

Emprendimiento creativo y cultural

Marzo de 2018
Copyright © 2018 Fundación Viajelogía
Todos los derechos reservados.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	1
Objetivos	2
Introducción	3
Tema 1	7
Economía creativa: cadenas de valor en las prácticas creativas y culturales.....	7
Subtema 1	7
1.1 Economía creativa, el sector creativo y cultural y su cadena de valor.....	7
1.2 La cadena de valor del sector creativo y cultural.....	14
Subtema 2.....	21
2.1 Cadena de valor de emprendimientos culturales y creativos.	21
2.2 La cadena de valor empresarial.....	23
2.3 Para cerrar.	32
Tema 2	34
Factores de innovación en el sector creativo y cultural.	34
Subtema 1	34
1.1 Innovación y emprendimientos culturales.	34
1.2 Factor diferenciador: innovando en la cadena de valor.	37
1.3 Dónde innovar.....	41
Subtema 2.....	49
1.1 Economía creativa del futuro.	49
1.2 La era digital: conectividad y tecnologías disruptivas.....	50
1.3 De ciudades creativas y laboratorios de innovación ciudadana.....	57
1.4 El desarrollo sostenible.	61
1.5 Para cerrar.	64
Tema 3	65
Escala tu proyecto: formas de abordar el crecimiento.	65
Subtema 1	65
1.1 Escalabilidad y cooperación internacional.....	65
1.2 Cooperación internacional.	69
Subtema 2.....	74
1.1 Territorios digitales y asociatividad.....	74
1.1.1 Internet: crecer a territorios digitales.	74
1.2 Crecer en confianza: asociatividad, alianzas y redes.	79
1.3 Para cerrar.	84
Conclusiones	85
Bibliografía	88
Glosario.....	92
.....	96

Lista de figuras

Figura 1: Clasificación de las industrias culturales y creativas de la UNCTAD	10
Figura 2: Clasificación de las industrias culturales y creativas de <i>La Economía Naranja</i>	11
Figura 3: Clasificación de las industrias culturales de la <i>Política para el emprendimiento y las industrias culturales</i> del Ministerio de Cultura de Colombia	12
Figura 4: Propuesta de cadena de valor de la industria cultural y creativa en La Economía Naranja	15
Figura 5: Cadena de valor de la industria cultural y creativa del Ministerio de Cultura	16
Figura 6: Cadena de valor del subsector Editorial	17
Figura 7: Cadena de valor del subsector Audiovisual	17
Figura 8: Cadena de valor del subsector Artes Visuales y Escénicas	18
Figura 9: Cadena de valor del subsector Turismo Cultural	18
Figura 10: Cadena de valor del subsector Multimedia	19
Figura 11: Modelo de cadena de valor de Porter	24
Figura 12: Cadena de valor de la empresa Formas de Luz	26
Figura 13: Cadena de producción del Carnaval de Río	28
Figura 14: Diez tipos de innovación	39
Figura 15: TinkerToys y página de ingreso a la plataforma de diseño.	51
Figura 16: Textil inteligente del MIT Media Lab.	53
Figura 17: The Machine to be Another en acción.	54

Resumen

El sector creativo y cultural es una fuerza económica importante y en crecimiento que genera valor desde el talento, la creatividad, las artes y la cultura: un recurso sin límites. De ahí gran parte de su potencial. En este módulo podrás reconocer características fundamentales de esa economía creativa e identificar la cadena de valor del sector creativo y cultural, identificarás características relevantes del concepto de innovación y su importancia para tu acometido e identificarás algunas tendencias que están teniendo repercusión y reconocerás el concepto de escalamiento en sentido amplio, así como identificaras algunas estrategias para que crezcas y tus proyectos puedan desarrollarse.

Objetivos

El módulo propone dar a conocer la noción de la economía creativa y las implicaciones que esta tiene en el sector creativo y cultura, resaltando tendencias, oportunidades y desafíos son clave para cualquier emprendimiento.

Se brindarán elementos para que el participante pueda:

- Reconocer su emprendimiento cultural y creativo como parte de la economía creativa y del sector creativo y cultural, identificando diferentes desafíos y oportunidades que enfrenta dicho sector.
- Distinguir algunas habilidades y herramientas que debe tener un emprendedor creativo y cultural hoy en día, reconociendo procesos, metodologías y posibilidades que fortalecen al Sector a través de la generación de valor y el trabajo en red.

Introducción

En las últimas décadas hemos sido testigos de la transición de una economía de bienes a una economía de servicios, e incluso se habla ahora de economía de la experiencia (UNESCO, 2013). El auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha hecho que la conexión entre personas sea casi instantánea y ha generado nuevos canales y territorios para las iniciativas empresariales, pues el alcance e impacto se hace tangible mucho más rápida y directamente. Dentro de esas economías mixtas, se encuentra la economía creativa, un sector que desde hace algunos años ha empezado a dar de qué hablar gracias a su potencial para generar oportunidades de crecimiento cultural y económico en los territorios, situando a las industrias creativas y culturales dentro del escenario económico internacional.

Las cifras lo ratifican. El sector de la economía creativa creció en un 134% entre el 2002 y el 2011 a nivel mundial. Además, para el 2015 la economía creativa generó empleos para más de 10 millones de personas y 177.000 millones de dólares anuales a nivel de Latinoamérica (Portafolio, 2015a). Por su parte, el aporte de esta economía al PIB Colombiano fue del 1,6% en el 2012, superando al del cultivo de café (0,6%) (Portafolio, 2015b), y para finales de 2017, dicha economía aportaba el 3,3% del PIB Colombiano, generando 1,1 millones de empleos aproximadamente y ubicando al país en el puesto 52 entre 141 naciones en relación al índice de exportación de servicios creativos (Portafolio, 2017b).

La economía creativa es una fuerza económica importante y en crecimiento que genera valor desde el talento, la creatividad, las artes y la cultura: un recurso sin límites. De ahí gran parte de su potencial. Pero a pesar de su crecimiento tangible y de los esfuerzos de distintos entes territoriales en Colombia por consolidarla como sector agremiado e interconectado, esto no se ha evidenciado tangiblemente, por ello el trabajo en red se hace cada vez más necesario para potencializar el crecimiento de las industrias culturales y creativas de manera competitiva (Buitrago & Duque, 2013; Ministerio de Cultura República de Colombia, 2010; Portafolio, 2017a).

Por ello con este módulo podrás reconocer características fundamentales de esa economía creativa y entender las implicaciones que esta tiene, diferenciando tendencias, oportunidades y desafíos que son clave para cualquier emprendimiento dentro del sector.

El módulo te brindará elementos para que puedas:

- Reconocer tu emprendimiento cultural y creativo como parte de la economía creativa y del sector creativo y cultural.
- Identificar desafíos y oportunidades que enfrenta dicho Sector.
- Distinguir algunas habilidades y herramientas que debe tener un emprendedor cultural y creativo hoy en día, reconociendo procesos, metodologías y posibilidades que fortalecen al sector creativo y cultural a través de la generación de valor y el trabajo en red.

En los módulos anteriores reconociste nociones sobre creatividad y sobre la importancia de la cultura como motor de desarrollo territorial, comprendiste la importancia del análisis del contexto para desarrollar distintos tipos de pensamiento para la creación de productos y servicios culturales. Ahora es el momento de entender esos productos y servicios como parte de un emprendimiento y de un sector que mueve la economía.

En la primera unidad reconocerás el concepto de economía creativa y la manera como se estructura el sector creativo y cultural. Podrás identificar la cadena de valor del sector creativo y cultural, ubicaras tu iniciativa dentro del sector para aproximarte al tema de cadena de valor de cada emprendimiento.

En la segunda unidad identificarás características relevantes del concepto de innovación y su importancia para el emprendimiento, reconocerás algunos tipos y formas de innovación relevantes para los emprendimientos culturales y creativos; e identificarás algunas tendencias que están teniendo repercusión en el sector creativo y cultural con sus emprendimientos.

En la tercera unidad reconocerás el concepto de escalamiento en sentido amplio, así como identificaras algunas estrategias para que tu emprendimiento crezca y que tus proyectos puedan desarrollarse.

El tiempo estimado para realizar todas las unidades del módulo es de una hora y media.

Tema 1

Economía creativa: cadenas de valor en las prácticas creativas y culturales.

Al finalizar esta unidad podrás:

- Reconocer el concepto de economía creativa y la forma en la que se estructura el sector creativo y cultural, así como el concepto y los componentes de la cadena de valor del sector creativo y cultural.
- Ubicar tu iniciativa dentro del sector creativo y cultural y reconocer que formas parte de un ecosistema amplio.
- Reconocer la importancia de tener una cadena de valor empresarial en miras a generar valor a partir sus eslabones.

Subtema 1

1.1 Economía creativa, el sector creativo y cultural y su cadena de valor.

Como quedó claro en la introducción del módulo, la economía creativa ha venido creciendo y cobrando importancia exponencialmente a nivel mundial y nacional en las últimas décadas. Aunque la controversial relación entre economía y cultura hizo que por mucho tiempo este Sector no estuviera del todo configurado y fuera poco visible, su crecimiento acelerado durante los años que han corrido del

siglo XXI y la visibilidad de los aportes económicos que esta genera, ha hecho que cobre protagonismo en discusiones políticas y económicas importantes en donde se reconoce hoy en día como una fuerza económica tangible.

Pero ¿qué es la economía creativa? Es importante resaltar que las definiciones de economía creativa y de las industrias que la configuran son múltiples, y que estas han sido, y siguen, siendo tema de discusión permanente, debido a la dificultad de poner en un marco común elementos de economía y de cultura, entendiéndola en un sentido amplio no solo relacionado con las artes. Pero como dice la UNESCO (2013), “la economía creativa no es una única superautopista, sino una multitud de distintas trayectorias locales” (p.12), y los términos que a ella se relacionan deben entenderse como en constante evolución.

Sin embargo, es fundamental comprender que el concepto está “basado en la potencialidad de los bienes creativos para generar crecimiento económico y desarrollo... (generando) crecimiento económico, empleos y ganancias por exportación y al mismo tiempo promover la inclusión social, diversidad cultural y el desarrollo humano” (UNCTAD, 2005, en Mincultura, 2011, p.25).

Dicho esto, algunas definiciones relevantes dan a entender la economía creativa como la reunión de actividades que se originan a partir de la creatividad,

habilidad o talento de los individuos y que tienen potenciales para generar empleo y riqueza (BPDS Research Division, 2017). Otra definición la reconoce como el conglomerado de industrias en las que “el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual” (Buitrago & Duque, 2013, p.17). Estas industrias son conocidas por los estados miembros de la UNESCO como industrias creativas y culturales, y pueden definirse como aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están protegidos por derechos de autor y pueden tomar la forma de un bien o un servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad. (UNESCO, en Buitrago & Duque, 2013, p.37).

Podemos entonces decir entonces que el sector creativo y cultural está configurado por industrias denominadas creativas y culturales, que proveen un valor cultural y económico al mismo tiempo, a través de la producción y circulación de bienes y servicios “basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor” (Mincultura, 2010, p.556). Estos bienes y servicios no deberán ser considerados como meras mercancías de consumo o entretenimiento gracias al carácter dual –económico y cultural- de las industrias culturales (Mincultura, 2010).

Una vez exploradas a estas definiciones de la economía creativa y de las industrias culturales, debemos reconocer cómo se estructura el sector creativo cultural gracias a la clasificación de las industrias creativas y culturales de distintas organizaciones.

Al igual que las definiciones de economía creativa e industrias culturales y creativas, son muchas las clasificaciones que se han hecho de este Sector de la economía. Generalmente los entes territoriales competentes de cada país establecen su propia estructura, y es fundamental que los emprendedores culturales reconozcan las clasificaciones más relevantes para el contexto en el que se desenvuelven. Así, podrán actuar con claridad y propiedad dentro de este ecosistema. A continuación, se expondrán tres clasificaciones diferentes para que visualices cómo cuáles industrias están agrupadas dentro de la economía creativa y cómo son categorizadas.

A nivel internacional, la clasificación de la UNCTAD (2010) es bastante reconocida y es acogida por entidades territoriales colombianas como el CONPES¹, por lo que es importante conocer esta clasificación. Allí se reconocen cuatro grandes categorías en las que las industrias se incluyen: Patrimonio (industrias relacionadas con la conservación y dinamización del patrimonio cultural), Artes (industrias basadas

¹ Comité Técnico de Competitividad para las Industrias Culturales

en la actividad artística), Medios de comunicación (industrias que producen contenidos creativos para grandes audiencias) y Creaciones funcionales (industrias que satisfacen demandas de bienes o servicios con propósitos funcionales).

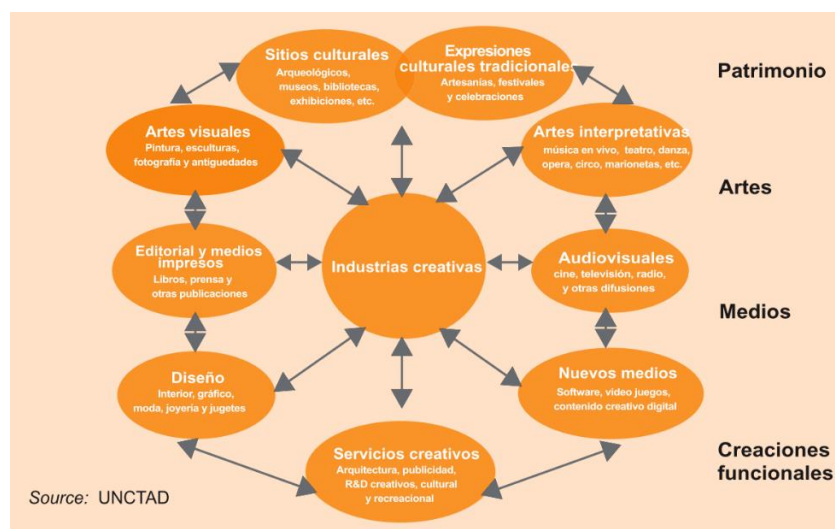


Figura 1: Clasificación de las industrias culturales y creativas de la UNCTAD (2010, p.35).

Por su parte, a nivel de Iberoamérica, el libro La Economía Naranja (2013) brinda una clasificación en tres grandes categorías: Artes y patrimonio, Industrias culturales convencionales, y Creaciones funcionales, nuevos medios y software. En el siguiente esquema se visualizan todos los subsectores propuestos:



Figura 2: Clasificación de las industrias culturales y creativas de *La Economía Naranja* (Buitrago & Duque, 2013, p.41)

Finalmente, la clasificación del sector cultural del Ministerio de Cultura (2010) expone las categorías e industrias con las que esta entidad considera está configurado. Esta clasificación es muy importante para los emprendedores culturales que forman parte de la industria creativa colombiana o quisieran pertenecer a ella, pues da una idea de dónde puede ubicarse como emprendimiento según el Ministerio, de cómo se pueden relacionar los subsectores y de la forma en la que el Ministerio propone la agremiación.

En esta clasificación se identifican tres grandes categorías: los Sectores tradicionales, Otros sectores y Sectores recientes de las industrias culturales. En el siguiente mapa pueden visualizarse todos los subsectores:

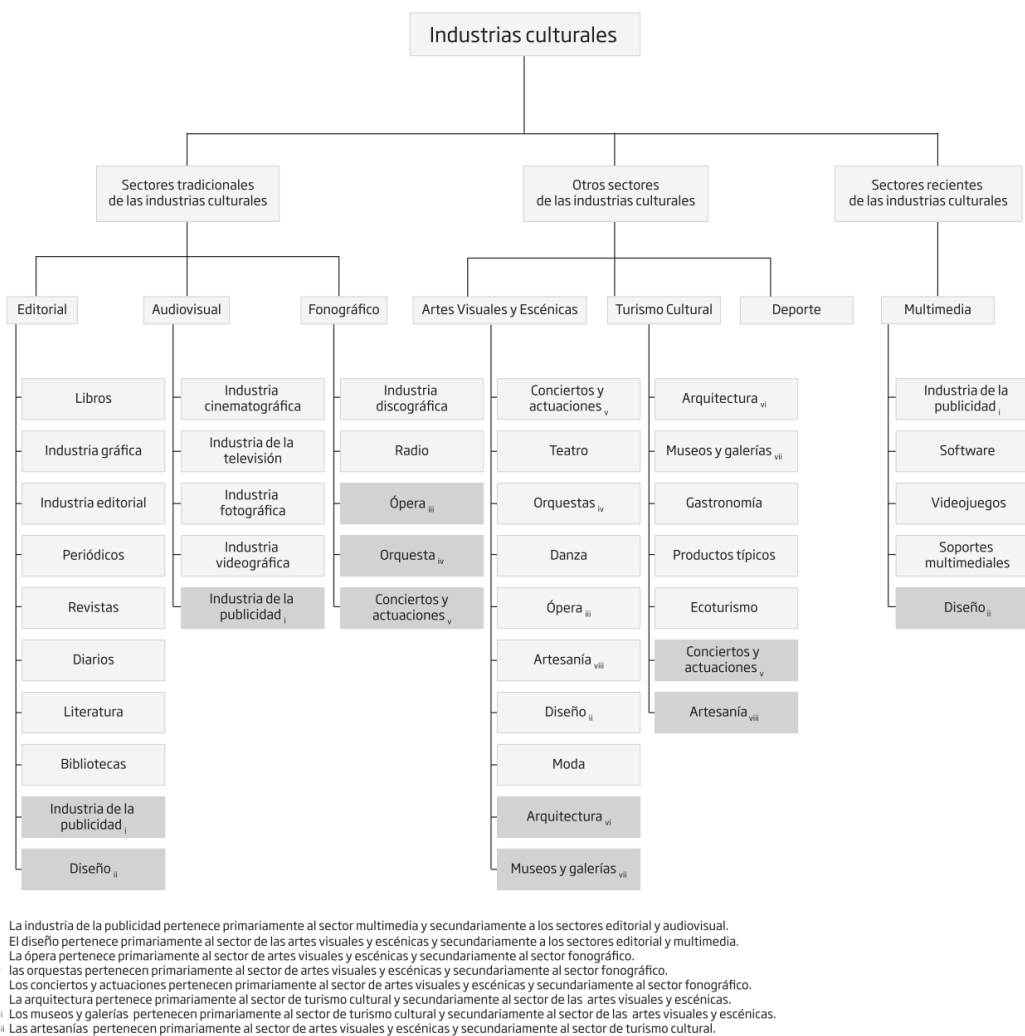


Figura 3: Clasificación de las industrias culturales de la *Política para el emprendimiento y las industrias culturales* del Ministerio de Cultura de Colombia (2010, p.558).

Una vez revisadas las clasificaciones presentadas y las diversas industrias que configuran la economía creativa dentro del marco legal colombiano, es importante que identifiques en cuál o cuáles subsectores del sector cultural se ubica tu iniciativa. También es crucial que reconozcas qué otros subsectores están presentes en el ecosistema. Tal vez algunos hayan sido convencionalmente pensados dentro de otros sectores de la economía y puede sorprenderte que hacen parte del sector creativo y cultural.

Tener una visión macro del sector económico del que hacemos parte es un requerimiento fundamental para los emprendedores culturales, sobre todo al momento de gestionar recursos, establecer alianzas estratégicas y relacionarnos con otros sectores de la economía. Además, se hace necesario para crecer como agremiación y potenciar el trabajo individual y colectivo los emprendimientos culturales.

1.2 La cadena de valor del sector creativo y cultural.

Una vez reconocido el sector creativo y cultural y habiendo entendido que los emprendimientos creativos son una parte activa de un ecosistema macro, tomemos en consideración que -como los demás sectores de la economía- el sector creativo y cultural tiene también una cadena de valor que todo emprendedor cultural debe

conocer. Todos los actores del sector creativo y cultural o que a lo poyan desde alguna actividad, hacen parte de algún eslabón de esta cadena.

La cadena de valor del sector creativo y cultural “representa de manera muy sencilla la secuencia mediante la cual los contenidos se transforman en bienes y servicios: nos muestra el camino que lleva de la oferta a la demanda” (Buitrago & Duque, 2013). La cadena de valor del Sector se ha implementado en términos de relaciones estratégicas entre los actores para satisfacer las demandas del mercado específicas del sector (Mincultura, 2013).

En el 2006 la UNESCO propuso que la cadena de valor del sector creativo y cultural tendría los siguientes eslabones: creación, producción, distribución, comercialización y consumo, acompañadas de manera transversal por educación y conservación del patrimonio (Buitrago & Duque, 2013). A partir de esta propuesta, existen varias interpretaciones de cadena de valor en las que se añaden y renombran algunos elementos, pero en principio los eslabones que la configuran son los mismos.

Una propuesta interesante es la del libro *La Economía Naranja*, en la que se añaden los elementos de investigación y experimentación previas a la creación de productos o servicio comercialmente viables, un eje transversal de retroalimentación que hará que haya cambios en la generación de nuevos contenidos, y un componente

de propiedad intelectual que las industrias creativas y culturales deben gestionar permanentemente. A continuación, se muestra dicho esquema:

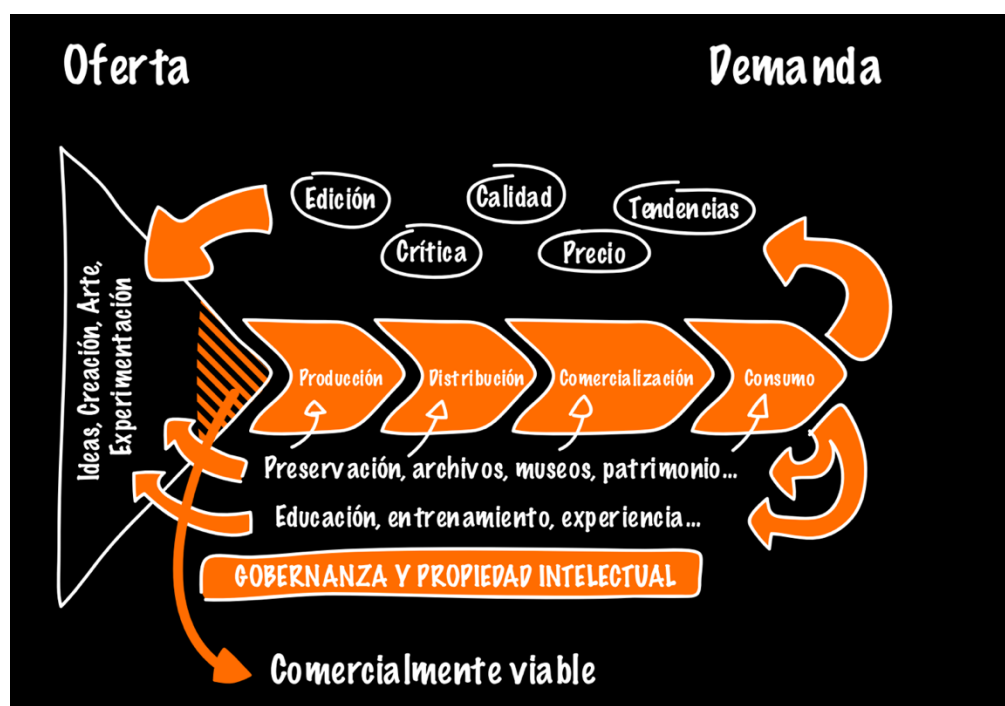


Figura 4: Propuesta de cadena de valor de la industria cultural y creativa en La Economía Naranja (Buitrago & Duque, 2013, p.152)

Por su parte, el Ministerio de Cultura (2010) propone el siguiente esquema de cadena de valor del sector creativo y cultural:

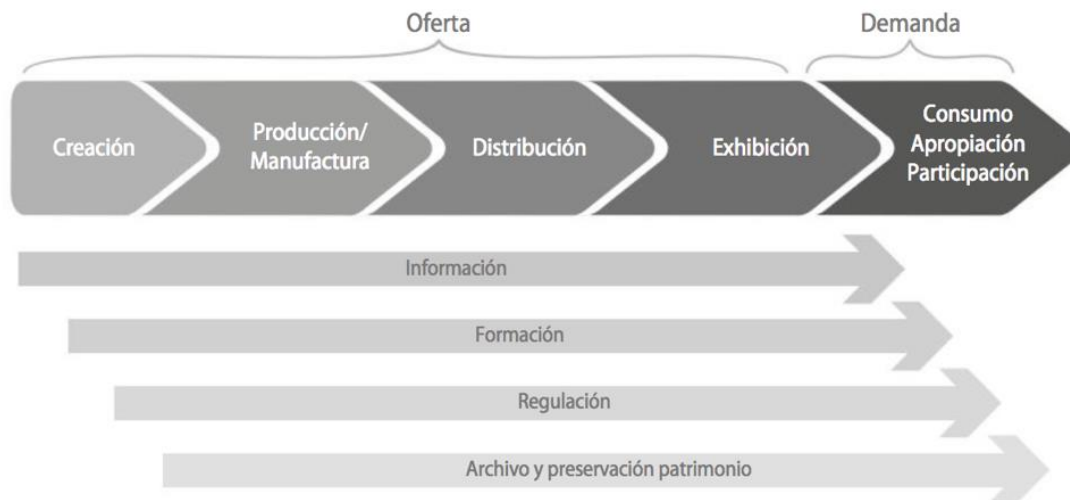


Figura 5: Cadena de valor de la industria cultural y creativa del Ministerio de Cultura (Mincultura, 2010, p.560)

El Ministerio de Cultura (2010) propone la cadena de valor de algunos subsectores según los procesos particulares de los bienes o servicios que ofrecen, visibilizando los actores que consideran fundamentales para el funcionamiento de cada eslabón.

Cuando se desarrollan cadenas de valor sectoriales, se identifican los principales roles y funciones que los actores del sector desempeñan. Conocer estos roles es fundamental para que los emprendimientos culturales sepan dónde caben dentro de la cadena de valor de su subsector (Ruiz et.al., 2013). Algunos ejemplos se muestran a continuación:



Figura 6: Cadena de valor del subsector Editorial (Mincultura, 2013, p.84).

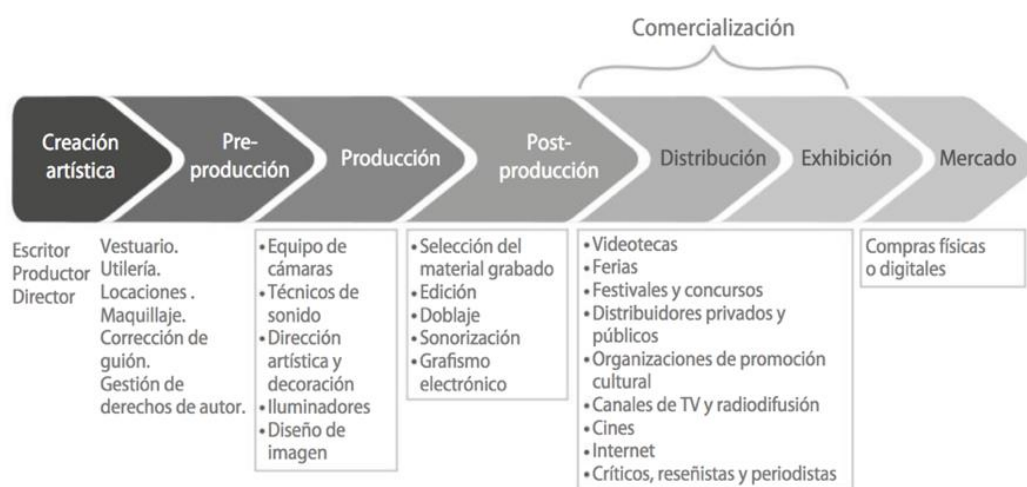


Figura 7: Cadena de valor del subsector Audiovisual (Mincultura, 2013, p.84).



Figura 8: Cadena de valor del subsector Artes Visuales y Escénicas (Mincultura, 2013, p.85).



Figura 9: Cadena de valor del subsector Turismo Cultural (Mincultura, 2013, p.86).



Figura 10: Cadena de valor del subsector Multimedia (Mincultura, 2013, p.86).

En cada uno de los ejemplos podemos observar cómo los eslabones varían de acuerdo a la actividad de cada subsector, lo que hace que los actores o agentes involucrados sean diferentes para cada caso. Para los emprendedores culturales puede ser de mucha ayuda identificar si existen cadenas de valor ya desarrolladas por entidades territoriales para el tipo de bienes o servicios culturales que ofrece. De no ser así, encontrar aliados dentro del mismo subsector y proponer una cadena de valor puede ser importante.

Para cerrar el Tema 1, podemos decir que la cadena de valor sectorial sirve para comprender la configuración de un ecosistema macro que permite establecer relaciones y coordinar alianzas estratégicas en miras a que un sector logre sus

propósitos comunes. Es importante aclarar que un emprendimiento cultural de un subsector también puede aparecer en diferentes eslabones de la cadena de valor sectorial. Por ejemplo un artista individual o trabajador creativo dedicado a la creación de vestuario para teatro no entrará en el eslabón de creación del sector de artes escénicas, pero sí en el de producción (UNESCO, 2013).

Una vez reconocido el sector cultural y sus subsectores, así como su cadena de valor y las posibilidades que esta ofrece, podemos concentrar nuestra atención en la cadena de valor empresarial, entendida como una herramienta para la generación de valor para los emprendimientos culturales.

Subtema 2

2.1 Cadena de valor de emprendimientos culturales y creativos.

En el tema anterior quedó claro que los emprendimientos culturales y creativos pertenecen a diferentes industrias que configuran el sector cultural de la economía, pudiéndonos visualizar dentro de un ecosistema. También comprendimos que tanto el Sector en sí, como cada industria particular, tienen una cadena de valor en la que se pueden visualizar los actores necesarios para que el subsector funcione y logre sus objetivos. Así pues, pudimos vislumbrar una visión macro del sector al que

pertenecemos como emprendedores cultural. Ahora vamos a concentrarnos en el emprendimiento como tal y en su ecosistema en particular.

Así como la economía creativa y sus industrias, los emprendimientos creativos y culturales tienen una doble naturaleza: naturaleza económica (generando riqueza y empleo, o sea, valor cuantitativo), y naturaleza cultural (generando o dinamizando valores, sentido e identidades, o sea, valor simbólico) (CONPES, 2010). En ese sentido, un emprendimiento cultural o creativo puede entenderse como una organización o iniciativa perteneciente a uno o varios subsectores de la economía creativa. Estos tipos de emprendimiento se dedican a concebir bienes y servicios culturales y creativos dispuestos a comercializarse (Mincultura, 2013).

En este punto es importante comprender que haber logrado un producto o servicio cultural que esté en un estado comercializable es un gran reto de por sí. No se puede tener un emprendimiento con un producto de mala calidad, que no responda al mercado ni brinde oportunidades claras. Lograr la comercialización, circulación y visibilidad de los productos implica muchos otros factores y retos para emprender. A continuación, mencionaremos algunos.

Inicialmente, se debe tomar en consideración que los productos y servicios culturales y creativos tienen particularidades que posiblemente otras empresas no

enfrentan. Esto hace que los emprendimientos culturales tengan retos aún mayores que el de un emprendimiento no-cultural. Además de tener que producir un bien o servicio competitivo, planear estratégicamente las decisiones a tomar, tener que pensar en estrategias de mercadeo, difusión y comercialización, y llevar a cabo actividades de organización financiera y contable, los emprendimientos del sector creativo y cultural tienen particularidades que dificultan las operaciones y la planeación: poseen un porcentaje de activos que son intangibles, lo que produce ejercicios financieros más complejos y dificulta la medición y gestión de los riesgos (Mincultura, 2013)

Estas particularidades complejizan la conformación y manejo de emprendimientos culturales, por lo que los emprendedores de este Sector debemos profundizar para gestionar nuestro capital (talento y creatividad) con una mirada visionaria que nos permita comprender la importancia de los demás actores que se hacen necesarios para que nuestro emprendimiento funcione y genere valor. Para esto es fundamental que cada emprendimiento conozca a profundidad su propia cadena de valor.

2.2 La cadena de valor empresarial.

La cadena de valor empresarial es una herramienta creada por Michael Porter en su publicación de 1985 *Competitive Advantage*. Esta se relaciona directamente con

la propuesta de valor de cada emprendimiento, la cual es el elemento que la diferencia frente a otros. La propuesta de valor de un emprendimiento recae considerablemente en el producto o servicio ofrecidos, pero todas las actividades y procesos que se ejecutan para poder ofrecer dicha propuesta de valor a los consumidores o usuarios finales también le agregan o le quitan valor a las iniciativas, facilitando o no la circulación y el consumo de los bienes y servicios que ofrecemos (UNAL, 2013).

La cadena de valor empresarial contiene todos procesos de tu emprendimiento enfocados en generar valor para tu consumidor o usuario (Mincultura, 2013). Esta facilita la identificación de ventajas competitivas de tu emprendimiento frente a otras organizaciones del mismo sector (Porter, 1985, en UNAL, 2013). A diferencia de la cadena de valor sectorial, en la de valor empresarial se especifican las actividades particulares de cada emprendimiento, posibilitando la visualización de los actores que intervienen realmente de manera particular. Tener una cadena de valor clara, permite saber dónde hay fortalezas y debilidades en el emprendimiento, permitiendo definir si se debe quitar, mantener o mejorar actividades, procesos o actores en los eslabones para poder generar más valor (Universidad Nacional de Colombia, 2013).

Cada eslabón debe aportar valor al producto o servicio prestado, y ese valor debe ser percibido por el usuario o consumidor (Mincultura, 2013).

La cadena de valor empresarial se compone de actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias están directamente relacionadas con la producción y comercialización de los bienes o servicios ofrecidos por el emprendimiento. Las de apoyo son transversales y apuntalan las ejecuciones de actividades primarias, asegurando que la cadena de valor funcione. A continuación, se observa el esquema correspondiente al modelo convencional de cadena de valor empresarial:

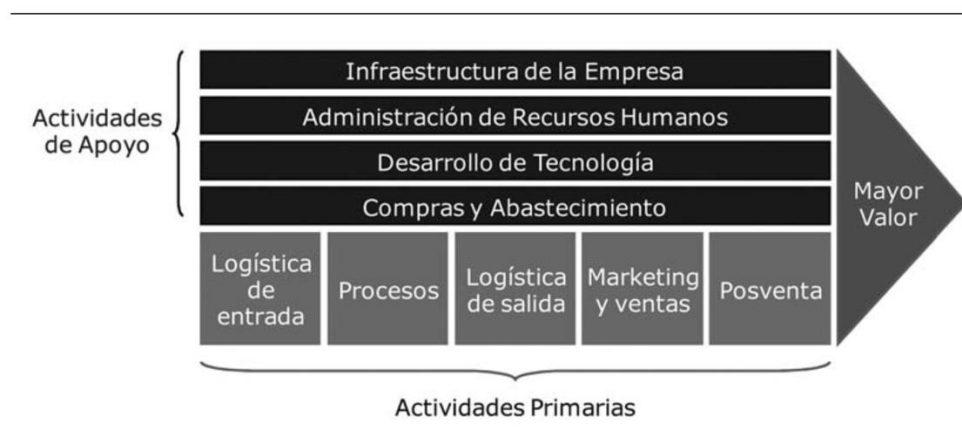


Figura 11: Modelo de cadena de valor de Porter (1985, Alonso, 2008, p.86)

Una explicación más detallada de las actividades que configuran cada eslabón también se presenta continuación. Las actividades primarias de la cadena de valor son:

- Logística interna o de entrada: todas las acciones de aprovisionamiento, recopilación de materias primas, infraestructura física necesaria para ofrecer el bien o servicio cultural.
- Operaciones o procesos: todas las actividades de creación y producción de los bienes o servicios.
- Logística de salida: todas las acciones orientadas al almacenamiento, entrega, distribución y transporte de los bienes o servicios.
- Mercadeo y ventas: pertenecen a este eslabón todas las acciones y estrategias para facilitar y estimular la adquisición o consumo de los bienes y servicios (fijación de precios, publicidad, ventas, circulación, distribución).
- Servicio: acciones dirigidas a proveer servicios complementarios (instalación, mantenimiento, reparación) (UNAL, 2013).

Las actividades de apoyo de la cadena de valor soportan todos los eslabones de actividades primarias. Estas son:

- Infraestructura: todas las funciones que sostienen la actividad del emprendimiento (administrativas, financieras, legales).

- **Gestión del talento humano:** actividades orientadas a la vinculación de personas, su capacitación, motivación, compensación.
- **Desarrollo tecnológico:** actividades relacionadas con la investigación y mejora de procesos, creaciones, productos desarrollados o por desarrollar y la incorporación de tecnología al emprendimiento.
- **Aprovisionamiento:** acciones orientadas en compras y abastecimiento de recursos como insumos, materiales, servicios (UNAL, 2013).

A continuación, se muestra un ejemplo de cadena de valor empresarial de un emprendimiento cultural dedicado a la producción de bienes artesanales:



Figura 12: Cadena de valor de la empresa Formas de Luz (Mincultura, 2013, p.92)

Este ejemplo muestra con claridad, aunque de manera simplificada, la cadena de valor de un emprendimiento productor de bienes culturales. Como vemos en esta cadena de valor, hay diversas actividades en cada eslabón que representan diferentes funciones, unas más relacionadas al talento y a la creación, otras a la administración, otras a las finanzas. En el mundo del emprendimiento cultural y creativo, es común que los emprendedores no tengamos claridad de todas las actividades que le dan valor a nuestra oferta, y que asumamos todas las funciones que pueden aparecer sin haber considerado una visión global. Pero es importante reconocer que hay funciones que están orientadas a otro tipo de profesionales y en la medida de lo posible, debemos asesorarnos de ellos. Sin una visualización clara de todas las actividades que componen nuestra cadena de valor se dificulta dicha toma de decisiones y se acciona muy erráticamente.

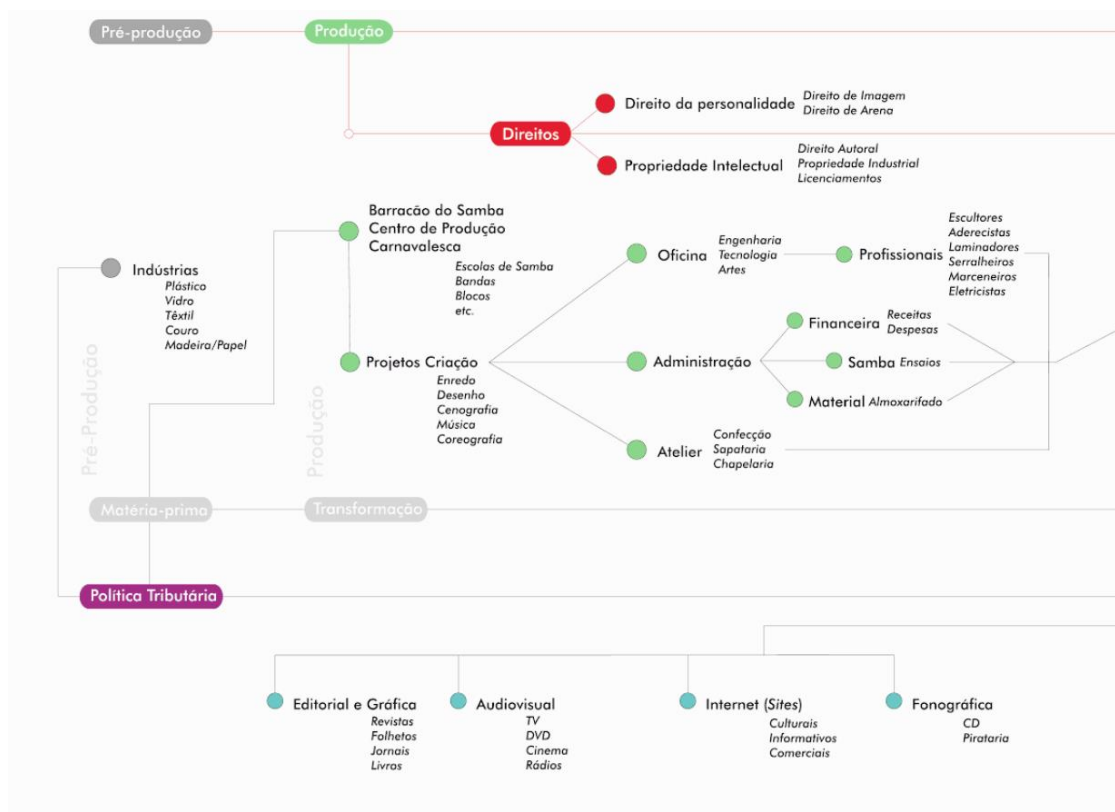
En este punto, es importante aclarar que, aunque la cadena de valor de Porter sigue vigente hoy en día y aplica para muchos emprendimientos, también se debe reconocer que las lógicas de cada emprendimiento son diferentes. Así, cada emprendimiento cultural debe desarrollar y conocer su propia cadena de valor y saber que esta se va modificando en el tiempo, por lo que hay que revisarla con regularidad.

Un ejemplo de estas variaciones al modelo convencional tienen que ver con los emprendimientos que prestan servicios, pues la naturaleza de los servicios tiene variables importantes que hacen que la cadena de valor pueda replantearse (Alonso, 2008)². Asimismo, existen casos en los que la complejidad del emprendimiento o tipo de producto ofrecido necesita modelos de cadena de valor diferente.

Es el caso de la cadena productiva del Carnaval de Río – Brasil, que utiliza el modelo de cadena de valor sectorial visualizar roles y funciones de diversos agentes específicamente para su producción, ya que este producto cultural contiene en sí mismo muchas capas e intervención de diversos sectores. Muy seguramente la organización tiene cadenas de valor para sus servicios o bienes particulares, pero es interesante ver cómo los modelos se adaptan al emprendimiento en miras del control de la información, de la generación de valor y del reconocimiento de las funciones que aparecen dentro de la escala de valor.

El esquema de la cadena de valor del Carnaval de Río se muestra a continuación (en portugués).

² El modelo de Alonso (2008), en el que se reinterpreta el modelo original de Porter para una estructura de emprendimiento de servicios, representa una propuesta que puede revisarse. Para profundizar revisa el documento en www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf



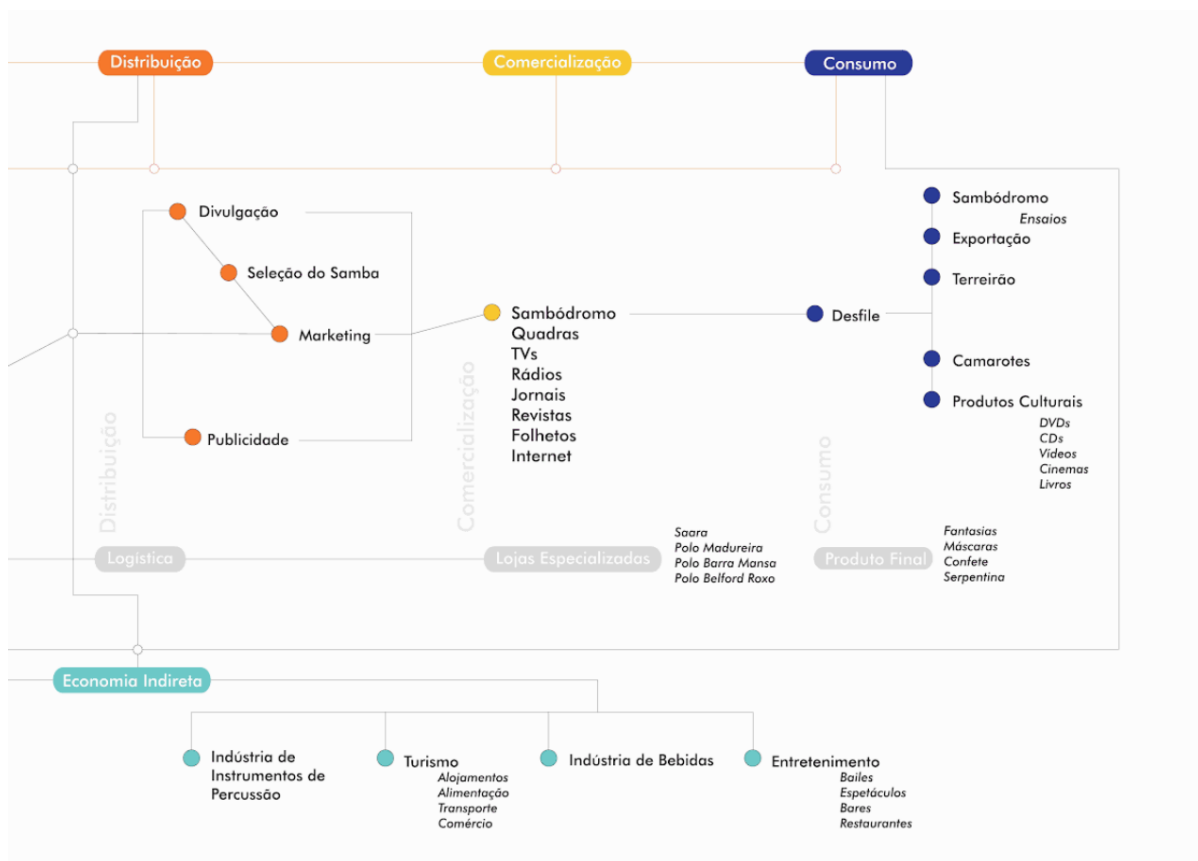


Figura 13: Cadena de producción del Carnaval de Río (Prestes, 2009, en Ruiz et al., 2013, p.13)

En la cadena se visualizan proveedores de materias primas, creadores de contenidos, de productos, de escenografía, de música y coreografía; escuelas de formación para la danza, reguladores de propiedad intelectual, agentes de distribución y comercialización, entre otros. Este es un ejemplo complejo para una superproducción, pero nos demuestra cómo una empresa cultural que se ha sostenido en el tiempo emplea el modelo de cadena de valor sectorial para poder tener una imagen macro de su ecosistema particular.

2.3 Para cerrar.

A lo largo de esta unidad pudimos aproximarnos al concepto de economía creativa y a la forma en que se estructura el sector creativo y cultural, reconociendo que nuestros emprendimientos hacen parte de una cadena de valor macro y que no se actúa en solitario. Además, pudimos comprender que cada emprendimiento tiene su propia cadena de valor en la que puede reconocer las actividades y funciones que generan valor en su empresa.

En la primera sección dimos un recorrido por los conceptos de economía creativa e industrias culturales y creativas, reconociendo algunas definiciones importantes para tener una idea más clara de estas nociones. Entendimos que el sector creativo y cultural está configurado por diferentes industrias culturales con distintos subsectores, y todo emprendimiento cultural y creativo pertenece a alguno

de estos, por lo que es importante que los emprendedores se reconozcan como parte de este ecosistema ya que se está jugando un rol importante en la consolidación de este sector de la economía. Asimismo, reconocimos que cada subsector tiene una cadena de valor sectorial en la que se relacionan diferentes actores que configuran el ecosistema de trabajo del mismo, y que los emprendimientos pueden entrar a hacer parte de la cadena de valor de un sector específico en diferentes eslabones.

En la segunda sección pudimos abordar el concepto de emprendimiento cultural y de cadena de valor empresarial, entendiendo cuáles son los eslabones que la configuran y la importancia de que los emprendedores culturales y creativos podamos desarrollar nuestra propia cadena de valor en miras de aumentar las ventajas competitivas frente a otros emprendimientos y de conocer a fondo el funcionamiento interno y el ecosistema particular que el emprendimiento necesita.

En la próxima unidad nos aproximaremos al concepto de innovación e identificaremos cómo se puede innovar dentro de esa cadena de valor empresarial.

Tema 2

Factores de innovación en el sector creativo y cultural.

Al finalizar esta unidad podrás:

- Identificar características relevantes del concepto de innovación y su importancia para el emprendimiento.
- Reconocer algunos tipos y formas de innovación relevantes para los emprendimientos culturales y creativos.
- Identificar algunas tendencias de innovación que están teniendo repercusión en el sector creativo y cultural y los emprendimientos culturales.

Subtema 1

1.1 Innovación y emprendimientos culturales.

Así como la economía creativa, el tema de la innovación ha tomado gran relevancia en las últimas décadas debido a su posibilidad de aportar al desarrollo en ciencia y tecnología, y así, al crecimiento económico (Castro & García, 2014). En este sentido, algunos subsectores y emprendimientos de la economía creativa han logrado ser reconocidos no solo por generar valor económico y simbólico en sus territorios, sino por promover la innovación al impulsar la generación y uso de nuevas

ideas, herramientas y tecnologías que representan soluciones para necesidades del mercado o del entorno social (UNESCO, 2013).

A pesar de esto, muchas iniciativas culturales y creativas desconocen o son reacios ante procesos de innovación de los que podrían sacar provecho y elevar aún más el valor generado para los territorios en los que se desenvuelven. O a veces, están incluso innovando sin darse cuenta. Por esto nos aproximaremos en esta sección a la noción de innovación y a algunas de las características más relevantes que presentan sinergias interesantes con el sector creativo y cultural.

La noción de innovación ha sido objeto de estudio y de debate por muchos años. Tradicionalmente ha estado asociada con la generación o implementación de nuevas tecnologías para resolver necesidades del mercado (innovación tecnológica) (Gallón & Marín, 2014). En esta línea, la innovación puede ser entendida como la capacidad de “estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio, que tenga impacto positivo en el mercado” (UdeA, 2012, p.129). Esta concepción de la innovación asume que, si no hay una aceptación en un mercado, no hay innovación, por más novedosas y originales que sean las soluciones que se generan.

En coexistencia a esta concepción de innovación tecnológica, existe también el concepto de innovación social. Esta se da cuando las necesidades de una

comunidad no pueden ser resueltas ni por el estado ni por el mercado, y emergen así soluciones que solventan dicha necesidad, que son apropiadas por la comunidad y que tienen la posibilidad de ser replicables (Cataño, 2015). Así pues, la innovación social se refiere a una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social, a través de un cambio original/novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, que logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación, exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible. (Hopenhayn, 2005, p.1).

A veces, una innovación social puede ser escalada e introducida a un mercado o adoptada por el estado para ser replicable en otros contextos, generando un tipo de innovación mixta (Cataño, 2015). En esta unidad nos concentraremos en innovaciones (sean tecnológicas o sociales) que generen impactos en los mercados y generen valor para clientes, usuarios o consumidores.

De acuerdo al impacto que las innovaciones generen en el mercado o en la forma en que se aborda una necesidad puntual, las innovaciones han sido clasificadas en distintos tipos:

- Innovación incremental: es la forma más común de innovación, pues propone cambios pequeños a la oferta tradicional que generan valor en los

consumidores finales. Si vemos las variaciones que han tenido las neveras podrían detectarse elementos de innovación incremental pero el concepto original no ha tenido variaciones.

- Innovación radical: esta forma de innovación rompe todos los paradigmas que las personas acerca de una actividad, un producto, un servicio. Esta innovación genera un nivel superior en la competencia o incluso puede hacerla desaparecer. Las USB hicieron desaparecer a los diskettes. Los CDs a los casetes. Las innovaciones radicales pueden cambiar paradigmas incluso en la forma en que se entiende un concepto: con la aparición del correo electrónico toda la idea de comunicación a distancia cambió.
- Innovación en modelos de negocio: este tipo de innovación tiene que ver con la forma en la que las empresas generan ingresos y valor, y ha sido un tipo de innovación común en las últimas décadas en las que las organizaciones necesitan cada vez más diferenciación y ventaja competitiva (UdeA, 2012). También puede innovarse en diferentes elementos dentro de la organización que tienen que ver con las actividades de nuestra cadena de valor, pero eso lo veremos a lo largo de esta unidad.

1.2 Factor diferenciador: innovando en la cadena de valor.

Estamos siendo testigos de un momento en el que el conocimiento se hace cada vez más abierto. Las tecnologías de la información y comunicación hacen

posible que las personas puedan hacer o acceder a muchísimas cosas que antes tenían que comprar. Cada vez cuesta menos hacer las cosas y más ponerlas en circulación. Captar la atención de las personas es entonces todo un reto. Es por esto que debemos tener muy claros los motivos por los cuáles nos diferenciamos de otras ofertas: nuestros factores diferenciadores. Estos factores son la clave para poder ganar espacio entre todas las ofertas de valor similares a la nuestra.

Es importante saber que el sector creativo y cultural tiene un elemento competitivo en este aspecto: en general, la innovación en los emprendimientos culturales se hace a través de la diferenciación (CORFO, 2015), entendiéndola como la “creación de nuevos atributos de valor en la oferta” (p.27). Esto tiene una lógica, pues en el sector creativo y cultural hay un factor importante de originalidad y creatividad, y este es un elemento fuerte del que los emprendedores culturales suelen hacer uso para que su producto o servicio resulte suficientemente atractiva para que una persona esté dispuesta a pagar por ella³.

³ Existen hoy en día herramientas que han ganado gran popularidad para definir nuestras propuestas de valor y establecer un modelo de negocios sólido: el Business Model Canvas (o Lienzo para el modelo de negocios) y el Business Model Proposition (o lienzo para la propuesta de valor). Sobre estos dos temas puede encontrarse también literatura relevante (como Generación de modelos de negocio o Generando la propuesta de valor de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur) o plataformas web especializadas en estos temas (como Strategyzer, que brinda herramientas de descarga gratuita con solo registrarse que pueden ser empleadas por los emprendedores).

Para innovar por diferenciación es fundamental que entendamos que el factor diferenciador puede generarse en todos los eslabones la cadena de valor de nuestro emprendimiento, definiendo un estilo propio que nos caracteriza. De nuevo, no es solo en el producto o servicio final. Así, podemos entender que la cadena de valor es la que te da tu discurso, tu factor diferenciador, y que con este puede facilitarse mucho más la promoción y comercialización.

Pero para esto hay que comunicar y hacer visible eso que nos diferencia. Cómo hoy en día todo va tan rápido y es muchas veces transitorio, la memoria no alcanza a guardar suficientes elementos de juicio. La oportunidad de mostrar nuestra propuesta de valor puede depender de un segundo que se demore alguien en bajar una pantalla o pasar rápidamente por un punto de venta. Por esto, la forma en la que se comunica ese estilo propio o factor diferenciador es crucial. A los pequeños productores nos falta mostrar lo que hacemos y lo que hay detrás de eso que hacemos. Y si no conocemos nuestra cadena de valor, mucho peor. Debemos tener en cuenta que nuestra cadena de valor no produce valor por sí sola, entonces debemos identificar qué elementos de la cadena producen una percepción de valor para poder comunicarlo de manera eficiente⁴.

⁴ En un ejercicio planteado para capacitaciones en diseño a unidades productivas artesanales se pide que se responda a la siguiente pregunta: coja una hoja blanca, esa hoja valió \$20 producirla. Ahora, cómo podemos hacer que valga \$100 ¿Doblarla para que sea un sobre? ¿Dibujar sobre ella? Cada idea puede ser un elemento que le agrega valor a esa hoja ¿cómo se puede hacer para darle a conocer al público que esa hoja vale \$100 y no \$20?. Lo mismo pasa con el producto o servicio que ofrecemos (Isaza, 2018).

Por ejemplo, a la industria china que produce sombreros aguadeños no le interesa para nada mostrar qué hay detrás, ni mucho menos su cadena de valor, pues su rentabilidad se da por venta en masa a bajo precio (saturación). Pero un diseñador que le paga a un artesano por hacer un sombrero, o un artesano que le paga a un diseñador por hacer sus diseños, tienen elementos diferenciadores que les darán valor agregado si logran comunicar bien ese elemento específico del eslabón de su cadena (Isaza, 2018)⁵. Cuando hablamos de comunicar bien se trata de entender las dinámicas actuales de captación de públicos y de su atención. El mensaje debe estar en términos del consumidor: si alguien puede subir una rampa en vez de una escalera, escogerá la rampa, y esa preferencia hay que reconocerla. Abrir nuestro lenguaje también es innovar.

Reconocer en las personas sus motivaciones y sus necesidades nos dará una base clara para definir la forma de conversar con nuestros consumidores y usuarios. Para eso, hay que “salir a la calle, “pivotear” el producto, probarlo, reestructurarlo si

⁵ En este punto es importante aclarar que el reconocimiento del sector cultural puede servir para generar este tipo de innovaciones y alianzas estratégicas que fortalecen nuestra cadena de valor (Ej.: artesano + diseñador). Así se está fortaleciendo también al sector y crece la economía creativa. Podemos entonces innovar también para adquirir bienes o servicios de nuestro mismo sector e incrementar el valor en eslabones de nuestra cadena de valor.

es necesario, validarlo como solución y conseguir la mejor disposición de pago para vender” (CORFO, 2015, p.23).

1.3 Dónde innovar.

Existen diferentes posibilidades de innovación en un emprendimiento, pero no siempre es fácil saber en qué aspectos específicos puede innovarse para generar el valor agregado del que veníamos hablando. El libro *10 Types of Innovation* (Keeley et.al., 2013) ha sido reconocido internacionalmente por detectar diez elementos diferentes dentro de las organizaciones en donde puede aumentarse mucho el valor de la misma gracias a la innovación. Estos aspectos en los que se puede innovar son clasificados en tres categorías: la Configuración Interna del emprendimiento, la Oferta (producto o servicio ofrecido), y la Experiencia vivida por nuestro usuario o consumidor. Este modelo aplica también para los emprendimientos culturales y creativos. En el siguiente esquema podemos ver los diez elementos propuestos desde los que se puede innovar en una organización que ofrece bienes y/o servicios:



Figura 14: Diez tipos de innovación (Keeley en Dornberger, 2013, p.58).

Traducción propia.

Estos aspectos seguros variarán de acuerdo a cada emprendimiento, a su tamaño y al tipo de bienes o servicios que ofrece, pero representan un muy buen lineamiento. De cualquier forma, es fundamental que los emprendedores sepan distinguir cuándo y para qué innovar, así que estos son solo algunos ejemplos que pueden o no ser compatibles con las necesidades de tu emprendimiento.

Para innovar desde la **configuración interna** de tu emprendimiento pueden emplearse estrategias de innovación en:

- El modelo de ingresos: puedes pensar nuevas formas no convencionales en la manera en la que generas ingresos para tu emprendimiento. Tácticas como micro-transacciones, suscripciones, membresías, fijación de precio flexible, son solo algunas de las múltiples que pueden encontrarse. Un ejemplo de esto es el

sistema de membresía del Museo de Arte Moderno de Medellín (Amigos del MAMM)⁶ o la membresía de la Orquesta Filarmónica de Medellín (Amigos Filarmed)⁷, por medio de los cuales se dan servicios o productos especiales solo para los miembros que pagan anualmente y según diferentes planes. Esta es una forma de cambia el modelo tradicional de transacciones uno a uno. Otro ejemplo de innovación en el modelo de ingresos lo hizo el grupo musical Radiohead en el 2007, quien implementó un modelo de fijación de precio acorde a lo que el usuario quisiera pagar por su álbum *In Rainbows*. El grupo decidió subir sus canciones a su página web y decirle al público que podría pagar lo que quisiera por descargarlas (Tyrangiel, 2007).

- Las redes: piensa en cómo te conectas con otros para generar valor ¿Qué tienes para compartir con otros y qué tienen otros que pueda ser útil para ti? Compartir fortalezas puede disminuir riesgos. Tácticas como encontrar mercados secundarios que quieran emplear productos o servicios que ya mi usuario o cliente no consuma, o la agrupación de varios emprendimientos bajo una sola empresa, o la llamada *coopetición* en la que se hacen alianzas entre competidores para lograr metas comunes que no se podrían lograr en solitario. Un ejemplos de cooperación y *competición* pueden verse en el emprendimiento creativo La

⁶ www.elmamm.org

⁷ www.filarmed.com

Ramada Casa de Oficios en Medellín⁸. Este emprendimiento de dos diseñadoras ofrece un espacio en el que emprendedores que serían competencia en base a sus productos o servicios, pueden ofrecer su talento al público por medio de talleres y encuentros.

- La estructura interna de la empresa: puedes innovar en la forma en la que se estructura tu emprendimiento ¿Cómo organizas el talento y los recursos? ¿Hay otras formas que puedan generar más valor? Tácticas para innovar en este aspecto pueden ser generación de sistemas de incentivos, establecer modelos descentralizados de toma de decisiones, crear políticas de manejo del conocimiento y la información presentes en tu emprendimiento.
- Los procesos: cuando desarrollas e implementas métodos únicos en tus procesos puedes generar un alto valor competitivo. Algunas tácticas de innovación en este aspecto puede ser la estandarización de procesos para que no haya dependencia, la producción a demanda, la protección intelectual, la producción hecha o testeada por usuarios. Un ejemplo de estandarización de procesos es el del grupo estadounidense de performance y percusión Blue Man Group⁹, que ha logrado desarrollar un modelo de procesos altamente estandarizados para lograr presentar un show con los “mismos” personajes en diferentes partes del mundo al mismo tiempo.

⁸ www.facebook.com/laramadacasadeoficios

⁹ www.bluman.com

Para innovar desde la **oferta de bienes o servicios** de tu emprendimiento pueden emplearse estrategias de innovación en:

- El desempeño del producto o servicio: si desarrollas elementos distintivos para tu producto o servicio (factores diferenciadores), le agregarás valor. Esta es la forma más visible de innovación en un emprendimiento, por lo que tiene que replantearse e implementarse permanentemente. Algunas tácticas de innovación son la *customización*, la generación de productos “superiores” a los que ofrece la competencia, el ecodiseño, la unión de varias características en un solo producto.
- El sistema que acompaña el producto o servicio: crear productos o servicios complementarios que vayan de la mano y resalten tu oferta de valor principal también crea más valor. Puedes emplear tácticas como adiciones o colecciones o familias de productos o servicios que pueden usarse independientemente, pero se complementan. Grandes iniciativas como el Circo del Sol tienen una variedad de productos y servicios alrededor de sus funciones. Casa Kolacho¹⁰ en Medellín es un ejemplo de esto. Además de tener su grupo de Hip-hop, este emprendimiento ofrece servicios de formación en temas relacionados (break-dance, DJ, grafitti), servicios de turismo cultural relacionados a la *cultura Hip-hop*, productos para grafitti, camisetas. Este es un factor de diversificación.

¹⁰ www.facebook.com/LaCasaKolacho

Para innovar desde la **experiencia** de tu usuario o consumidor puedes emplear estrategias de innovación en:

- El servicio: la forma en que brindas un servicio post-venta o post-consumo puede tener factores diferenciadores que hagan que la experiencia con tu emprendimiento sea muy satisfactoria. Tácticas como dar muestras antes de la compra, garantías, servicio personalizado, auto-servicio, pueden emplearse. Por ejemplo, un teatro que ofrezca un servicio de recogida y regreso de sus audiencias estará innovando en servicio frente a una oportunidad detectada (CORFO, 2015)
- Los canales: busca nuevas maneras en la que le puedas llegar a tus clientes o consumidores. Innovar en los canales se trata de encontrar nuevas o múltiples formas de llevar tus bienes o servicios a los usuarios con una fricción mínima. Tácticas como la diversificación, la relación directa sin intermediarios, el uso de canales no tradicionales, las ofertas para ocasiones o contextos específicos, las apariciones POP-UP (apariciones cortas, pero en lugares que valen la pena), el *cross-selling* (poner mis audífonos en la sección de celulares, no en la sección de audífonos) y los centros de experiencia en donde las personas pueden interactuar con nuestra oferta, pueden emplearse. Dos ejemplos de emprendimientos culturales de gastronomía e intercambio cultural que usan la técnica POP-UP son

los alemanes Kitchen on the Run y Refugees' Kitchen¹¹, quienes con su cocinas itinerantes hacen actividades de apropiación e intercambio cultural en torno a la preparación de recetas por un tiempo limitado. El programa de Cinecolombia de *Ir a Opera en Cine* es un cambio en el canal en el que el producto *Opera* le llega a nuevos y antiguos consumidores.

- La estrategia de marca: innovar en la manera en la que está representado tu emprendimiento y en la forma en la que es reconocido puede generar más recordación y valor. Tácticas de co-branding, de extensión de tu talento a otras marcas, de alineamiento consistente con ciertos valores y certificaciones están siendo populares actualmente. La iniciativa alemana de artesanía y diseño, CUCULA¹² dedicada al entrenamiento para refugiados en carpintería y diseño y a la comercialización de mobiliario hecho por las personas entrenadas, tienen unos lineamientos claros con valores de educación y responsabilidad social que hacen que sus productos tengan un gran valor agregado.
- La participación: la manera en que fomentas la participación e interacción de tus clientes o consumidores con tu emprendimiento o tus productos y servicios puede crear interacciones memorables. Para esto debes estar al tanto de las aspiraciones, necesidades y deseos de estos, como lo vimos anteriormente. Tácticas como simplificación de la experiencia del usuario o cliente, el

¹¹ www.kitchenontherun.org/english - www.refugeeskitchen.de

¹² www.cucula.org/en

fortalecimiento de habilidades o conocimientos en los usuarios, la generación de sentido de comunidad y de pertenencia, y la personalización, son solo algunas de las que puedes implementar en este aspecto (Keeley et al., 2013).

Una vez vistos algunos factores de innovación, es importante aclarar que varios puntos:

1. La innovación es innovación cuando se innova. Esto suena redundante, la innovación dejará de serlo en algún punto cuando muchas personas la adopten. Siempre hay que seguir en el camino de innovar para generar valor y fidelidad. No se innova por una sola vez y ya todo está hecho.
2. De nuevo, es importante que quede claro: el producto o servicio es solo el comienzo. Innovar en toda la cadena de valor es posible y da más posibilidades y valor competitivo. Haga su cadena de valor, conózcala, comunique efectivamente sus factores diferenciadores.
3. Ojo: no se innova por innovar. Se debe saber en qué parte de la empresa vale la pena y **para qué** se hacen las innovaciones. Conocer al usuario, cliente o consumidor es fundamental, conocer a las personas que hacen parte de nuestra cadena de valor también. Eso nos da claridades para saber cómo, cuándo y con qué innovar. Siempre empieza con el para qué (cambios futuros) y el por qué (justificación desde la actualidad).

4. Ten en cuenta que la implementación de las innovaciones es la etapa más difícil, ahí es donde se definirá si hay una innovación o no. Hacer prototipos y pruebas es recomendado (UdeA, 2012).

Después de haber revisado la noción de innovación y algunos factores de innovación importantes para los emprendimientos culturales, veremos a continuación una aproximación a algunas tendencias contemporáneas actuales que están marcando (y cambiando) al sector de la economía creativa. Por esto debemos ser conscientes de que existen y que allí también hay posibilidades de generación de valor y de diversificación de nuestra propuesta de valor y factores diferenciadores.

Subtema 2

1.1 Economía creativa del futuro.

El final del siglo XX e inicios del siglo XXI ha estado marcado por grandes transiciones en muy poco tiempo. Posiblemente a algunos de nuestros abuelos les impactó fuertemente la llegada de la televisión a sus vidas, o de la electricidad, o del correo postal; y la adopción de estas tecnologías seguro tardó mucho tiempo. Por el contrario, a las personas que hemos vivido en las últimas décadas nos ha tocado ver al diskette sustituido por el cd, al cd sustituido por las memorias USB, las memorias siendo sustituidas por “la nube”. Hemos visto el auge del celular de un solo color, de

pantalla poli cromática y el nacimiento y posicionamiento arrasador de los Smartphone.

Estos cambios tecnológicos marcan un momento de transición que han visto surgir nuevos formatos en las industrias creativas y culturales, nuevas temáticas, nuevos consumidores. Son tendencias que influyen altamente en el sector creativo y cultural en los años venideros y se conectan entre ellas. Los emprendedores culturales debemos ser sensibles a los cambios y una mirada macro debe darnos los elementos para tomar decisiones de manera rápida, pues todo está sucediendo en un entorno de inmediatez y transitoriedad. De allí que sea importante que los emprendedores culturales conozcamos estas tendencias. Si Blockbuster hubiera pensado en ser el próximo Netflix, o Tower Records el próximo iTunes, tal vez todavía serían emprendimientos exitosos (Buitrago & Duque, 2013).

1.2 La era digital: conectividad y tecnologías disruptivas.

Para el 2015, en Colombia había ya más celulares que personas (Pinzón, 2015). Para el 2020, habrá en el mundo “más de veinte mil millones de dispositivos conectados a Internet” (Buitrago & Duque, 2013, p.57). El uso de internet y de dispositivos inteligentes es masivo, y muchas decisiones económicas están siendo tomadas por lo que cabe, o no, en un teléfono inteligente.

Esta misma lógica está siendo crucial en emprendimientos contemporáneos que buscan fusionar las vías tecnológicas con las no tecnológicas. Y las industrias creativas de los subsectores más nuevos del sector creativo y cultural (software, nuevos medios, videojuego, diseño) están conectándose con otros subsectores para desarrollar propuestas en las que esta visión dual se asume. Así, un saber ancestral, una comida tradicional, una prenda de vestir, que son bienes o intangibles que no pueden ser reemplazados por un teléfono inteligente, pueden hoy encontrar un espacio de conexión a través de estos dispositivos en un podcast sobre conocimientos ancestrales, o en una aplicación donde se aprende a cocinar comida tradicional mexicana pero además se puede reservar para ir a cocinar y cenar con habitantes de un pueblo tradicional en Méjico. El uso de los dispositivos conectados a internet está siendo entonces crucial para conectar ofertas y demandas de diferentes bienes o servicios en tiempos casi instantáneos. Esto nos da la sensación de que hay “de todo para todos” y el contacto es inmediato (Buitrago & Duque, 2013; Isaza, 2018).

En este sentido, el internet móvil está marcando una tendencia importante para el desarrollo de productos y servicios culturales que debe considerarse pues está cambiando la manera de conectar iniciativas con públicos y consumidores. Un ejemplo importante es el de realidad aumentada, con la que con solo tener conexión

a internet en un dispositivo móvil las audiencias pueden interactuar con diversos productos culturales¹³.

Otra tecnología que está siendo muy explorada es la impresión 3D. Muchos procesos de experimentación se están llevando a cabo en centros de investigación e innovación de las ciudades y algunas iniciativas culturales y creativas se han involucrado con el proceso pues esta tecnología facilita el prototipo de elementos complejos y la fácil unión entre tecnología digital y manufactura de creaciones tangibles. Algunos ejemplos involucran el área de diseño de juguetes, joyería, mobiliario. Incluso para la arquitectura y la escultura en gran escala o el área gastronómica¹⁴.

Un ejemplo de emprendimientos creativos basados en esta tecnología es el emprendimiento alemán de diseño de juguetes Tinker Toys¹⁵ explora la creación de objetos lúdicos con impresión 3D que ofrece la posibilidad de traer a la vida juguetes personalizados por medio de un software gratuito online que puede ser usado por

¹³ Realidad aumentada en las artes: <https://www.youtube.com/watch?v=NrzsZSnJGCM>
Música y performance con teléfonos inteligentes:
https://creators.vice.com/en_au/article/53w9zx/smartphones-become-a-swarming-orchestra-in-this-sound-art-experience

¹⁴ Puedes ver proyectos de aplicación de impresión 3D en los siguientes enlaces:
Gastronomía: <https://www.youtube.com/watch?v=UWOVvSfSjCM>
Arquitectura: <https://www.youtube.com/watch?v=GUDnrtnjT5Q>
Artes, artesanía y diseño: <https://www.youtube.com/watch?v=uV8BqhXXFsA>
Joyería: https://www.youtube.com/watch?v=t7_HNEncd3o

¹⁵ www.tinkertoys.de/

niños. Las personas diseñan su juguete y pagan por mandarlo a imprimir y recogerlo luego. El emprendimiento también ofrece servicios como talleres de impresión digital, o celebración de cumpleaños en sus oficinas donde los niños pueden traer a la vida los juguetes que dibujan por medio de esta tecnología.

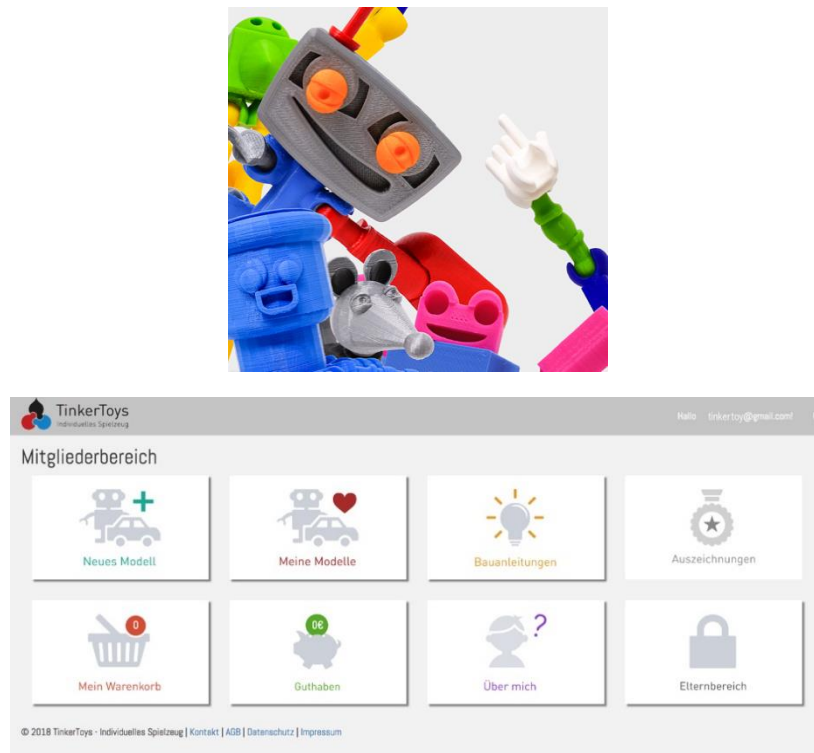


Figura 15: TinkerToys y página de ingreso a la plataforma de diseño. Tomado de www.tinkertoys.de

La impresión 3D ha sido una gran revolución pues hasta pueden adquirirse impresoras 3D caseras con las que las personas pueden hacer objetos en su casa¹⁶.

¹⁶ <https://craftschmaft.com/3d-printing-for-crafting-everything-you-need-to-know/>

Incluso existen lapiceros de impresión 3D con los que se puede dibujar objetos tridimensionales¹⁷. En Medellín, los emprendedores pueden llevar sus proyectos o ideas y experimentar en impresión 3D en algunas instituciones que brindan apoyo, como el Tecnoparque del SENA¹⁸.

Para continuar, otra tecnología que está siendo recurrente en el sector creativo y cultural son los materiales inteligentes: materiales que tienen propiedades o comportamientos particulares por su propia naturaleza o por alteraciones a nivel nano. Pueden encontrarse materiales que brillan en la oscuridad, materiales que cambian de estado con la temperatura, o que conducen electricidad. Diversas exploraciones se vienen haciendo en distintos subsectores como el diseño, la arquitectura y las artes, pero la investigación y desarrollo viene de parte de grupos de investigación multidisciplinarios que van mostrando resultados poco a poco. Muchas universidades con centros dedicados a este tipo de exploraciones brindan asesoría para el desarrollo de proyectos de emprendedores con idea de aplicación.

El campo de los textiles inteligentes ha tenido importantes desarrollos y la industria de la moda ha sido una de las que más ha adoptado estas innovaciones, diseñando indumentaria que se calienta de acuerdo a las necesidades corporales, o

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=emUIHFWcHck>

¹⁸ <http://tecnoparque.sena.edu.co/sedes/medellin/Paginas/default.aspx>

que mide los signos vitales en niños para darle informes a sus padres, o que se encoge o alarga aplicando calor.

Un desarrollo que ha tenido mucha difusión es el proyecto Biologic¹⁹ del MIT Media Lab, un textil con intervenciones a nivel celular que reaccionan a la temperatura corporal y a los cambios de humedad diseñado para aplicaciones en indumentaria para atletas y bailarines principalmente.



Figura 16: Textil inteligente del MIT Media Lab. Tomado de <https://arts.mit.edu/biologics-living-textile/>

Otra tendencia de uso de nuevas tecnologías es la realidad virtual, la cual se caracteriza por simular un espacio o situación de manera sensorial tan fiel a la

¹⁹ Ver <https://vimeo.com/142212881> y <https://vimeo.com/142208383>

realidad que las personas sienten que de verdad están viviendo esa experiencia.

Algunas iniciativas la están empleando para generar experiencias únicas relacionadas al campo de las artes, los videojuegos y otros emprendimientos multidisciplinares. La posibilidad de ver una exhibición que está en otro lugar, o de meterse un paisaje de Van Gogh, son posibles con esta tecnología.

Un ejemplo muy interesante es el del colectivo interdisciplinar español-alemán Be Another Lab²⁰, dedicado a explorar la relación entre identidad y empatía haciendo uso de la realidad virtual con su proyecto The Machine to be Another, en el que se propone que los participantes puedan experimentar situaciones desde la perspectiva de otras personas, trabajando hacia la empatía en temas de xenofobia, definición de género, discapacidad, entre otros.



Figura 17: The Machine to be Another en acción. Tomado de www.themachinetobeanother.org

²⁰ www.beanootherlab.org/ - www.themachinetobeanother.org/ - <https://vimeo.com/89556173>

Otras tecnologías que han sido declaradas como disruptivas y con altos potenciales dentro del sector creativo y cultural son: el Internet de las cosas, las tecnologías de la nube y el almacenamiento de energía Buitrago y Duque (2013). Todas estas tecnologías están cambiando nuestra forma de acceder a las artes y la cultura, a la oferta cultural; está cambiando la forma de conectar a nuestras audiencias, de expresar nuestras ideas, de pensar en la escala de nuestros proyectos, y de producir nuestros bienes, servicios y otros elementos de nuestra cadena de valor²¹.

Una característica que han traído todas estas nuevas tecnologías es la apertura de su uso al ciudadano común. Esto ha hecho que las personas exploren las posibilidades que estas brindan y las utilicen para experimentar en la generación de ideas innovadoras que puedan ser aplicables en sus propios contextos. Esto hace parte de la aparición de la próxima tendencia.

1.3 De ciudades creativas y laboratorios de innovación ciudadana.

Las ciudades creativas son una concepción relativamente nueva, así como el de economía creativa. El concepto se refiere a un “conjunto urbano donde las

²¹ Para descargar un informe actual sobre análisis de tendencias digitales en el sector cultural, publicado por la organización Acción Cultural Española en 2017, ingresa al siguiente enlace: <https://www.accioncultural.es/es/anuario2017>

actividades culturales de diferentes tipos son un componente de la economía de la ciudad y (de su) funcionamiento social” (UNESCO, 2013, p.40). Esta tendencia se basa en que las ciudades y las regiones pueden considerarse terrenos privilegiados gracias a las redes de personas que allí cohabitan, lo cual es un gran recurso para enfrentar las transiciones que la globalización traerá para las ciudades en sí mismas (UNESCO, 2013). Las ciudades creativas relacionan entonces el desarrollo de las ciudades con su vida cultural, la creatividad de las personas y las redes que estas forman, configurando así un capital creativo que lleva a la innovación y por ende al crecimiento económico (Lloveras, Martínez, Piazuolo, & Rowan, 2009).

Mucho se ha hablado sobre el concepto de ciudades creativas, pero lo cierto es que esta tendencia es fuerte en la actualidad y muchas ciudades están proyectándose hacia un futuro de ciudad creativa e innovadora, Medellín entre ellas. Así, algunas posturas reiteran sobre esta visión que es “necesario promover una estructura social de la creatividad que favorecerá un ecosistema o hábitat en el que las múltiples formas de creatividad puedan florecer” (Florida, 2002, en Lloveras, Martínez, Piazuolo, & Rowan, 2009, p.64). Esto en vista de que no puede entenderse que las formas de creatividad deban reunirse en un solo lugar e instrumentalizarse para fortalecer el crecimiento de la ciudad, sino más bien que debe fomentarse la diversidad y el encuentro de expresiones que produzcan crecimiento en diferentes sectores.

Así, se ha visto en los últimos años el florecimiento de espacios en donde se generan o comparten ideas, se desarrollan proyectos y se accede a conocimientos y tecnologías desde la comprensión de sus principios básicos para que las personas puedan apropiarse de estos y emplearlos en sus vidas diarias, en sus proyectos o emprendimientos. Estos espacios van muy de la mano con la idea del impulso de la innovación desde el accionar de la ciudadanía, lo que logra que se generen impactos en diversas escalas sociales y económicas. Estos espacios se conocen como laboratorios de innovación ciudadana. Estos laboratorios pueden representar en sí mismos emprendimientos culturales, y los hay en muchas escalas (desde pequeños colectivos hasta grandes espacios que hacen parte de programas del sector público).

Echeverría (2014), afirma que estos laboratorios deben comprenderse como una fábrica de futuro, pues se trata del encuentro de personas de diversos entornos y con distintos conocimientos que están discutiendo y probando ideas que tienen sentido en contextos específicos, pero que se pueden desarrollar, implementar y replicar gracias a la variedad de disciplinas, experiencias y formas de entender el mundo que se reúnen en estos espacios y comparten sus conocimientos de forma abierta. Estos laboratorios se convierten entonces en centros de experimentación, formación e intercambio para los emprendedores culturales y creativos, y es importante reconocer que existen y que allí pueden encontrarse múltiples recursos físicos y de posibilidad de generación de redes. Además, estos laboratorios están

siendo reconocidos por su rol como nodos creativos que conectan iniciativas y procesos a nivel de ciudad e donde la cultura está jugando un papel de formación y cohesión ciudadana importante.

Ejemplos de estos laboratorios son el español Media Lab Prado²², un proyecto independiente que se define como laboratorio ciudadano de producción, investigación y difusión de proyectos culturales, y que explora las formas de experimentación y aprendizaje colaborativo que han surgido en las redes digitales. Echeverría (2014) se aproxima al proyecto como un observatorio de ciudad, como un laboratorio de experimentación y como un espacio de aprendizaje y de creación de redes que se ha vuelto un referente de Media Lab para el ámbito cultural y ciudadano a nivel mundial (Echeverría, 2014).

En Medellín puede también encontrarse el Exploratorio del Parque Explora²³, que abrió sus puertas en el 2016 como taller público de experimentación ciudadana. Este busca brindarle a la ciudad un espacio público para la experimentación y desarrollo de ideas de todo tipo, haciendo accesible la información y las metodologías empleadas, y tejiendo una red de *hacedores* en la ciudad (Giraldo, 2015).

²² www.medialab-prado.es

²³ www.parqueexplora.org/exposiciones-y-actividades/espacios/exploratorio

1.4 El desarrollo sostenible.

Para cerrar, una última tendencia que es fundamental para el sector creativo y cultural es la de la sostenibilidad. Estamos viviendo un momento de transición acelerada y los recursos para nuestro futuro próximo están en riesgo. Esto toca a todos los sectores de la solidaridad, de la economía, de la educación, etc. La ONU ha establecido unas metas de desarrollo sostenible que se implantan como eje transversal para la orientación de recursos y la toma de decisiones de muchos organismos a nivel mundial²⁴, y los esfuerzos de la UNESCO se orientan a la comprensión de la cultura como pilar de ese desarrollo sostenible que se fomente desde las localidades desde varios flancos, incluido el emprendimiento cultural y creativo (UNESCO, 2013).

En ese sentido, debemos entender que las problemáticas que enfrentamos como planeta en esta entrada al siglo XXI deben tomarse como lineamiento para la toma de decisiones en nuestra cadena de valor, en nuestros productos y servicios y en nuestros factores diferenciadores. Pensar en proyectos que respondan a preguntas relacionadas a las metas de sostenibilidad es una directriz. Y va de la mano con la implementación de nuevas tecnologías y con los movimientos creativos

²⁴ <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

ciudadanos que buscan solucionar problemáticas locales desde una base creativa e innovadora.

Esto va de la mano con muchas decisiones y puntos de vista de las personas que pueden llegar a ser relevantes para nuestros emprendimientos. Hay tendencias globales a la búsqueda de consumir más responsablemente, y los mercados locales están cobrando importancia. Las personas se están acercando a lo pequeño y todo esto está generando valor (Backhaus, Breukers, Paukovic, Mourik, & Mont, 2011; Cipolla, 2009; Manzini, 2006; Nurse, 2006).

A partir de esto, conceptos como consumo lento, desperdicio cero, consumo local, consumo colaborativo, economías circulares, nuevas monedas, jardines comunitarios, servicios colaborativos o el co-diseño y la co-producción, aparecen como factores que cambian las formas de consumir bienes y servicios, incluidos los culturales. Propuestas como actuar local y pensar global, entendiéndonos como un sistema lleno de nodos con posibilidades de acción y cambio, son promovidas por los teóricos de la gestión cultural (Martinell, 2014).

Construir modelos de negocios sostenibles que potencien estas u otras prácticas de consumo no solo tienen potencial económico, pues hay audiencia, sino que nos brinda la posibilidad de alinearnos con esta importante

tendencia/lineamiento. Ejemplos dentro del sector creativo y cultural relacionado con la promoción de nuevos comportamientos, el uso de materiales ecológicos o reciclados, la implementación o desarrollo de tecnologías y formas de hacer de bajo impacto ambiental, la creación de servicios colaborativos, entre otros, pueden encontrarse.

En diseño, emprendimientos como *Package Free*²⁵ buscan proveer alternativas para el uso desechable del plástico, vendiendo objetos de marcas que quieran disminuir el impacto ambiental al innovar en el ciclo de vida de sus productos. El envío de las compras se hace en cajas reutilizadas del barrio, de donaciones de amigos, etc. En el cine, la reciente producción francesa *Mañana*²⁶ de Mélanie Laurent y Cyril Dion, aborda temas cruciales relacionados con este tema. Si una persona quiere proyectar la película en su comunidad, puede contactar a la producción para organizar el evento.

El tema de la sostenibilidad es pues una discusión de hace ya algunos años y que guiará los próximos. Los emprendimientos culturales y creativos trabajamos con valores simbólicos que tienen la posibilidad de generar conciencia o cambios en el comportamiento de las personas. Hay allí también posibilidades amplias de mercado,

²⁵ <https://packagefreeshop.com/>

²⁶ <https://www.demain-lefilm.com/en/solutions>

financiación e inclusión de proyectos en programas locales, regionales y hasta internacionales. En Colombia, el tema del post-conflicto está en boga, y está alineado con el tema de sostenibilidad social, ambiental y cultural, por todos sus flancos. Esta es pues, una tendencia llena de retos y oportunidades en la que las propuestas desde el sector creativo y cultural no se pueden hacer esperar.

1.5 Para cerrar.

En esta unidad pudimos acercarnos a la noción de innovación, identificando características relevantes del concepto y reconociendo factores que pueden ser influyentes en los procesos de innovación de los emprendimientos culturales.

Además, hicimos un recorrido por algunas tendencias que están marcando los rumbos que tome el sector creativo y cultural en los próximos años y que son importantes para la toma de decisiones, implementación de tecnologías o innovaciones en la cadena de valor.

En la siguiente y última unidad brindaremos algunas aproximaciones importantes acerca de las formas en las que tu proyecto puede crecer.

Tema 3

Escala tu proyecto: formas de abordar el crecimiento.

Al finalizar esta unidad podrás:

- Reconocer el concepto de escalamiento en sentido amplio.
- Identificar algunas estrategias para que tu emprendimiento crezca y tus proyectos puedan desarrollarse.

Subtema 1

1.1 Escalabilidad y cooperación internacional.

En el mundo de los negocios, un emprendimiento escalable significa que el emprendimiento tiene el potencial de multiplicar sus ingresos al expandirse a nuevas geografías y mercados, teniendo un incremento en costos que sea mínimo. Se dice que un emprendimiento está listo para escalar cuando ya puede probar que su producto o servicio funciona, y que su modelo de negocio es consistente para poder ser mostrado a posibles inversionistas. En ese sentido, hay productos que representan una alta escalabilidad para un emprendimiento pues el costo de replicarlo es muy bajo. Es el caso de los software, pues por más que se invierta en desarrollo, replicar el producto cuesta muy poco y los ingresos darán casi solo ganancias. Por otra parte, cuando los productos son de alta complejidad y reproducirlos cuesta mucho, se dice que su escalabilidad de estos es muy baja (Zwilling, 2013).

Por su parte, en modelos de negocios sociales o de innovación social, el término de escalabilidad se relaciona con las maneras en las que las iniciativas sociales logran incrementar el número de personas que se benefician de la oferta o de la innovación. Esto significa llegar a nuevos territorios, o atraer a más personas para usen el producto o servicio ofrecidos. Adicional a esto, la escalabilidad en el área social se relaciona también con crecimiento que no necesariamente es de manera lineal hacia arriba, pues un crecimiento hacia abajo, o hacia una complejidad mayor también se puede dar. En ese sentido, la escalabilidad en estos modelos tiene un sentido más amplio y se emplean términos como la difusión (promoción de una idea esperando que otros la adopten), réplica y proliferación (que otros copien mis ideas, que las multipliquen) (Gabriel, 2014).

Podemos ver entonces que la noción *escalar* también ha generado controversias, y algunas personas diferencian escalar (verticalmente hacia arriba) de la noción de crecer (de formas más orgánicas), mientras que, para otras, el término incluye ambas posiciones. En esta unidad adoptamos la concepción amplia de escalabilidad, debido a la complejidad que representan los emprendimientos, bienes y servicios culturales. Si asumimos la acepción tradicional de escalabilidad, pocos de estos bienes y servicios serían seleccionados como escalables debido a su rareza y particularidad que los hace generalmente difíciles de replicar (UNESCO, 2013). Podemos entonces decir que la escalabilidad se refiere a crecer: en territorio, en

capital e ingresos, en infraestructura, en número de personas que acceden a nuestra oferta, en número de personas beneficiadas por nuestra oferta, en número de personas compartiendo mis ideas y configurando mi red, en número de personas replicando mis propuestas, entre otras.

Para empezar con el asunto, debemos tener claro que la decisión de escalar o crecer en un emprendimiento es muy importante y no puede ser tomada a la ligera. Escalar prematuramente con planes y ambiciones no realistas, o no saber manejar crecimientos no planeados, puede representar un riesgo alto que puede terminar en deudas innecesarias, por ejemplo (Furr, 2011; UNESCO, 2013). Por eso, la escalabilidad de nuestros emprendimientos debe ir de la mano con una misión (qué quiero hacer) y una visión (qué quiero ser), que pueden guiar nuestras estrategias de crecimiento. Además, de un reconocimiento del contexto y de nuestros potenciales usuarios nos ayudará a definir hasta dónde se quiere crecer, cuándo y cómo: “Saber exactamente la escala de empresa que mejor se adecúe a las aspiraciones locales es una cuestión de un análisis atento de cada caso concreto” (UNESCO, 2013, 104).

Para definir cómo crecer y cuándo, se deben establecer unos hitos o metas a corto, mediano y largo plazo. Esas pueden visualizarse en un mapa de ruta o línea del tiempo donde pueden irse agregando acciones concretas a modo de plan de acción. Es esta ruta se visualizan cuáles productos o proyectos quieren escalarse. Allí pueden

incluirse los cálculos de la cantidad de fondos que se necesitan para cada acción. Tus hitos o metas son tu indicador de crecimiento y te ayudan a tener más claridad para saber con qué proyecto o proyectos puede empezarse a buscar financiación o posibilidades de ejecución, y cuáles ideas tendrán que esperar un poco más (IDEO.org, 2013, p.6)²⁷.

Obtener financiación no siempre es tarea fácil. Muchas veces los emprendedores optan por buscar capital inicial con capital personal, préstamos familiares o bancarios. Existen Cooperativas de Ahorro que a veces pueden interesarse en financiar proyectos sociales o culturales. También las fundaciones de algunas organizaciones disponen de algunos fondos para invertir en este tipo de proyectos (fundación Argos, fundación Éxito, por nombrar algunas). Pero, según la UNESCO (2013), uno de los mayores desafíos para el desarrollo de la economía creativa es el acceso a financiación, mucho más en los llamados países en desarrollo. La dualidad entre economía y cultura que caracteriza a los emprendimientos culturales hace que las actividades sin ánimo de lucro deban mezclarse con la actividad comerciales que no siempre son muy convincentes para inversionistas

²⁷ En Latinoamérica es común que los emprendedores nos lancemos a la producción y venta productos o servicios sin un plan de acción y sin siquiera haber probado nuestras ideas. Esto hace que muchas veces se queden grandes cantidades de inventario sin vender o que nuestros servicios sean contratados solo por nuestro mercado inmediato (familia y amigos).

tradicionales como bancos o empresas, los cuales prefieren apoyar grandes iniciativas que representan menos riesgos.

Es importante saber que cada proyecto, producto o servicio que queramos desarrollar tiene la capacidad de gestionar sus propios recursos por sus objetivos particulares, así que no todos nuestros proyectos serán financiados de la misma manera (CORFO, 2015).

1.2 Cooperación internacional.

La cooperación internacional se refiere a los recursos que diferentes entidades, públicas o privadas, destinan para el fomento del desarrollo de los llamados países en desarrollo (IGAC, 2012). Según la Agencia Presidencial de Cooperación (en Grasa, 2014), el concepto de desarrollo se toma en un sentido amplio que no involucra solo el económico, sino el social. Para el área cultural, la cooperación internacional ofrece tecnología, conocimiento o experiencia; recursos financieros en efectivo para apoyar el desarrollo de un proyecto; créditos con condiciones más favorables; o equipos, materiales, capacitaciones o intercambios (IGAC, 2012).

En ese sentido debemos entender que nadie puede captar estos recursos como individuo: los recursos de cooperación internacional se destinan al desarrollo

de proyectos y propuestas de valor orientadas a los objetivos de cada entidad. Así, lo que se apoya es la implementación de acciones concretas englobadas en proyectos (enseñanza de lectoescritura, sensibilización a temas de cuidado medioambiental, etc). Es importante saber que cada convocatoria de cooperación internacional tiene requisitos particulares y diversos, por lo que cada emprendedor deberá encontrarlos y estudiarlos para definir si su proyecto aplica para obtener el recurso.

Hay instituciones gubernamentales en Colombia encargadas de orientar recursos de cooperación. En sus páginas web puede encontrarse diferentes lineamientos, convocatorias y posibilidades. Otra opción es buscar directamente en las páginas oficiales de los países cooperantes para revisar si se puede aplicar directamente con ellos o si hay algún re direccionamiento hacia otras entidades que son las que orientan los recursos. Fundaciones internacionales, ONG y empresas privadas, también pueden tener recursos destinados a la cooperación. El reto es encontrar justo la que se acomode a nuestro proyecto o la que ofrezca posibilidades en las que nuestro emprendimiento pueda preparar un proyecto acorde a sus objetivos.

A nivel nacional, la Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia²⁸ es la organización que guía la cooperación internacional en el país. Para el trienio de 2015 a 2018, la agencia definió como objetivo estratégico dinamizar la cooperación en tres áreas temáticas: Construcción de Paz, Desarrollo Rural Sostenible, y Conservación y Sostenibilidad Ambiental (APC, 2014). Esto quiere decir que los recursos asignados se orientan a proyectos que fomenten estos tres ejes de acción. Proyectos de la industria creativa tienen mucho potencial de desarrollo en estos temas. En la página web de la Agencia puedes encontrar información sobre las modalidades de cooperación y los lineamientos específicos necesarios para cada posibilidad.

Otro recurso fundamental es la información del grupo de cooperación del Ministerio de Cultura de Colombia. En el sitio web aparecen lineamientos, convenios y convocatorias realizadas entre el ministerio y organismos internacionales. Este recurso es importante porque está orientado exclusivamente a cooperación para el sector cultural²⁹.

Otra fuente de cooperación internacional en cultura son los fondos internacionales de la UNESCO para la diversidad cultural³⁰, enfocado en la promoción

²⁸ www.apccolombia.gov.co

²⁹ <http://www.mincultura.gov.co/areas/cooperacion/Paginas/default.aspx>

³⁰ <http://es.unesco.org/creativity/>

y protección de la diversidad de las expresiones culturales. En la actualidad este fondo apoya 90 proyectos en 51 países (UNESCO, 2018).

A nivel de Iberoamérica, la plataforma COOPERACULTURA³¹ del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural recopila un número importante de entidades que ofrecen cooperación al desarrollo específicamente para la promoción y fomento del quehacer cultural, además de brindar material de apoyo para la búsqueda de fondos (Cooperacultura, 2018).

Otros programas de cooperación importantes en el momento son:

- Horizon 2020 de la Comisión Europea³².
- La agencia estadounidense para el desarrollo internacional USAID³³
- El programa alemán GIZ, con su instituto de cooperación Colombo alemán para la paz, CAPAZ³⁴

Entre las consideraciones que se están tomando actualmente en modelos europeos de cooperación, es importante saber que los recursos pueden ser entregados fácilmente a organizaciones del país cooperante con aliados de países en

³¹ http://www.gestioncultural.org/cc_fondos.php

³² <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/area/international-cooperation>

³³ www.usaid.gov/

³⁴ www.page.instituto-capaz.org/conozcanos/?lang=es

desarrollo. Estos presentan un proyecto juntos, la organización como receptora del recurso y el aliado como implementador del proyecto. En ese sentido, puede resultar estratégico, aunque no siempre fácil, incluir en el equipo a una persona perteneciente al país financiador (Muniro, 2018)³⁵.

Una buena práctica para la cooperación internacional es hacer -e ir alimentando permanentemente- una lista de organizaciones que tengan recursos para cooperación internacional en donde se visualicen los objetivos de estas y los tipos de recursos o programas que ofrecen.

Los recursos obtenidos por cooperación son importantes y dan visibilidad a los proyectos. Para acceder a ellos hay que perseverar: revisar permanentemente convocatorias y definir si nuestro proyecto o las características de nuestros emprendimientos son elegibles o no. Muchos fondos de cooperación internacional se pierden porque nadie aplica, así que hay que ponerse en la tarea y buscar estos fondos. Una desventaja de este tipo de recursos es que puede generar dependencia.

³⁵ Experiencia de Alhassan Muniro (2018), emprendedor social y fundador del emprendimiento Recycle Up Ghana, que ha crecido basado en cooperación internacional con fondos de más de dos organizaciones europeas. Comunicación personal.

A continuación, abordaremos el tema de la escalabilidad desde otros puntos de vista que nos darán más visiones de cómo crecer y obtener recursos de diversas índoles.

Subtema 2

1.1 Territorios digitales y asociatividad

1.1.1 Internet: crecer a territorios digitales.

Como vimos en la unidad anterior, la conectividad es un fenómeno que ha cambiado radicalmente formas de hacer y de relacionarnos, y lo seguirá haciendo. Internet puede ofrecer características de escalabilidad importantes: si crecer se refiere a abrirse a nuevos mercados, pues los territorios digitales son nuevas “geografías” en donde se están realizando transacciones permanentemente y la oferta y demanda están al alcance de la mano. Si crecer se refiere a aumentar el número de personas beneficiadas con mi propuesta, pues teóricamente, en Internet se puede llegar a todas las personas que tienen una conexión. La integración de Internet como sistema de promoción y mercadeo es una forma de crecimiento muy importante para los emprendedores, pues las personas están accediendo cada vez más a la oferta de bienes y servicios por medio de sus dispositivos conectados (UNESCO, 2013; Buitrago & Duque, 2013).

Crece en territorios digitales tiene muchas ventajas. Por ejemplo, la reducción de la infraestructura necesaria para producción, exhibición, etc., significa menos gastos fijos y menos riesgos los emprendimientos. “Para los servicios y productos culturales en formato completamente electrónico, las plataformas digitales y las redes sociales hacen que sea posible acceder a mercados más amplios, incluso desde empresas nimias (o individuales) (UNESCO, 2013, p.104).

Pero según Felipe Isaza (2018), consultor de diseño para unidades productivas artesanales en Colombia, esta lógica que parece no tener ningún misterio no necesariamente es empleada de manera generalizada. Isaza comentaba que, en una de sus capacitaciones a artesanos en Urabá en diciembre del 2017, al preguntar a los participantes si tenían celular, todos levantaron la mano. Cuando preguntó quiénes tenían Facebook, pasó lo mismo. Pero casi ninguno de los asistentes levantó la mano cuando preguntaron quién promovía su producto por ese medio.

Es importante entonces que sepamos que para crecer en internet no hay que pensar en grandes inversiones o plataformas demasiado complicadas.

Las redes sociales se han convertido en una vitrina crucial para los emprendimientos. Muchas personas que no cuentan con un local o tienda, pueden mostrar por allí sus productos. Instagram y Facebook son las vitrinas digitales más

masivas por dónde podemos mostrar lo que hacemos. Se trata de genera visibilidad y de establecer unos criterios mínimos de qué mostrar, cuándo, cómo. Facebook tiene un servicio de estadísticas interesante que muestra cuándo hay más actividad y permite promocionar publicaciones a muy bajo costo en las que se puede seleccionar a quiénes quieres que les aparezca tu publicación. Whatsapp también se ha vuelto una suerte de red social crucial para el emprendimiento para mostrar productos y contactar a emprendedores con usuarios.

Otra alternativa muy interesante y que está dando buenos frutos con un riesgo muy bajo o nulo, es el *crowdfunding*. Esta es una forma de financiación colectiva de proyectos que se establece como un micro-mecenazgo solidario, donde personas de todo el mundo están invitadas a invertir pequeñas cantidades de dinero en un proyecto con el fin de lograr el monto necesario para darle arranque (Emprendepyme, s.f.). Esta forma de financiación se está posicionando como una alternativa a la banca tradicional (Plataforma de emprendimiento y microfinanzas, s.f.)

El *crowdfunding* digital se hace por medio de plataformas web en las que los emprendedores comunican con videos e imágenes su proyecto, incluyendo el bien o servicio que se va a financiar, y la propuesta de valor y factores diferenciadores del mismo. En este medio, la historia detrás de los productos es crucial. Además de

comunicar el proyecto a financiar, los emprendedores deben definir un monto mínimo a recaudar que significa poder dar inicio al proyecto (hacer la producción de un prototipo ya probado, montar una función de teatro, etc.) que ya se debe tener claro desde el plan de acción. Las plataformas establecen plazos máximos para recaudar ese dinero y una vez pasado el plazo, si se logra el tope mínimo, este es entregado a los emprendedores y las plataformas reciben una comisión. A cambio, el emprendedor da alguna compensación a sus inversionistas de acuerdo a la cantidad de dinero invertido en la propuesta. Estos incentivos pueden ir desde una postal electrónica de agradecimiento, hasta una muestra gratis del producto o proyecto apoyado, hasta kits de productos y entradas gratis (Plataforma de emprendimiento y microfinanzas, s.f.). Si el dinero no es recaudado en el plazo definido, la donación se devuelve a los inversionistas.

El punto más crítico del crowdfunding está en la forma de comunicar el proyecto con sus factores diferenciadores y cautivar a un público que quiere ver, más allá del producto, toda una propuesta de valor en la que quiera invertir y un proyecto en el que crea. Las ventajas son que puedes recogerse fondos de todo el mundo y el riesgo es muy bajo. Plataformas como Kickstarter o KissKissBank³⁶ son populares por apoyar proyectos del sector cultural.

³⁶ www.kickstarter.com - www.kisskissbankbank.com

Otra opción para crecer en internet es hacer parte de tiendas online. Esta opción requiere un poco más de conocimiento sobre las dinámicas de cada tienda, comisiones, etc., pero es una opción de crecimiento que puede considerarse en alguna de las etapas de nuestro plan de acción si esto va de la mano con nuestros propósitos. En Colombia, la tienda Discrepante.com es reconocida por promover productos artesanales o producidos en escalas pequeñas bajo principios de comercio justo.

Finalmente, puede crearse una plataforma propia como estrategia de crecimiento en por Internet. Esto suele ser más complejo por requerimientos de programación, diseño visual, de interacción, compra de dominio, etc. Sin embargo, hacer tu propio sitio en donde se pueda ampliar la experiencia de usuario con tu propuesta de valor puede ser una buena estrategia en algún momento de tu emprendimiento. Adicional a esto, recuerda que los proyectos de oferta digital también son posibles. Existen al día de hoy muchos emprendimientos culturales y creativos cuya propuesta de valor está concentrada 100% en Internet. Proyectos como el colombiano, Clasesdeguitarra.com, o la argentina-uruguayaya Articaonline.com³⁷, se dedican exclusivamente a vender cursos de formación virtual

³⁷ <https://www.articaonline.com/repositorio-de-cursos-abiertos/>
<https://clasesdeguitarra.com.co/>

(en torno al aprendizaje de la guitarra el primero, y la formación en gestión cultural el segundo). Ambas plataformas son ejemplos de servicios culturales y creativos ofrecidos solo en territorios digitales que han alcanzado sostenibilidad. Como ya lo hemos dicho, puede que la inversión inicial para estos proyectos sea alta, pero son altamente escalables.

Internet es una herramienta que está teniendo grandes impactos en la actualidad. Revisar cómo y dónde implementar estrategias online puede ser de gran ayuda para el impulso de nuestros emprendimientos. Debemos mostrar lo que hacemos e Internet ofrece mucha visibilidad.

1.2 Crecer en confianza: asociatividad, alianzas y redes.

Escalar tiene que ver también con niveles de confianza, con la manera en la que creamos ecosistemas de redes, alianzas y acción colectiva que beneficia a todos los participantes. La confianza puede estar definida como un “nivel particular de posibilidad con el que un agente valora que otro agente o grupo de agentes va a accionar en una acción particular” (Gambetta, 2000, en Ostrom & Ahn, 2007, p.9).

La confianza representa una oportunidad para las personas involucradas de aumentar su bienestar y de ampliar sus posibilidades de llevar a cabo actividades y de llevarlas a buen término (Ostrom & Ahn, 2007).

En ese aspecto, nuestros emprendimientos pueden operar basados en sistemas de confianza y creando ecosistemas que ayuden al fortalecimiento de nuestras cadenas de valor. El capital relacional de los emprendimientos se hace entonces importante: conocer a otras personas, saber dónde operar e identificar circuitos distintos con los que se puede trabajar y que fortalecen nuestras actividades y nosotros las de ellos (Portafolio, 2017a).

Es importante entonces identificar que nuestra cadena de valor está llena de actividades y funciones, pero, sobre todo, reconocer que esas funciones las cumplen otras personas. Cuando somos capaces de incluir a diferentes actores en nuestra cadena de valor bajo niveles altos de confianza, estamos reivindicando nuestra capacidad de reconocer en el otro y en lo que tiene para ofrecer, un valor. Eso es una red asociativa y una forma de crecer. Conocer a nuestros proveedores, reconocer su trabajo y la importancia de su presencia en nuestra cadena de valor es un primer paso para crecer en confianza. La calidad de nuestra oferta es también crucial para mantener niveles de confianza con nuestros usuarios (Isaza, 2018).

Ejemplos como la organización de Medellín, Colyflor³⁸, quien comercializa productos agrícolas locales sin intermediarios entre el productor y el consumidor, muestran cómo un emprendimiento que le da gran protagonismo al productor dentro de su cadena de valor, minimiza funciones que no generaban valor (intermediarios que simplemente movían el producto de un lado a otro). Esto genera crecimiento: se le paga mejor al productor y el producto final tiene gran valor agregado por el que las personas están dispuestas a pagar. Estas son redes asociativas basadas en la confianza (Isaza, 2018).

Emprendimientos como este basan su cadena de valor en el modelo de comercio justo, el cual marca una tendencia actual en la elección de productos de consumo. Este modelo tiene como pilares la transparencia y responsabilidad en las relaciones comerciales; la construcción de capacidades; la promoción del comercio justo, el pago de un precio justo acordado, la creación de condiciones de trabajo digno, la equidad de género en remuneración y oportunidades, la creación de oportunidades para productos en desventaja, la no explotación infantil, la conservación del medio ambiente y las relaciones de comercio a largo plazo en un marco de solidaridad, confianza y respeto (Infante Sánchez, 2012; Torres, Sánchez, & Alarcón, 2005).

³⁸ <http://www.tiendacolyflor.com/>

Estos pilares se han vuelto clave para redes de asociatividad basadas en la confianza, y esa confianza genera niveles altos de referenciación: crecer en círculos sociales y estar en boca del otro. Certificaciones como *Comercio Justo* representan un indicador de confianza por el que las personas están dispuestas a pagar.

Continuando con el crecimiento basado en la confianza, podemos ver cómo las alianzas y las redes de colaboración significan posibilidades de crecimiento para nuestros emprendimientos. Conceptos como co-creación y co-producción son muy empleados actualmente. En ese sentido, las asociaciones colaborativas pueden entenderse como grupos que se conforman bajo objetivos comunes, en donde se comparten recursos (tiempo, conocimiento, experticia, tecnologías, experiencias, cuidado, etc.), para que las partes involucradas reciban beneficios y se genere valor compartido. En general las colaboraciones se dan en torno a algo que todos los involucrados reconocen como valor (Manzini, 2015).

Es importante comprender que en estos tiempos de alta conectividad y de globalización, debemos entendernos como ecosistema, como red. El trabajo en solitario dentro del sector creativo y cultural tiene poco sentido. Nuestros emprendimientos representan la base para realizar proyectos y funcionan como

nodos dentro de una red que debemos conocer con el fin de realizar alianzas (Manzini, 2015).

Es importante que desde el momento en que se plantea nuestra misión y visión, y se establecen objetivos concretos dentro de un plan de acción a corto, medio y largo plazo, se deben identificar posibles aliados estratégicos a los que puedas invitar a participar en diferentes fases de tu proceso y con los que eventualmente puedas colaborar. Estos aliados pueden ser personas u organizaciones que puedan comprometerse a la ayuda o apoyo mutuo para lograr fines comunes (Entreprenuer, 2006). Encontrar organizaciones y personas que se alineen a nuestra propuesta de valor es importante. En el momento de hacer las alianzas piensa en los beneficios que pueden ofrecerse y recibirse, las formas en las que los aliados participarán en tu cadena de valor. Recuerda que puede haber aliados en todas partes y no solo en grandes organizaciones.

El sector creativo y cultural en Colombia se ha caracterizado por ser disperso y de difícil conglomeración. Algunos subsectores, como el del cine, han tenido más iniciativa hacia la asociatividad y trabajo en red, pero todavía pudieran ser mucho más concreta y tangibles las redes de colaboración. En ese sentido, el Ministerio de Cultura definió como reto “Fomentar la asociatividad entre creadores, productores, gestores e intermediarios, con miras a facilitar su acceso a canales de financiamiento

y la inserción en nuevos mercados locales e internacionales” (Portafolio, 2017a). En ese sentido y para cerrar, es importante comprender que la asociatividad y el trabajo en red son un recurso del que podemos valernos para aumentar nuestras ventajas competitivas desde nuestra cadena de valor, obtener visibilidad y recursos regionales, nacionales e internacionales, y lograr metas que tal vez solos no nos sería posible.

1.3 Para cerrar.

En esta unidad comprendimos algunas características de la escalabilidad, entendiéndola como un proceso complejo que depende de las condiciones de nuestro emprendimiento y del contexto en el que queremos ofrecer nuestros productos y servicios. Debe pensarse de manera cuidadosa.

También reconocimos que, para el trabajo por proyectos, la cooperación internacional puede ser una alternativa, que crecer al territorio digital es una alternativa necesaria e importante en este momento en el que la sociedad está altamente conectada, y que la asociatividad y el trabajo en red son fundamentales para fomentar el desarrollo de proyectos, la generación de valor y la gestión de recursos.

Conclusiones

A lo largo de este módulo pudimos reconocernos como emprendedores que hacemos parte de la cadena de valor del sector creativo y cultural: un Sector con gran relevancia en la actualidad por su potencial de crecimiento económico dentro de lo que entendimos como economía creativa. En ese sentido, pudimos visualizar la importancia de comprendernos como ecosistema para poder potencializar el fomento de oportunidades para el sector creativo y cultural, dentro y fuera de él.

Además, comprendimos cómo el crecimiento de la economía creativa y creciente interés en sus industrias, le ha traído muchos retos al sector creativo y cultural y a los emprendedores culturales, pues la necesidad de generar ventajas competitivas permanentemente, además de valor simbólico, ha representado un desafío. Por esto reconocimos la importancia de generar una propuesta de valor a través de la cadena de valor del emprendimiento.

También, reconocimos la innovación como posibilidad deseable para que los emprendimientos culturales generen valor y puedan competir con factores diferenciadores fuertes y claros a lo largo de su cadena de valor. Además, vimos cómo los emprendedores culturales están enfrentando cambios en las formas de hacer, de producir, de hacerse visibles, y de interactuar con sus audiencias, reconociendo unas tendencias que están marcando y marcarán al sector creativo

cultural en los años venideros, las cuales pueden dar orientaciones para las proyecciones futuras de los emprendimientos. Concluimos que estar al tanto de los cambios y actuar rápido se hace imprescindible en para los emprendedores culturales.

Finalmente, pudimos aproximarnos a diferentes maneras en las que los proyectos culturales y creativos pueden escalarse, entendiendo diferentes formas de crecimiento en los emprendimientos y algunas herramientas útiles.

No todas las herramientas que vimos en este módulo implican que nuestro emprendimiento será innovador y competitivo de entrada solo porque se emplean, ni significa que deben emplearse todas sin un análisis previo de las necesidades de cada emprendimiento. Podemos concluir entonces que emprender es un proceso de aprendizajes y de adaptar las herramientas y las posibilidades a las condiciones y circunstancias particulares. Pero es importante tener un panorama de los recursos que pueden ser utilizados en situaciones diferentes y de las tendencias que influyen en nuestro Sector, en miras de desarrollar un emprendimiento con alta consciencia del escenario en que se mueve.

Las transiciones que estamos viviendo política, económica y socialmente, nos obligan como emprendedores culturales a desarrollar estrategias cada vez más efectivas y claras que nos hagan competitivos en un mercado complejo mientras llenamos de sentido las practicas territoriales de consumo cultural y creativo.

Reconocernos como agentes activos de un ecosistema que puede aportar innovación y tecnología desde la creatividad y la cultura, hace imprescindible que busquemos consolidarnos como un sector fuerte, interconectado y orientado a la colaboración.

Las oportunidades están apenas descubriéndose para el sector creativo y cultural, pero las potencialidades son ya más que claras. Como emprendedores culturales tenemos la responsabilidad armar ese escenario desde las sinergias y las convergencias para fomentar no solo nuestros productos y servicios, sino a todo nuestro sector creativo y cultura. Si trabajamos en equipo creceremos juntos y nos ayudaremos mutuamente. Hay que tener la capacidad de ver escenarios macro para actuar en lo micro, esto es indispensable.

Bibliografía

1. Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, 83–96. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
2. APC. (2014). *Hoja de Ruta de la Cooperación Internacional 2015-2018*. Ministerio de Energía.
3. Backhaus, J., Breukers, S., Paukovic, M., Mourik, R., & Mont, O. (2011). *Sustainable Lifestyles: Today's facts & tomorrow's trends*. Amsterdam. Recuperado de http://www.sustainable-lifestyles.eu/fileadmin/images/content/D1.1_Baseline_Report.pdf
4. BPDS Research Division. (2017). *Boston's Creative Economy An Update*. Boston. Recuperado de <http://www.bostonplans.org/getattachment/486464a1-9d1e-483d-9743-a7b15f0c0296>
5. Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja, una oportunidad infinita*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo BID.
6. Carmichael, E. (2015). What does “SCALABILITY” mean? Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=N-Yb92Oa4Is>
7. Castro, E., & García, A. (2014). La relación entre cultura e innovación: tres ámbitos de análisis. En *Culturas científicas e innovadoras, progreso social*. (pp. 237–254). Buenos Aires: Eudeba, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
8. Cataño, G. (2015). *Coordinador del Laboratorio de innovación social ITM*. Medellín: Septiembre 8. Comunicación personal. Entrevistadora: Marcela Ceballos.
9. Cipolla, C. (2009). Relational services and conviviality. En S. Miettinen (Ed.), *Designing Services with Innovative Methods* (pp. 232–243). Helsinki: TAIK Publications/University of Art and Design Helsinki.
10. CONPES Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia, Documento Conpes 3659 (2010). Bogotá: Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/sncei/politica/Documents/Conpes-3659-26abr2010.pdf>
11. Cooperacultura. (2018). Cooperacultura Fondos. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de www.gestioncultural.org/cc_index.php
12. CORFO. (2015). *Prácticas de emprendimiento creativo y cultural en América Latina*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
13. Dornberger, U. (2013). *Designing Innovative Business Models* (Entrepreneurship Management). *Designing Innovative Business Models: A Design Catalyst Learning*

- Resource. Leipzig. Recuperado de https://wi.pb.edu.pl/meles/wp-content/uploads/2017/04/Ch_Hauke_BMC.pdf
14. Echeverría, E. (2014). *Industrias Culturales y Creativas: perspectivas, indicadores, casos*. Donostia: Sinnergia Social Innovation. Recuperado de https://issuu.com/sinnergia/docs/industrias_culturales_creativas_ech
 15. Emprendepyme. (n.d.). ¿Qué es el crowdfunding? Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-crowdfunding.html>
 16. Entrepreneur. (2006, October). ¿Qué son las alianzas estratégicas? La unión hace la fuerza. Aprende a crear alianzas que te ayuden a crecer más rápido. Recuperado el 5 de marzo de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/257300>
 17. Furr, N. (2011, September). #1 Cause of Startup Death? Premature Scaling. Recuperado el 7 de marzo del 2018 de <https://www.forbes.com/sites/nathanfurr/2011/09/02/1-cause-of-startup-death-premature-scaling/#667f59f91fc9>
 18. Gabriel, M. (2014). *Making it Big: Strategies for scaling social innovations*. National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA). London: NESTA.
 19. Gallón, L., & Marín, B. (2014). ¿Dónde se conectan la innovación social y tecnológica? In *XIV jornadas de Investigación, transferencia e innovación UPB* (pp. 1–25). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Retrieved from <http://www.ideasparaelcambio.gov.co/>
 20. Giraldo, D. C. (2015). *Jefe de diseño del Parque Explora, área de innovación y desarrollo*. Medellín: Septiembre 3. Comunicación personal. Entrevistadora: Marcela Ceballos.
 21. Grasa, R. (2014). *La cooperación internacional para el desarrollo en Colombia Una visión orientada hacia el futuro*. Bogotá.
 22. Hopenhayn, M. (2005). Innovación en los sectores sociales. En *Experiencias en innovación social, América Latina y el Caribe* (pp. 1–8). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <http://www.eclac.org/noticias/paginas/9/20509/hopenhayn.pdf>
 23. IDEO.org. (2013). *Unit 5: move forward* (Human Center Design Workshop No. 5).
 24. IGAC. (2012). *Preguntas y respuestas sobre la cooperación internacional en el Instituto Geográfico Agustín Codazzi*. Recuperado de http://igac.gov.co/wps/wcm/connect/91387d804d63cfbbaod4b25fb5b7b042/Preguntas_y_Respuestas_sobre_Coop_Internacional.pdf?MOD=AJPERES
 25. Infante Sánchez, E. P. (2012). Comercio Justo: una Propuesta Histórica y Conceptual. *Suma de Negocios*, 3(2), 123–134.
 26. Isaza, F. (2018). *Consultor en diseño para unidades productivas artesanales*. Marzo 2. Comunicación personal. Entrevistadora: Marcela Ceballos.

27. Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: the discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
28. Lloveras, E., Martínez, R., Piazzuelo, C., & Rowan, J. (2009). *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. Madrid: Traficantes de Sueños.
29. Manzini, E. (2006). Design, ethics and sustainability Guidelines for a transition phase. En *Nantes - Cumulus Working Papers* (pp. 9–15). Helsinki: Series G, University of Arts and Design Helsinki. Recuperado de <http://www.designmattersatartcenter.org/wp-content/content/pdf/NantesWorkingPaper.pdf#page=9>
30. Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs. An introduction to design for social innovation*. Massachusetts: MIT Press.
31. Martinell, A. (2014). Vida cultural, vida local. *Agenda 21 de La Cultura - Comisión de Cultura de Ciudades Y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)*, 10.
32. Ministerio de Cultura de Colombia. (2011). *Manual de emprendimiento cultural*. Bogotá: La Silueta Ediciones.
33. Ministerio de Cultura República de Colombia. (2010). *Compendio de políticas Culturales*. Bogotá: Ministerio de Cultura República de Colombia.
34. Ministerio de Cultura República de Colombia. (2013). *Emprendimiento cultural para el desarrollo local: cuaderno del estudiante*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de https://issuu.com/mincultura_colombia/docs/cuaderno_estudiante_emprendimiento
35. Muniro, A. (2018). *Emprendedor social*. Marzo 3. Comunicación personal. Entrevistadora: Marcela Ceballos.
36. Nurse, K. (2006). Culture as the Fourth Pillar of Sustainable Development. *Culture*, (June), 32–48. <https://doi.org/10.1177/026327690007002004>
37. Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2007). *The Meaning of Social Capital and Its Link To Collective Action* (No. 2008–11–04 The). Indiana. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1304823>
38. Pinzón, S. (2015, May 25). La Creatividad Naranja. *Portafolio Sitio Web Oficial*. Bogotá.
39. Plataforma de emprendimiento y microfinanzas. (n.d.). Crowdfunding. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <http://www.emprendimientoymicrofinanzas.com/emprendedores-crowdfunding>
40. Portafolio. (2017a, June 8). Administración del capital creativo: el secreto de la economía naranja. *Portafolio Sitio Web Oficial*. Bogotá.
41. Portafolio. (2017b, November 17). Colombia ocupa el puesto 52 entre 141 países exportadores de servicios creativos. *Portafolio Sitio Web Oficial*. Bogotá. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/colombia-ocupa-el-puesto-52-entre-141-paises-exportadores-de-servicios-creativos-511727>

42. Rojas, J. S. (2015, May 4). Qué es la economía naranja. *Portafolio Sitio Web Oficial*. Bogotá. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-naranja-36832>
43. Ruiz, D., Ruiz, P., Ruiz, E., & Ruiz, J. A. (2013). *Análisis de las cadenas de valor de cuatro sectores en las industrias culturales de Cali*. Santiago de Cali: Industrias Culturales de Cali.
44. Torres, R., Sánchez, L. R., & Alarcón, H. (2005). Comercio Justo: Una alternativa de desarrollo para los pequeños productores. *Synthesis*, 1–4. Recuperado de http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/comercio_justo.pdf
45. Tyrangiel, J. (2007, October). Radiohead says: pay what you want. *Time Magazine Online*. Recuperado de <http://content.time.com/time/arts/article/0,8599,1666973,00.html>
46. UNCTAD. (2010). *Economía creativa, informe 2010. Economía creativas: una opción factible de desarrollo*. New York: United Nations. Recuperado de <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=5763&lang=1>
47. UNESCO. (2013). *Informe sobre la economía creativa. 2013 Edición especial*. New York: Unesco. Retrieved from <https://es.unesco.org/creativity/informe-sobre-economia-creativa-2013>
48. UNESCO. (2018). Fondo Internacional para la Diversidad Cultural. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de <http://es.unesco.org/creativity/ifcd>
49. Universidad de Antioquia. (2012). *Gestión y Emprendimiento para el Desarrollo Local a través de la Cultura: Manual del estudiante*. Medellín: Universidad de Antioquia.
50. Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad*. (2nd ed.). Bogotá: Ministerio de Cultura República de Colombia. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
51. Zwillling, M. (2013, September). 10 Tips For Building The Most Scalable Startup.

Glosario

Bienes y servicios culturales: “Los bienes y servicios culturales son aquellos que en sí mismos llevan una carga de sentido, simbolismo y arraigo que los identifica como expresión viva del patrimonio cultural humano. Alrededor de ellos se construyen procesos identitarios, dada su importancia simbólica” (Mincultura, 2013, p.69). Estos bienes y servicios no deberán ser considerados como meras mercancías de consumo o entretenimiento gracias al carácter dual –económico y cultural- de las industrias culturales (Mincultura, 2010).

Cadena de valor del sector cultural: “secuencia mediante la cual los contenidos se transforman en bienes y servicios... camino que lleva de la oferta a la demanda” (Buitrago & Duque, 2013). Sus eslabones son creación, producción, distribución, comercialización y consumo, acompañadas de manera transversal por educación y conservación del patrimonio (UNESCO, 2006, en Buitrago & Duque, 2013).

Colaboración: Intercambio en donde los participantes se benefician del encuentro. Sucede cuando diferentes personas se encuentran para intercambiar recursos que cada una tiene para recibir beneficios y crear valor compartido. Las personas se encuentran para colaborar para hacer algo que reconocen mutuamente como valor (Manzini, 2015).

Conectividad: capacidad de establecer una conexión: una comunicación, un vínculo.

El concepto suele aludir a la disponibilidad que tiene de un dispositivo para ser conectado a otro o a una red. Se puede también referir a ideas, sociedades, espacios y personas (<https://definicion.de/conectividad/>).

Economía creativa: reunión de actividades que originadas en la creatividad, habilidad o talento de los individuos y que tienen potenciales para general empleo y riqueza (BPDS Research Division, 2017). Reunión de industrias culturales y creativas y del valor económico y cultural que de ellas surja (UNESCO, 2013).

Derechos de autor: la expresión “derecho de autor” se utiliza para describir los derechos de los creadores sobre sus obras literarias y artísticas (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual).

Emprendimiento: “Conjunto de personas, variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa. Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad” (Ministerio de Cultura de Colombia, 2011, p.28)

Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva (Tyrangiel, 2007).

Innovación: capacidad de “estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio, que tenga impacto positivo en el mercado” (UdeA, 2012, p.129).

Prosumidor: “Concepto acuñado por Alvin Toffler en La tercera ola (1980), para referirse a la fusión entre funciones de producción y consumo. El concepto se ha hecho particularmente valioso para explicar el rol de quienes además de consumir los contenidos, de manera activa participan en su transformación y adaptación. Un ejemplo son los videos que algunos fans producen mezclando la música de sus artistas favoritos con escenas generadas a través de videojuegos o de interacciones en mundos virtuales (Buitrago & Duque, 2013, p.140)

Sector creativo y cultural: conjunto de las industrias creativas y culturales y la forma en que estas son clasificadas. Aquel sector que está configurado por industrias denominadas creativas y culturales, que proveen un valor cultural y económico al mismo tiempo, a través de la producción y circulación de bienes y servicios “basados

en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor” (Mincultura, 2010,p.556).

Este módulo ha sido creado por
Vívelo Comunicaciones en
alianza estratégica con la
Fundación Viajelogía.

