1969 donde la policía realizó una redada al bar gay *Stone Wall Inn* ocasionando fuertes enfrentamientos entre la comunidad gay y la policía. Esta situación que fue apoyada por otras comunidades como los hippies, las panteras negras y los pacifistas, promovió la libertad gay puesto que un año después del estallido, los activistas Marsha P. Johnson y Sylvia Rivera realizaron la primera marcha de orgullo gay en Estados Unidos, motivando a su vez a la creación de otros colectivos que fomentaban la igualdad para la comunidad LGTBI (Triviño, 2020).

Lo anterior, también dio paso a la comunidad *Drag* a participar en espacios de entretenimiento nocturno en Nueva York donde se realizaban concursos de belleza que incluían pasarela y baile, aspectos característicos de la cultura *Ballroom* la cual fue creada para espacios donde minorías como latinos, afros y gay podían celebrar su identidad sexual sin discriminación (Triviño, 2020). A pesar de que a lo largo de la historia el *Drag* se ha encontrado estrechamente relacionado con la comunidad LGTBI, es necesario reiterar que, el *Drag* inicialmente surgió como una expresión de arte donde los hombres, indistinto de su orientación sexual, personificaban e interpretaban a mujeres en el teatro, por lo cual no se debe condicionar al *Drag* bajo la premisa de la homosexualidad pues estos no se encuentran vinculados directamente.

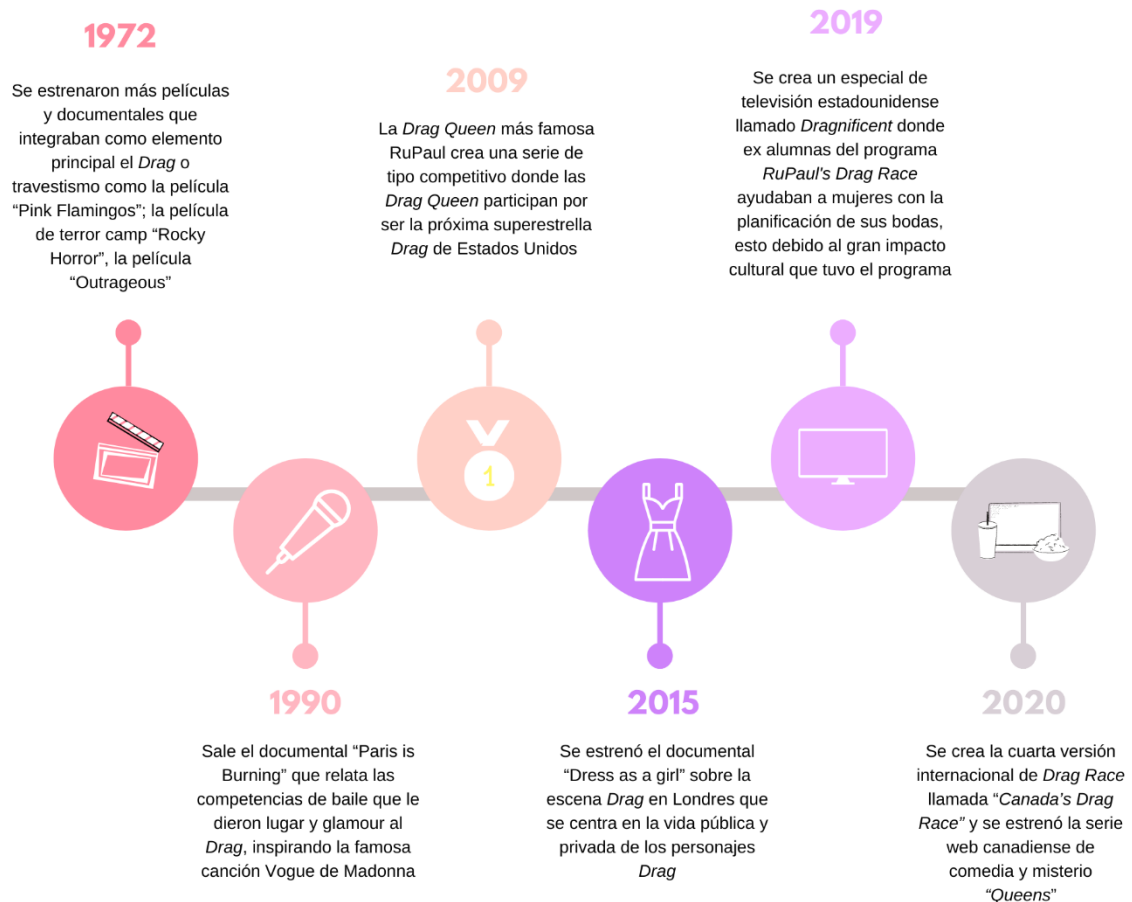
De acuerdo con Mutabdzija (2020) algunos de los eventos y personajes más significativos a lo largo de la historia, que han contribuido de forma clave al *Drag* son:

Figura 1. Eventos y personajes destacados en la historia del *Drag* parte 1



Fuente: Elaboración propia según Mutabdzija (2020) y Dilan (2021).

Figura 2. Eventos y personajes destacados en la historia del *Drag* parte 2



Fuente: Elaboración propia según Mutabdzija (2020).

1.1.1.2 El *Drag* en Colombia.

A pesar de que en el país para los años 80 ya se presentaban casos muy conocidos de caracterización femenina o *dragqueenismo*, no se contaba con la libertad de asistir a clubes nocturnos por lo cual las fiestas o eventos *Drag* eran realizados de forma clandestina, no fue sino hasta la llegada de la discoteca "La Pantera Roja" creada por Félix Rodríguez que se contó con un espacio que abriría las puertas al Arte *Drag*, representado en aquel entonces principalmente por actos de interpretación de música ranchera y música de plancha.

Posteriormente se establecieron en la ciudad de Bogotá diferentes espacios que permitían la libre socialización de la comunidad LGBTI, sin embargo, según Zambrano (2019) fue "Zona Franca" el primer club que se atrevió a incluir en sus fiestas la temática *Drag*. Zona Franca fue creada en el año 1995 y fue un año después que lanzó su primer show *Drag* el cual, ante su gran acogida, fue cuna de diferentes personajes y permitió la creación de su concurso para elegir al *Drag* más

destacado. Lamentablemente el club tuvo que cerrar sus puertas, no obstante, uno de sus fundadores toma la decisión de continuar en el mercado para lo cual da apertura en el 2002 a “*Theatron*” el cual viene acompañado de un nuevo concurso, “*Miss Universe Drag Star*”, catalogado por la revista shock como uno de los más reconocidos internacionalmente, al punto que se ha considerado como catapulta para el reconocimiento del *Drag* merecedor de tan aparecida corona, por esta razón se ha contado con la participación de *Drag* en diferentes partes del mundo (Shock, 2019).

Más adelante surge un nuevo evento que vuelve a poner en tendencia el *Drag*, la transmisión en el país del programa americano *RuPaul’s Drag Race* que, aunque para ese entonces ya era muy conocido en otros países, en Colombia se popularizó gracias a su inclusión en la plataforma Netflix de Latinoamérica (Zambrano 2019). Este acontecimiento provocó la aparición de múltiples oportunidades y espacios para el Arte *Drag*, tales como, el surgimiento de la marca *Oh My Drag!*, la cual, ya ha hecho presencia con sus fiestas en Cali, Medellín y Bogotá (Zambrano, 2019), la creación del concurso “*Sissy*” en Medellín (Espinosa, 2019), la creación del “*Ring de las Divas*” y el lanzamiento de la marca “*Diva Drag*” por *Theatron* en 2019 (Shock, 2019), entre otras.

En concordancia, cada uno de estos espacios ha servido de impulso para que a lo largo de la historia del *Drag* en Colombia se hayan conocido diferentes artistas¹ que con su performance han dejado huella incluso internacionalmente, tal es el caso de Roxana Miranda conocida como “La Reina de la Pantera Roja”, quien ha sido merecedora de múltiples concursos de belleza alrededor de Bogotá, y mantuvo vigencia a través de los años porque adaptó en su show cada una de las exigencias que iban surgiendo, aprendió a renovar su repertorio, a diseñar sus propios trajes y a crear su propio maquillaje, también es la mentora de algunas *drags*, por medio de su Casa *Drag*, quienes en su honor han adoptado el apellido “Miranda” (Lord, 2017).

En esa misma línea, Karen Michell ha hecho presencia no solo en Colombia ganando los diferentes concursos gay de belleza que se han organizado y siendo la presentadora y anfitriona de otros tantos, sino también, en Estados Unidos donde ha sido premiada como “Miss Independencia Internacional” demostrando que el *Drag* no tiene una edad de retiro sino un proceso de evolución (Lord, 2017).

No obstante, el desarrollo del *Drag* en Colombia también se ha enfrentado a desafíos que le han permitido lograr un poco de aceptación en la sociedad; Diferentes artistas *Drag* que iniciaron su carrera en los años 80 y 90 han expresado que en diversas ocasiones fueron discriminados y discriminadas por la fuerza

¹ Es importante aclarar entonces que para el desarrollo del presente trabajo se usa el término “artistas” para referirse a los hombres que se caracterizan como mujer con la finalidad de proporcionar un show de entretenimiento al público, y en ningún caso este concepto se relaciona con su condición y/o orientación sexual.

pública. Específicamente en Bogotá, por ser la ciudad en la que más fuerza ha tenido el movimiento *Drag* en Colombia, según Lord (2017), se llevaban a cabo “batidas” en las que, sin importar la documentación, se trasladaban diferentes artistas a una estación de policía conocida como “La Quinta”, allí pasaban la noche gracias a la discriminación, se precisa que estos casos se presentaban principalmente cuando se organizaba un concurso de belleza, y debido a la habitualidad de la situación, se aprovechaba este tiempo para ensayar las presentaciones.

Ahora bien, este obstáculo no se quedó en los años 90, en la actualidad, artistas *Drag* están constantemente expuestas a la discriminación de la sociedad tildándolas de “vagabundas”, “maricas”, “poco hombres”, “degeneradas”, entre otros; confundiendo su profesión con la prostitución, menospreciando su trabajo, mezclando y unificando el *Drag* con el travestismo y/o trastocando una profesión con la orientación sexual. Y es que, gracias a la falta de conocimiento y cultura de algunas personas y, a los tabúes infundados en la sociedad, el Arte *Drag* es considerado una aberración, cuando no, simplemente es encasillado como un comportamiento homosexual.

Un segundo desafío al que se ha enfrentado este tipo de arte es a la temporalidad y la moda, es decir, se comprende que el *Drag* se populariza en temporadas en las que algún acontecimiento llama la atención de la sociedad en general, por ejemplo, la temporada de concursos de belleza gay o el lanzamiento de programas televisivos alusivos al *Drag*. El problema surge cuando este tipo de acontecimientos provoca que muchas personas quieran caracterizarse en el género opuesto sin entender el trasfondo de su acción y el efecto que provoca en los artistas que viven del *Drag*, este comportamiento genera una desnaturalización del arte en el que se le resta seriedad y se cree erróneamente que el *Drag* se trata solamente de vestirse como mujer (Zambrano, 2019).

Finalmente, es importante resaltar el reto por el que está atravesando el Arte *Drag* para cambiar la creencia de que este es un tipo de show nocturno. Por años el *Drag* ha estado relacionado con la noche y la clandestinidad a causa de la discriminación que sufre, sin embargo, gran cantidad de artistas están intentando demostrar que su arte no es soez, vulgar y mucho menos sexual, que es una expresión admisible para todo tipo de público pues su evolución ha propiciado que se incluyan además de interpretaciones musicales, actuaciones teatrales moldeables a diferentes públicos y conceptos.

1.1.2 Formulación del problema

En la actualidad el *marketing* es una de las herramientas más importantes para las organizaciones indistinto de su tamaño y sector económico, pues es fundamental para la atracción, retención y fidelización de clientes potenciales. Esto gracias a la

implementación del *marketing mix* que integran producto, precio, plaza y promoción, de manera que dé respuesta a las necesidades de los consumidores de manera eficiente, elevando los niveles de competitividad para lograr mayor posicionamiento en el mercado (Feijoo, et al., 2018).

En detalle, un portafolio de servicios diseñado con base en una buena estrategia de precios brinda a las organizaciones la oportunidad de posicionar, incrementar sus ventas y aumentar la participación de la marca en el mercado ya que la fijación de precios es una decisiones estratégica que afecta directamente los ingresos y las utilidades de la organización, entendiendo que estos precios no deben orientarse sólo en los costos de producción y margen de rentabilidad sino también por la segmentación del producto o servicio de acuerdo con el consumidor (Cardona, 2015).

La Fundación Casa Houston de la ciudad de Santiago de Cali lleva actualmente un año en el mercado, incursionando en los servicios de entretenimiento a través un diferencial innovador, las tendencias *Drag*. Estos servicios que incorporan artistas *Drag* han tenido gran acogida en la ciudad de Cali, empero, las formas de trabajo empíricas han causado deficiencias en las estrategias de los procesos relacionados con la oferta de los servicios, como lo son la consolidación de una estrategia de precios y la presentación de la información acerca de los servicios a través de un portafolio categorizado y atractivo. Esta situación tiene consecuencias negativas en la generación de beneficios para su posterior reinversión dado que cubren los costos específicos de los shows, pero no los costos de mantenimiento para la permanencia de la Fundación en el mercado. Esto ocurre debido a la heterogeneidad de los precios y la ausencia de márgenes de beneficios establecidos, por lo que cada vez que un cliente realiza la cotización de un servicio el precio que se otorga puede variar sin una justificación válida. Además, al no contar con un portafolio de servicios establecido, los servicios que se han prestado hasta la fecha son adaptados en su totalidad a los requerimientos del cliente, limitando la negociación en el poder del comprador posibilidades de adquirir servicios más completos, específicos e innovadores, y desaprovechando el potencial de los artistas que integran la Fundación.

1.1.3 Preguntas de investigación

La pregunta de investigación orientadora para el siguiente trabajo se presenta a continuación:

¿Cuál es la propuesta de la estrategia de precios y del portafolio de servicios para la Fundación Casa Houston en Santiago de Cali para el año 2022?

1.1.3.1 Sub-preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los servicios que brinda actualmente la Fundación Casa Houston y cómo están compuestos?
- ¿Cuál es el análisis de costos y beneficios de los servicios brindados por la Fundación Casa Houston?
- ¿Cuál es el portafolio de servicios categorizado para la Fundación Casa Houston?
- ¿Cuál es el plan de seguimiento de la estrategia de precios de la Fundación Casa Houston?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar la propuesta de la estrategia de precios y portafolio de servicios para la Fundación Casa Houston en Santiago de Cali para el año 2022

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los servicios actuales brindados por la Fundación Casa Houston.
- Realizar el análisis de costos y beneficios de los servicios brindados por la Fundación Casa Houston.
- Proponer el portafolio de servicios categorizado para la Fundación Casa Houston.
- Diseñar un plan de seguimiento para la estrategia de precios de la Fundación Casa Houston.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Fundación Casa Houston ha incursionado en el sector del entretenimiento como casa de eventos cuyo diferencial se enfoca en el arte del *Drag* lo que la convierte en un modelo de negocio innovador en el mercado local, brindando espacios notorios de inclusión de la mano de la cultura. También existe la oportunidad de generar un aporte significativo para el crecimiento de la Fundación gracias al aporte investigativo que maximiza la promoción de la Casa Houston como pionera en este tipo de modelos de negocio, y a su vez enriquecer el aprendizaje personal y profesional de las investigadoras, llevando a la práctica aspectos teóricos de la administración de empresas.

Debido a la poca investigación relacionada con este tipo de modelo de negocio, la Fundación Casa Houston se ha enfrentado al gran reto de establecer una estructura organizacional dejando de lado algunos detalles de formalización que ralentizan el crecimiento de esta. En detalle, los servicios prestados por la Fundación, al no contar con una definición clara en lo que respecta a la descripción de los servicios, costos y precios, creando obstáculos en el óptimo desarrollo de sus actividades. Por ello, es necesario el diseño de un portafolio de servicios que agrupe todas las variables anteriormente mencionadas, de modo que amplíe la visibilidad de los servicios que ofrece la Fundación, explote el potencial de las artistas y logre aumentar su participación en el mercado.

Además, iniciar un hito de investigación que permita generar nuevo conocimiento base para otras organizaciones que deseen ingresar al mercado del entretenimiento a través del arte *Drag* impulsa la creación de nuevos emprendimientos orientados de forma directa a la inclusión, entendiendo que en la actualidad existe un aumento considerable de espacios que propician la inclusión como símbolo del respeto y desarrollo social.

Finalmente, se logra generar una contribución social, económica y cultural mediante la exploración del potencial de diferentes emprendimientos inclusivos que se ubican en el Departamento del Valle del Cauca, atendiendo las necesidades de las minorías a través de la generación de nuevos empleos enfocados en el desarrollo del arte y la no discriminación como factor clave.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue mixto. Este enfoque integra de forma sistemática los métodos cualitativos y cuantitativos con el propósito de obtener una imagen más completa y aterrizada de los eventos investigados, ambos métodos son utilizados de forma conjunta sin perder sus estructuras y procedimientos originales, adaptándose a los requerimientos propios de la investigación (Chen, 2006 como se citó en Hernández, 2014).

Cabe señalar que, en el enfoque cuantitativo se establecen hipótesis y se miden variables de acuerdo al contexto para posteriormente probar mediante un diseño y extraer conclusiones, este enfoque es objetivo ya que no intervienen las creencias, temores, deseos y tendencias del investigador, evitando así la afectación de los resultados, además, el enfoque cuantitativo sigue un proceso estructurado que permite confirmar y predecir los fenómenos investigados; mientras que, el enfoque cualitativo no sigue un proceso estructurado, por el contrario se basa en la lógica siendo un proceso inductivo que explora y describe perspectivas teóricas, además,

la recolección de datos no se encuentra estandarizada, se obtienen a través de puntos de vista de los participantes directamente involucrados en el fenómeno (Hernández, 2014).

En el presente trabajo se ajustaron tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo, debido a que las dos vertientes de estudio se enfocaron en ambos, es decir, en lo que respecta con la estrategia de precios fue necesario realizar un enfoque cuantitativo relacionándose costos, márgenes de beneficios, entre otros, y a su vez, el portafolio de servicios requirió un enfoque cualitativo para definir las características de los beneficios, agruparlos y compartirlos.

1.4.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó fue exploratoria, que consiste en evaluar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado, contando con poca literatura relacionada con el tema o existencia de ideas vagas, por lo cual indagar sobre el tema aportaría nuevas perspectivas (Hernández, 2014).

La investigación exploratoria se ajustó al presente trabajo puesto que el problema de investigación se encuentra orientado en la ausencia de estrategia de precios y portafolio de servicios en un emprendimiento de servicios de entretenimiento enfocados al arte del *Drag*, este tema no cuenta con investigaciones previas y en la literatura se expresa la teoría de la estrategia de precio y portafolio de servicios por separado de la evolución del *Drag*. Por lo tanto, no existen registros de eventos administrativos en servicios del *Drag*, siendo un modelo de negocio novedoso que poco a poco gana participación en el sector del entretenimiento, teniendo en cuenta el contexto actual donde la inclusión juega un papel importante.

En relación con lo anterior los estudios exploratorios ayudan a obtener información de temas o contextos particulares que son poco conocidos, para identificar nuevos conceptos, variables y/o problemas (Hernández, 2014), como lo son los servicios de entretenimiento del *Drag*. Además, este tipo de investigación permiten enfocarse en determinadas tendencias, áreas o ambientes, como es el caso de la tendencia *Drag* como parte del arte orientado al entretenimiento, esto debido a su flexibilidad en comparación con otros tipos de investigación como el explicativo, correlacional o descriptivo (Hernández, 2014).

1.4.3 Fuentes de investigación

Teniendo en cuenta que, la entrevista fue el principal instrumento para documentar los datos que ayudaron al desarrollo del trabajo investigativo, la fuente de información fue primaria, entendida esta como “información directa antes de ser interpretada o evaluada por otra persona” (Maranto & González, 2015, p. 3).

Tal es el caso del presente trabajo puesto que no se registra información relacionada con modelos de negocios relacionados con el *Drag* como servicios de entretenimiento, de modo que las prácticas utilizadas en el modelo de negocio son reflejadas principalmente por la empresa en estudio, entendiendo como han incursionado y ha ganado participación en el mercado del entretenimiento, los socios de la misma, su experiencia profesional y los desafíos enfrentados a lo largo de la historia de la fundación.

1.4.4 Técnica de recolección de información

De acuerdo con lo anterior, se realizó una entrevista semiestructurada (Ver anexo A), esta técnica consiste en la obtención de datos e información de manera oral o escrita otorgada directamente por los principales participantes de un evento o acontecimiento (Méndez, 1995), apoyándose también en la observación no participante para consolidar los conocimientos contextuales. Esto con el propósito de recopilar información elemental de la organización objeto de estudio, que aporte al trabajo variables contextuales como la constitución y estructuración de la empresa, y variables específicas como el manejo de costos y de portafolio de servicios. Dada la importancia de obtener información veraz acerca de la Fundación Casa Houston la entrevista se le realizó principalmente al cofundador de la organización y vicepresidente artístico, las actividades posteriores se hicieron en compañía de los tres fundadores.

En detalle, se efectúa una inmersión inicial donde se realizan observaciones del entorno registrando las primeras percepciones del campo de estudio, que posteriormente ayudan a la creación de las preguntas de la entrevista como reflejo del fenómeno que se busca estudiar, descubriendo la relación entre las condiciones actuales y las condiciones que se desean cambiar, gracias a la obtención de nuevos conceptos claves a través de la entrevista, de modo que permita interpretar los datos que se recolectan en el proceso (Hernández, 2014).

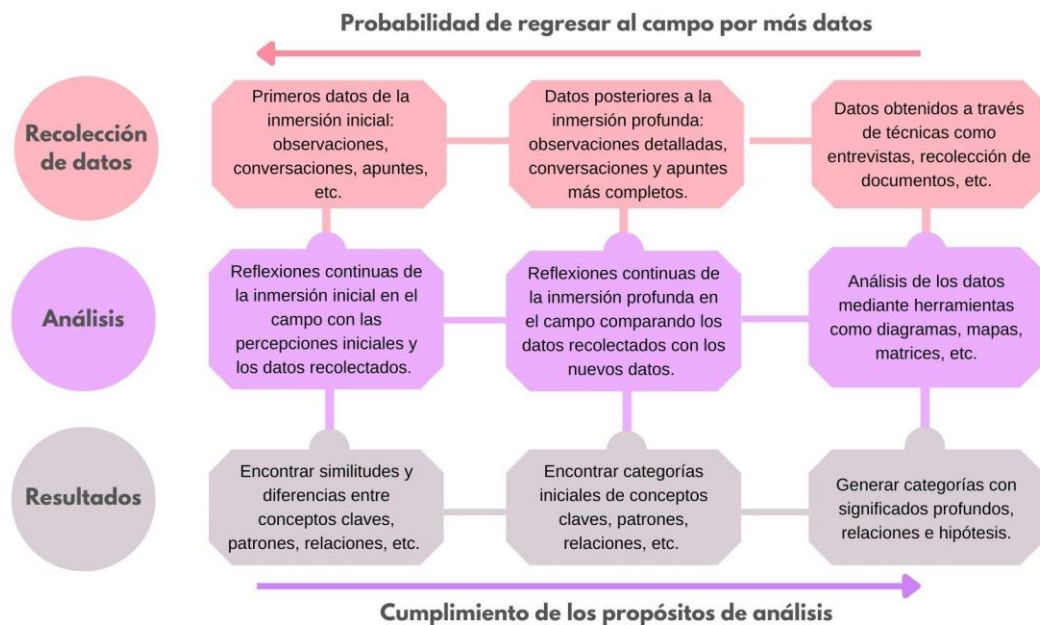
Sin embargo, la inmersión profunda es la que caracteriza el proceso de análisis de datos puesto que conforme se recolectan los datos y se realizan observaciones del ambiente se logra consolidar la información de forma más completa, para comparar lo planteado inicialmente y ajustarlo de acuerdo con los avances realizados (Hernández, 2014).

1.4.5 Análisis de la información

El análisis de los datos cualitativos, recolectados a través de la entrevista semiestructurada, se enfoca en explorar los datos, asignar una estructura, describir las experiencias de los participantes, descubrir nuevos conceptos y vínculos para

darles un sentido e interpretarlos, comprender el contexto, rehacer hechos, relacionar los resultados y generar una teoría con base a los datos (Hernández, 2014). Este análisis se realiza de manera progresiva y en paralelo con la recolección de datos y los resultados, identificando entonces una secuencia de pasos que permiten llevar a cabo el proceso de análisis de la información. Tal como se evidencia en la figura 3:

Figura 3. "Coreografía" del análisis cualitativo



Fuente: Hernández (2014).

En el caso de estudio Fundación Casas Houston, un pequeño emprendimiento ubicado en la ciudad de Cali conformado por 3 cofundadores de los cuales 2 participan activamente junto con 16 artistas en brindar entretenimiento a través de la integración del arte *Drag* en eventos empresariales, privados y sociales. Se realizó una entrevista semiestructurada, de manera que se generó un espacio donde todos los participantes (entrevistadores y entrevistados) se encontraban cómodos y familiarizados con el tema de estudio, a su vez permitió identificar aspectos claves en el entorno como lo fue el espacio donde las *Drag* realizan todas las actividades relacionadas con el arte que representan.

Además, las preguntas presentadas se encontraban en línea con documentar los servicios que ofrece la Fundación, describiendo el show, los artistas que participan en él, el tiempo de presentación y al público al que se dirigen en cada uno de estos. Cabe mencionar que, algunos de los servicios descritos en medio de la entrevista fueron creados de acuerdo con la solicitud de los clientes para las cuales Casa Houston fue ajustándose, ampliando su portafolio de servicios, aunque no contaba

con una estructura definida. Esto permitió generar un comparativo entre el portafolio de servicios actual y las expectativas del nuevo portafolio de servicios adaptado para ampliar las opciones y posibilidades de adquirir servicios más completos, específicos e innovadores. Por lo tanto, se crearon categorías que agrupan una cantidad determinada de servicios orientados a tres públicos objetivos, estas categorías son empresariales, sociales privados que hace referencia a personas naturales que realizan eventos íntimos con un numero moderado de invitados y sociales los cuales se efectúan en bares y discotecas, entendiendo que cada categoría se dirige a un público objetivo determinado que en la actualidad demanda los servicios de la Fundación, como se refleja en la Figura 4.

Figura 4. "Coreografía" del análisis cualitativo de la Fundación Casa Houston



Fuente: Elaboración propia según Hernández (2014)

La entrevista semiestructurada descrita anteriormente también permitió llevar a cabo la recolección de datos cuantitativos bajo los cuales se esperaba establecer parámetros para la determinación correcta de los costos y, posteriores, precios finales de cada uno de los servicios prestados por la Casa Houston. El análisis de datos cuantitativos tiene por objetivo principal la recolección, procesamiento y análisis de datos de tipo numérico que, entre otras, permiten diagnosticar o describir de forma exacta y matemática una situación presente (Sarduy, 2007).

En la Fundación Casa Houston al no contar con registros contables previos, la determinación de cada uno de los valores descritos en el presente trabajo se basa

en la experiencia de los socios y en la trayectoria que han tenido como prestadores de los servicios artísticos en el tiempo de funcionamiento de la Fundación.

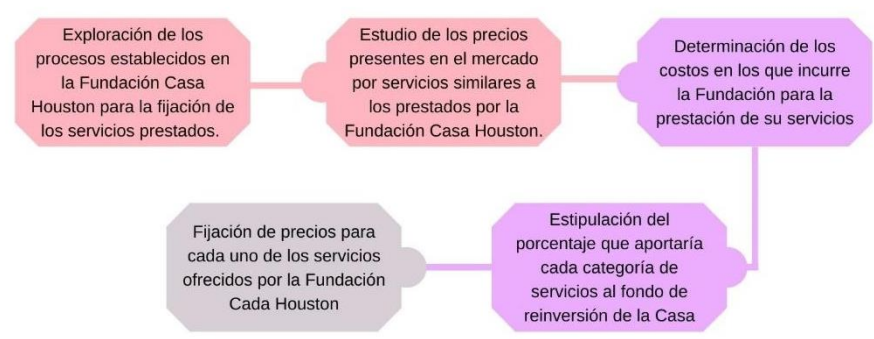
En primera instancia se realizó la exploración del proceso establecido por la Fundación para determinar los precios para cada uno de los servicios ofrecidos entre los cuales se incluyen presentaciones *Drag*, que consisten en la interpretación de canciones haciendo uso del *lip sync*, shows de baile con edecanes, hora loca, coreografías con temáticas y recibimiento de invitados. En el cual se realizó un análisis de costo y beneficio efectuando el proceso del costo total de un producto determinando a su vez el margen de beneficio esperado para alcanzar un nivel que genere rentabilidad y un equilibrio en la organización (Aguilera, 2017). Esto fue posible gracias a la creación de objetivos relacionados con el establecimiento de costos y precios, y la determinación de costos y beneficios para cada una de las categorías de servicios incorporadas en el portafolio. Dado la poca estructuración con la que se contaba se hizo necesario recurrir a información histórica acerca de bajo qué condiciones se habían prestado los servicios hasta el día de la entrevista y como se estaban cubriendo los costos hasta entonces.

Posteriormente se realizó un estudio en el mercado que permitió conocer los precios por servicios similares prestados por otras organizaciones en el mercado del entretenimiento teniendo en cuenta la salvedad de que ninguna de estas se especializa en el Arte *Drag* como es el caso de la Casa Houston, esto permitió tener un comparativo de cuáles eran los precios presentes en el mercado y los precios que hasta el momento había manejado la fundación. Cabe señalar, que la propuesta de valor del arte *Drag* que integra la Fundación Casa Houston se caracteriza por exaltar una nueva expresión del arte enfocada en la caracterización femenina protagonizada por hombres que convierte el espectáculo en una visual innovadora e inclusiva al hacer partícipes a la comunidad LGTBI.

Se procedió entonces a determinar cada uno de los costos en los que incurre la Fundación para la prestación de sus servicios considerando que estos se dividen en tres momentos; antes, durante y después del show. A continuación se establecieron los porcentajes que, a consideración de los socios, serían destinados a un fondo de reinversión según las categorías (empresarial, social privado y social) en las cuales fueron previamente catalogados cada uno de los servicios, esto teniendo en cuenta que cada categoría y servicio implica un esfuerzo diferente por parte de la Casa y de sus artistas.

Finalmente y con la información establecida anteriormente se estipularon y ajustaron los precios para cada uno de los servicios de modo que cubrieran los costos determinados y a su vez le permitieran a la Fundación entrar a competir en el mercado del entretenimiento. Esto se puede observar de manera resumida en la Figura 5.

Figura 5. Análisis cuantitativo de la Fundación Casa Houston



Fuente: Elaboración propia

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 El *Drag* y el sector cultural caleño

En Colombia, según Findeter (2019), la industria cultural está acogida a la definición proporcionada por la UNESCO y UNCTAD en la que se especifica que comprende “aquellos sectores donde se conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor” (DPN, 2010 como se citó en Findeter, 2019, p. 7). Adicionalmente, el Ministerio de Cultura (2019) señala que el sector de la Economía Naranja está compuesto por, actividades de arte y patrimonio en las que se encuentran artes visuales, artes escénicas, turismo y patrimonio cultural y, educación; actividades de creación funcionales, nuevos medios y software de contenidos tales como medios digitales, diseño y publicidad y finalmente, actividades de industria culturales comprendidas por editoriales, fonográficas y audiovisuales.

Aunque de manera escrita en el país no se ha clasificado el *Drag*, dentro de la anterior segregación, se incluyen las actividades de teatro y performance las cuales son la mejor descripción para las actividades llevadas a cabo por Artistas *Drag*, en las cuales se realiza creación, producción y comercialización de un producto intangible de carácter cultural por lo cual se puede concluir que implícitamente el *Drag* hace parte del sector cultural colombiano.

En lo concerniente a la ciudad de Cali, es una de las principales ciudades de Colombia en compañía de Bogotá, Medellín y Barranquilla, a su vez es la tercera con mayor población del país, su atractivo cultural y los diferentes eventos que se realizan a lo largo del año la han posicionado también como un atractivo turístico y, a pesar de ser conocida por ser la capital mundial de la salsa no es su única manifestación de arte pues se practican diversas actividades culturales en las cuales además está presente la inclusión.

Por otra parte, en Cali, quienes cuentan con ingresos, bajos, medios y altos destinan por cada 100 pesos el 0,64%, 1,32% y 1,34% respectivamente, reflejando que las personas con ingresos menores asisten comúnmente a eventos culturales gratuitos mientras que las personas con ingresos medios y altos cuentan con una mayor disposición de compra de bienes y servicios culturales exclusivos o limitados de acuerdo con la oferta del sector, participando de eventos como conciertos y arte escénico (Raddar, 2016).

Los servicios que más frecuentan los caleños son el cine y el fútbol, que si bien no son eventos culturales hacen parte del entretenimiento y por ende compite con la disposición de gasto cultural, estos dos servicios presentan el 33% (cine) y el 20% (fútbol) en promedio de los niveles de ingresos de las personas, además, este comportamiento reafirma que las personas prefieren adquirir servicios de entretenimiento representado con un 75,4%, siendo el 71% servicios fuera de casa, en lugar de realizar compra de artículos y aparatos de entretenimiento (Raddar, 2016).

Finalmente, se pueden mencionar las percepciones de los caleños acerca de cuáles actividades o eventos son culturales, definiendo las obras de teatro (32%), danzas folclóricas (19%), cine (13%), Feria de Cali (13%) y festival de música (12%), teniendo relación con las actividades que consideran culturales las cuales son el festival Petronio Álvarez, ir al zoológico de Cali, visitar museos, cuenteros y obras de teatro; concluyendo en que los eventos de mayor asistencia son el cine con 20%, el festival Petronio Álvarez con un 18%, ir al zoológico de Cali y la Feria de Cali, ambos con 16%, aunque existe un porcentaje mayor con un 21% donde los caleños afirman no asistir a ninguno (Raddar, 2016).

Para la organización de las actividades culturales es necesaria la intervención de diferentes actores al sector cultural de la ciudad que impulsen la realización de cada uno de los eventos que las componen, según Findeter (2019) estos actores se catalogan en cuatro grupos, el primero está compuesto por todas aquellas entidades culturales gubernamentales, en segundo lugar se encuentran organizaciones de la sociedad civil, seguido están las organizaciones financiadas por el sector privado y finalmente se identifica el sector educativo.

Entre los principales atractivos de la ciudad se encuentran:

- El baile: el baile es una característica propia de la ciudad de Cali pues no hay fiesta en la que no haya baile y es que en la ciudad hay más de 50 escuelas de baile en las cuales se han forjado más de 4000 artistas, pero, no se trata solo de los bailarines, se trata de toda la escenografía presente en una canción de tres minutos, maquillaje, vestuario, coreografía y muchas horas de esfuerzo se esconden detrás de la tarima (El tiempo, 2019). Ahora bien, el baile es una de las manifestaciones artísticas de la ciudad que mejor ha acogido al Arte *Drag*, algunas escuelas de baile tienen entre sus servicios presentaciones en las cuales los bailarines personifican diferentes artistas, así mismo se presentan eventos en los que las parejas de bailes están compuestas por ejemplo por dos hombres, uno de los cuales se personifica de mujer para brindar a las personas un show diferente a lo que están acostumbrados.
- El Petronio Álvarez: es un festival en donde afloran todas las costumbres afro, es un espacio donde se puede disfrutar de buena música, comida típica, trajes únicos, artesanías, bebidas autóctonas, historias

inigualables y de una buena fiesta caleña en el proceso que se conoce la historia de las raíces de la cultura afro.

A pesar de que en la programación de este evento no se ha incluido ninguna presentación *Drag*, en algunas ediciones se evidencia la presencia de artistas *Drag* que acuden a este espacio como forma de mostrar su arte a los diferentes asistentes.

- Museos: en la ciudad hay más de diez museos por visitar en los cuales se pueden observar exhibiciones que están presentes todo el año, pero además se realizan exposiciones transitorias de variadas temáticas que además de brindar entretenimiento permiten enriquecer el conocimiento artístico de las personas.

- Feria de Cali: es un evento realizado anualmente entre los días 25 y 30 de diciembre en los cuales la ciudad se viste de fiesta, comprende diferentes eventos como lo son El Salsódromo, el desfile de autos antiguos, encuentros de melómanos, el Cali viejo, la calle de la feria, múltiples conciertos entre otros, a los cuales los caleños acuden a demostrar su alegría.

Un factor por destacar de este magno evento es que en las dos últimas ediciones (2020 y 2021) ha contado con la participación de artistas *Drag*, dado que en el año 2020 la feria se llevó a cabo de manera virtual, su mayor atención se centró en la edición 64 de la feria en la cual, en el evento principal, El Salsódromo, donde la comparsa llevada a cabo por Casa Houston encabezaba el desfile, demostrando la inclusión en espacios de entretenimiento cultural.

2.1.2 Historia de la Fundación Casa Houston

Durante la pandemia del Covid-19 en el año 2020, el sector del entretenimiento fue uno de los más afectados, teniendo impacto directo en el arte del *Drag* es aquí donde artistas *Drag* como Sarah Houston cuyo nombre de pila es Jorge Loaiza, decide emprender acciones para evitar retroceso en la visibilización del *Drag* que hasta el momento se había logrado de manera individual por cada una de las artistas.

Esta iniciativa consistía en realizar *live show* a través de redes sociales como Instagram y Facebook; los shows comprendían inicialmente la interpretación de dos *Drag* en diferentes bloques de presentación, incluyendo distintos ritmos musicales como pop, baladas románticas, rancheras, entre otros., posteriormente, los *live show* se fueron consolidando con la integración de nuevos artistas como reconocidos bailarines de salsa en Cali y emprendimientos de comidas rápidas, ropa y accesorios que se publicitaban en medio del show a través de concursos y promociones, creando un show estructurado donde su eje principal era el *Drag*. De tal manera que, los *live show* transformaron las noches de los fines de semana de

los caleños en medio del confinamiento y logró ampliar la visibilidad del arte del *Drag*.

Fue tal la acogida del público y la constante demanda no solo de nuevos *live show* sino también por la llegada de Sarah Houston a espacios sociales como cumpleaños, bodas y eventos empresariales, por lo que Jorge Loaiza decidió llevar el *Drag* a un nivel más alto, emprendiendo con la idea de crear una casa de eventos que integrará el *Drag* como un servicio innovador y por el movimiento generado por los artistas *Drag*, es aquí donde nace la Fundación Casa Houston, para diciembre del 2020, formalizando la Fundación ante la cámara y comercio de Cali. Además, para abril del año 2021 se dio apertura a la sede Casa Houston ubicada en la Carrera 36 #5C - 356 en el barrio Champagnat.

Cabe destacar que, la Fundación Casa Houston fue conocida antes de su formalización, por la gobernadora del Valle Clara Luz Roldán, gracias a la difusión de videos y fotografías en las redes sociales de cada una de las actividades que se realizaron en medio de la pandemia.

La Fundación Casa Houston se encuentra conformada por tres socios, Jorge Loaiza conocido como la *Drag* Sarah Houston, encargado principalmente de las actividades artísticas como el manejo de artistas, la creación de coreografías, puestas en escena, vestuarios y accesorios; Bairon Quintero conocido como la *Drag* Darla *Experiment*, encargado de funciones administrativas y creativas como el registro ordenado de las actividades pasadas, presentes y futuras, y compartir funciones con Jorge; por último se encuentra Alexis Murillo, cuyas funciones se centran en la imagen corporativa y el marketing de la Fundación, además, Alexis hace parte del equipo de la gobernación del Valle, por lo que promueve a la organización desde el sector público hasta el privado.

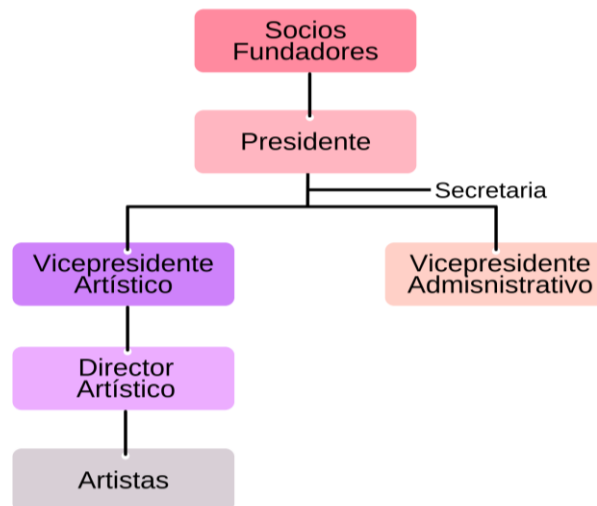
Debido la promoción de la Fundación Casa Houston en los diferentes sectores y a los esfuerzos de las artistas por dar a conocer el arte del *Drag*, se ha logrado llegar a eventos de gran alcance como lo fue el desfile de Cali Viejo y Salsódromo en el año 2020 con la Feria de Cali en su modalidad virtual a causa de la contingencia por Covid-19, lo cual permitió la incorporación de otras Casas *Drag* para participar en la Feria de Cali en el siguiente año. Para el año 2021, Casa Houston participó nuevamente en la Feria de Cali en el desfile del Salsódromo dándole apertura al desfile como primera comparsa que daba inicio a las alas que lo integran, su concepto era “Las mujeres son como las flores” que se alineada al concepto “Conciencia” del ala número uno de la cual hacían parte, resaltando la conciencia sobre el respeto a la mujer como actor importante en el desarrollo de las sociedades.

Por otra parte, Jorge como persona natural ha participado en programas de la gobernación como Valle Inn en dos ocasiones, la primera como diseñador y la segunda como estilista, concursar en estas dos convocatorias permitió dar mayor

proyección a Casa Houston, viéndose reflejado tiempo después con la competición y la premiación del programa Estímulos de la gobernación como Fundación Casa Houston, creando el show de Camerino *Drag* como un show circular, teniendo dos presentaciones que integraban a varias artistas *Drag*.

2.1.3 Estructura organizacional de la Fundación Casa Houston

Figura 6. Estructura organizacional de la Fundación Casa Houston



Fuente: Elaboración Propia

2.2 MARCO LEGAL

2.2.1 Estatuto tributario

De acuerdo al artículo 19 y 19-1 consagrados en el estatuto tributario, las entidades sin ánimo de lucro contribuyen al impuesto sobre la renta y complementarios y retención de la fuente sobre rendimientos financieros, bajo la calificación del régimen tributario especial si logra cumplir con los requerimientos de:

- Estar legalmente constituidas como entidades sin ánimo de lucro.
- Su objeto social se encuentra establecido en el artículo 359 del estatuto tributario.
- Sus aportes no serán reembolsados bajo ningún modo (Decreto 624 de 1989).

No obstante, para el año 2020 se realizó una adaptación en el impuesto sobre la renta y complementarios del régimen tributario especial incluyendo nuevos requerimientos como:

- Estar constituidas como entidades sin ánimo de lucro y ubicadas dentro del régimen especial tributario del año 2020.
- Aquellas entidades que realizaron el proceso de actualización al régimen especial en el año 2020.
- Organizaciones previstas en la legislación cooperativa que se encuentren bajo la vigilancia de superintendencias u otro organismo de control (Decreto 1680 de 2020)

La organización objeto de estudio está constituida legalmente como Fundación siendo entonces una empresa sin ánimo de lucro, por lo que es necesario que cuente con pleno conocimiento acerca de las regulaciones que se tienen al respecto y como puede ajustarse a éstas conforme a su naturaleza.

2.2.2 Decreto 1276 de 2020 y Decreto 2106 del 2019

El Decreto 1276 de 2020 surge como reglamentación del artículo 132 al 136 que sintetizan los requerimientos y trámites para la ejecución de espectáculos públicos de las artes escénicas, consolidados anteriormente en el Decreto Ley 2106 de 2019, reconociendo los espacios culturales, los requerimientos para realizar los espectáculos y las responsabilidades de los productores. Este último decreto mencionado, fue el inicialmente creado para dictar las disposiciones acerca de tramitología innecesaria que se llevaba a cabo en procesos y procedimientos en la administración pública.

Ante la impertinencia de algunos de estos trámites para el desarrollo de espectáculos culturales en espacios públicos y entendiendo que Casa Houston ha sido contratada para este tipo de espectáculos por parte de la gobernación como Camerino Drag y Feria de Cali, el decremento de dichos trámites incentiva a las entidades públicas a organizar este tipo de eventos y por ende aumenta la posibilidad de mayores contrataciones para la Fundación.

2.2.3 Ley 1493 de 2011

Por medio de la Ley 1493 del 2011 se dictan aquellos incentivos tributarios cuyo objetivo es incentivar la debida constitución de aquellas organizaciones cuya actividad principal se centre en la producción de artes escénicas, las cuales agrupan representaciones de teatro, danza, circo, música y todas aquellas prácticas que se originen a partir de la creatividad del ser humano. En adición también proporciona medidas de inspección, vigilancia y control para la protección de la creación y ejecución de las artes escénicas, de modo que se garantice la seguridad de los derechos de autor y derechos conexos.

Esta ley afecta a la Fundación dado que al ser una entidad productora de actividades de artes escénicas se ve directamente beneficiada por los incentivos de legalización mencionados en la ley, asimismo, cuenta con la oportunidad de acogerse a los derechos de autor y conexos para evitar el uso indebido de sus creaciones.

2.2.4 Ley 2069 de 2020

La ley 2069 de 2020 busca fomentar la creación y sostenibilidad de emprendimientos en las diferentes regiones del país teniendo en cuenta las realidades sociales y económicas a las que se enfrenta cada una. En otras palabras, se reglamenta a los emprendimientos de una manera especial en comparación a las organizaciones que cuenten con una basta trayectoria de funcionamiento.

Esto favorece al desarrollo de Casa Houston puesto que esta se constituye legalmente a finales del año 2020, categorizándose como un emprendimiento social que se puede acoger a dicha ley para fortalecerse, afianzarse, mantenerse y consolidarse en el mercado. Por otro lado, la Ley 2069 propicia la mejora de las condiciones sociales, económicas y culturales de la región, en el caso de Casa Houston se contribuye a la reafirmación del arte como un factor clave dentro de la sociedad, generando empleos a partir de esto y aportando a la calidad de vida de los quienes participan de forma directa e indirecta.

2.2.5 Ley 1834 de 2017

La ley 1834 de 2017 busca establecer estrategias de apoyo y protección a todas aquellas industrias creativas mediante la promoción y visibilización de estas, beneficios comerciales y tributarios, participación en espacios públicos, acompañamiento de las instituciones del Estado.

Casa Houston se ve beneficiada por esta ley al permitirle acceder de forma fácil a las garantías que otorga el gobierno nacional como acompañamiento y apoyo institucional, comercial, financiero y social, con el propósito de fortalecer este sector que se encuentra enfocado en las creaciones intelectuales.

2.2.6 Ley 1482 de 2011

El objetivo de la ley 1482 es proteger los derechos de las personas en lo que respecta con actos de discriminación por raza, nacionalidad, sexo u orientación sexual, por lo tanto, menciona las sanciones que se llevaran a cabo en caso de incurrir a cualquier acción discriminatoria como lo son la privación de la libertad y la imposición de una sanción monetaria, y en casos específicos inhabilitación en cargos públicos.

Es importante considerar la relación de esta ley con la Fundación puesto que aunque la labor de las artistas no está relacionada con su orientación sexual esta si es una de las causas de discriminación a la que están constantemente expuestas dando por sentado su orientación sexual como homosexual. Por lo tanto, esta ley proporciona a las artistas una herramienta de garantía para realizar sus actividades profesionales con seguridad.

2.2.7 Decreto 410 de 2018

El decreto 410 del 2018 adiciona al decreto 1066 del 2015 un capítulo específico para promover la igualdad de las personas en el ingreso y permanencia en establecimiento comerciales abiertos al público independiente de su orientación sexual o identidad de género, fomentando la creación de espacios libres de discriminación y de sociedades que eliminen la exclusión social. También, se otorgan estímulos por parte de las instituciones gubernamentales a aquellos establecimientos que susciten la inclusión de la comunidad LGTBI.

Este decreto beneficia en gran medida a la Fundación en dos vertientes, la primera porque les permite la participación en diferentes establecimientos comerciales sin caer en la discriminación por confusiones acerca de la orientación sexual de las artistas, que bien no tiene ninguna relación con la labor profesional que ejercen; y la segunda, que Casa Houston es un espacio libre de discriminación que aprueba las diferentes expresiones del arte y del ser.

2.2.8 Programa Nacional de estímulos culturales

El programa Nacional de estímulos culturales realiza convocatorias anuales dirigidas a personas naturales, jurídicas y organizaciones constituidas, para la entrega de estímulos como premios, reconocimientos y becas a las iniciativas enfocadas en producciones artísticas y culturales. Este programa presenta tres ejes: la formación y reconocimiento que distingue los conocimientos y saberes empíricos formales y no formales como espacios culturales vitales para el desarrollo de la cultura; la investigación, creación y premios que promueve y apoya los procesos de sistematización de dichos saberes con el propósito de impulsar la innovación y recreación de la cultura adaptadas a las nuevas realidades; y la circulación que fortalece la distribución e intercambio de bienes y/o servicios culturales y artísticos (Ministerio de cultura, 2022).

Este programa refleja el compromiso del Estado por reconocer la relevancia de la cultura y el arte en el desarrollo de las nuevas realidades sociales, además de fomentar la creación y sostenibilidad de las creaciones individuales y colectivas enfocadas en el fortalecimiento de la cultura y el arte. Es necesario destacar que, la Fundación Casa Houston participó de esta convocatoria en el año 2021 y fue merecedor de reconocimiento por su integración del arte *Drag* con la cultura caleña, generando una mayor visibilidad para el público de la ciudad y compartiendo la importancia de la cultura y todas sus expresiones artísticas en Cali.

2.2.9 Artículo 13 de la constitución política colombiana

La constitución política de Colombia como carta magna consagra en el artículo 13 el derecho de la libertad e igualdad entre los individuos, recibiendo el mismo trato y protección por parte de la ley, y garantizando la no discriminación en ninguna de sus formas.

A pesar, de que el derecho a la igualdad se encuentre registrado en la constitución como uno de los derechos fundamentales de los ciudadanos, la descremación es latente en las sociedades afectando el desarrollo social de los individuos por lo que el Estado se ha visto en el desafío de aplicar políticas públicas que protejan y fomenten la inclusión de aquellos grupos marginados. Baste como muestra, el Decreto 410 del 2018 y la Ley 1482 de 2011 mencionados anteriormente.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Teoría Queer

El término *Queer* se puede definir como sustantivo de “maricón” y “gay” pero en una connotación negativa puesto que el término es utilizado en primera instancia para definir cosas o situaciones “extrañas” o “perturbadoras”, (aunque su traducción no es precisa), no obstante, el término *Queer* ha tomado un nuevo significado, orientado a “la transgresión a la heterosexualidad institucionalizada que constriñe los deseos que intentan escapar de su norma” (Mérida, 2002, como se citó en Fonseca y Quintero, 2009, p. 46). En otras palabras, el *Queer* buscaba desprender la masculinidad y feminidad del género, permitiendo que las personas puedan usar características como ropa, accesorios e incluso actitudes del género opuesto (Fonseca & Quintero, 2009).

Ahora bien, La Teoría *Queer* surge a partir de las teorías acerca de la sexualidad y el respeto por la homosexualidad, y del interés por las instituciones universitarias por aportar a estas teorías, baste como muestra, Columbia la primera universidad estadounidense en hacerlo, la universidad de Utrecht en Europa, los cursos de transexualidad en las universidades de Sevilla, el programa de estudios de género de la universidad Nacional Autónoma de México y las diferentes investigaciones que se han realizado en Latinoamérica en países como Colombia, México y Argentina. (Fonseca & Quintero, 2009).

La Teoría *Queer* buscó transformar, inicialmente a través de la reflexión, el concepto de sexo y género establecidos hasta el momento, por lo que pone en tela de juicio y desafía la norma heterosexual que acepta construcción de la masculinidad y feminidad (Espinosa, 2008 como se citó en Ambrosy, 2012). Esto debido a que las diferentes expresiones de la sexualidad ya no se encuentran relacionadas estrictamente con una descripción específica, de manera que las personas no se categorizan en alguno de los polos normalidad-patología (Ambrosy, 2012).

2.3.2 Identidad de género

Inicialmente las personas se categorizan por las diferencias reproductivas que surgen de la división natural y biológica del ser humano, empero, las diferencias actitudinales, conductuales o de roles son resultado de un constructo social que clasifican al hombre y la mujer con base a aspectos otorgados culturalmente (López, 1988, como se citó en García, 2005). En detalle, a medida que los niños crecen van adquiriendo conciencia de ser un individuo diferente a los demás, denominado *Self* existencial; posteriormente, alcanzan el *Self* sexual y la autocategorización como hombre o mujer, asignada socialmente, es conocida como *Self* de género (García, 2005).

La identidad de género se puede abordar desde dos teorías cognitivas la Teoría Genético-Evolutiva y en el Concepto de Esquema, basándose ambas en la autocategorización (López, 1988, como se citó en García, 2005). La primera teoría menciona tres etapas de la asignación grupal, el etiquetaje donde se reconoce la división de dos grupos, hombres y mujeres; la estabilidad, comprendiendo la categoría a la que se pertenece y que esta no se modifica a pesar de los cambios externos; y la asimilación de la constancia de género sin tener en cuenta la variabilidad situacional (Piaget, 1966 & Kohlberg, 1981, como se citó en García, 2005).

La segunda Teoría del Esquema “supone una estructura que indica roles, estereotipos, conductas, rasgos de personalidad, etcétera” (Bem, 1981, como se citó en García, 2005, p. 4). Además, Bem no clasifica el autoconcepto en masculino o femenino, sino en personas esquemáticas, que son aquellas que siguen el autoconcepto femenino o masculino, o las personas no esquemáticas que, a pesar de los roles y estereotipos, actúa diferentes a ellos y crea su propia referencia (1981, como se citó en García, 2005).

2.3.3 Orientación sexual

En lo que respecta con la orientación sexual, esta se define como la dirección de los intereses eróticos hacia otras personas (González et al., 2004, p. 71) ya sea en razón de sexo o identidad de género. Es entonces un estándar de interés físico, emocional o sexual que incorpora las fantasías y los sueños sexuales (González et al., 2004). De acuerdo con lo anterior, existen personas que se sienten atraídas por el sexo opuesto, denominadas heterosexuales; quienes se sienten atraídos por el mismo sexo, conocidos como homosexuales; y aquellas personas que sienten atracción tanto por el sexo opuesto como por el mismo sexo (Consejería DDHH, 2017).

2.3.4 Comunidad LGBT

Ante la diversidad de Género y la identidad sexual se ha reconocido que la orientación sexual no se debe encasillar solo en heterosexual, existen diferentes orientaciones sexuales en las cuales las personas, a lo largo de la historia se han ido identificando y en apoyo mutuo a esta pluralidad surge la denominada comunidad LGBT la cual hace referencia a un movimiento y soporte de libre orientación sexual que representa y lucha por todas aquellas personas que, en términos generales, no se identifica como heterosexual (Romero, 2015). Ahora bien, su denominación hace relación con las orientaciones sexuales que en ella se quieran incluir, es decir, las iniciales LGBT provienen de las orientaciones lesbiana, gay, bisexual y transgénero el orden puede variar y hay personas que en búsqueda

de promover mayor inclusión también incorporan letras como la I procedente de intersexual, Q de *Queer*, A para referirse a todas esas personas que a pesar de reconocerse como heterosexuales representan un apoyo para la comunidad, entre otros.

La comunidad LGBT ha sido protagonista de múltiples batallas que han permitido el reconocimiento no solo de diferentes orientaciones sexuales en la sociedad sino también lucha por que se le reconozcan todos sus derechos tales como, el derecho al matrimonio y a formar una familia por medio de la adopción, el derecho a la libre personalidad, a elegir, el derecho a la inclusión y no discriminación, entre otros. No obstante, no es un camino fácil pues, a pesar de sus pequeñas victorias se exponen cada día al repudio social, de los dirigentes locales y nacionales, e incluso de su propia familia.

2.3.5 Arte y Drag

Arte es una de esas palabras que muchos conocen y entienden pero, pocos pueden definir, primeramente se considera una forma de expresión para el artista, en consecuencia, es una herramienta por medio de la cual se permite ser creativo, sin embargo, una definición más completa permite asociar al arte como un medio manifestación y exteriorización no solo de ideas sino también de emociones y sentimientos por medio del cual busca generar impacto mediante el conocimiento de su realidad o de una realidad alterna (Álvarez et al., 2012).

Por su parte el concepto de *Drag Queen* es frecuentemente confundido con el travestismo, pues, se relaciona erróneamente con la práctica de que un hombre se vista de mujer, lo cual es una verdad a medias, ser *Drag Queen* no implica solamente vestirse de mujer, se trata de “crear significados propios sobre la base de su experiencia” (Villanueva, 2017, p. 101) , es decir, expresar a partir del performance o la caracterización una situación vivida con el fin de expresar su opinión, generar una crítica o demostrar su oposición, por lo cual, tampoco se debe entender como una simple actuación realizada para divertir a otros, en su mayoría las *Drag Queen* realizan su labor para crear un cambio y generar consciencia de una situación en específico.

Se considera entonces que la acción, de caracterizarse en mujer representa una expresión artística porque además de buscar entretener por medio de un show, representa también el conocimiento, experiencia y posición de la persona detrás del artista en una situación determinada que ha escogido mostrar por medio de una presentación para transmitir un mensaje a sus espectadores. Valga aclarar que, en el caso de una *Drag Queen*, la personificación de un hombre a mujer es un hecho ocasional y una práctica completamente para fines artísticos.

2.3.6 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios hace referencia al conjunto de servicios ofrecidos por una organización englobados en un documento en el que se detalla la información de cada uno de los servicios y su costo, adicionalmente, se presenta información básica de la compañía como misión, visión, valores, objetivos, entre otros; el portafolio de servicios proporciona a la organización facilidad para presentarse ante un posible cliente y permite a la organización conocer la clasificación de sus servicios, cuáles son aquellos más vendidos e incluso aquellos que no están impactando de la forma esperada de modo que a su vez permite identificar información valiosa a cerca de la aceptación de los servicios ofrecidos en el mercado al cual se pertenece (Marín, 2009).

2.3.7 Estrategia de precios

El precio es la única variable de la mezcla de marketing o *mix de marketing* que produce directamente beneficios monetarios, siendo este uno de los objetivos finales de las organizaciones, además, la variable precio es característico por su flexibilidad, es decir, la capacidad de adaptación de acuerdo a la estrategia que se implemente e incluso la estrategia llega a ser flexible en el sentido que se ajusta a las condiciones que se presentan en el mercado, dependiendo en diferentes proporciones de variables externas como la economía, la política, la cultura, el medio ambiente, la tecnología, entre otros. (Lozada, 2017).

Existe una gran relación entre precios y valor desde la perspectiva del marketing, entendiendo que el valor es el “nivel de aceptación que tiene el bien para el consumidor, en relación con las necesidades que está cubriendo, a mayores necesidades cubiertas mayor es el valor asignado” (Lozada, 2017, p. 13). Por lo cual, el valor es un aspecto subjetivo que se basa en las necesidades y expectativas del consumidor y que pueden influir en la determinación de una estrategia de precios.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012, como se citó en Lozada, 2017) para asignar un precio a un producto o servicio se deben establecer dos parámetros, el precio mínimo en el cual no se generan utilidades y el precio del límite máximo en el cual la demanda disminuye incluso al punto de ser nula, puesto que la cifra es muy alta y no existen compradores con dispuesto a pagar dicho precio por lo ofertado.

Cabe señalar que, la estrategia de fijación de precios se puede orientar en relación con los objetivos que busca alcanzar dentro de la organización, estos objetivos son:

- Orientados a las utilidades
- Rendimiento esperado: estableciendo una meta para disponer de los esfuerzos necesarios para alcanzar el objetivo y las utilidades deseadas.

- Maximizar utilidades: implementando un precio máximo o muy cercano al máximo que el consumidor esté dispuesto a pagar, con frecuencia es utilizado en casos donde el producto/servicio tiene estrategias de investigación y desarrollo.
- Orientados a las ventas
- Crecimiento de ventas en unidades o importes: busca incrementar las ventas rápidamente con el fin de superar a la competencia o salir de gran cantidad de inventario, puede llevar a la empresa a vender por debajo de los costos.
- Aumento en la participación del mercado: implementa economías de escala, utilizando por completo la capacidad productiva, busca mantener o incrementar la participación del mercado a través de una imagen fuerte de marca.
- Orientados a la situación actual
- Igualar el precio de la competencia: en este caso se ubica en productos maduros o estandarizados, de manera que los precios en el mercado se encuentren estables, este objetivo busca diferenciarse por aspectos no relacionados con el precio como los valores agregados de la marca.
- Competencia no relacionada con el precio: se da en competencias de mercados perfectos como los tradicionales, sin la existencia de barreras de entrada, sin diferenciales significativos en los productos, por lo que el mercado es quien establece los precios manteniendo el equilibrio entre oferta y demanda (Lozada, 2017).

El proceso de fijación de precios de acuerdo con Pérez y Pérez (2006, p. 16) consiste en:

1. Selección de objetivos de precios.
2. Estimación de la demanda.
3. Estimación de costos.
4. Análisis de competidores.
5. Selección de método de fijación.
6. Elección del precio definitivo.

Por otra lado, la estrategia de fijación de precios de acuerdo con Serrano (2004, p. 5) se puede basar teniendo en cuenta la matriz BCG categorizando los productos en:

- Productos interrogantes: indica cuota de mercado limitada, pero en ascenso. Coincide con el lanzamiento de un producto y requiere especial atención.
- Productos estrella: indica mayor cuota de mercado y crece rápidamente. Permite la reinversión de los beneficios. En esta etapa parece que el marketing no es tan relevante, pero hay que tener en cuenta que pueden entrar competidores.

- Productos vaca: se corresponde con un mercado estable, no hay crecimiento. Disminuyen los gastos y esto puede seguir generando altos beneficios, aunque esta alta rentabilidad atrae a competidores.
- Productos perro: existe un declive del mercado y el producto corre el riesgo de ser absorbido por otra empresa mayor.

Teniendo en cuenta la clasificación de productos en la matriz BCG, existen una serie de estrategias que se adaptan según la categoría del producto. La primera estrategia consiste en el aumento de la cuota de mercado, si el producto se ubica en un mercado de crecimiento el impulso del lanzamiento del producto puede ayudar a conseguir mayor cuota de mercado o un equilibrio de rentabilidad buscando conseguir una cuota de mercado mínima; la segunda es la estrategia de reducir la cuota de mercado, en mercados de poco crecimiento para obtener maximizar los beneficios en lo mayor posible, esto puede ocurrir cuando la organización desea entrar a un segmento de mercado diferente; la tercera estrategia consiste en la conservación de la cuota de mercado, ocurre cuando la organización ha logrado alcanzar una cuota de mercado alta y busca mantenerla para crear una situación estable; y por último, la estrategia de retirada en la que se busca eliminar o retirar un producto del mercado o de un sector (Pérez y Pérez, 2006).

2.3.8 Análisis de costos y beneficios

El análisis de costo y beneficio como lo define Aguilera (2017) hace referencia a un proceso en el cual se establece el costo total de un producto, servicio, proyecto, etc., de modo que este permita a su vez determinar el margen de beneficio que se espera, deseando alcanzar un nivel que genere rentabilidad y equilibrio a la organización. Así mismo se describe el análisis de costo-beneficio como aquel “proceso de evaluación de un determinado proyecto, de un esquema para tomar decisiones de cualquier tipo” (Aguilera, 2017, p. 329),

Para entender correctamente esta técnica es preciso discriminar sus partes, costo generalmente hace referencia a la producción, teniendo en cuenta todos aquellos recursos necesarios para la realización de una alternativa o la producción de un producto o servicio; Por su parte, el beneficio es el resultado obtenido por después de una inversión o resultado de una actividad comercial (Aguilera, 2017). Ambos componentes juegan un papel fundamental en el proceso de fijación de precios pues, la suma de ambos factores proporciona el precio de venta según el costo de producción y la rentabilidad esperada.

El resultado del análisis de costo y beneficio, al ser una herramienta gerencial, resulta útil para los clientes internos de la organización proporcionando datos reales que faciliten el proceso de toma de decisiones y la maximización de las utilidades, sin embargo, no es una herramienta de uso exclusivo empresarial y/o académica pues, las personas como seres pensantes y racionales están expuestas constantemente a procesos de toma de decisión en el cual deben estudiar el costo de cada alternativa (Aguilera, 2017).

Cada análisis de costo y beneficio es diferente porque cambian las variables a estudiar y las alternativas por seleccionar no obstante, según Aguilera (2017), el proceso general para la realización de este consta de los siguientes pasos:

1. Formular los objetivos y metas que se persiguen con el proyecto.
2. Examinar los requerimientos y limitaciones.
3. Determinar y/o estimar en términos monetarios los costos y beneficios relacionados con cada opción.
4. Incorporar toda la información importante además de los datos de costos y beneficios de cada una de las alternativas.
5. Distribuir los costos y beneficios a través del tiempo.
6. Convertir la corriente futura de costos y beneficios a su valor actual.
7. Establecer una relación donde los beneficios sean el numerador y los costos el denominador (beneficios/costos).
8. Realizar una comparación de las relaciones beneficios-costos en las diferentes propuestas. La mejor solución es la que ofrece el más alto nivel de relación.
9. Determinar el beneficio neto de cada posible decisión. Se calcula mediante la diferencia entre los beneficios presentes y futuros y los costos en los que se incurre para su realización.
10. Evaluar y comparar cada alternativa.
11. Tomar la decisión en función del enfoque utilizado, las metas y los objetivos (p. 330-331).

3. DESARROLLO

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON

Actualmente la Fundación Casa Houston adapta sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes, es decir, se realizan cotizaciones conforme a la solicitud que realice el cliente, aunque también se sugieren servicios según el tipo de evento para el que se está contratando a la Casa Houston. Sin embargo, el hecho de no contar con un portafolio de servicios donde se integren todos los servicios organizados y agrupados, se obstaculiza el proceso de compra, minimizando la visibilidad de los servicios principales que se enfocan en el *Drag* y ocasionando la pérdida de clientes potenciales. Además, la alta heterogeneidad entre los servicios no estandariza los precios de estos causando el cambio de los precios incluso siendo el mismo servicio en un espacio de tiempo diferente, que, en ocasiones, no logra cubrir por completo los costos de los servicios.

La Fundación Casa Houston ha prestado sus servicios en espacios sociales y empresariales. En los espacios sociales los servicios se encuentran divididos en dos de acuerdo al motivo y lugar del evento, los primeros se encuentran enfocados en *show Drag* donde se realiza la personificación *Drag* de manera individual en discotecas o lugares de entretenimiento nocturno; los segundos se orientan en la participación de una *Drag* o un personaje de fantasía que recibe e interactúa con los invitados de fiestas privadas como cumpleaños y bodas, también se prestan servicios de cuerpo de baile como edecanes o parejas para realizar el show.

Por otra parte, los servicios en espacios empresariales se concentran la personificación de una *Drag* o un personaje de fantasía, que interactúa o realiza un show para los asistentes, en el caso de la *Drag* el show de interpretación se ajusta a los intereses del cliente con una o dos puestas en escena en diferentes momentos del evento, en cuanto al personaje de fantasía se realiza recibimiento y relacionamiento con los invitados durante el evento. Adicionalmente, para servicios empresariales es usual realizar *Flashmob* que consisten en incorporar bailarines y *Drag* caracterizados acorde a la temática del evento empresarial, realizando un show de manera espontánea, es decir, los bailarines y *Drag* simulan ser parte del evento con naturalidad y poco a poco se van integrando para iniciar el show y dar una sorpresa real a los asistentes.

Es importante señalar que, las artistas son quienes se caracterizan como *Drag* o personaje de fantasía para cualquiera de los eventos y por ello, es necesario diferenciar ambos casos, siendo la *Drag* quien realiza shows de interpretación de diferentes ritmos musicales, que puede ser individual o acompañada de bailarines; mientras que el personaje de fantasía se caracteriza por un vestuario de fantasía como heroínas, villanas, princesas, ángeles, entre otros., que interactúa con los invitados del evento en el recibimiento y fotografías con estos, no se realiza un show durante el evento.

La Fundación Casa Houston cuenta actualmente con una planta de 10 artistas *Drag* y 6 bailarines, en aquellos casos donde se ha requerido un número superior de artistas con los que cuenta la casa, se realizan contrataciones externas para dar cumplimiento eficaz al servicio.

En lo que refiere a los clientes de Casa Houston, estos se ubican como mujeres y hombres entre los 30 y 50 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali. Sus estilos de vida se orientan en el trabajo, la familia y amigos, sus intereses son el entretenimiento, el arte y sus diferentes formas de expresión, sus personalidades coinciden en la diversión, espontaneidad, en visualizar el arte sin prejuicios, ser tolerantes y empáticos.

3.1.1 Competidores

Actualmente la Fundación Casa Houston conserva algunas subcontrataciones para incorporarse en el mercado, generando poca cobertura de sus costos al tener que ajustarse a las tarifas de la organización subcontratista, incluso genera un desconocimiento de cuáles son los precios reales que ofrecen sus competidores a los clientes, lo que les impide a su vez interactuar directa y asertivamente con clientes potenciales.

Debido a lo anterior, se realizó una breve indagación sobre los competidores que prestan servicios similares a los de la Fundación o en su defecto, son quienes subcontratan los servicios de la Fundación. Estos competidores son:

- Ángel eventos: es una organización que planea eventos, agrupando todas las características de un evento desde los accesorios físicos como pistas led, efectos especiales, juegos pirotécnicos hasta puestas en escena con artistas. Algunos de los servicios prestados por esta organización, los realiza Fundación Casa Houston, por lo que en diferentes ocasiones son subcontratados por Ángel eventos, en detalle son:
 - Personajes de fantasía: realizados por dos mujeres vestidas como hadas o dos hombres en el caso de los arlequines, que dan la bienvenida a los invitados en un tiempo de 1 hora y 30 minutos, este servicio tiene un costo de \$350.000 por cada personaje.

- *Drag*: realizados por una artista *Drag* que interactúa con los invitados en medio del show de Dj que cuenta con una duración aproximada de 45 minutos, este servicio tiene un costo de \$450.000.
- Edecanes: donde participan 5 bailarines en actos de protocolo y baile junto con la quinceañera o un show de solo edecanes, este servicio tiene un valor de \$1'650.000.
- Edecanes Hans: se enfoca principalmente en ofrecer bailarines para quince años, que incluye el montaje del show de apertura y vals, preparación de la quinceañera y una guía a padres para el protocolo del vals, este servicio diferenciaba su valor de acuerdo a la cantidad de bailarines, para 3 edecanes tiene un valor de \$990.000; para 4 edecanes \$1'250.000; para 5 edecanes \$1'400.000 y para 5 edecanes tiene un costo de \$1'600.000.
- Mau entretenimiento: es una empresa dedicada a la organización de presentaciones de entretenimiento para diferentes eventos con la diferenciación de ofrecer servicios temáticos que se ajustan a las necesidades y deseos de los clientes.
 - Hora Loca: este servicio es iniciado con un show de entretenimiento a cargo de dos bailarines, quienes en compañía de un animador realizan una espacio de interacción con los invitados del evento como preparación para la hora loca, este servicio no cuenta con accesorios para los invitados.
El servicio en total tiene una duración de 40 minutos y se ofrece la opción al cliente para elegir la cantidad de bailarines que desea contratar, el servicio básico cuesta \$800.000 con una adicional de \$200.000 por cada bailarín.

Figura 7. Servicios ofrecidos por competidores

Competidor	Servicio	Precio al publico
Ángel Eventos	Personaje de fantasía	\$350.000
	Drag	\$450.000
	Edecanes	\$1.650.000
Edecanes Hans	Edecanes	\$990.000 - \$1.600.000
Mau Entretenimiento	Hora loca	\$800.000
	Hora loca con bailarines	\$800.000 + \$200.000 por cada bailarín.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta información, se pudo analizar los precios ofrecidos a los clientes e identificar un aproximado de los costos que asumen estas organizaciones, de modo que permitió realizar una estrategia de precios conforme a las cifras que se presentan en el mercado para entrar en una competencia directa y justa con las demás organizaciones.

3.2 ANÁLISIS DE COSTO Y BENEFICIO DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON

Teniendo en cuenta que los servicios de Casa Houston se encuentran orientados a diferentes públicos objetivos se decidió categorizarlos conforme a esto, obteniendo como resultado tres categorías que agrupan distintos servicios. Los costos para cada uno de los servicios prestados por la Fundación se determinan de acuerdo con la experiencia y el conocimiento proporcionado por los fundadores y artistas de esta, por lo cual es necesario describir de manera detallada los costos de cada categoría con sus servicios.

Los rubros que integran las diferentes tablas de costos de cada servicio son la participación de las artistas, personajes o bailarines según sea el caso; el costo del vestuario pertinente para cada presentación considerando que puede hacerse uso de este rubro para cubrir costos de alquiler de vestuario o como fondo para el diseño de nuevos vestuarios; el transporte asumiendo que la locación del evento es dentro de la ciudad de Cali, cuando el evento se realiza fuera de la ciudad el cliente debe asumir el costo adicional; los servicios y el alquiler que representan un fondo de ahorro para cubrir parcialmente este costo mensual; el mantenimiento que hace referencia a las actividades de servicios generales en la Casa Houston posterior a cada evento, siendo equivalente a una proporción del costo final; los imprevistos que cubren aquellas situaciones no contempladas en la planeación del evento y que se deben dar respuesta de manera inmediata. Cabe aclarar, que los rubros incorporados varían de acuerdo con el servicio y al grupo que pertenece.

3.2.1 Grupo 1: Sarah Houston (Servicios empresariales)

En este grupo el margen de beneficio que será utilizado para la reinversión y el sostenimiento de la Fundación se estimó en 30% considerando que los servicios que incluye esta categoría demandan un esfuerzo adicional en comparación con las demás categorías. Además, se tiene en cuenta la capacidad de compra del usuario puesto que estos servicios se ofrecen a un gran número de participantes.

Tabla 1. Show Drag

SHOW DRAG		
RUBRO		VALOR
Artista Drag		250.000
Bailarines (3)		300.000
Vestuario Drag		100.000
Vestuario Bailarines		90.000
Transporte		50.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		23.000
Total costos		923.000
Beneficio para Reinversión	30%	276.900
Valor del Servicio		1.199.900

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Flashmob

FLASHMOB		
RUBRO		VALOR
Bailarines (6)		600.000
Vestuario Bailarines		300.000
Transporte		100.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		43.000
Total Costos		1.153.000
Beneficio para Reinversión	30%	345.900
Valor del Servicio		1.498.900

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Recibimiento de invitados

RECIBIMIENTO DE INVITADOS		
RUBRO		VALOR
Artista Drag o Personaje de Fantasía		200.000
Vestuario Drag / Personaje de Fantasía		100.000
Transporte		40.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		11.000
Total Costos		461.000
Beneficio para Reinversión	30%	138.300
Valor del Servicio		599.300

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Hora loca

HORA LOCA		
RUBRO		VALOR
Artista Drag o Personaje de Fantasía		250.000
Bailarines (2)		200.000
Vestuario Drag / Personaje de Fantasía		100.000
Vestuario Bailarines		60.000
Transporte		50.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		30.000
Total Costos		800.000
Beneficio para Reinversión	30%	240.000
Valor del Servicio		1.040.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Show de bailarines

SHOW DE BAILARINES		
RUBRO		VALOR
Bailarines (4 Parejas)		800.000
Vestuario Bailarines		240.000
Transporte		100.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		55.000
Total Costos		1.305.000
Beneficio para Reinversión	30%	391.500
Valor del Servicio		1.696.500

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Grupo 2: Darla Experimenta (Servicios sociales-privados)

En este grupo el margen de beneficio que será utilizado para la reinversión y el sostenimiento de la Fundación se estimó en 20% considerando que los servicios que incluye esta categoría se encuentran dirigidos a personas naturales que realizan eventos íntimos con un número moderado de invitados.

Tabla 6. Show Drag

SHOW DRAG		
RUBRO		VALOR
Artista Drag		300.000
Vestuario Drag		100.000
Transporte		40.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		30.000
Total costos		580.000
Beneficio para Reinversión	20%	116.000
Valor del Servicio		696.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Recibimiento de invitados *Drag*

RECIBIMIENTO DE INVITADOS DRAG		
RUBRO		VALOR
Artista Drag		200.000
Vestuario Drag		100.000
Transporte		40.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		20.000
Total Costos		470.000
Beneficio para Reinversión	20%	94.000
Valor del Servicio		564.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Recibimiento de invitados fantasía

RECIBIMIENTO DE INVITADOS FANTASIA		
RUBRO		VALOR
Personaje de Fantasía		120.000
Transporte		40.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		20.000
Total Costos		290.000
Beneficio para Reinversión	20%	58.000
Valor del Servicio		348.000

Fuente: Elaboración propia

En este servicio el rubro de vestuario se encuentra ausente debido a que los personajes de fantasía y/o zanqueros se subcontratan con vestuario por la naturaleza de su show.

Tabla 9. Edecanes

EDECANES		
RUBRO		VALOR
Bailarines (4 Parejas)		600.000
Vestuario Bailarines		150.000
Transporte		100.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		40.000
Total Costos		1.000.000
Beneficio para Reinversión	20%	200.000
Valor del Servicio		1.200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Hora loca

HORA LOCA		
RUBRO		VALOR
Artista Drag o Personaje de Fantasía		250.000
Bailarines (2)		200.000
Vestuario Drag / Personaje de Fantasía		100.000
Vestuario Bailarines		60.000
Transporte		40.000
Servicios y Alquiler		90.000
Mantenimiento de la Casa		20.000
Imprevistos		30.000
Total Costos		790.000
Beneficio para Reinversión	20%	158.000
Valor del Servicio		948.000

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Grupo 3: Cinthya Wells (Servicios Sociales)

En este grupo el margen de beneficio que será utilizado para la reinversión y el sostenimiento de la Fundación se estimó en 10% considerando que los servicios son prestados en bares y discotecas por lo que el aforo del público es limitado. Adicionalmente, se tiene en cuenta el factor de que aquellos lugares que realizan la contratación de estos servicios son espacios reconocidos por la comunidad LGBTI

los cuales cuentan con una disposición de pago inferior en comparación con las dos categorías anteriores. Además, es uno de los públicos objetivos en los que la Fundación tiene poca participación y por tanto se encuentra en la fase de penetración del mercado.

Tabla 11. Show *Drag*

SHOW DRAG		
RUBRO		VALOR
Artista Drag		150.000
Transporte		30.000
Servicios y Alquiler		90.000
Total costos		270.000
Beneficio para Reinversión	10%	27.000
Valor del Servicio		297.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Show *Drag* con bailarines

SHOW DRAG CON BAILARINES		
RUBRO		VALOR
Artista Drag		150.000
Bailarines (2)		200.000
Vestuario Bailarines		60.000
Servicios y Alquiler		90.000
Transporte		40.000
Total costos		540.000
Beneficio para Reinversión	10%	54.000
Valor del Servicio		594.000

Fuente: Elaboración propia

Para los servicios incluidos es este grupo no se tiene en cuenta el rubro de mantenimiento pues los shows ya están ensamblados y no requieren el uso de las instalaciones de la Casa para ensayos y/o preparación, adicionalmente no se contempla vestuario de la artista dado que las artistas que realizan estos servicios ya cuentan con vestuario propio.

3.3 PROPUESTA DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA LA FUNDACIÓN CASA HOUSTON

Con el propósito de diseñar un portafolio de servicios que comunique asertivamente los servicios prestados por la Fundación Casa Houston, se clasificaron los servicios en tres grandes grupos que se denominan de acuerdo a las tres *Drag* más destacadas de la Casa Houston y, de acuerdo al público objetivo al que se encuentran dirigidos; las artistas seleccionadas son Sarah Houston para los servicios empresariales quién es la imagen de marca principal, Darla *Experiment* para los servicios de fiestas privadas por ser quien representa la creatividad y la imagen artística de la casa; y Cinthya Wells que consolida la imagen de experiencia en el arte Drag. Dentro de cada uno de los grupos se ubican los servicios con sus respectivas descripciones, que incluyen los artistas que participan, los actos que se realizan, el tiempo de duración y el precio del show. Cabe mencionar que, la cantidad de artistas que se encuentran especificados en cada servicio pueden ajustarse conforme a los requerimientos del cliente, empero, previamente se encontraran establecidos los precios en cada uno de los posibles ajustes.

3.3.1 Grupo 1: Sarah Houston (Servicios empresariales)

- Servicio 1 (Show Drag): Incluye interpretación del ritmo musical de tu preferencia
 - Artistas: *Drag* y 3 bailarines
 - Duración: 20 minutos
 - Precio: \$1'200.00
- Servicio 2 (Flashmob): Impulsa tu marca a través del arte con un show de baile con temática
 - Artistas: 6 bailarines
 - Duración: 10 minutos
 - Precio: \$1'500.000
- Servicio 3 (Recibimiento de invitados): Incluye bienvenida, 20 fotografías con la artista e interacción durante el evento.
 - Artistas: *Drag*, personaje de fantasía o zanqueros
 - Duración: 1 hora y 30 minutos
 - Precio: \$600.000
- Servicio 4 (Hora loca): Incluye show temático con interacción de invitados
 - Artistas: *Drag* y 2 bailarines
 - Duración: 45 minutos
 - Precio: \$1'040.000
- Servicio 5 (Show de baile): Show coreográfico grupal en parejas
 - Artistas: 4 parejas
 - Duración: 10 minutos
 - Precio: \$1'700.000

3.3.2 Grupo 2: Darla *Experiment* (Servicios sociales-privados)

- Servicio 1 (Show *Drag*): Incluye interpretación del ritmo musical de tu preferencia
 - Artistas: *Drag*
 - Duración: 20 minutos
 - Precio: \$700.000
- Servicio 2 (Recibimiento de invitados *Drag*): Incluye bienvenida, 10 fotografías con la artista e interacción durante el evento
 - Artistas: *Drag*
 - Duración: 1 hora 30 minutos
 - Precio: \$565.000
- Servicio 3 (Recibimiento de invitados fantasía): Incluye bienvenida, 10 fotografías con la artista e interacción durante el evento
 - Artistas: Personaje de fantasía o zanqueros
 - Duración: 1 hora 30 minutos
 - Precio: \$350.000
- Servicio 4 (Show edecanes): Show de edecanes en compañía de la quinceañera con acto de protocolo
 - Artistas: 5 bailarines
 - Duración: 30 minutos
 - Precio: \$1'200.000
- Servicio 5 (Hora loca): Incluye show temático con interacción de invitados
 - Artistas: *Drag* y 2 bailarines
 - Duración: 45 minutos
 - Precio: \$950.000

3.3.3 Grupo 3: Cinthya Wells (Servicios Sociales)

- Servicio 1 (Show *Drag*): Incluye interpretación del ritmo musical de tu preferencia de acuerdo a la temática de la noche.
 - Artistas: *Drag*
 - Duración: 10 minutos
 - Precio: \$300.000
- Servicio 2 (Show *Drag* con bailarines): Incluye interpretación del ritmo musical de tu preferencia de acuerdo a la temática de la noche en compañía de 2 bailarines.
 - Artistas: *Drag* y 2 bailarines
 - Duración: 10 minutos
 - Precio: \$600.000

3.4 PLAN DE SEGUIMIENTO PARA LA ESTRATEGIA DE PRECIOS DE LA FUNDACION CASA HOUSTON

Con la finalidad de dar cumplimiento a la estrategia de precios propuesta para la fundación Casa Houston para el año 2022, es necesario realizar un plan de seguimiento que permita identificar los resultados obtenidos en un periodo determinado, facultando la puesta en marcha de los planes de acción respectivos.

Teniendo en cuenta que para cubrir completamente con los rubros establecidos es necesario efectuar como mínimo 10 *shows* al mes, entendiendo el caso del rubro de servicios y alquiler que se encuentra determinado para, de manera acumulativa, saldar su costo.

A continuación se presenta el plan de seguimiento:

Tabla 13. Plan de seguimiento para la estrategia de precios de la Fundación Casa Houston

Nombre	Objetivo	Meta	Indicador	Periodo de tiempo	Acción de mejoramiento	Responsable
Cumplimiento de márgenes de beneficio	Cubrir los márgenes de beneficio establecidos	Margen de beneficio (30%, 20%, 10%)	$((\text{Precio del servicio} / \text{total costos del servicio}) - 1) * 100$	Mensual	Modificar el margen de beneficio por cada categoría en una relación inversamente proporcional a la variación efectuada para el total de los costos por cada servicio.	Alexis Murillo
Viabilidad financiera	Verificar el beneficio total de los servicios	Mayor a 1	Total ingresos / total costos de los servicios	Mensual	Reducir o eliminar los costos: identificar los rubros que pueden ser disminuidos a través de la cotización de diferentes proveedores o la eliminación de algún rubro que no afecte la operatividad de la Fundación, esta decisión debe ir acompañada de estrategias hacia la mejora continua.	Alexis Murillo
Categoría de preferencia	Identificar la categoría con mayor preferencia en el mercado		Número de show contratado por categoría	Trimestral	Enfocar esfuerzos en las estrategias de marketing para la(s) categoría(s) de menor preferencia para los consumidores, sin dejar de lado la categoría estrella.	Bairon Quintero

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES

En definitiva, se logró identificar que existen nuevas formas de negocio poco investigadas por la literatura y la academia, enfocadas en el arte como es el caso del *Drag*, entendiendo que esta expresión ha existido desde los años de 1900 inicialmente en expresiones artísticas como el teatro y el cine, donde no se integraban activamente a las mujeres, por lo que los hombres interpretaban papeles femeninos sin llegar a la parodia; y con el paso de los años se ha unido a expresiones como el canto y la danza, creando incluso *realities show* donde participan un grupo de hombres que personifican mujeres y exploran su talento en diferentes escenarios. Además, se ha hecho partícipe de minorías como la comunidad LGTBI, generando espacios sociales a través del arte y la cultura, y a su vez contribuyendo a la no discriminación en ninguna de sus formas.

En el caso de estudio de la Fundación Casa Houston, la ausencia de una estrategia de precios y un portafolio de servicios le ha obstaculizado la ampliación de su visibilidad y participación en el mercado, lo que refleja que es necesario la intervención de la administración para formalizar procesos clave en los emprendimientos. Por lo tanto, la creación de estas variables permitió a la Casa Houston identificar el riesgo que estaban asumiendo por la pérdida de sostenibilidad, es decir, el no cubrimiento total de los costos que generan cada uno de los servicios le impedía a la Fundación ejercer sus actividades correctamente.

En medio del proceso investigativo y de campo, se obtuvo el cumplimiento del objetivo del trabajo, el diseño de la propuesta de la estrategia de precios y portafolio de servicios para la Fundación Casa Houston en Santiago de Cali para el año 2022, evidenciando la importancia y pertinencia de estos para alcanzar una participación significativa en el mercado, puesto que desde el año 2020 se han dado a conocer a diferentes públicos objetivos a través de subcontrataciones, esto permitió identificar que todos los servicios prestados por Casa Houston no se encontraban dirigidos al mismo público, por lo cual fue necesario clasificar los servicios en tres grandes categorías que agrupaban los servicios según las necesidades del cliente. Posteriormente, se realizó un análisis de costos que determinó el precio de cada servicio teniendo en cuenta el cubrimiento de los costos que asume la fundación por servicio, los precios presentes en el mercado y el margen de beneficio esperado siendo este del 30%, 20% y 10% para el servicio empresarial, social privado y social respectivamente, esto establecido con base a la aceptación del cliente, siendo ajustado a la realidad utilizando un ejemplo de una cotización y contratación en tiempo real acerca de un servicio empresarial con el cual se pudo precisar cuál era el valor real que debía solicitar por su servicio, reflejando que la metodología planteada en el análisis de costos era adecuada pues abarcaba los costos establecidos y el margen de beneficio deseado. Como resultado, se consolidó la descripción de los servicios y su precio correspondiente para que pueda ser

integrado en un espacio gráfico diseñado de acuerdo a la imagen corporativa de la Casa Houston.

Cabe mencionar que, obtener una estrategia de precios y portafolio de servicios definido favorece al establecimiento de relaciones con clientes potenciales con el propósito de convertirlos en clientes directos de la Fundación, evitando así las subcontrataciones de intermediarios que desconocen el valor del arte *Drag*, además, el establecimiento de una estrategia de precios y portafolio de servicios permite a la Fundación la inmersión activa en el mercado de manera que pueda consolidar en el mercado al mismo nivel que sus competidores, además de generar una imagen de marca que los identifique como un emprendimiento comprometido con el arte y la inclusión.

Finalmente, es importante señalar las limitaciones investigativas presentadas durante el desarrollo del caso de estudio, así como la falta de un análisis o estudio de mercado profundo a nivel local y nacional que incorpore competidores, proveedores y clientes para definir las características propias de mercado puesto que solo fue posible realizar un análisis breve a los competidores de acuerdo a una consulta desde el punto de vista del consumidor en la ciudad de Cali, y la informalidad en términos de contratación a las artistas que hacen posible el desarrollo de las actividades *Drag* entendiendo que la formalización laboral es una forma de dignificar el arte como trabajo.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Fundación Casa Houston con base a la estrategia de precios y portafolio de servicios diseñe estrategias de marketing que le ayuden a visibilizar la marca para su crecimiento en la región, para lo cual se puede valer de ofertas dispuestas por instituciones de educación superior como es el caso de la Universidad del Valle junto con el programa de emprendedores que ha venido adelantando acciones de apoyo con la facultad de artes a diferentes empresario. Puesto que, a pesar de tener presencia en diferentes redes sociales no se evidencia un esfuerzo en generar recordación a sus posibles clientes, pues puede desdibujarse el concepto principal de la Fundación como casa de eventos con un factor diferencial basado en el arte *Drag*, por lo cual es necesario reorientar sus campañas de comunicación para brindar un mensaje correcto a quienes visitan sus redes.

Además, la definición del portafolio de servicios le permite a la Fundación diseñar el portafolio en compañía de un diseñador gráfico, en formato digital y físico para facilitar su acceso, que consolide la información ya estructurada con una apariencia armoniosa que caracterice a la marca Casa Houston. Integrando posteriormente, el portafolio de servicios a sus estrategias de marketing, en específico aquellas dirigidas por el marketing digital a través de las redes sociales como Facebook e Instagram donde actualmente la Fundación enfoca los esfuerzos, de modo que el portafolio de servicios cuente con un acceso ágil y directo para atraer y retener clientes, en conjunto de estrategias donde utilicen las diferentes herramientas brindadas por las redes sociales para tener un mayor alcance del público objetivo, por ejemplo el uso de *Reels*, *Stories*, *Lives*, etc. Además, el contenido en lo posible debe orientarse a la generación de conciencia y tolerancia acerca de las nuevas formas de expresión del arte, a la dignificación del arte como trabajo o a la educación acerca del *Drag*. Todo esto con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes en el proceso de compra, dado que les ofrece claridad acerca de los servicios que brinda la Fundación, guiándolos también en la toma de decisiones con base a sus requerimientos y expectativas.

Así mismo, es importante que la Fundación Casa Houston en pro de su sostenibilidad y visibilidad de marca comience a familiarizarse con el cliente final de sus servicios de modo que elimine intermediarios que aprovechan su factor diferencial para el crecimiento propio y que, no reconocen el valor de la inclusión en el arte y la preparación que conlleva ejercer el *Drag* con profesionalismo.

Como apoyo a las estrategias de marketing se recomienda realizar una alianza estratégica con un fotógrafo o estudio fotográfico con el propósito de ofrecer un producto adicional a los servicios que prestados Casa Houston, donde el cliente pueda adquirir un servicio de entretenimiento y un producto visual y/o audiovisual para maximizar su experiencia, dejando una recordación especial del evento.

Asimismo, la Fundación a través de la alianza podría llegar a la concertación de un descuento para el cliente, de manera que se capture a este y se haga efectiva la transacción del servicio y producto, creando una relación de beneficio donde el aliado adquiere nuevos clientes y la Fundación logra obtener contenido para sus estrategias de marketing.

Se recomienda también que continúen con el formato de costos planteado para dar cumplimiento a la cobertura de los mismo y el margen de beneficio para reinversión, que incluyen los rubros con los que actualmente la Fundación trabaja, para conservar una contabilidad organizada que les permita identificar sus servicios estrella, ampliar de acuerdo a la respuesta del mercado los servicios de cada categoría y generar empleos adicionales no solo de artistas sino también de personal logístico. Conforme a lo anterior, es necesario realizar un seguimiento y control de la aplicación del formato de costos planteados mediante la determinación del margen total de beneficio al finalizar cada mes y la identificación del nivel de aceptación de los clientes a los nuevos precios establecidos, pues esto significa el ajuste completo de los costos y beneficios esperados. A su vez, permitirá reconocer el nivel competitivo de Casa Houston, en cuanto a estrategia de precios, con respecto a las demás organizaciones del mercado. Adicionalmente, se pueden realizar encuestas cortas de satisfacción al cliente una vez finalizada la prestación del servicio para precisar aspectos de mejora y aspectos clave que incentivan la compra, que posteriormente sean corregidos o potencializados mediante la implementación de planes de acción según corresponda.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Confín Habana*, 11(2), 322-343. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin22217.pdf>
- Álvarez, S. y Domínguez, M. (2012). La expresión artística: Otro desafío para la educación rural. *Revista Electrónica Educare*, 16(3), 115-126. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194124728008.pdf>
- Ambrosy, I. (2012). Teoría Queer: ¿Cambio de paradigma, nuevas metodologías para la investigación social o promoción de niveles de vida más dignos? *Revista estudios pedagógicos*, 38(2), 277-285. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v38n2/art17.pdf>
- Cardona, C. (2015). *Portafolio de servicios para posicionar, incrementar y aumentar la participación de las marcas que operan en Pereira*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7855/Carlos_Gilmar_CardonaGonzalez_2015.pdf;jsessionid=4965B58BA0DA548628C2A4AD9014B9FC?sequence=2
- Consejería DDHH. (2017). *Orientación sexual, identidad de género y derechos humanos*. [Archivo PDF]. <http://www.derechoshumanos.gov.co/observatorio/publicaciones/Documentos/2017/170213-plegable-lgbti.-webpdf.pdf>
- Dolan, M. (4 de noviembre de 2021). *La locura del pensamiento*. <https://thegavoice.com/outspoken/the-pansy-craze/>
- El Tiempo. (2019). Cali y su riqueza de cultura con música, arte y su feria. <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/cali-y-su-riqueza-de-cultura-con-musica-arte-y-su-feria-392282>
- Espinosa, J. (2019). ¿Cómo es ser drag en Medellín? Hablamos con representantes de este movimiento en la ciudad. Social Geek. <https://socialgeek.co/cultura/como-es-ser-drag-en-medellin-hablamos-con-representantes-movimiento/>
- Feijoo, I. Guerrero, J. y Garcia J. (2017). Marketing aplicado en el sector empresarial. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14271/1/Cap.3-Producto%2C%20precio%2C%20plaza%2C%20publicidad%20y%20promoci%C3%B3n.pdf>

- Fintender. (2019). Documento Integrado de Implementación del Mapeo Exprés de Industrias Culturales y Creativas en Cali. <https://economianaranja.gov.co/media/jiidwrit/documento-mapeo-cali.pdf>
- Fonseca, C y Quintero, M. (2009). La teoría queer: la deconstrucción de las sexualidades periféricas. *Revista sociológica*, (69), 43-60. <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v24n69/v24n69a3.pdf>
- García, P. (2005). Identidad de género: Modelos explicativos. *Revista de escritos psicología*, (7), 71-81. <https://www.redalyc.org/pdf/2710/271020873007.pdf>
- González, E., Martínez, V., Leyton, C y Bardi, A. (2004). Orientación sexual: un desafío actual para la atención de adolescentes. *Revista sogia*, 11(3), 69-78. <https://www.cemera.cl/sogia/pdf/2004/XI3orientacion.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. McGraw-Hill.
- Loi, M. (2017). *Cuerpo y cultura visual en la deconstrucción de los roles de género*. [Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/458242/MARTA%20LOI_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lord, A. (2017). Las grandes divas del transformismo colombiano. *Revista Shock*. <https://www.shock.co/cultura-pop/las-grandes-divas-del-transformismo-colombiano>
- Lozada, M. (2017). *Estrategia de precio*. Fondo editorial Areandino. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1299/Estrategia%20de%20precio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maranto, M. y González, M. (2015). *Fuentes de información*. Repositorio de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Marín, S. (2009). Desarrollo de portafolios de servicios empresariales y publicitarios mediante software libre. [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional Universidad de Manizales. https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/107180_Marin_Pineda_Santiago_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de cultura. (2019). ABC economía naranja. https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf

- Mutabdzija, V. (2020). *La historia del drag en la pantalla: pavoneándose desde la antigüedad hasta Queens de CBC*. <https://www.cbc.ca/comedy/the-history-of-drag-on-screen-strutting-from-ancient-times-to-cbc-s-queens-1.5699542>
- Pérez, D y Pérez, D. (2006). *El precio: tipos y estrategias de fijación*. MBA edición.
- Raddar. (2016). Informe: trabajo de campo sobre industrias culturales de Cali. [Archivo PDF]. https://issuu.com/industriasculturalescali/docs/informe_gasto_y_consumo_cultural
- Romero, O. (2015). La comunidad LGBTI: un estudio socio jurídico sobre la realidad del matrimonio. [Proyecto de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2632/1/la%20comunidad%20LGBTI.pdf>
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21433320>
- Serrano, P. (2005). La matriz BCG (Boston Consulting Group) para la gestión de publicaciones periódicas. *Revista index enfermería*, 14(50), 1-9. <http://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962005000200011>
- Shock. (2019). Clases de historia... de historia del movimiento drag Queen en Colombia. <https://www.shock.co/cultura-pop/clases-de-historia-de-historia-del-movimiento-drag-queen-en-colombia>
- Toquero, M. (2018). El surgimiento de las drag Queen, una forma de expresión que se populariza entre la comunidad LGBT. *Revista Epikeia*. <https://epikeia.leon.uia.mx/numeros/35/el-surgimiento-de-las-drag-queen.pdf>
- Triviño, S. (2020). *Representaciones de la comunidad Drag Queen en el Día del Orgullo en las revistas Semana, Arcadia y Shock de los periodos comprendidos entre los años 2013 a 2019*. [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/10509/1/T.C_Trivi%C3%B1oSofia_2020
- Villanueva, I. (2017). "Yo soy una drag Queen, no soy cualquier loco". Representaciones del dragqueenismo en Lima, Perú. *Península*, 12(2), 95-118. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peni/v12n2/1870-5766-peni-12-02-00095.pdf>

Zambrano, J. (2019). Trepando el clóset en Bogotá: contra historias y escrituras drag. [Tesis de maestría, Universidad Distrital Francisco Javier de Caldas]. Repositorio institucional Universidad Distrital.

ANEXOS

Anexo A

¿Quiénes son los fundadores de Casa Houston?

R// Somos tres, Alexis Murillo, Bairon Quintero quien se desempeña también como Darla *Experiment* y mi persona, Jorge Loaiza y soy quien personifica a Sarah Houston.

¿Tiene la fundación estructura organizacional definida?

R// No, no contamos con una estructura definida dado que al ser un emprendimiento que lleva poco tiempo de constitución, nosotros (los tres fundadores) somos quienes desarrollamos todos los roles y cargos de la fundación. Alexis por ejemplo, es el representante dado que tiene conocimientos administrativos porque actualmente trabaja con el sector público y es quien se encarga de las redes sociales de la fundación, Bairon se encarga del registro administrativo y yo coordinó los temas relacionados con las artistas y los shows con el apoyo de Bairon; sin embargo, todos nos apoyamos en cada labor y al momento de tomar decisiones es importante la participación de los tres.

¿Cuál es la historia de la fundación?

R// La fundación surgió del mundo de Sarah Houston, inicié con shows en discotecas y empecé a incluir a bailarines de salsa, así tuve contrataciones en otros espacios, estaba teniendo una buena acogida del público cuando inició la pandemia del Covid-19 entonces cuando las medidas de cuarentena disminuyeron, tuve la idea de realizar *lives* en Instagram y Facebook como *Drag* y a la gente le gustaba así que lo organizamos mejor, teníamos un horario específico que era los viernes a las 8 o 9 pm incluimos varias artistas *Drag* con su show, bailarines también y cada vez más personas se unían a los *live* show. Estos videos y todo lo que hacíamos en medio de la pandemia nos impulsó a crear la casa de eventos *Drag* en la ciudad, fue cuando decidimos constituirnos como fundación en diciembre de 2020

¿Cómo ha funcionado la fundación desde sus inicios?

R// Inicialmente y por temas de la pandemia Casa Houston funcionaba principalmente en redes sociales primando el mostrar, por contenido digital, la idea de negocio; Para abril de 2021 ya contábamos con clientes fijos y una planta de artistas definida por lo cual surgió la necesidad de un espacio en donde preparar y ensayar cada una de las presentaciones.

¿Qué motivó a crear la fundación?

R// Ver el movimiento que se estaba generando gracias a las artistas y que contábamos con los recursos para llevarlo a algo más grande, entonces pasó a ser un grupo porque Sarah Houston ya era contratada en espacios sociales como bodas y cumpleaños, dándonos motivos para integrarlo en una casa de eventos.

¿Qué competidores han identificado?

R// Como tal competidores que realicen la misma actividad que nosotros no, podríamos decir que somos los pioneros pero están algunas casas *Drag* como Casa Genesis, Casa *Smith*, Casa Dinastía *Flowers*, Casa *Rea Evolution* y Casa *Shandaly* que funcionan como casas de reinas donde se prestan espacios para la preparación de las *Drag* y sus shows, más no se crea un movimiento *Drag*. También están algunas casas de eventos que integran *Drag* pero para recibimiento e interacción con invitados, de hecho estas casas de eventos son las que nos subcontratan como es el caso de Ángel Eventos, también está Edecanes Hans y Mau entretenimiento que prestan algunos de los servicios que nosotros ofrecemos.

¿En los últimos años que participaciones ha tenido en eventos públicos municipales?

R// Sí, hemos participado en varios, en los conversatorios del mundial de salsa y con show de Sara Houston como artista central y su cuerpo de baile, en la feria de Cali en el año 2020 que se realizó virtual en el desfile de Cali viejo y gracias a esa presentación en la feria del año 2021 invitaron a más casas *Drag* a ese desfile, pero para ese año participamos en el Salsódromo dándole apertura al ala 1 con el concepto las caleñas son como las flores y apoyando la temática de conciencia con la naturaleza. Como Jorge he participado previamente en programas como Valle Inn en dos ocasiones primero como diseñador y después como estilista, y esto ayudó a visibilizar a la fundación, así que entramos a participar en el programa estímulos en el año 2021 donde logramos ganar el reconocimiento y realizamos un show circular con la alcaldía llamado “Camerino *Drag*”.

¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

R// Show *Drag* individual o con bailarines donde se interpreta un ritmo musical de acuerdo a los requerimientos del cliente tiene una duración aproximada de 20 minutos y se encuentra entre los \$150.000 y \$200.000. *Flashmob* donde se integran 6 bailarines y dura 10 minutos, por ejemplo, tuvimos un show de estos con una empresa que realizaba una feria gastronómica, entonces los bailarines iban vestidos con los uniformes de chef de la empresa como si fueran parte de la feria y espontáneamente iniciaban el show. También tenemos el recibimiento de invitados que es con un personaje *Drag* o fantasía donde se interactúa con los invitados durante una hora, por lo general para este tipo de servicio subcontratan a cada *Drag*

por \$200.000. Para las fiestas privadas como quince años tenemos el servicio de edecanes donde se realizan tres coreografías, de apertura, el vals y show con una duración de 35 minutos y un valor de \$1'000.000. Y tenemos la hora loca que dura 45 minutos incluyendo un show de preámbulo realizada por dos bailarines.

¿Cómo se pueden categorizar estos servicios?

R// Según los clientes con los que hemos tenido contrataciones anteriormente, es decir, para los shows drag nos contratan en repetidas ocasiones para presentaciones en discotecas, sin embargo cuando este mismo servicio es contratado para un evento familiar y/o social, al ser un tipo de cliente diferente, el show también lo es, sucede de igual forma cuando se realizan contrataciones para eventos de tipo empresarial.

¿Un consumidor puede solicitar una cotización?

R// Sí, se le proporciona la información, tanto del servicio como los valores monetarios, según los servicios que se han contratado anteriormente, esto teniendo en cuenta las necesidades del cliente y, así mismo, se realizan sugerencias que aporten un plus al show con el que el cliente llega inicialmente.

¿Cuántos artistas han participado?

R// Máximo hemos tenido la participación de 12 bailarines y una *Drag* en el reinado Trans y en la feria de Cali para los desfiles de Cali viejo y Salsódromo han sido 10 bailarines y 10 *Drag*.

¿Qué tipo de clientes principales y potenciales tiene la fundación?

R// Son personas entre los 30 y 50 años tanto hombres como mujeres, por lo general de estratos 4 y 5 por los precios del espectáculo, o sea se tiene en cuenta su capacidad de adquisición, son personas abiertas que no discriminan este tipo de shows. Los clientes potenciales podrían ser los empresarios porque realizan eventos empresariales donde tenemos mayor visibilidad por la cantidad de asistentes y adicionalmente existe la posibilidad de que nos contraten para sus eventos personales.

¿Cómo se realiza la contratación de un servicio?

R// Eso depende de cada cliente y sus necesidades, en general se realiza un acuerdo verbal en el que se determinan las condiciones de transporte y refrigerio, cuantas artistas requiere para el show, durante cuánto tiempo quiere la presentación y ese tipo de detalles.

¿Cómo es el proceso de vinculación de las artistas para un show?

R// Contamos con un grupo de artistas de planta, que son las que participan en la mayoría de los shows, la contratación con ellas se da de forma verbal por cada show contratado, se reconocen las condiciones asumidas por el cliente y en la mayoría de los casos hace uso del vestuario disponible en la fundación, aunque muchas de ellas ya cuenta con su propio vestuario acorde a sus shows, lo único que bajo ningún motivo es proporcionado por la Fundación es el maquillaje ya que este es de uso personal.

¿Cuáles son las dificultades o problemáticas para establecer los servicios y ofrecerlos?

R// Por parte de los clientes no existen dificultades como tal sino como condiciones en el tipo de vestuario y como quieren el show. A nivel interno tenemos problemas en ocasiones con la puntualidad, la puntualidad en estos casos es muy importante porque la preparación del maquillaje y de la peluca toma mucho tiempo, y por un artista que se retrase se retrasa todo porque todo se realiza en el mismo espacio.

¿Tiene información de los costos y los ingresos de los servicios durante los últimos años?

R// No, no lo llevamos registrado pero nos acordamos de algunos casos.

¿Cómo registra o almacena la información?

R// No llevamos como tal un registro de la información pero sí de los pagos que realizamos a las artistas y de los pagos que nos realizan nuestros clientes.

¿Cuáles son las formas de pago con las que cuenta la Fundación?

R// El pago de los servicios es realizado a mi cuenta personal o en su defecto en efectivo al momento de realizar el show y así mismo se realiza el pago a cada una de las artistas participantes.

¿Cuáles son los costos de cada servicio? ¿Cómo se discriminan estos costos?

R// La verdad no tenemos definidos los costos, o sea si nos preguntas si sabemos que gastamos en transporte, imprevistos, vestuarios, mantenimiento de la casa, el arriendo, los servicios públicos y pues el pago de cada artista pero no llevamos una contabilidad de todo esto y por eso tenemos problemas a la hora de establecer los precios de los servicios porque no cubren los costos y nosotros como socios debemos asumir esos pagos de manera personal. Por cada uno tenemos un aproximado de acuerdo a los servicios que hemos prestado, para el transporte son como \$40.000 cuando es dentro de la ciudad, los imprevistos varían entre \$10.000

y \$60.000 dependiendo de la cantidad de artistas que participen porque en algunas presentaciones hacen falta más detalles que en otras como medias, pegantes, cinta, pestañas u ocurre que a alguien se le olvida algo en casa como los zapatos y se lo envían en un carro eso es un costo adicional; el mantenimiento de la casa nos cuesta \$60.000 mensual; lo que es servicios y arriendo nunca lo hemos tenido en cuenta, y en cuanto a los vestuarios la mayoría de las *Drag* tienen sus propios vestuarios, igual en Casa Houston siempre tenemos disponibles para prestarles pero si es necesario tener una base o un capital para diseñar nuevos vestuarios.

¿Cuál es el margen de beneficio por los servicios prestados?

R// No tenemos un margen de beneficio establecido, simplemente al recibir el pago de los servicios prestados cubrimos los costos que se hayan generado y el sobrante es el beneficio, aunque generalmente lo que sucede es que el pago del servicio no es suficiente para cubrir los costos por la aparición de imprevistos que finalmente toca cubrir del bolsillo de nosotros los socios.

¿Cuáles son los problemas o dificultades que se enfrentan a la hora de definir costos y utilidades?

R// Como te mencionaba anteriormente no contamos con una definición de costos y/o margen de beneficio y tampoco llevamos un registro contable de lo que pagamos para poder llevar a cabo una presentación por lo tanto, cada vez que se cotiza un servicio se recurre al recuerdo de cuánto se pagó por determinado aspecto en shows anteriores y así se va construyendo el valor que se le da al cliente, al estar en una mercado cambiante los precios varían generalmente a la alza y al final nos quedamos cortos al momento de cubrir los costos, adicionalmente, al momento de cotizar un servicio no tenemos en cuenta costos fijos de la fundación que al final de mes nos toca cubrir, ejemplo los servicios y el arriendo.