

### Redacción Final Proyecto de Investigación

# "Valdivia Creativa, Modelos de negocios y gestión para la industria creativa regional"

Fondart Regional Folio 10284

#### **Indice**

#### **Indice**

#### **Agradecimientos**

#### I. Introducción

- 1. Resumen Ejecutivo
- 2. Descripción de proyecto
- 3. Introducción

#### **II. Primeros Antecedentes**

- 1. Para qué hacer esta investigación?
- 2. Contexto económico, histórico, social y cultural para el desarrollo de las industrias creativas
- 3. Definiciones operativas
- 4. Modelos de gestión vs. Modelos de negocios

#### III. Modelos de gestión pública

- 1. La cultura como vector del desarrollo
- 2. Modelos de gestión pública para las industrias creativas
  - a. Modelos Europeos
  - b. Modelo Norteamericano
  - c. Modelos Latinoamericanos
  - d. Opiniones de expertos

#### IV. Modelos de negocios y de gestión privada

- 1. Cultura y tecnología.
- 2. Propiedad Intelectual.
- 3. Modelos de gestión y negocios en cultura
- 4. Modelos de negocios por sector
  - a. Museos
  - b. Audiovisual
  - c. Música
- 5. Casos Regionales

#### V. Conclusiones

#### VI. Bibliografia

#### **AGRADECIMIENTOS**

A Silvia, Pamela y Romina por su amor incondicional y apoyo permanente.

Al Consejo Regional de la Cultura y las Artes, y en particular a Catherine Hugó y Helen Urra por apoyar este proyecto que espero contribuya al desarrollo cultural de nuestra región

A todos quienes colaboraron con sus opiniones, comentarios, respuestas e ideas al desarrollo de esta investigación, en particular a

Loreto Figueroa

Paula Murray

Bernabé Carrasco

David Parrish

David Ruíz Ruíz

Iosé Carbonell

Alex Blanch

John Newbigin

Felipe Buitrago

Tania Salazar

Cristián Venegas

Enrique Avogadro

Mauricio Rojas

Silvia Matamala

Sebastián Milos

Nicolas Fontaine

Marcelo Godoy

#### I. INTRODUCCION

#### 1. Resumen Ejecutivo

Las Industrias Creativas han transformado la forma de percibir la actividad cultural. Su vinculación con el componente económico permite reconocer una nueva dimensión en el quehacer de artistas, creadores y gestores. Este impulso tiene su origen, entre otros fenómenos, en la desindustrialización de las economías desarrolladas y la búsqueda de soluciones para las crisis internacionales con alto impacto en el empleo y la actividad económica. Esto ha llevado a que se elaboren planes nacionales en torno al desarrollo de la actividad cultural y creativa, ya que se ha entendido que su principal recurso es el capital humano y su cultura. La Región de Los Ríos no es ajena a esta tendencia, ya que desde la elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2019 se ha puesto a las Industrias Creativas, de la Cultura y el Conocimiento cultura como eje estratégico y prioritario de su desarrollo regional. Esta situación, única a nivel nacional -ya que ninguna otra región cuenta con la cultura y las industrias creativas como parte de su estrategia de desarrollo- impone además una serie de desafíos para su fomento y consolidación, como son la generación de información relevante en torno al sector, la formación de capital humano avanzado y la generación de instancias y políticas orientadas a promover el emprendimiento cultural, entre otras.

La insipiencia del sector en nuestra región hace necesario la superación de estas brechas con el fin de lograr un mayor desarrollo. Esta investigación aplicada buscará conocer y evaluar algunas experiencias exitosas de emprendedores creativos y culturales con el fin de diversificar la matriz económica regional y, del mismo modo, conocer experiencias internacionales en el desarrollo del sector creativo. Esta investigación apunta a poner en valor el rol y acción del gestor en el contexto del desarrollo de las Industrias Creativas, en la medida que se hace necesario que visualice que además de ser un actor cultural y/o artístico relevante, también tiene una dimensión como actor económico que aporta al desarrollo integral de su comunidad y su región.

En lo concreto con ese trabajo se espera responder a algunas preguntas de investigación

- 1. ¿Qué modelos y experiencias se han desarrollado para apoyar la sustentabilidad de la industria creativa?
- 2. ¿Qué modelos de negocios se pueden generar en el sector cultural y creativo?
- 3. ¿Es posible generar modelos de negocios en entidades sin fines de lucro, como museos?
- 4. ¿Se puede innovar en el diseño de modelos de proyectos culturales y creativos?

La hipótesis central de este proyecto surge entonces al plantear que :

Desde fines del siglo 20, la actividad cultural y creativa ha empezado a ser valorizada desde una perspectiva de desarrollo económico. Esta puesta en valor en la forma de las industrias creativas ha demandado el esfuerzo de los actores públicos y privados en generar respuestas y marcos de acción particulares a este desafío actual. Estos modelos se hacen más relevantes y frecuentes en la medida que el sector público como el privado se hacen más consciente de la importancia de valor de la cultura como insumo para el desarrollo.

#### 2. Descripción del Proyecto

El proyecto "Valdivia Creativa: Modelos de negocios y gestión para la industria creativa regional" se plantea como una investigación aplicada orientada al levantar y sistematizar información cualitativa en torno a los modelos de negocios y gestión de industrias creativas y culturales a nivel nacional e internacional con foco en experiencias de emprendimiento cultural concretas y exitosas. Esta investigación tiene la finalidad de transformarse en material de consulta, análisis y reflexión para aquellos gestores y artistas de la Región de Los Ríos interesados en el desarrollo de emprendimientos culturales y creativos; así como información comparada y consolidada en torno a experiencias relacionadas a las industrias creativas con el fin de contribuir a la consolidación de la Región como un polo creativo nacional.

El producto esperado principal de este trabajo de investigación es una memoria que contenga la identificación y caracterización de los modelos de negocios y gestión de industrias culturales y creativas con énfasis en la mirada a los gestores como actores protagónicos de este cambio de paradigma en la actividad creativa. Cabe mencionar que no se ha realizado un trabajo de estas características en el país. Se espera con este proyecto incrementar el conocimiento de las industrias creativas entre los gestores culturales y artistas de Los Ríos y hacer visibles los componentes económicos que actualmente forman parte de su trabajo. Se emplearán diversas técnicas de investigación cualitativa que permitan acceder a información relevante para la caracterización de la actividad creativa.

Parte esencial del trabajo de investigación es el levantamiento de información a través de una Revisión bibliográfica tanto de la bibliografía sugerida, como de obras que surjan desde la misma investigación. Una segunda etapa se concentra en recopilar información de diversas fuentes que permitirá acceder a experiencias de las industrias creativas a nivel internacional donde quede de manifiesto el rol y acción del gestor por medio de la evaluación de acuerdo a una metodología de diseño de modelo de negocios. Para efectos prácticos se definirá una muestra de experiencias internacionales tanto a nivel privado como público a ser consideradas en la metodología de este estudio que sean relevantes por su desarrollo, su potencial identificación con la realidad nacional, su especificidad en eslabones de la cadena o sectores creativos, entre otros. Con este método se podrá hacer la observación de los diversos énfasis que adoptan para el manejo de las industrias creativas. Por ejemplo, en determinados actores de la cadena productivas (productores o distribuidores), en determinados sectores (industria audiovisual o musical).

Una tercera parte de la estrategia de desarrollo del proyecto es la realización de entrevistas con actores relevantes de la escena de las industrias creativas y la gestión cultural a nivel nacional e internacional. En esta fase se buscará la generación de información cualitativa por medio de la elaboración de una pauta de preguntas que aporte visiones, experiencias, evaluaciones e información pertinente a partir de la experticia o posición de actores.

#### 3. Introducción

En la actualidad parece haber consenso en torno a la importancia de la economía creativa y las industrias culturales como una fuerza impulsora para el desarrollo económico, la regeneración urbana y la inclusión social. Muchas de las estrategias de desarrollo en diferentes lugares del mundo ahora están siendo pensadas desde una perspectiva cultural y creativa. Adicionalmente, la importancia de la creatividad y la innovación en el proceso de generación de riqueza es crecientemente reconocida a nivel internacional. En este sentido, los gobiernos en diferentes lugares del mundo, por medio de diversas estrategias y organismos especializados, están desarrollando y replicando modelos para obtener los beneficios de ser "creativos".

Pero a pesar de los esfuerzos diversificadores realizados por estos países, en 86 de 144 naciones en desarrollo aún dependen de *commodities* para más de la mitad de sus exportaciones (UNCTAD, 2008, p. 5). En Latinoamérica, las industrias creativas han mostrado un mejoramiento en su desempeño, pero a un ritmo menor al de otras regiones y a pesar de que la región ha duplicado sus exportaciones de bienes culturales, estas cifras aún son limitadas y bajas en términos comparativos. Así pese a algunas eventuales apariciones en rankings específicos de exportacion de contenidos por parte de Brasil, México, Argentina y Colombia, Latinoamérica y el Caribe permanecen casi exclusivamente como importadores de bienes y servicios culturales (UNCTAD, 2008).

En el contexto latinoamericano, Chile puede ser considerado como una economía de mediano tamaño con cierto nivel de desarrollo de las industrias creativas, exhibiendo, por otra parte, positivos estándares de estabilidad política y económica. Esto puede ser considerado un factor positivo en la búsqueda de nuevas estrategias de desarrollo pues ofrece un ambiente favorable para la generación de políticas y planes de trabajo.

Como se indicó previamente, el país requiere de nuevos énfasis de forma de contrarrestar la dependencia en sus recursos naturales y al mismo tiempo ganar un nuevo y sustentable recurso para la generación de riqueza. En este sentido, el Estado chileno lanzó en 2005 un documento llamado "Chile quiere más cultura", que puede ser considerado un importante paso en reconocer la necesidad de promover la cultura en términos de la identidad nacional y los valores estéticos, pero también como una industria que genera riqueza y empleos (CNCA, 2005). Documento que es refrendado

en la Política Cultural 2011-2016, elaborada por el Consejo Nacional de Cultura y las Artes en 2011.

Estos documentos son el reconocimiento oficial de la importancia de las industrias culturales y creativas en el desarrollo del país. Desde entonces, se ha intentado implementar políticas tendientes al fomento el sector cultural y creativo en la economía local, iniciativa que ha sido impulsado desde diversas agencias públicas.

Por otra parte, en un informe sobre la industria del cine y la televisión en Chile, se puede encontrar una reveladora aproximación que asegura que una oportunidad para Chile es imitar modelos exitosos (UNIACC, 2009). Como lo argumenta el académico inglés Andy Pratt, hay una tendencia internacional a copiar políticas y prácticas sin resguardo de las identidades locales. La llamada Política Xerox¹ (Pratt A. , 2009) es una práctica tentadora en lugares donde existe el interés de fomentar la economía creativa, lo que al mismo tiempo, muestra una falta de investigación local, el desconocimiento de los enfoques académicos locales y la urgencia de mostrar historias de éxito en el corto plazo. Así, estas experiencias tienden a ser implementadas con un enfoque "desde arriba hacia abajo" con un evidente sabor paternalista.

Los desarrollos territoriales creativos no aparecen por accidente, las historias de éxito económico como las de Silicon Valley y las industrias creativas en Londres son siempre acompañadas por el compromiso de la academia, de los gobiernos locales y de agencias estatales (Hartley, 2005, p. 3). Este autor insiste en el tema afirmando que la educación es clave para el crecimiento de las industrias creativas, primero porque puede producir profesionales creativos que estarán dedicados a la generación de bienes y servicios creativos y, segundo, por la provisión de empleo (Hartley, 2005, p. 25).

Por otra parte, Pratt (Pratt A. , 2005) ha observado que el sector cultural tanto comercial como sin fines de lucro ha desarrollado una tensa relación debido a sus diferentes y en ocasiones contrastantes naturalezas. Una interesante forma de entender las razones detrás de esta tensión fue aportada por Hartley (Hartley, 2005, p. 16) al señalar que como consumidores se presume que estamos interesados en el confort, la belleza y el precio; mientras que como ciudadanos buscamos la libertad, la verdad y la justicia. Una forma de ver este conflicto es aportada por Raj (Raj Isar, 2008) quien asegura que la inversión en programas culturales no debiera ser evaluada bajo una perspectiva económica. Muchos de estos proyectos contribuyen a mejorar la

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> En referencia a una marca de maquinas fotocopiadoras

calidad de vida y a promover la inclusión social, que no puede ser evaluada en términos económicos.

Otra conceptualización clave que explica muchos de los actuales cambios en el mundo es la globalización. El rápido desarrollo de las tecnologías y la creciente velocidad y alcance en las comunicaciones digitales junto con las transformaciones ideológicas han acelerado este proceso. Se podría decir, que la globalización se ha convertido en una fuerza impulsora de la economía creativa que, al mismo tiempo, alimentó constantes y, en ocasiones, permanentes cambios que fueron rápidamente difundidos. Como lo ve Savage y otros (Savage, Bagnall, & Longhurst, 2005, p. 1) un mundo globalizado es un mundo caracterizado por una comunicación virtual, desregulación institucional y el movimiento de capital, información, objetos y personas a gran velocidad a través de largas distancias; la vida social ya no puede ser vista firmemente localizada en lugares particulares con límites claros. Estas conceptualizaciones son claves para comprender el impacto real de las industrias creativas en las sociedades modernas, que debido a una serie de fenómenos en la política, la tecnología, y la economía han cambiado la faz de la tierra, dando un sentido de conectividad global (Savage, Bagnall, & Longhurst, 2005).

Por otra parte, la importancia de la cultura y de las industrias culturales para catalizar problemas sociales exhibe una preocupante situación en el país, que se aprecia, por ejemplo, en la falta de equidad en el acceso a bienes y servicios culturales, con excepción de la radio y televisión. En efecto, más del 93% de las personas de las clases bajas exhibe un nivel de consumo cultural mínimo o bajo, lo que en otros términos significa que sólo escuchan radio o ven televisión abierta y ocasionalmente leen periódicos y escuchan música. Un 60% de las personas tiene un pobre consumo cultural limitado sólo a lo que ofrecen los medios de comunicación masiva. Por contraste, el 83% de los consumidores de clases más altas muestra un alto o medio nivel de consumo cultural (CNCA, 2005). Esto es consistente con lo que plantea la Ley de Engel, cuando los ingresos de las personas aumentan, tienden a gastar una proporción menor en sus necesidades básicas y simultáneamente el gasto (o inversión) en actividades culturales tiende a aumentar (Scott, 2008).

Kong (2000) plantea que la relación entre economía y cultura no es absolutamente nueva para las agendas sociales y señala que los artistas como representantes del mundo cultural siempre han tenido un lugar en el mercado. En contraste, el progreso, como se concibe actualmente, se entiende como la mejora de las condiciones de vida material de las personas, por ejemplo, el incremento del ingreso per cápita. Sin embargo, durante los últimos años esta conceptualización ha empezado progresivamente a mostrar una falta de consistencia, especialmente en los

países en desarrollo, debido a los problemas relacionados con una inadecuada y desigual distribución de la riqueza, que es el resultado de estrategias económicas desincronizadas (Dos Santos-Duisenberg, 2008). La pobreza, indica la autora, es aún un gran problema a ser combatido en economías transicionales y en desarrollo.

En este punto, cuando el autor de este trabajo habla sobre cultura, al igual que otros investigadores, quiere decir un juego de valores, creencias, tradiciones, costumbres, etc., que sirven para identificar y mantener cohesionado a un grupo (Throsby, 2001, p. 63). Esta conceptualización implica un amplio campo en el sentido de expresar un modo de vida, en contraste con aquellos más específicos relacionados con expresiones y prácticas culturales y que podemos denominar sector cultural.

Throsby (2001) añade la idea de que los individuos en una comunidad serán afectados por la cultura en la forma en que piensan y se comportan, y, al mismo tiempo, tendrán un decisivo efecto en la forma en que todo el grupo piensa y actúa. Sin embargo, en los últimos 20 años se ha producido un cambio en la conceptualización del desarrollo, básicamente por medio de la contribución de organismos internacionales, autores e investigadores que han estado atentos a los problemas que muestra una noción univoca y monolítica de progreso donde todo lo que importa son sólo las variables económicas.

Una aproximación gradualmente aceptada, que ha tendido a reemplazar a este visión clásica, refleja un amplio e inclusivo conjunto de necesidades societales y también la aspiración por mayores niveles en la calidad de vida (Throsby, 2001). Además, la Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre Cultura y Desarrollo de la UNCTAD ha contribuido a este debate al expresar que considerando sólo las variables y factores económicos no se provee de un programa basado en la dignidad y el bienestar humano. Este informe argumenta que el concepto de desarrollo es actualmente más amplio, que incluye la noción de cultura, porque este enfoque sobre el desarrollo apunta a ampliar las posibilidades de las personas en términos de un desarrollo humano integral, y no sólo como un sujeto económico.

En este sentido, han señalado la necesidad de ubicar a la cultura en el centro del escenario de este re-definido concepto de desarrollo. Además, Dos Santos (Dos Santos-Duisenberg, 2008) indica que otro aspecto estrechamente relacionado con la economía creativa en su dimensión de desarrollo es que la cultura es omnipresente en nuestra vida, en la educación, en el trabajo y también en la diversión y el entretenimiento. Agrega que otra característica relevante es que los valores culturales, junto con las bases históricas y étnicas de las personas, son la esencia de la diversidad cultural, que es, a su vez, necesaria para equilibrar la abrumadora

homogeneidad de gustos y estilos establecidos y promovidos por los medios masivos. De forma adicional, en 1998, durante la conferencia de Estocolmo², los asistentes acordaron reconocer que el desarrollo sostenible y el florecimiento de la cultura son interdependientes (UNESCO, 1998) y, al mismo tiempo, que identificaron a la creatividad como un factor clave tanto para el desarrollo humano y la diversidad como tesoro para la especie humana, que finalmente son esenciales para el desarrollo. Este reporte, escrito como resultado de la conferencia, declara claramente que uno de los objetivos es hacer de las políticas culturales, uno de los componentes principales de las políticas de desarrollo endógeno y sostenible (UNESCO, 1998).

Adicionalmente, la cultura como un componente de las estrategias de desarrollo debería ser observada no sólo por las sociedades industriales, sino también por los países en desarrollo, especialmente, en el sentido de pensar sobre su progreso desde el punto de vista de sus modos de vida. Throsby (2001, p. 61) agrega a esta discusión que la implicancia es que las estrategias para aliviar la pobreza en el tercer mundo y para promover el avance económico necesitarán tener en cuenta los procesos de cambio cultural que pueden ser críticos en determinar su éxito o fracaso.

Otro interesante punto de vista levantado por el autor australiano (Throsby, 2001) en cuanto a la importancia de la cultura en el proceso de desarrollo es el que apunta a lo que llamamos legitimización social en términos de reconocer el valor de la cultura en energizar las comunidades y mejorar su autoestima. En más de una forma, este proceso puede ser útil en hacer más efectivos esos programas de reducción de la pobreza. Pratt (2009) argumenta que muchas experiencias prácticas de las industrias culturales y creativas, al menos en Europa, han sido desarrolladas desde un enfoque "desde abajo hacia arriba" con las comunidades locales involucradas en los proyectos e iniciativas, más que de políticas emanadas desde los niveles superiores. En este sentido, Dos Santos (Dos Santos-Duisenberg, 2008) señala que el desafío para los países en desarrollo es encontrar una vía factible al desarrollo que tome en consideración su realidad social, cultural y económica, pero al mismo sus limitaciones en términos de contar con capital humano calificado, falta de infraestructura básica e ingreso de inversión extranjera. Agrega que se requiere de una actualización en las estrategias de desarrollo enfocadas en los cambios culturales, económicos, sociales y tecnológicos que están modificando el mundo. Además, Dos Santos sugiere abrir esos modelos fuertemente basados en la economía convencional en orden a reforzar la coherencia de las políticas cuando se introduzcan enfoques multiculturales y multidisciplinarios.

 $<sup>{}^2\,</sup>Oficialmente\;llamada\;Conferencia\;Intergubernamental\;sobre\;Políticas\;Culturales\;para\;el\;Desarrollo$ 

Como ha sido observado por investigadores y entidades internacionales, en los países en desarrollo, en especial los más pobres, la economía creativa es una gran fuente de empleo, que ofrece oportunidades de mitigar la pobreza. Personas de diferentes clases participan de la economía creativa, a veces como productores, pero siempre como consumidores de este tipo de bienes y servicios. Sin embargo, en los países en desarrollo a pesar de su notable diversidad cultural y abundancia de talento, el potencial de sus economías creativas aún permanece subdesarrollado y no completamente desplegado, lo que significa que una vasta mayoría de esos países todavía no puede explorar todas sus capacidades creativas con el fin de superar el umbral de desarrollo (Dos Santos-Duisenberg, 2008). En contraste a otros países, incluso ahora cuando hay una floreciente tendencia internacional entre los diseñadores de políticas públicas y planificadores urbanos, en América Latina, la cultura significa usualmente gasto; no es mirada como una inversión en el futuro. Debido a esa razón, García Canclini (2005, p. 3) sostiene que en aquellos países, los pueblos debieran dejar de pensar de esa forma y comenzar a verla como una fábrica de royalties, exportadora de imagen, promotora de empleo y de dignidad nacional.

#### II. Primeros Antecedentes

#### 1. ¿Para qué hacer esta investigación?

Con cierto retraso se ha empezado a desarrollar un trabajo en el fomento de las industrias culturales y creativas en Chile. Centrado principalmente en las ciudades de Valparaíso, Santiago, Valdivia y ultimamente en Concepción, los esfuerzos públicos y privados se han concentrado principalmente en la superación de brechas de gestión y desarrollo de una oferta creativa con alto valor agregado.

Estos incipientes esfuerzos no han estado ajenos a incomodidades y desconfianzas, que por largo tiempo han mantenido cultura y economía en Chile y en la cultura hispanohablante en general, principalmente debido a que el sector de la economía desconfía del mundo cultural pues no reconoce en él una actividad afín, y por otro, el universo cultural ve de forma culposa cualquier relación con la actividad económica.

Esta investigación se propone como un espacio de aplicación y encuentro entre el trabajo del mundo creativo y la necesaria estrategia de sustentabilidad de los proyectos culturales y creativos. Es una búsqueda que si bien explora buenas prácticas en la gestión publica y privada de la industria creativa, se plantea también desde una mirada crítica de un paradigma abrazado transversalmente

Proponer un trabajo creativo desde la perspectiva de negocio puede resultar chocante y, por sobre todo, provocador para el mundo cultural. No obstante eso, es importante señalar que las transformaciones sociales estructurales y planteamientos ideológicos contemporáneos hacen necesario una replanteamiento en la labor de los productores culturales al menos es una parte importante que quehacer del sector. Como hace un tiempo señalaba el ex Ministro de Cultura de Brasil, Juca Ferreira, "no toda la cultura es industria, pero sí toda manifestación cultural tiene una dimensión económica" (Ferreira, 2011).

En momentos que el modelo de desarrollo se enfrenta a una crisis, plantearse desde la perspectiva del emprendimiento e industria - cercana al capitalismo - puede considerarse un error; sin embargo es interesante plantearse como la gestión cultural y las expresiones artísticas se organizan y buscan la sustentabilidad con una mirada estratégica en un escenario cambiante y no necesariamente amistoso

En este sentido es clave responder a la necesidad de contar con información relevante para el desarrollo de proyectos creativos económicamente sustentables, evaluar alternativas desde el emprendimiento cultural y visualizar estrategias multidisciplinarias de fortalecimiento del desarrollo creativo y cultural. Este requerimiento es transversal, ya que incluso desde la Cuba socialista se promueve la generación de estrategias empresariales para el desarrollo de entidades culturales (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011), lo que sin duda puede leerse como un cambio paradigmático. Posiblemente lo es, pero el fondo tiene que ver con la necesidad casi urgente de visualizar nuevos modelos y metodologías de sostenibilidad de la actividad cultural. Evitar la caricatura del capitalista que busca maximizar sus beneficios a costa de copias iguales de piezas sin valor y tomarse la cultura en serio requiere de una búsqueda seria de alternativas de gestión y autogestión. En suma, que los gestores del mundo cultural y creativo sean capaces de reconocer el potencial integral de sus proyectos, provocando que en primer lugar sean alternativas de empleo y riqueza para sus gestores, y también soportes de la difusión cultural y mediadores con las audiencias de contenidos en mayor o menor medida simbólicos.

## 2. Contexto económico, histórico, social y cultural para el desarrollo de las industrias creativas

Previo a entrar en materia de lo que nos convoca en este investigación, es importante poner en contexto de que hablamos cuando hablamos de industria creativa. Lo primero es remontar su orígenes filosóficos en la crítica de la industria cultural propuesta por los teóricos de la Escuela de Frankfurt, Thedor Adorno y Max Horkheimer, a mediados de los años 40, donde plantean con cierto horror la masificación de las expresiones artísticas y los peligros del fordismo<sup>3</sup> en la producción de cultura.

La actual concepción de Industrias Culturales y Creativas proviene de la academia australiana a mediados de los años 90, para luego llegar a Londres, donde es adoptada con fervor por el gobierno del *New Labour* (Laborismo) de Tony Blair, que en vista de la crisis que enfrentaba la economía británica promueve la adopción por parte de su administración de la cultura como eje de su reconstrucción económica. Desde esa época a la fecha se ha desarrollado un intenso trabajo a nivel internacional para poner en valor el aporte de la actividad cultural y creativa a una perspectiva más integradora del desarrollo. En este sentido es importante indicar que se la concibe como parte esencial del desarrollo sostenible, cuando desde 2001 se la incorpora como cuarto pilar de un desarrollo que satisfaga las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades del futuro, en complemento con el crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental.

El aporte a esta vinculación directa entre cultura y desarrollo sostenible se expresa en dos dimensiones: la primera por medio del desarrollo de aquellos sectores y actividades (arte, patrimonio, etc.) y la segunda, promoviendo el reconocimiento de la cultura en la construcción de políticas públicas, en áreas tan diversas como educación, economía, ciencia, cooperación, etc.

Ahora bien, volviendo a los aspectos relacionados a las industrias creativas es importante indicar que de acuerdo a los mapeos y documentos elaborados en Europa (Comisión Europea, 2010) (TERA Consultants, 2010) (UNCTAD, 2008) se establece que las regiones con alta concentración de industrias culturales y creativas tienen los mayores niveles de prosperidad de Europa. Este sector parece no sólo otro sector sino una fuerza conductora tras otros procesos sociales y económicos. Las industrias creativas son caracterizadas no sólo por un relativamente alto nivel de crecimiento,

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Producción masiva. Modo de producción industrial en cadena establecido por Henry Ford.

sino además por un extensivo entrecruce con otros sectores y ramas productivas. Este entrecruce no ocurre sólo por medio de la relaciones con consumidores y proveedores, sino a través de movilidad de profesionales y la consecuente transferencia de conocimiento.

Las industrias creativas no son un grupo homogéneo de actividades, sino más bien un concepto que permite aglutinar a un grupo heterogéneo de subsectores con base común e identidades propias. En esto cada uno de los subsectores mantiene unas dinámicas singulares, por ejemplo en algunas su valor radica en la generación de propiedad intelectual, mientras que en otras en la intensividad de la mano de obra. Del mismo modo, centrar exclusivamente su aporte en porcentajes del PIB es un error pues si bien algunas logran sumar desde esta perspectiva, otras manifiestan su aporte desde la perspectiva del aporte social o las interacciones con el sistema educativo.

#### 3. Definiciones operativas

En primer lugar es importante empezar la investigación revisando la literatura disponible en estas materias, enfocándose en los conceptos que han dado vida a esta cada vez más extendida tendencia de impulsar la creatividad y la cultura como fuerzas motoras del desarrollo. En una primera aproximación, el autor mostrará algunas ideas y conceptos plasmados por diferentes investigadores intentado enfocarse en el tema que da origen a este trabajo.

Por ejemplo, se puede leer que la **economía creativa** consiste en la transacción de productos creativos que son bienes y servicios provenientes de la creatividad y que tienen un valor económico (Howkins, 2001, p. x) o que las industrias creativas pueden ser definidas como el ciclo de creación, producción y distribución de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como insumos primarios (UNCTAD, 2008, p. 4). Otra contribución señala que las industrias creativas pueden ayudan a revitalizar ciudades y regiones que se han movido fuera de la industria pesada [...] o que nunca han desarrollado una fuerte base manufacturera [...] o que están sobreexpuestas a industrias en declinación (Hartley, 2005, p. 19) o que fueron la solución de muchas ciudades envejecidas [que] sufrieron de desindustrialización con una gran pérdida de trabajos en la manufactura, almacenamiento y transporte y una incremento en el desempleo (Law, 1992, p. 600). Sin embargo, como numerosos investigadores han señalado, la abundante terminología carece, con frecuencia, de rigor y claridad, lo que la hace usualmente confusa e inconsistente (Galloway & Dunlop, 2007) (Pratt A., 2005) (Kong, 2000) (UNCTAD, 2008). De este modo, dependiendo de qué clase de libros y artículos se elijan para leer, es posible encontrar las palabras claves, "cultural", "creativo", "industria" y "economía" usados de forma intercambiable.

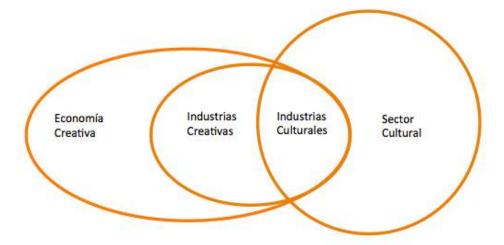


Imagen 1: Diagrama de la industrias creativas y sector cultural (Guzmán Cárdenas, 2008)

De forma paralela, se pueden observar algunos conceptos derivados, como son clase creativa (Florida, 2004) o ciudad creativa (Landry, 2008) para explicar temas específicos anclados en el corazón de esta tendencia hacia la creatividad. El primero destinado a identificar el grupo nuclear de personas que alimentan los lugares con su talento, y el segundo para reconocer ambientes urbanos que son el lugar donde la creatividad encuentra su hábitat para florecer.

Este juego de sustantivos y adjetivos no ayuda a arrojar luz sobre el tema, que se encuentra crecientemente en las agendas públicas y las estrategias de desarrollo de todo el mundo. Sin embargo, en términos simples – y no pretendiendo ser exhaustivo en absoluto-, la idea general de la economía creativa puede ser explicada diciendo que es el concepto en el cual la creatividad es el factor clave para producir desarrollo y crecimiento económico (UNCTAD, 2008).

Por otra parte, la economía cultural puede ser considerada una idea bastante similar, con la diferencia de estar enfocada en los resultados que provee de significados y valores estéticos (Scott, 2008) (Pratt A. , 2005). En el caso de términos como industrias creativas e industrias culturales, se puede decir que son sectores orientados a crear, producir y distribuir servicios y bienes basados ya sea en la creatividad o en la cultura (UNCTAD, 2008). Los límites entre ellos son difusos y son rápida y fácilmente traspasados cuando se requieren yuxtaposiciones conceptuales para explicar el fenómeno de la sociedad del conocimiento en que, se plantea, la creatividad y el conocimiento son los factores básicos para el desarrollo (Scott, 2008); más que la maquinaria o el trabajo y que es considerado el siguiente estado del capitalismo, luego de la manufactura y el fordismo como industria y como sistema de producción y consumo.

Sin embargo, como proponen Galloway y Dunlop (2007, p. 19) la mayoría de las definiciones están basadas en la combinación de cinco criterios – creatividad, propiedad intelectual, contenido simbólico, valor de uso y métodos de producción. Además, la UNCTAD en su reporte del 2008 plantea que la interface entre creatividad, cultura, economía y tecnología, expresada en la habilidad de crear y distribuir capital intelectual, tiene el potencial para generar ingresos, trabajos, y exportación, al mismo tiempo, de promover inclusión social, diversidad cultural y desarrollo humano (UNCTAD, 2008, p. 5). Esta idea es apoyada por John Hartley quien en 2005 expresó que las industrias creativas no están confinadas sólo a la actividad económica, sino que se extiende también a un nuevo modelo de desarrollo social que está en la vanguardia de la práctica internacional (Hartley, 2005, p. 3).

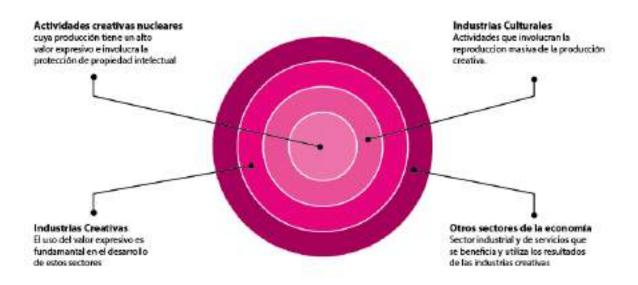


Imagen 2: Diagrama de los circulos concéntricos de Throsby

Un último concepto a incorporar es el de emprendimiento cultural, que como bien lo plantea el coordinador del Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura de Colombia, Ángel Moreno (2011) "es una estrategia constituida por la creación, la innovación y la puesta en marcha de un proyecto o empresa cultural, a partir de una idea de negocio, que se caracteriza por tomar a la cultura como recurso y valor central en la generación de productos, bienes y servicios, con el propósito de mejorar los ingresos y la calidad de vida de las comunidades, teniendo como condición fundamental el reconocimiento de la diversidad y la valoración del patrimonio cultural de las mismas".

#### 5. Modelos de gestión vs. Modelos de negocios

Desde el título de esta investigación se ha enfatizado el conceptos de modelos de gestión y negocios como una forma de establecer una diferencia arbitraria que permita aportar claridad al texto. Habiendo explorado los campos conceptuales y contextuales desde donde emergen los principios e ideas que dan forma a la industria creativas, podemos introducirnos en temáticas relacionadas con los prácticas que han sido diseñadas e implementadas para su concreción.

Como punto de partida, cuando hablamos de modelos de gestión nos referimos a la construcción que reúne en primer término a Modelo en su raíz idiomática italiana *Modello* que se refiere a un arquetipo que contiene ciertas características propensas a la duplicación o reproducción y, en segundo lugar, a Gestión (del latín *Gesio*) que indica el efecto o acción de administrar una organización con el objetivo de alcanzar ciertos fines. Este efecto administrador incorpora tareas como el organizar, dirigir, disponer y gobernar, entre otras (Definición, 2013). Por lo que si combinamos ambos conceptos, al hablar de modelos de gestión nos referimos a un marco referencial o esquemático que permite la administración de una entidad ya sea pública o privada.

De aquí que en sentido estricto, todos los modelos que son discutidos en esta investigación pueden ser entendidos como modelos de gestión. No obstante, para efectos de claridad teórica en esta investigación es que hemos separado en su denominación los modelos de gestión de tipo público de los privados con fines de lucro. Para efectos de este documentos, los modelos de gestión públicos continuarán siendo denominados de esta forma, lo mismo que aquellos aplicados en entidades privadas sin fines de lucro; mientras que los modelos de gestión privados en particular aquellos orientados al desarrollo de una actividad de negocios o con fines de lucro, se denominarán modelos de negocios.

En términos de lo que se plantea en este trabajo, los modelos de gestión pública apuntan a aquellos esquemas por medio de los cuales los gobiernos locales, regionales, nacionales e incluso supranacionales diagnostican, diseñan e implementan políticas, programas de desarrollo y acciones de fortalecimiento de las industrias creativas o de algunas de sus áreas de trabajo en específico (comercialización, exportación, formación, etc.).

En tanto que los modelos de gestión privados no lucrativos y los ya presentados como modelos de negocios se enfocan en la forma en que una entidad se organiza para crear, distribuir y recibir valor (Osterwalder & Pigneur , 2010). En el primer caso, las organizaciones sin fines de lucro se orientan al cumplimiento de

objetivos de tipo social y cultural expresados en su misión organizacional con la aspiración de alcanzar su visión a futuro. Estas organizaciones deben velar por su sustentabilidad financiera de forma de cumplir con sus objetivos.

En tanto las empresas o emprendimientos culturales y creativos tiene por finalidad generar un negocio partiendo de la base de recursos culturales y/o de la generación de servicios y productos de expresión cultural o creativa en una doble dimensión. Como lo señala el estudio Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas (Alonso, Gallego, & Ríos, 2010), el emprendimiento cultural "es importante porque favorece la diversidad cultural y reconoce el valor del oficio, los saberes, la creatividad, el patrimonio, la memoria y las prácticas de los individuos alrededor de las culturas. Incide en las condiciones de vida de una comunidad, no solamente aportando al desarrollo de la economía, sino también validando diversas formas de creación, favoreciendo así la construcción de una sociedad más participativa. Al fomentar el emprendimiento de carácter cultural se propician elementos de cohesión local, se fortalecen los sistemas de valores, y a su alrededor se construye y afianza la identidad de una comunidad".

Para estos dos últimos casos, se propone la metodología de análisis que proponen los autores suizos Osterwalder y Pigneur, ya que el modelo de evaluación permite la suficiente libertad para revisar una iniciativa particular o individual en su globalidad, considerando todos los componentes desde una mirada dinámica y estratégica.

#### III. Modelos de gestión

#### 1. La cultura como vector del desarrollo

La búsqueda del desarrollo ha sido una inquietud permanente de gobiernos y organismos internacionales, que ha tomado diversos caminos a lo largo de la historia, lo que a su vez ha generado consecuencias insospechadas tanto positivas como también negativas. Esto derivó en que hacia fines del siglo 20 se generará una discusión a escala internacional para acercarse conceptualmente a la idea del desarrollo, proceso que –como ya se ha dicho- arrojó un consenso expresado en la generación del concepto de desarrollo sostenible que sostiene que este debiera:

"Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades." (Comisión Bruntland, 1987-2004)

Es a partir de este concepto que se plantea que los pilares de este desarrollo sostenible o sustentable son 3: El pilar medioambiental, el pilar económico y el pilar social. El primero se expresa en la importancia y el respeto de los ecosistemas naturales en el sentido de no ir más allá de sus posibilidades de regeneración que hagan inviable sus permanencia; el segundo apunta al crecimiento económico eficiente, que evite la sobre explotación de los sistemas naturales y que se enfoque en la lucha contra la pobreza extrema; y el tercero, se orienta a un desarrollo que tenga por fin la mejora en la calidad de vida de las personas, incluyéndolas en sus propias comunidades por medio de la participación y la democracia, además del respeto y promoción de los derechos humanos, de la igualdad y la paz.

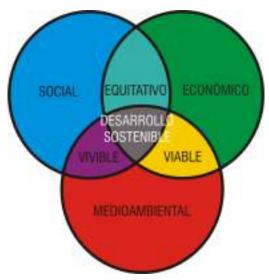


Imagen 3: Los tres pilares de desarrollo

A partir de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural elaborada en 2001 (UNESCO, 2001), diversas convenciones y documentos programáticos han abierto y sostenido el debate en torno a la inclusión de la cultura como cuarto pilar del desarrollo sostenible. Esto debido a que investigadores y organismos internacionales asumen la complejidad de reducir a tres los ejes centrales del desarrollo y la posibilidad de dejar otros componentes fuera de la ecuación. Se llega a una convicción en torno a que la cultura es la que finalmente da forma, moldea, lo que entendemos por desarrollo, además de determinar como las personas son, actúan, son percibidas y se perciben a si mismas en el mundo.



Imagen 4. Los pilares del desarrollo, incluido el cultural

Esta inclusión de la cultura como dimensión clave del desarrollo se plantea a su vez desde una doble mirada: La primera y la más amplia tiene que ver con la el reconocimiento e importancia de la cultura como parte integrante de las políticas publicas y estrategias locales de educación, participación, inclusión social, medio ambiente, ciencia y tecnología, etc.; mientras que la segunda apunta al fomento de las actividades y sectores propiamente culturales, como el patrimonio, las expresiones artísticas, la creatividad y, de especial interés para este estudio, las industrias culturales (CGLU, 2010).

Finalmente, esta dimensión tiene que ver con una imprescindible mirada identitaria del proceso de desarrollo, como un factor endógeno a las comunidades en sus propios procesos de desarrollo, lo que a su vez genera ciertos énfasis locales que terminar por hacer de los procesos de desarrollo únicos y difícilmente replicables.

#### 2. Modelos de gestión pública para las industrias creativas

Ya nos hemos referido a los tipos de modelos de gestión, identificándolos como públicos y privados. En esta parte de la investigación profundizaremos en los modelos de gestión públicos, prestando especial atención a aquellos que tienen por objetivos ofrecer lineamientos para el desarrollo del sector creativo en países y regiones a partir de sus diagnósticos.

No es el objetivo de este capitulo ser una detalle exhaustivo de las particularidades de cada modelo regional, sino más bien un descripción general de la forma en que los gobiernos locales, nacionales y supranacionales abordan o han abordado la temática de las industrias creativas. De ahí que en algunos casos se ilustre con algunas iniciativas, que permitan dar luces sobre los énfasis, brechas y diagnósticos que las administraciones efectúan respecto al estado del arte del sector y a sus potencialidades.

Donde naturalmente nos detendremos un poco más es en lo que se refiere a las estrategias y políticas en Latinoamérica, pues son nuestro referente más cercano y, obviamente, compartimos lengua, cultura, valores e idiosincrasia entre otros factores. Por razones de proximidad cultural y política hemos incluido, además. la revisión de los modelos en ejecución en Europa y en los Estados Unidos, pues permiten contrastar y comparar experiencias y estrategias a partir de la visibilización latente o manifiesta de los marcos ideológicos presentes en cada uno de las regiones.

Partiremos con el modelo europeo, para continuar con el norteamericano y cerrar con Latinoamérica.

#### a. Modelos Europeos

El caso europeo es un caso particular, primero porque desde al interior de sus fronteras se dio inicio tanto a la formulación teórica como la implementación práctica de las políticas en torno a las industrias creativas, pero también porque en su interior conviven diversidades culturales con fuertes personalidades territoriales, lingüísticas e idiosincráticas.

Eso se manifiesta también en el diseño de políticas y estrategias en torno al sector cultural y de las industrias creativas, pues al interior de Europa conviven programas integradores de alcance europeo, junto a estrategias de desarrollo nacionales. En este punto se revisarán algunas de sus características y sus énfasis continentales y nacionales.

En primer termino, es imposible avanzar en este campo sin mencionar los aspectos plasmados en el "Libro Verde sobre las industrias culturales y creativas" (Comisión Europea, 2010) donde se proponen los primeros lineamientos regionales para el desarrollo del sector. En ese documento de trabajo se señalan 3 desafíos para Europa que es interesante recordar. El primero se relaciona con generar los medios apropiados que permitan mejorar las capacidades de innovación entre los empresarios, facilitándoles además redes de financiamiento; el segundo es colaborar con el desarrollo del sector creativo a nivel local y regional con miras a un alcance global, y tercero, incentivar una economía creativa que apueste a fomentar los efectos laterales ya sean económicos, sociales o culturales del sector.

De acuerdo a informes sobre las industrias creativas europeas se puede elaborar un mapa que permite apreciar dos tipos de zonas donde se registran los mayores niveles de desarrollo de las industrias creativas: Por una parte, los grandes centros urbanos europeos que marcan altos niveles de empleo para el sector como son Londres, París, Milán y Barcelona; por otra parte se encuentran aquellas regiones de menor tamaño demográfico en cuanto al empleo en el sector, pero que registran un grado elevado de especialización sectorial como son la música, el cine, el diseño y los videojuegos, entre otros. En este rango se encuentran lugares como Estocolmo, Praga, Helsinki, entre otras (Cabrerizo & Maroto, 2013).

Cabe indicar que en tras revisar la literatura existente, queda de manifiesto que muchas de estos marcos de acción se generan o actualizan desde el año 2009, lo que significa que tienen como contexto mundial una crisis económica mundial, que ha golpeado con especial fuerza a los países de Europa, en particular a aquellos que son

parte de la llamada Zona Euro<sup>4</sup>. Por tanto no es extraño ver en los textos (Comisión Europea, 2010) (TERA Consultants, 2010) (UNCTAD, 2008) mencionen a la capacidad de la cultura y las industrias creativas de transformarse en respuesta a los momentos de crisis que vive el continente, promoviendo su rol como fuente de puestos de trabajo, de apoyo transversal a otros sectores, además de ser origen de innovación tanto tecnológica como no tecnológica. En conjunto se destaca su capacidad para promover la identidad europea, el pluralismo y inclusión social, que es también un elemento en crisis a partir de la incertidumbre económica del continente.

A partir de lo anterior es que se han realizado estudios a nivel continental y regional que han plasmado en sus conclusiones el alto potencial de desarrollo del sector creativo y las posibilidades de contar con un sector altamente innovador, dinámico y competitivo (Comisión Europea, 2010) (UNCTAD, 2008) (TERA Consultants, 2010).

Las industrias creativas europeas han sido incluidas en la política regional de la Unión Europea (2014 - 2020) identificándolas como capaces de:

- Impulsar las economías locales
- Estimular nuevas actividades
- Crear empleos nuevos y sostenibles, y
- Generar efectos adicionales en otras industrias

Desde sus inicios, las industrias creativas han sido incluidas en las estrategias para reflotar ciudades y territorios en declive económico. De hecho, esa fue en gran parte la justificación para su desarrollo conceptual. Así, la integración del patrimonio al fomento del turismo cultural, la regeneración de espacios urbanos, la reconversión productiva de regiones enteras hacia los servicios creativos, entre otras, han convergido en políticas de desarrollo con base en la cultura.

A nivel europeo, las industrias culturales y creativas cumplen un rol de mucha importancia en sus estrategias presentes y futuras, por cuanto, por ejemplo, el tratado de Lisboa y otros documentos académicos plantean la inequívoca relación que tiene la innovación territorial con la existencia de las industrias culturales. Además se plantea una serie de datos relevantes que hablan de la cada vez más gravitante importancia de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) en la economía y el empleo europeo. Por ejemplo, que al año 2009 se empleaban en el sector un total de 6,4 millones de personas de los 30 países europeos, que las regiones con altos niveles de

 $<sup>^4</sup>$  Países integrantes de la Comunidad Europea, que entre otras características, tienen por moneda común, el euro ( $\in$ ).

concentración de ICC concentran a sus vez los mayores estándares de calidad de vida, que las actividades relacionadas a las ICC se concentran en su mayor parte en grandes centros urbanos, aunque entre las 25 regiones de mayor crecimiento del sector predominan las regiones pequeñas y de mediano tamaño (Europe Inova, 2011).

Para entrar en terreno más específico, los países nórdicos, de gran coincidencia cultural y territorial han establecido un plan de trabajo común sobre una mirada desde la perspectiva industrial y económica (Power & Jansson, 2006), tomando como punto de partida la competitividad y la transformación industrial (en estrategia de negocios, institucional y economía evolucionaria, etc.) que se sostiene sobre la base de cinco ejes de acción que son:

- 1) Conocimiento e innovación en las industrias creativas;
- 2) Cooperación y colaboración entre las empresas de las industrias creativas;
- 3) Conectar a las empresas de las industrias creativas con otros sectores;
- 4) Ayudar a las industrias creativas nórdicas a llegar a los mercados, y
- 5) Promover e invertir en el emprendimiento

En Finlandia, por ejemplo, la implementación del plan de desarrollo de las industrias creativas se genera desde un programa interministerial que convoca al Ministerio de Educación y Cultura, que se coordina con el Ministerio de Empleo y Economía, con el objetivo de instalar competencias técnicas y de gestión empresarial en el sector para hacerlo más competitivo.

En este modelo es importante mencionar el hito marcado por Islandia, cuando tras la severa crisis económica vivida en 2008 dio un giro en su estrategia de desarrollo para afrontar el mal momento social y económico del pequeño país europeo poniendo como eje central a la cultura.

"Vemos la cultura como la base de las industrias creativas, una parte cada vez más importante de nuestra economía. Cuando me nombraron ministra, lo afronté como una cuestión de supervivencia. Y eso es lo que intento meter en la cabeza de la gente: la cultura es un factor económico muy importante" afirmó la ministra de Cultura islandesa de la época, Katrín Jakobsdóttir (Verdú, 2013).

El símbolo de este énfasis fue el teatro Harpa, que en medio de la crisis se encontraba sin terminar. Le decisión política fue terminar la obra como una muestra del valor y relevancia de la cultura y las industrias creativas en el desarrollo de este pequeño país en medio de Océano Atlántico norte.

Contrario a la prácticas de los gobiernos de otras zonas de Europa, Islandia ajustó los presupuestos de otros ministerios, incrementó las partidas de cultura, aumentando el financiamiento para proyectos independientes, sin dejar de lado su responsabilidad en la gestión de la cultura. De esta forma, generó y fortaleció un tejido publico-privado que permitió agilizar la actividad cultural. De hecho en estos momentos de crisis se planteó la importancia de estas actividades para elevar el espíritu de las personas. Y de hecho se aumentó la asistencia a eventos culturales. Pocas dudas caben del impacto de la industria de la música en Islandia, con una población menor a la de la Región de Los Ríos registra un altísimo volumen de bandas de rock de nivel mundial, y si bien el turismo de naturaleza aún lidera la preferencias de los viajeros, el rock es el motivo más importante para atraer a los viajeros más jóvenes (Verdú, 2013).

El autor Andri Magnasson anticipo la crisis económica a causa de la especulación bancaria y, al mismo tiempo, sostuvo que el motor del desarrollo islandés debería ser la creatividad y la innovación. Algunos prestaron atención a los signos y al momento de estallar la crisis estaban preparados para enfrentar la crisis desde las bases.

Más allá de este caso excepcional, las naciones nórdicas han establecido planes de trabajo intergubernamental a partir de su capital humano altamente calificado, sus políticas públicas de apoyo al desarrollo cultural y a sus permanentes estrategias de promoción de la innovación. A partir de estos en 2008, se crea la iniciativa KreaNord, cuyo objetivo es apoyar coordinadamente entre los países nórdicos el crecimiento futuro del sector creativo en la región.

Fuera de esta zona, el libro "La Geografía de las Industrias Culturales y Creativas de Europa" (Cabrerizo & Maroto, 2013) analiza otro caso de interés como es el de la ciudad de Praga, capital de la República Checa, que establece como política cultural al 2014 incentivar el desarrollo de un polo creativo local y nacional a partir de poner el valor el capital humano, sus escuelas de artes de alto nivel, una vasta vida cultural, un sector patrimonial rico y un profundo respecto por el artista y el creador.

Un caso que es importante mencionar por razones identitarias es el español, que si bien no es una experiencia muy conocida en este ámbito a nivel internacional, siempre es una referencia interesante a conocer dentro de la esfera latinoamericana.

En primer término, es importante mencionar que a diferencia de otras naciones europeas son realmente escasos los trabajos relacionados al sector de las industrias creativas, así lo señala los investigadores Rafael Boix y Luciana Lazzeretti

en su texto "Las industrias creativas en España: una panorámica" (2012), donde analizan la situación del sector en España. No obstante esa falta de información, el sector es capaz de originar el 5,7% de la producción del país, mientras que el 22% de la población se considera parte de lo que Richard Florida denomina Clase Creativa.

España es la quinta nación europea en cuanto a nivel de producción del sector creativo, tras el Reino Unido, Alemania, Francia e Italia, lo que le permite generar empleo a cerca de 1 millón 300 mil personas directamente, destacando en los niveles de empleo a los subsectores de la arquitectura, la industria editorial y la multimedia.

Quizás si el elemento que caracteriza a este país, es que "en España no hay una política nacional integrada para las industrias creativas. Existe, en cambio, un «Plan para la Promoción de las Industrias Culturales» (2008), así como políticas específicas enfocadas sobre todo a la parte tradicional de las industrias creativas (sectores culturales)" (Boix & Lazzeretti, 2012). Este plan está orientado a generar incentivos para las actividades en diseño, moda, arquitectura, TICs y contenidos digitales. De forma paralela, se orienta a apoyar a las PYMES sectoriales, por medio de subsidios, nuevos instrumentos de financiamiento y acceso al crédito para la promoción e internacionalización de la producción cultural. En este punto destaca el apoyo que se genera para el importante sector editorial con respecto a políticas focalizadas en la cadena de valor del libro, es decir, la publicación, traducción y difusión de los textos y contenidos culturales en publicaciones periódicas, considerando además el tema del precio del libro entre sus iniciativas.

Con respecto al audiovisual, se han generado políticas sectoriales, especialmente para el acceso a financiamiento y a una ley de cuota de pantalla para las producciones españolas y europeas (no olvidar que el país es parte de la comunidad Europea lo que le implica deberes hacia los otros países). Por su parte, la industria de la música se enfoca en las regulaciones de protección del derecho de autor y los derechos conexos.

La actividad has estado más bien centrada en los gobiernos regionales que han sido bastante activos en la formulación de estrategias para el desarrollo sectorial, como por ejemplo ha ocurrido en Cataluña (Instituto Catalán para las Industrias Creativas); el País Vasco (II Plan para la Cultura Vasca – Instituto Vasco para las artes y las industrias culturales); Andalucía (Dirección General de Industrias Culturales); Galicia (Agencia para las Industrias Creativas). En este punto es que surge la opinión del coordinador del departamento de creatividad e innovación en la gestión empresarial de la Escuela de Organización Industrial (EOI), Juan Pastor Bustamante, quien al dirigir un programa de consolidación empresarial en Madrid, Gran Canaria y

Navarra resumen en siete las líneas estratégicas (Bustamante, 2011) de trabajo con el sector:

- 1. Mejora en la formación empresarial de los emprendedores del sector, que complemente sus competencias técnicas específicas, y les permita generar proyectos competitivos.
- 2. Orientar los planes de formación académica hacia el emprendimiento especializado, de forma de contrarrestar el desempleo de jóvenes que ven como única alternativa el empleo con terceros y no el emprendimiento.
- 3. Disponibilidad de servicios financieros especializados orientados al sector.
- 4. Programas de incentivo a la exportación de la producción creativa.
- 5. Políticas de desarrollo de ciudades creativas especializadas o genéricas que generen polos de atracción de inversiones sectoriales e impulso a las empresas locales.
- 6. Desarrollo de políticas de desarrollo de la economía creativa a partir de su significación en la economía nacional y la identidad territorial.
- 7. Estimular la transversalidad del sector creativo, propiciando la integración interdisciplinaria como estrategia de fomento de la competitividad de otros sectores.

Bustamante afirma que los buenos números del sector creativo se deben sostener por medio de acciones concretas y específicas que permitan sostener e impulsar al sector creativo. Estas acciones debieran ir por el lado de las asignaciones presupuestarias y de recursos, el diseño de políticas y la generación de instancias para la obtención de resultados.

Recientes artículos de prensa dan cuenta de la relevancia del sector cultural en diversas naciones europeas. Imposible, por ejemplo, no mencionar a Francia, donde las artes, el cine, la música, el libro, la televisión, la radio y los medios de comunicación, además de los museos, generan más ingresos al país que la industria automotriz y la del lujo. Un estudio sobre el impacto de las industrias culturales y creativas encargado por la plataforma *France Créative* (AFP, 2013) como una forma de sensibilizar a los actores responsables de la toma de decisiones, y al gran público, en torno a este tema dio cuenta de que como sector productivo, la cultura generaba más recursos (61 mil millones de euros) que el automotriz (60 mil millones) o el lujo (52 mil millones).

El estudio apuntaba a desmitificar el rol de la cultura en la sociedad francesa y romper con el prejuicio que sostiene que el sector cultural es un permanente generador de déficit económico y mero consumidor de subvenciones estatales. Del mismo modo, se orientó a poner en relieve al alto consumo de bienes y servicios culturales de los ciudadanos franceses y el consiguiente valor económico de tal consumo. Del mismo modo, destaca un dato que no es menor, que es que a pesar de la severa crisis que afecta al continente, el sector creativo aumento su tasa de empleo en un 3,5% por año desde el año 2000.

Entonces, a partir de la consideración de que las ICC contribuyen con el 7 por ciento del Producto Interno Bruto, un empleo cercano a las 8 millones de personas y un millón de emprendimientos y empresas es que la comunidad europea ha reformulado sus sistemas de financiamiento, reuniendo bajo es nombre de *Creative Europe*, a los actuales programa Media, Media Mundus y Cultura con el fin de establecer un pozo de financiamiento equivalente a 1,4 billones de euros con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de movilidad de los creadores y obras europeas, a la necesidad de crédito, a insertarse en mercados globales y acceder a mayores audiencias, y a colaborar con la integración del sector audiovisual a hacer la transición hacia el mundo digital. El programa aprobado por el parlamento europeo y que entra en vigor en enero de 2014 incorpora la posibilidad de acceso a crédito bancario para micro y pequeña empresas de la diversidad del sector creativo a partir de la garantía que crea este programa. Además de contemplar, el financiamiento de doblaje y subtitulaje de las obras audiovisuales europeas con el fin de salir de las fronteras regionales (European Parliament, 2013).

#### Otras iniciativas de menor alcance son:

CISNET, proyecto que apunta a establecer una red de apoyo disponible para pequeñas y medianas empresas creativas en el área Atlántica de Europa, cuyo objetivo es desarrollar nuevos productos, acceder a mercados, adoptar nuevas tecnologías y técnicas (innovación y transferencia tecnológica). Además busca promover la generación de redes de negocios e intercambios creativos, promover la innovación en las PYMES, alcanzar mayores niveles de cooperación entre las industrias creativas (compras conjuntas, alianzas de negocios, etc.), aprovechar las oportunidades de internacionalización del sector (acuerdos internacionales, ferias, etc.).



Imagen 5: Sectores priorizados en el proyecto CISNET Fuente: Sitio CISNET

CREA.RE, que es una red de autoridades locales y regionales para el mejor involucramiento de las industrias culturales y creativas en los programas regionales de la Unión Europea. En particular con el interés en integrar a las regiones rurales y pequeños centros urbanos regionales que con frecuencia muestran carencias en el completo desarrollo de sus sectores creativos. Un aspecto importante de este programa es que las buenas prácticas en Europa demuestran que las agencias de apoyo de las industrias creativas pueden iniciar una colaboración intensa a condición que las personas claves puedan hablar el lenguaje de las artes y de la economía.

#### b. Modelo Norteamericano

Cuando hablamos del modelo norteamericano, necesariamente nos imaginamos -al menos tangencialmente- a los grandes conglomerados de los contenidos de los Estados Unidos. Esto debido a que es el territorio donde se encuentran más desarrolladas las industrias creativas a nivel internacional, lo que se debe a dos fuerzas conductoras clave que son:

- 1. La comunicación de la cultura, que ha permitido a partir de su modelo económico, transformar en globales a sus íconos culturales: la muñeca Barbie, Hollywood o el rock.
- 2. La innovación en el campo tecnológico, que se representa con Google, Microsoft o Apple (Hongman, Jing, & Di, 2011).

Pese a este desarrollo, el estado norteamericano no ha desarrollo ninguna política pública manifiesta o explícita en torno al desarrollo del sector creativo a nivel nacional. Sin embargo, es uno de los principales beneficiados con los resultados económicos al transformarse en uno de sus principales y más dinámicos sectores económicos, el que ellos denominan *Entertainment Industry* o industria del entretenimiento.

Estados Unidos es, además, el principal promotor de las regulaciones en propiedad intelectual a nivel internacional, siendo también una tarea prioritaria a nivel interno al tener una serie de organismos federales orientados a velar por la protección y la regulación del *copyright*; además de haber implementado el sistema legal más detallado y restrictivo en cuanto al respecto de estos derechos.

Un tercer elemento distintivo del sector creativo norteamericano es la tendencia a la conformación de grupos y conglomerados que concentran mercados tanto nacionales como internacionales. Por ejemplo, los Estados Unidos concentran el 75 por ciento del mercado global de la televisión.

De acuerdo a las estadísticas, las industrias del entretenimiento en los Estados Unidos emplean directamente a 3,35 millones de personas (incluyendo las artes) (American for the arts, 2012), generando, por ejemplo, 13 mil millones de dólares en el subsector de las artesanías (American for the arts, 2003) o contando más de 905 mil empresas del sector (Creative America, 2012). El *Otis College of Art and Design* señala en su documento *Otis Report on the Creative Economy of the Los Angeles Region* (National Endowment of the Arts, 2010) que a pesar de que la recesión ha provocado la

tercerización de empleos de mala calidad a mercados internacionales, el sector creativo proyecta para los próximos cinco años un crecimiento más rápido que otros sectores, en especial, para los empleos creativos de alta calificación. El reporte insiste en que el siglo 21 es la era de la ideas, en la que la creatividad provee una ventaja competitiva sostenible y a largo plazo para la economía norteamericana. El reporte aporta una idea clave "Creativity stays onshore; innovation cannot be outsourced<sup>5</sup>"

El organismo encargado de las artes en los EEUU es el *National Endowment for the Arts (NEA)*, una agencia independiente del gobierno federal que apoya y financia la exhibición de proyectos artísticos de excelencia, creatividad e innovación en beneficio de los individuos y la sociedad, y cuyo presidente es nombrado por el Presidente de los Estados Unidos. Este organismo no ha estado exento de controversias, por artistas y proyectos rupturistas que por medio de sus obras han cuestionado el sistema de vida y el modelo de desarrollo norteamericano, lo que en varias ocasiones ha puesto en riesgo su existencia, en particular por la propensión de los legisladores republicanos de eliminar toda clase de apoyo o intervención estatal a proyectos artísticos y culturales (Honan, 1988).

No obstante en este punto, queremos detenernos en la participación de instituciones públicas en la gestión del sector cultural y creativo o más bien en la falta de acción de las agencias estatales norteamericanas en esta materia. Por ejemplo, el presupuesto de la NEA para el año 2013 es de US\$ 138.383.218 (National Endowment for the Arts), una cifra que se encuentra a un nivel similar al presupuesto promedio de una gran producción de Hollywood.

Ahora bien, dentro de las actuales líneas de financiamiento de NEA se encuentra la iniciativa *Our Town*, programa multifacético que tiene por finalidad la planificación, diseño y la gestión de espacios públicos (*Placemaking* (Barría, 2012)), que por una suma total de 16 millones de dólares espera financiar 190 proyectos en los 51 estados del país. Cada proyecto podría recibir entre 25 mil y 200 mil dólares (entre 12,5 y 100 millones de pesos).

Esta iniciativa busca invertir en proyectos innovadores y creativos, en que las comunidades locales por medio de sus organizaciones artísticas y culturales apunten a mejorar la calidad de vida, estimular una mayor actividad creativa, fomentar una mayor identidad comunitaria y sentido de pertenencia, además de revitalizar el desarrollo económico. Dentro de las líneas de interés para el financiamiento por parte de este fondo se encuentra la planificación de distritos culturales, emprendimientos

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> "La creatividad se queda en el país, la innovación no se terceriza"

creativo, desarrollo de *clusters* y *hubs* de la industria creativa y mapeos de activos creativos.

Lo relevante de esta información es que el involucramiento del sector público en el desarrollo y fomento de la industria creativa es bastante marginal, quedando principalmente en manos de actores privados colectivos o individuales como son Creative America, American for the Arts, entre otros. Esto queda de manifiesto en la drástica rebaja presupuestaria de NEA en los últimos años y que de acuerdo a la solicitud de incremento realizada por el organismo (National Endowment of the Arts, 2013) amenaza con la capacidad de la entidad de aportar financiamiento en los distritos, reduciendo los recursos orientados a las agencias estatales y el recorte de fondos a 175 subvenciones directas a organizaciones artísticas. La argumentación que plantea la agencia apunta a los valores que promueve el sector desde la perspectiva del empleo ya mencionadas, pero también a la atracción de nuevos negocios al generar una comunidad atractiva en especial en zonas rurales y ciudades interiores; a ayudar a prosperar a las comunidades en la diversificada economía del siglo 21, ya que las organizaciones artísticas sin fines de lucro generan un impacto importante en la economía norteamericana a través de salarios e impuestos.; a impulsar el turismo cultural, y finalmente a atraer la inversión privada en cultura.

Otro campo donde se expresa el modelo de gestión cultural norteamericano se puede ejemplificar con el caso de los museos que en su totalidad deben ser financiados con fondos provenientes del sector privado. De acuerdo a su modelo de administración, estos a su vez se dividen en cuatro tipos distintos: Privados sin fines de lucro, estatales, universitarios y privados con fines de lucro.

Hay dos experiencias estaduales que es interesante revisar en el marco del incentivo publico-privado al sector creativo en los Estados Unidos. La primera es *Colorado Creative Industries* (2013), iniciativa que surge en julio de 2010 cuando la nueva división de Industrias creativas se forma al fusionar el Consejo de las Artes y el programa de Arte en Espacios Públicos con el objetivo de capitalizar el potencial de sector creativo en función del crecimiento económico de Colorado. Creada como una repartición de la oficina estatal de Desarrollo Económico y Comercio Internacional, esta nueva agencia regional tiene por misión crear una potente marca identitaria, una gran reputación territorial y promover inversión significativa y sostenida en el sector creativo.

La misión de esta división es promover, apoyar y expandir las industrias creativas de Colorado para liderar el desarrollo económico, generar empleos y mejorar la calidad de vida, para lo cual se ha planteado una serie de prioridades en su

programa de trabajo apuntan en el sentido de mejorar las condiciones de acceso a fuentes de financiamiento para el sector, crear y expandir el desarrollo profesional y de redes de contactos; promover a Colorado como un centro creativo de primer nivel; incrementar el acceso a las artes y a las habilidades artísticas desde etapas preescolares hasta la universidad, pasando por el desarrollo laboral; y estimular el apoyo al sector creativo por parte de los gobiernos y coaliciones locales.

La segunda iniciativa se conoce como *The Creative Coast*, que se implementó en la ciudad de Savannah, Estado de Georgia, con el objetivo de construir y apoyar una red de empresas locales, por medio de tutorías y conectar a los individuos con los recursos necesarios por medio de redes confiables y bien establecidas. Esta iniciativa declara como misión nutrir a los miembros de la comunidad de Savannah comprometidos con emprendimientos creativos e innovadores y cultivar el entorno en el que puedan florecer, teniendo como visión transformar a Savannah en un vibrante centro para el sector creativo e innovador, para las organizaciones y las personas.

The Creative Coast es una organización sin fines de lucro, apoyada por la administración de la ciudad de Savannah y la Autoridad de Desarrollo Económico de Savannah (SEDA en sus siglas en inglés), que fue fundada en 1997 por un grupo de voluntarios y tras varios cambios administrativos y de liderazgo en 2010 se realiza una transición hacía el modelo actual, en el cual mantiene una junta directiva autónoma e independiente y recibe financiamiento de la ciudad de Savannah y SEDA. Sus programas y eventos se desarrollan de forma de ajustarse de mejor forma a las necesidades de la comunidad creativa de la ciudad, especializándose en tecnología, nuevos medios, música y gastronomía (The Creative Coast , 2013).

Lo que se plantea en este capítulo es coherente con las políticas norteamericanas en diversos campos, que tienden a reducir la participación del Estado, dejando principalmente la acción a actores privados colectivos u organizaciones publico/privadas estatales o locales que identifican sus propias estrategias de desarrollo. No obstante eso, no se registra lo que pudiésemos señalar como un modelo nacional de gestión pública del sector creativo, sino más bien se genera un ecosistema o estructura que se desprende del modelo económico-social imperante en ese país.

#### c. Modelos Latinoamericanos

Más allá del actual interés en el desarrollo de las industrias creativas en nuestra región, Latinoamérica tiene una relevancia pocas veces revelada en esta materia, que es haber sido la primera experiencia piloto desarrollada fuera de las fronteras del Reino Unido, cuna de estas definiciones y estrategias.

El programa denominado "Desarrollando Economías Creativas", orientado a economías en transición, se empieza a desarrollar en Colombia a partir del año 2001, con el objetivo de compartir las experiencias desarrolladas por el sector creativo británico, promover la generación de alianzas y asociaciones público-privadas, y consolidar el desarrollo de las industrias creativas mediante la formalización de los emprendimientos. Esto se desarrolla mediante dos fases de trabajo, que son: un mapeo de la situación en la ciudad de Bogotá y la generación de proyectos específicos que permitieran aprovechar las oportunidades para el sector.

De ahí que sugieran algunas líneas en trabajo como a) estímulo a la capacitación de emprendedores creativos para la formación de industrias creativas; b) generación de información local por medio de diagnósticos y de mapeos regionales; c) fortalecimiento del intercambio y diálogo de creadores y comunidades artísticas; y d) investigaciones sobre indicadores específicos para el sector, entre otras.

En la actualidad Colombia exhibe uno de los modelos más desarrollados de gestión de las industrias creativas en Latinoamérica, que se desprende de su Ministerio de Cultura a partir de su énfasis en lo que se denomina emprendimiento cultural, que como ya mencionó previamente es "una estrategia constituida por la creación, la innovación y la puesta en marcha de un proyecto o empresa cultural, a partir de una idea de negocio, que se caracteriza por tomar a la cultura como recurso y valor central en la generación de productos, bienes y servicios." (Moreno, 2011).

Si bien no es la única orgánica existente, la del Ministerio de Cultura colombiano es sin duda la más relevante. De hecho, la dependencia del Grupo de Emprendimiento Cultural es directa respecto del gabinete del ministro/a de la cartera, sin injerencia de las direcciones más tradicionales (Artes, patrimonio, cine, etc.). Su objetivo es "fomentar y fortalecer la competitividad de las industrias culturales en Colombia, apoyando las etapas de creación, producción, comercialización y circulación de bienes y servicios de contenidos de las diversas manifestaciones culturales del país (Ministerio de Cultura de Colombia).

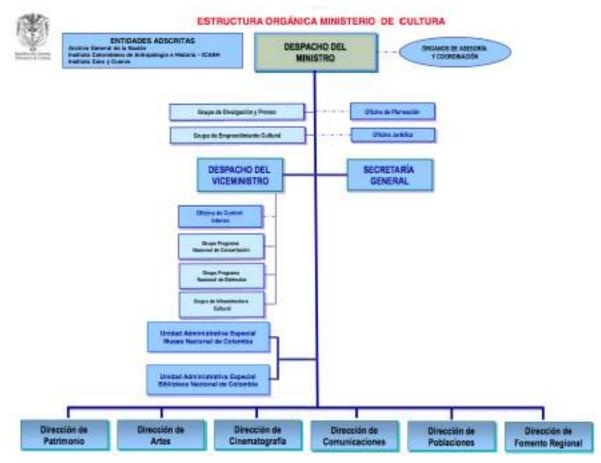


Imagen 6: Organigrama Ministerio de Cultura de Colombia

En Colombia, la política orientada al emprendimiento en cultura se enfoca en la promoción de un ecosistema propicio para la generación y fortalecimiento de empresas de este tipo, que desarrollen proyectos sustentables y que aporten al desarrollo local. Esta política se desarrolla por medio de estrategia de formación para actores del sector cultural con orientación hacia la innovación, gestión, entre otras; capacitación a través de LASO (Laboratorios Sociales de Emprendimiento Cultural) para el desarrollo de competencias para el emprendimiento; y fuentes de financiación tanto crediticia como subvenciones para el sector por medio de socios clave en esta materia. Se agrega también la tarea de promover la circulación de los contenidos y productos culturales, la generación de portafolios, desarrollo y divulgación de estudios sobre el sector y articulación institucional para el diseño de políticas públicas.

Junto con esto es interesante mencionar uno de los casos más paradigmáticos del desarrollo del sector creativo en Latinoamérica y su influjo positivo en el desarrollo territorial es el de la ciudad de Medellín, que en 1991 era considerada la ciudad más peligrosa del mundo. No obstante esa historia, hoy ya no ostenta ese triste

record debido a que se replantearon la forma de hacer política y la forma en administrar la ciudad. Para estas tareas se gestó un movimiento ciudadano independiente conformado por miembros de la sociedad civil, las organizaciones sin fines de lucro y comunitarias, las universidades y corporaciones privadas, muchas de ellas sin siquiera experiencia en política, que fueron fundamentales para rediseñar la ciudad.

Tras dos administraciones independientes, donde se privilegio la asignación presupuestaria a la educación pública y la cultura, el ecosistema de Medellín del cual participan la sociedad civil, el sector privado y especialmente el sector público generó una sólida regeneración urbana con resultados visibles en corto plazo, pero con ambiciones puestas en el largo plazo. Medellín cuenta hoy, entre sus fortalezas, con abundantes bibliotecas, movilización social para transformar la educación en una aspiración de crecimiento para los estudiantes, urbanismo social, fomento de la creación cultural, fortalecimiento real de las instituciones y participación ciudadana, entre otras (Melguizo, 2009).

Otra iniciativa interesante es la denominada Bogotá Creativa, que es una iniciativa especializada de la Cámara de Comercio de la capital colombiana, que se focaliza en el desarrollo acelerado de los empresarios de las Industrias Creativas y Culturales. El programa promueve tanto aspectos de formación como de promoción de la oferta creativa. Fomentando además la interacción de creativos con empresas y actores de otros sectores. La difusión de la oferta cultural y creativa se manifiesta en rondas de negocios y además en plataformas de difusión del audiovisual y la música como son el Bogotá Audiovisual Market y Bogotá Music Market.

En contrapunto a la situación en Colombia se encuentra el modelo de la ciudad de Buenos Aires, en Argentina, cuyo modelo organizativo contempla una Dirección de Industrias Creativas, dependiente de la Secretaria de Desarrollo Económico, que sin duda le da una carácter y énfasis distinto a los dependientes de organismos del mundo cultural. La expresión concreta de este modelo es la consolidación del Centro Metropolitano de Diseño en el barrio de Barracas, en el punto de partida de un sistema de distribución territorial en distritos especializados (Diseño, Audiovisual, TICs)

Esta experiencia es una de las experiencias más contundentes del trabajo de desarrollo de las industrias creativas a nivel internacional, en particular por las dimensiones de población y territorio que la convierten en única. De hecho, el sector genera en términos de empleos cerca de 145 mil puestos de trabajo, lo que representa casi un 10 por ciento de la totalidad de los empleos de la ciudad. Además los registros

estadísticos históricos entre 1996 y 2012 marcan una tendencia en cuanto a la capacidad de absorción de mano de obra del sector creativo y cultural.

El Ministro de Desarrollo Económico, Francisco Cabrera, sostiene que "el estímulo al desarrollo económico de estas industrias forma parte de una estrategia más amplia implementada en la Ciudad de Buenos Aires mediante la política de distritos, que para el caso de las industrias creativas, ha sumado en 2011 la creación del Distrito Audiovisual, desde entonces en permanente desarrollo" (Cabrera, 2012).

He aquí expresada la primera particularidad del modelo de trabajo porteño, cual es la dependencia de un ministerio de carácter económico y no cultural. De ahí que los énfasis sean diferentes.

En la ciudad de Buenos Aires, cuando hablamos de industrias creativas lo hacemos de "industrias de contenidos, que utilizan la creatividad y el capital intelectual como principales insumos. Incluyen actividades económicas que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios" (Observatorio de Industrias Creativas ). Estas actividades contemplan, los subsectores de la música, la industria editorial, el audiovisual, las artes visuales y escénicas, el diseño, el software, la arquitectura, la publicidad, las bibliotecas, archivos y museos.

Un elemento que destaca dentro de la gestión de las industrias creativas de Buenos Aires es la generación de información, que según diversas fuentes se transforma en un elemento crítico para el sector. Esta labor se realiza a través del Observatorio de Industrias Creativas que es una "unidad de estudios conformada por un equipo interdisciplinario y dedicada a la obtención, elaboración y difusión de información cuantitativa y cualitativa sobre las industrias creativas locales" (Observatorio de Industrias Creativas). Su principal objetivo es colaborar a la generación de una plataforma de información en torno al sector de las industrias creativas, que permita la toma de decisiones basadas en evidencias e información cualitativa y cuantitativas por parte de los actores públicos y privados envueltos en los proceso de producción, difusión y comercialización de la producción de tipo cultural o creativo. Esto lo realiza por medio de estudios periódicos en torno a algunas de las temáticas de interés para el sector, como son investigaciones de desempeño y crecimiento o incluso estadísticas en series históricas.

Dentro del proceso bonaerense de desarrollo de las industrias creativas destaca su proceso de clusterización, cuyas primeras expresiones fueron el distrito tecnológico y luego en el proyecto de distrito del diseño, del cual el Centro Metropolitano de Diseño es pieza fundacional y clave explicativa del énfasis en

reforzar la sinergia entre los eslabones de la cadena de valor de una misma industria (diseño, audiovisual o tecnología) por medio de una definición y jerarquización territorial.

Este énfasis en diseño dentro del ecosistema de emprendimiento creativo de la ciudad se sostiene en que en 2005, la UNESCO dentro de las acciones de su red de Ciudades Creativas otorga a Buenos Aires el rótulo de Ciudad de Diseño, lo que no hace más que reforzar el carácter existente en la urbe trasandina. Es la primera de 10 ciudades en el mundo en recibir esta declaración, cuya base es su "su fuerte impulso público y privado de inserción y desarrollo disciplinar del diseño y por contar con una amplia oferta de profesionales y centros de estudio, investigación e innovación que ayudan a promover la cultura del diseño entre empresas, profesionales y la ciudadanía" (Ministerio de Desarrollo Económico).

De ahí que el proyecto de distrito del diseño fuera un tema de tiempo sumado a la imprescindible disposición política. Este distrito se plantea desde una mirada del desarrollo territorial a partir de una disciplina creativa y sus actores vinculados como factor de competitividad. En este caso hablamos del barrio de Barracas Oeste y los sectores ligados al diseño. A partir de esta estrategia es que además se plantea posicionar a la ciudad como polo del diseño a nivel global para lo cual se propone una serie de exenciones, beneficios tributarios y de otro tipo que incentiven la inversión en el sector, generando en paralelo la reconversión urbana y el valor social y cultural de un barrio periférico. Centro neurálgico de este distrito es el Centro Metropolitano de Diseño e Innovación, emplazado en un antiguo barrio industrial en retirada y que ha dejado amplios espacios industriales y patrimoniales en desuso proclives a la regeneración productiva. Este centro se presenta como una entidad pública orientada al apoyo y promoción de empresas y emprendedores de diseño, fomentar la incorporación de diseño en las empresas de la ciudad, y que a su vez permita acceder a más y mejores empleos por parte de los vecinos de Barracas.

Los ejes estratégicos de centro son: emprendimiento, diseño en las empresas, internacionalización e investigación y difusión, que se expresan en sus objetivos principales, que son

- a) Apoyar y estimular iniciativas privadas o públicas vinculadas al diseño que se desarrollen en la Ciudad.
- b) Promover y coordinar la interacción entre diseñadores, gerentes de diseño, ejecutivos, empresarios, directores de políticas públicas y académicos.
- c) Colaborar con la internacionalización del sector.

- d) Acompañar a emprendedores locales que quieran desarrollar empresas con participación del diseño e incubar –a través de instituciones intermedias– a las de mayor capacidad de crecimiento.
- e) Ayudar a formar una red nacional de centros, institutos y organizaciones de diseño.
- f) Elaborar, organizar y difundir conocimientos que sirvan a la gestión del diseño.
- g) Colaborar para que Buenos Aires sea un punto de referencia del diseño en Latinoamérica (Ministerio de Desarrollo Económico).

A esta estrategia de clusterización se suman el distrito tecnológico, que se pensó como un centro para promocionar y desarrollar el sector de las tecnologías de la información y comunicación, mediante la integración de empresas, academia, gobierno y organizaciones no gubernamentales orientadas a generar valor en el área de las TICs, aportando además a la integración social del barrio en que se inserta, revitalizando el barrio de Parque Patricio, mediante la producciones de actividades culturales y artísticas que permitan tanto atraer capital humano como reforzar la identidad de los vecinos con su territorio. Desde la perspectiva de la estrategia de atracción de inversiones se generó una legislación que permite la exención impositiva, ciertos subsidios y acceso favorable a créditos a aquellas empresas que se radiquen entre 10 y 15 años en el distrito.

Dos distritos de especial interés para esta investigación son el del audiovisual y el de las artes. El primero es un centro orientado a la promoción del audiovisual en un territorio específico de la ciudad, que se concentra en el cine, la televisión, la publicidad, los videojuegos y la animación; y el segundo, un territorio orientado a promover la inversión en las artes, y que promueva la convivencia de espacios de creación, producción y difusión.

Al igual que los otros distritos, el Distrito Audiovisual ofrece incentivos fiscales para promover la inversión e instalación de empresas y emprendimientos sectoriales, con el objetivo de generar empleo de alto valor agregado y cuya orientación de la exportación. Este distrito se ubica en los barrios de Chacarita, Villa Ortúzar, Paternal y parte de Palermo y Colegiales.

Dentro del esquema de la industria audiovisual es importante además la atracción de filmaciones al territorio, para este fin es que se crea la Buenos Aires Comisión de Filmaciones (BACF) cuyo objetivo es promover la realización de piezas audiovisuales de diversos géneros en la ciudad, tanto por sus locaciones como por su

talento creativo, además de los costos asociados. Esta comisión del mismo modo apoya la internacionalización de las productoras de las ciudad en eventos de industria y festivales del mundo.

El Distrito de las Artes, por su lado, se ubica en el sector de La Boca, San Telmo y Barracas y para él se está diseñando un plan maestro que permita realizar las mejoras necesarias para su implementación. Las proyecciones del distrito para los próximos 15 años son: generación de 25 mil empleos en el sector de las artes, creación de 20 espacios culturales y 180 establecimientos del sector, atracción de ingreso por 16.200 millones de pesos argentinos por concepto de turismo adicional. De mismo modo que en otros distritos, la ley que crea este espacio otorga ciertos beneficios fiscales a las empresas que desarrollen actividades culturales en sus diversas facetas. Además de subsidiar la construcción de espacios culturales, el que aumenta si se trata de edificios patrimoniales.

Finalmente hay dos experiencias interesantes en el desarrollo de las industrias creativas de Buenos Aires y que no van de la mano de expresiones territoriales, sino más bien con énfasis en las estrategias a desarrollar. Se trata de Opción Música y Opción Libros, que son áreas dependientes de la dirección de Industrias Creativas de la ciudad y que se dedican al apoyo de la industria musical local y de la industria editorial, respectivamente. Opción Música se orienta al desarrollo, promoción de la industria musical bonaerense tanto nacional como internacionalmente, además de ser un espacio de encuentro y reflexión para los actores de la industria (productores, sellos, etc.). Mientras que Opción Libros se orienta al posicionamiento de pequeñas y medianas editoriales en el mercado local, proveyendo también de alternativas de internacionalización. Su labor se enfoca en la diversas etapas de la actividad editorial, tanto promoviendo la oferta actual como dinamizando los circuitos de lectura, y búsqueda de mercados externos.

Una experiencia de gran interés por su aporte a la diversidad de enfoques en el tema del desarrollo de las industrias creativas es el desarrollado en Perú, donde pese a haber tenido un crecimiento económico acelerado durante los últimos años, la reducción de la pobreza no ha tenido una evolución similar en el interior del país, donde se estima que la pobreza y pobreza extrema suman más del 50% por ciento de la población.

A partir de esta situación es que se implementó el programa de Industrias Creativas Inclusivas (UNESCO, 2013), que es una iniciativa orientada a la innovación en estrategias para la superación de la pobreza y que es un proyecto conjunto que cuenta con el financiamiento del Fondo para el Logros de los Objetivos de Desarrollo

del Milenio, que establecieron el gobierno español y las Naciones Unidas y que fue desarrollado por seis ministerios peruanos, seis agencias de las Naciones Unidas, los gobiernos de las regiones de Ayacucho, Puno, Cusco y Lambayeque.

El punto de partida de estas intervenciones, cuyo presupuesto ascendía a 5 millones de dólares para ser ejecutados entre 2010 y 2013, fueron la creatividad, identidad, conocimiento y patrimonio de las comunidades vulnerables locales, que por medio de la revalorización de sus expresiones culturales pueden generar iniciativas que les permitan reducir sus condiciones de pobreza. Se propone con este programa la generación de condiciones que apoyen el desarrollo de mercados sostenibles e inclusivos en particular en las áreas de la artesanía, el turismo rural, la gastronomía y la agricultura orgánica.

Al incorporar el concepto de inclusivas, se entiende que se trata de negocios que desarrollan una actividad empresarial orientada a la superación de la pobreza mediante la incorporación de personas de bajos recursos en la cadena productiva (Nolte, 2013).



Imagen 7. Modelo de Intervención de las Industrias Creativas Inclusiva (ICI) en Perú

Este programa cerró su funcionamiento en 2013 y la implementación de su estrategia de intervención tuvo una serie de procesos como la generación de un entorno favorable al sector por medio de la producción de estudios sobre patrimonio cultural intangible, marco normativo para el desarrollo de las industrias creativas inclusivas, estudios respecto a la oferta de instrumentos de financiamiento y sobre temas de propiedad intelectual y marcas colectivas; generar marcos normativos asertivos, ya sea en forma de ordenanzas, planes de desarrollo de competitividad y lograr el compromiso de actores institucionales del sector público, tanto a nivel ministerial como regional y local.

En términos de resultados, el programa generó un efecto positivo y replicable en la vinculación del sector privado con el sector rural, pues al poner énfasis en la producción se produjo una mejora ostensible en los criterios de calidad, sin embargo se han generado dificultades en materias de seguimiento de los procesos (Huertas Díaz & Rodríguez-Ariza, 2013). Otro elemento que destaca de la intervención realizada es la apropiación de esta por parte de colectivos femeninos, pese a que el programa no registraba un sesgo de género. Finalmente en la evaluación de la experiencia se recomienda mejorar el modelo de gestión por medio de una coordinación central pero con un equilibrio en la ejecución descentralizada a partir de actores locales.

Otro ejemplo de interés es el uruguayo, que desde el Ministerio de Cultura crea en 2007 el Departamento de Industrias Creativas, que tiene por finalidad el trabajo con los diversos actores públicos y privados que participan del "complejo industrial cultural local/nacional" (Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay) con el fin de apoyar y difundir la cultura uruguaya en toda su diversidad, además de garantizar el acceso democrático a los bienes y servicios culturales. El departamento promueve también la generación de instancias de investigación y pensamiento que permitan orientar los esfuerzos y políticas públicas para la promoción de las industrias creativas, junto con los emprendimientos creativos privados.

La mirada del Estado uruguayo sostiene que la competitividad de una nación depende de varios factores, uno de los cuales es la articulación de empresas, universidades y el propio gobierno. Esta articulación es vista como un elemento que favorece el desarrollo económico del país, por lo que Estado busca promoverla.

Diego Traverso, coordinador del Departamento de Industrias Creativas (DICREA), del Ministerio de Cultura y Educación de Uruguay da en un punto clave al mencionar que estas unidades de desarrollo de las industrias creativas buscan

"cambiar el foco de la visión que tenemos sobre la cultura en general, que normalmente se concibe como un gasto, como bienes suntuarios. Estas Unidades de Economía Creativa buscan observar la cultura como bienes de desarrollo industrial, es decir, que pueden generar empleo y riqueza en las naciones. Desde esa perspectiva, se busca desarrollar la industria nacional" (Costa Rica On, 2013). Señala que las unidades gubernamentales deben tener ciertos ejes estratégicos, como por ejemplo la generación de información, la capacitación para las empresas, el financiamiento de los emprendedores culturales y el proceso de articulación y coordinación a nivel público.

En el mismo artículo, Traverso destaca de la experiencia uruguaya, la ley que generó un fondo promotor de su cultura y sus industrias creativas y que tuvo un decisivo impulso entre 2008 y 2011 cuando gracias a un proyecto de cooperación internacional se fomentó la generación de los conglomerados sectoriales y que se ha traducido en participación en eventos de nivel mundial en los sectores conglomerados.

En el sector cultural, la política de conglomerados se sustenta en la presencia de los actores privados como parte esencial de su ejecución. "Los conglomerados son un conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas entre sí. En los inicios la cercanía geográfica de las empresas era el factor fundamental para la mejora competitiva, sin embargo, estudios recientes sostienen que lo importante son las redes de cooperación entre las empresas" (Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2013).

En Uruguay se reconocen 4 conglomerados

- 1. Clúster de la Música
- 2. Conglomerado Editorial
- 3. Conglomerado de Diseño
- 4. Conglomerado Audiovisual

Estos conglomerados cuentan con el apoyo técnico y metodológico del Programa de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), a partir del convenio entre el Ministerio de Educación y Cultura y el Área de Políticas Territoriales de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. En ellos participa además la Dirección Nacional de Industrias del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

En el caso del audiovisual, el clúster Audiovisual UY lo conforman representantes de la Cámara Audiovisual del Uruguay, de instituciones publicas relacionadas y otras. La Cámara Audiovisual es una organización de la sociedad civil

integrada por empresas y entidades privadas orientadas a la dinamización del audiovisual uruguayo. Entre las acciones emprendidas por este conglomerado se encuentran Fortalecimiento Institucional, Internacionalización del Cluster y acciones orientadas a la formación del capital humano del sector.

Por su parte el conglomerado de diseño se concibe como un espacio de coordinación y planificación de acciones estratégicas entre actores públicos y privados. Esta asociatividad es conformada, entre otros, por la Cámara de Diseño de Uruguay, la Dirección Nacional de Industrias del Ministerio de Industria Energía y Minería; la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria Energía y Minería; y los Institutos de Formación vinculados al diseño. Entre las acciones emprendidas por este conglomerado se encuentra temas de capacitación, de fortalecimiento asociativo e institucional, difusión y posicionamiento en eventos internacionales.

De acuerdo a lo que sostiene el organismo rector de los conglomerados, estos proyectos de conglomerados son considerados una medida positiva para el desarrollo de políticas públicas que permitan generar ventajas competitivas por medio de la articulación y cooperación de los diversos actores con la mirada puesta en los mercados internacionales.

En Chile se han desarrollado algunas experiencias en el desarrollo del sector creativo (Valparaiso y Los Ríos) con aporte financiero de CORFO, pero en caso alguno constituyen una política publica de carácter nacional, sino más bien experiencias aisladas y focalizadas que además están limitadas en el tiempo. Lo mismo ocurre con la experiencia regional de Los Rios donde la articulación del Consejo Regional de Cultura con el servicio SERCOTEC ha permitido desarrollar una serie de instancias de desarrollo de lo que ha dado en llamar "la ruta del emprendimiento cultural", cuya continuidad depende de decisiones regionales de corto plazo a pesar de ser un sector que aparece como prioritario en la estrategia regional de desarrollo.

#### d. Opiniones de expertos

De forma paralela al trabajo de investigación bibliográfica y de otras fuentes, se generó una serie de entrevistas a través de cuestionarios a expertos nacionales e internacionales con el fin de recabar y contrastar experiencias y opiniones respecto al desarrollo de un sector creativo en pequeñas ciudades y regiones, que permitiera enriquecer el trabajo de investigación documental realizado en la primera parte de esta sección de modelos de gestión.

Se realizó una serie de invitaciones a participar principalmente por medio de email y la red social *twitter* a diversos actores considerados relevantes en este tema, en particular a aquellos que tienen o pudieran tener alguna relación con Valdivia y su escena cultural y creativa con el fin de recibir una opinión más informada. No obstante eso, otras opiniones fueron igualmente recibidas pues permitían dar luces de otras experiencias, que sin duda aportarán al resultado de este trabajo.

Al final del proceso se recibieron 13 respuestas por la vía del cuestionario.



Imagen 8: Mail tipo para hispanohablantes

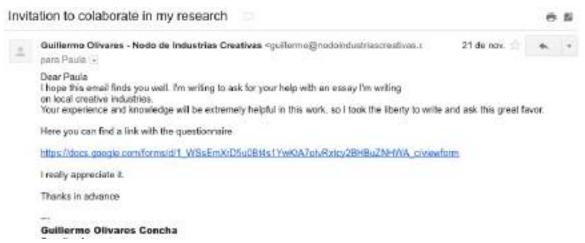


Imagen 9: Mail tipo para angloparlantes



Imagen 10: Twit enviado a usuarios del mundo cultural y creativo

Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

- 1. ¿Considera posible generar una estrategia en ciudades o territorios de menos de 300 mil habitantes para el desarrollo de un sector creativo local?
- 2. Si su respuesta fue sí, ¿qué elementos debieran ser considerados esa estrategia?
- 3. ¿Qué actores debieran intervenir en la generación de un entorno propicio para el desarrollo de un sector creativo a nivel local y/o regional?
- 4. Si pudiera priorizar tres primeros elementos o factores a fortalecer en un territorio interesado en desarrollar una industria creativa/cultural local. ¿Cuáles serían y porqué?
- 5. Cómo debieran vincularse los sectores público y privado en el desarrollo y fortalecimiento de un sector creativo local (ej. Financiamiento, definición de políticas)
- 6. ¿Usted estima que se debería trabajar sobre la base de una industria creativa general (varios subsectores) o sobre un subsector en específico (ej. música, audiovisual, etc.)?
- 7. A su juicio, ¿cuál es la mayor falencia (institucional, financiera, de capital humano, etc.) para el desarrollo de un sector creativo local?

Finalmente se dejó una espacio libre para opiniones y reflexiones que el entrevistado estimara de relevancia y que de acuerdo a su opinión no fueron incorporadas en el cuestionario.

Las respuestas recibidas corresponden a :

- Felipe Buitrago, economista colombiano del Banco Interamericano de Desarrollo y autor del libro La Economía Naranja;
- Mauricio Rojas, Antropólogo y académico chileno de la Universidad Alberto Hurtado;
- Alex Blanch, diseñador catalán y director de la consultora avecindada en Chile, Diseño Blink Design;
- Loreto Figueroa, diseñadora nacional y responsable de Proyectos para la plataforma de *crowdfunding* (financiamiento colectivo) Idea.me Chile;

- Bernabé Carrasco, artista visual y consejero regional del Consejo Regional de la Cultura y las Artes en la Región del Biobío;
- David Ruiz Ruíz, Gestor Cultural, Economista Experto en Responsabilidad Social Corporativa y Finanzas Sostenibles y técnico de cultura del Ayuntamiento de Alcalá del Río, Sevilla;
- Tania Salazar, diseñadora y experta en artesanía, coordinadora del Área de Artesanía del Departamento de Fomento de las Artes e Industrias Creativas, Chile;
- Enrique Avogadro, que es subsecretario de Economía Creativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina;
- José Carbonell, documentalista y gestor cultural español;
- Cristian Venegas, Director Regional de Balmaceda Arte Joven en Valparaíso;
- Paula Murray, *Assistant Chief Executive* (Directora del área de Industrias Creativas) en el Brighton & Hove City Council, Inglaterra,
- David Parrish, consultor inglés en industrias creativas y autor de T-Shirts and Suits Ltd. UK, y finalmente
- John Newbigin, Presidente de Creative England.

Respecto a la primera pregunta, todos consideraron posible establecer estrategias de desarrollo del sector creativo en ciudades de menos de 300 mil habitantes, con algunos énfasis en particular, como por ejemplo la importancia de llevar estas estrategias de nivel microlocal o barrial. De hecho, Paula Murray quien está a cargo de la implementación de políticas en industrias creativas en la ciudad inglesa de Brighton y Hove sostiene que al ser ellos una ciudad pequeña (270 mil habitantes) resulta mucho más fácil desarrollar estrategias de apoyo al sector. Uno de los factores de éxito para esto es que las organizaciones y las empresas se pueden encontrar e interactuar fácilmente en este lugar. La ciudad es lo suficientemente grande para sostener el tipo de oferta cultural y el ambiente del que las industrias creativas les gusta ser parte, pero lo suficientemente pequeña para conocer a los restantes miembros de la comunidad creativa, encontrarse fácilmente y generar exitosamente redes de colaboración.

Con respecto al segundo punto, de los elementos que debieran ser considerados para la elaboración de estrategias de fomento, se encuentra la propia comunidad cultural y creativa y los diversos actores – no excluyentes - que participan del proceso. Se propone promover la asociatividad, el trabajo colaborativo y en red de los creadores, de forma de generar y afianzar confianza entre ellos. En este punto la identidad local es fundamental tanto para reconocerla como punto de partida de las políticas a diseñar como para emplearla como recurso, ya sea en la forma de talento, tradiciones, experiencias y recursos. Además se plantea el reconocimiento de los

actores fundamentales y también la importancia de generar una masa critica que dé sustento a las políticas a desarrollar. Enrique Avogadro indica que se debe trabajar en una "propuesta basada en las fortalezas propias. Análisis sistémico. Trabajo en red a nivel local, regional, nacional e internacional". John Newbigin confirma este punto pues afirma se debieran reforzar las capacidades locales, generación de redes y los recursos disponibles para el sector. El también inglés David Parrish, por su parte, enfatiza la importancia de identificar las ventajas competitivas. Preguntarse qué puede hacer esta región que otras no. Evitar competir con la capital y, en su lugar, complementarla. Encontrar aquello en que esta región puede ser líder nacional.

Otra dimensión que aparece mencionada en diferentes es el tema espacial o más bien las condiciones territoriales, tanto en cuanto a infraestructura cultural como en términos de ecosistema propicio al sector creativo. Felipe Buitrago destaca que elementos claves a considerar son "Espacio, Identidad, Tolerancia, Educación y formación, Propiedad Intelectual, Globalización". Otro entrevistado habla de facultades de artes y el fortalecimiento de la educación artística en los currículos escolares. Se mencionan los espacio para la experimentación.

Loreto Figueroa señala que "cada estrategia permitirá la configuración de un espacio de innovación, información y conexión entre diferentes entes relacionados con la Industria Creativa, en la cual pretende ser compuesto por una red de proyectos activos y de ideas que buscan ser desarrolladas. Este espacio, en el que los talentos más creativos re-energizan, combinando sus experiencias y conocimientos, beneficiará tanto a los actores involucrados de la red como a los habitantes de la zona". Bernabé Carrasco, en tanto, refuerza esta idea al plantear que es necesario un "análisis de la ciudad y áreas urbanas que presenten un aspecto claro a generar innovación o contener un espacio definido y organizado de un aspecto cultura y creativo".

Del mismo modo la generación de políticas públicas y estrategias también se suma a los elementos clave a desarrollar. Alex Blanch, por ejemplo, plantea el impulso a "programas de incentivo de la demanda y programas que contribuyan a la difusión en otras plazas de la actividad creativa del lugar". Otras opiniones plantean la generación de medios de comunicación culturales, además de financiar expresiones culturales locales y festivales de arte contemporáneo. Del mismo modo se habla de la generación de planes de desarrollo estratégico comunales y regionales con énfasis en la cultura y la innovación. En este punto, desde España, José Carbonell manifiesta la importancia de consejos o grupos especializados que permita adecuar los planes y estrategias a la realidad local. Finalmente destaca otro punto que hemos señalado previamente que es "la importancia [de estas estrategias] reside en la no-

homogeneización; esto es las estrategias de un entorno a otro son extrapolables, pero no calcables".

Respecto a la tercera consulta, sobre los actores que debieran intervenir en la generación de un entorno propicio para el desarrollo de un sector creativo a nivel local y/o regional, el grupo de expertos coincidió que en primer lugar debieran ser convocados los artistas y gestores culturales, aquellos actores del propio sector que sean capaces de movilizar a la escena local. Loreto Figueroa es más específica al indicar que "seria interesante convocar a actores de diversas áreas en la cual se mezcle la creatividad con ejecución. Por ejemplo: Gestores Culturales, Economistas, Ingenieros, Arquitectos, Sociólogos, Artistas, Artesanos de la zona más invitados exteriores para tener una mirada parcial de la situación local y/o regional".

En segundo grado de coincidencia se encuentra el sector público, cuyas autoridades y actores aporten con el fomento de redes productivas, una experta del sector del diseño plantea que "debiesen intervenir los [actores] públicos (especialmente municipios formados y empoderados) como facilitadores, las instituciones de gobiernos con herramientas (Indap, Conadi, Sercotec, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Corfo, Prochile, Dibam, Consejo de Monumentos Nacionales, Sernatur), los creadores, las instituciones educacionales y los agentes del tercer sector como corporaciones, bibliotecas, fundaciones y emprendimientos culturales". David Parrish apunta a aquellas agencias relacionadas al empleo y la regeneración económica, "por cuanto su deber es sobre generar empleo, en cualquier sector. La forma de convencerlos de participar es hablar de empleos, regeneración económica, autoempleo, creación de nuevos negocios y sustentabilidad económica. Esa es su primera preocupación, no la cultura o la creatividad".

En diversa escala se agregan como actores relevantes a la sociedad civil; la academia y el sector educativo en general; los consumidores y las audiencias; y también a los medios de comunicación.

Con respecto a la cuarta pregunta, sobre priorizar tres elementos o factores a fortalecer en un territorio interesado en desarrollar una industria creativa/cultural local, los participantes en general se expresar en torno a la asociatividad y generación de redes. David Ruiz afirma que lo importante es el "tejido creativo: Está claro que sin éste no se desarrolla una industria creativa. Propio o "importado", al principio poco importa, porque si se establece hará suyo el territorio y generará una suerte de círculo virtuoso que atraerá más creatividad y la generará autóctona en el entorno".

Como bastante énfasis, buena parte de los entrevistados se pronuncia a favor de la generación de espacios e instancias para la innovación en el sector. Loreto Figueroa ahonda en este punto señalando que se requiere de "experimentación: ya que no existen muchos lugares ni tiempos para crear, probar, equivocarse y aprender además de la universidad. Hay áreas creativas que no pasan por la educación superior o que no les interesa ir a centros culturales, por lo cual contar con un espacio abierto para todo interesado en crear y experimentar, permitirá una configuración de red potente para el crecimiento de la Industria y de manera independiente". En este mismo punto es que la articulación de los actores públicos que promuevan este desarrollo innovador y las instituciones educativas es fundamental pues será posible promover espacios de asesoramiento y mentoría, pero además la instalación de una agenda publica territorial. En particular en la promoción de un ecosistema propicio para el emprendedorismo a partir de un gobierno como indica Enrique Avogadro. Por su parte, Cristián Venegas propone "programas de fomento para la incubación de iniciativas creativas y programas de activación y muestra nacional e internacional de creativos". Otra de las entrevistadas apela también a "la difusión o consumo, en relación a asegurar los mecanismos para que la creación llegue a los consumidores y las audiencias como parte de la cadena de valor y permita sostener económicamente a los creadores". Tanto Newbigin como Murray sostienen que se requiere de la disponibilidad de espacios flexibles y a bajo costo, oportunidades para la generación de redes, compartir conocimiento y del encuentro con pares.

A partir de esta misma dimensión se plantea la necesidad de participación pública, planteada como "un gobierno dispuesto a innovar" (Enrique Avogadro); "Instalar la agenda cultural entre las autoridades territoriales" (Alex Blanch); "Mapa cultural local con agentes, actores y equipamientos/espacios culturales y creativos de los tres sectores. Existencia de un órgano encargado de velar por los intereses y preocupaciones, fortalezas y debilidades del sector tanto a nivel local como supralocal. Por ejemplo un consejo de cultura" (José Carbonell) o "el papel que juega la administración pública: Es el garante del desarrollo económico o industrial considerando, la cultura en nuestro caso, un sector prioritario" (David Ruíz).

Respecto a la consulta sobre cómo debieran articularse los sectores público y privado para el desarrollo y fortalecimiento de un sector creativo loca, se manifiesta cierta diferencia en las respuestas. Ya que uno de los consultados afirma que no debieran vincularse, pues "es responsabilidad pública". Esto lo matiza Felipe Buitrago quien indica que deber haber "diálogo permanente y desacuerdo constructivo. Cada uno tiene prioridades y propósitos diferentes. Cooperar para crecer el pastel, competir para repartirlo".

Una mayor proporción de los actores participantes se manifiesta en favor de la articulación, aunque difieren en la forma y el grado. Por ejemplo, Alex Blanch propone que "el sector público debe apoyar una sector privado (productores o financistas) ya organizado o en vías de ello, mediante instrumentos orientados al desarrollo local". Por otra parte, una profesional de área de diseño señala que "el sector publico debe definir políticas relacionadas a fomentar espacios de difusión, herramientas de apoyo al financiamiento para la producción pero mas aun para la formación e investigación". Enrique Avogadro, por su parte, manifiesta en cambio que debe haber una "definición conjunta de la estrategia". Loreto Figueroa señala que "a través de políticas públicas que unan los esfuerzos para apoyar y administrar los recursos necesarios para el desarrollo de la Industria Creativa del país". Para Paula Murray, el sector privado debiera involucrarse en el desarrollo de estas políticas, por cuanto tiene un buen sentido para reconocer lo que se necesita. Por otra parte, el sector público podría aportar espacio físico y edificios y el privado aportar con inversión para su desarrollo. Por su parte John Newbigin afirma que los gobiernos locales debieran generar instancias donde representantes de diversos actores (negocios, educación, turismo, etc) puedan discutir en torno a formas en que el sector creativo puede generar empleo, crecimiento de la economía local, calidad de vida para los ciudadanos e promoción de una imagen ciudad.

En todo caso, esta articulación debe apuntar a "potenciar la inversión, la educación y desarrollando estrategias de aceleración, potenciada por políticas publicas", como expresa Bernabé Carrasco, además de propender al "aumento de ayudas públicas y/o exención de impuestos al sector creativo. La administración debe ser consciente de que fortalecer el tejido creativo incide positivamente (múltiples estudios lo avalan) en el propio sector, pero también en otros sectores productivos" (David Ruiz).

En cuanto al rol de los privados, "debe aumentar, potenciar estrategias de responsabilidad social corporativa invirtiendo en creatividad y cultura. Devuelve a la sociedad lo que ésta le ha dado, pero, además el retorno de esta inversión está garantizado, como podemos ver con herramientas como *Social Return on Investment*, SROI)" (David Ruiz) además "el privado debe asumir las competencias para hacer uso de esas herramientas y gestionar su propio sector creativo, definiendo roles y articulándose con otros" (Profesional de diseño).

En una visión menos complaciente, Parrish comenta que los actores no sectoriales no van a hacer esfuerzos por fortalecer a la industria creativa local. Sin embargo, se enfocarán en aquello que les permita lograr sus propios objetivos, por lo cual hay que hablarles en esos términos. A una agencia de regeneración económica es

importante hablarle en términos de generación de empleos, si son del sector creativo cuanto mejor. Una empresa preguntará cuál es su beneficio, por lo que no hay que referirse como si fueran una ONG y pedir generosidad.

Con respecto a la pregunta sobre si se debiera trabajar sobre la industria creativa en general o un subsector en específico, las respuestas se orientan a, primero, definir el carácter e identidad local. No obstante eso, el economista del BID, Felipe Buitrago sostiene que "La base son los contenidos, y estos son transversales a los diferentes subsectores. Independiente de un sector particular, la clave es articular la identidad local y su aporte a la creatividad con la cadena de valor de diferentes actividades en diferentes lugares". Por otra parte, un académico sostiene que deben ser varios subsectores que dialoguen entre sí. En general, los consultados se afirman en el tema de la identidad territorial con el fin de reforzar aquellos factores predominantes en la industria creativa local, realizando de paso un trabajo a partir de las especificidades a nivel local y territorial. Así lo reafirma Enrique Avogadro, quien señala que "el ideal sería hacer foco en las fortalezas locales para consolidar una estrategia genuina y creíble. Desde allí debería plantearse la inclusión hacia otros sectores. Es fundamental desarrollar la economía digital creativa como base transversal".

En tanto, Loreto Figueroa indica que "si ya hay una región que ya está trabajando para tener una identidad creativa, considero óptimo continuar por ese sub-sector específico que alimente otras áreas y a la vez, haga crecer la demanda laboral de la zona. Por ejemplo, las ciudades que organizan festivales cinematográficos aportan al turismo, al trabajo temporal, a la gastronomía y al transporte". David Ruiz se pregunta "¿Por qué queremos un sector productivo creativo-cultural potente? Sí es por la riqueza económica que genera, en primera instancia recomendaría centrarse en un subsector. Si nos interesa, por encima de la riqueza económica, la riqueza social que genera, varios subsectores ligados, entrelazados, creciendo entre todos". Parrish, por su parte, recomienda no hacerlo todo. "Las industrias creativas son un sector muy amplio. Quizás escoger algunos subsectores. Quizás sólo uno. Por ejemplo, una región con tradición musical se podrían enfocar sólo en la música, reuniendo a músicos y técnicos. Pero tal como indica José Carbonell, "cada sector tiene sus particularidades por lo que se requieren objetivos y acciones concretas pero, sin embargo, eso no excluye la necesidad de tomar decisiones y poseer una visión general de conjunto". Finalmente Cristian Venegas aporta un elemento muy importante en territorios como en nuestro y es que "dependiendo del territorio, pero en localidades pequeñas es mejor nivelar la cancha de todo el sector antes".

Por último para cerrar este capitulo con opiniones de expertos, se consultó respecto a las mayores falencias para el desarrollo de un sector creativo. En este punto hubo una gran diversidad de respuestas, que fueron desde "El paternalismo de la política pública y la resistencia del sector a entender los conceptos básicos del mundo de los negocios" (Felipe Buitrago) hasta el "individualismo" (Enrique Avogadro).

También se plantea como punto débil el intentar poner la temáticas de las industrias creativas en la mesa de quienes desconocen al sector como plantean tanto Parrish, Newbigin como Venegas, junto con desarrollar políticas de desarrollo y gestión sin adecuación y realismo (Carbonell). En el otro lado se encuentra temas asociados a "la innovación y desarrollo de productos, además de falta de financiamiento y apoyo para innovaciones. Creo importante que las universidades apunten a potenciar la economía creativa y actúen en estrecha relación con la empresa privada. creo también que el Estado puede generar espacios informales y creativos" (Bernabé Carrasco). Figueroa refuerza este punto al indicar que considera "importante establecer una innovación colaborativa al identificar los talentos creativos de la región y crear un red que fomente el concepto de colaboración, aprendizaje e innovación en economía creativa. Gracias a esa colaboración, la comunicación e información será más fácil para conocer todas las oportunidades sobre como conseguir financiamiento, conocer las entidades relacionadas y todos los aspectos para configurar un desarrollo sectorial de creatividad local."

Murray, en tanto, considera un problema serio la disponibilidad de espacio físico a bajo costo y al alcance de los emprendedores creativos. A lo que se agrega la perspectiva de la flexibilidad de esos espacios, pues debido a la naturaleza de este tipo de negocios, estos espacios deben ser capaces de ampliarse o contraerse. En este caso y el de quienes proveen de financiamiento suelen no entender la naturaleza de las industrias creativas.

Otro punto relevante es el del capital humano, como señala otra participante. El "capital humano, el sector en general esta poco profesionalizado en temas de gestión cultural y los creadores asumen roles de promoción y difusión que no manejan completamente. Por otra parte, la formación es muy débil y la mayoría de quienes lideran los sectores creativos son autodidactas (especialmente en artesanía) y carecen de señalizaciones de calidad que les permitan mejorar su oferta aumentando el público". Lo que es reforzado por otro participantes quien indica que se falla en la "formación artística y de audiencias.

Una ultima debilidad planteada se asocia a la permanente duplicidad de economía y cultura. David Ruiz expresa que "tiene que ver con la consideración economicista de la cultura y creatividad. Creo que es un error la absoluta mercantilización del producto cultural. Debemos, en mi opinión, establecer un presupuesto previo. Así, aún siendo cierto que la cultura como sector económico genera riqueza (reitero que hay múltiples estudios que lo avalan), no es ese el hecho más relevante. El hecho relevante es que la cultura, su protección y promoción son esenciales a la humanidad, genere o no beneficios monetarios."

Por último, se dejó un espacio libre para que emitieran opiniones y comentarios al respecto, en caso de notar ausencias en las preguntas, en este punto uno de los consultados planteó que "la industria creativa no debe ser confundida con negocios creativos". Por su parte Alex Blanch aporta que "se debe entender la cultura como sector productivo y no mero generador de intangibles". Loreto Figueroa indica que "hoy, la creatividad es considerada a nivel mundial como el motor para crear fuentes de trabajo, oportunidades de desarrollo económico y espacios de experimentación para la ciudadanía. Combinar economía, cultura y tecnología, centrado en la predominancia en la innovación colaborativa, permitirá desarrollar los contenido creativos, valores culturales y conocimiento de la región. Cultivar la creación de comunidades colaborativas contribuirá significativamente al crecimiento de la Industria Creativa". Newbigin sostiene que es importante que cada comunidad desarrollo su propia estrategia de fomento del sector,, que no hay una receta universal, y que es importante persuadir a gobiernos y sector empresarial que este sector en esencial en el desarrollo futuro. Finalmente, José Carbonell aporta "la importancia de establecer criterios que orienten y rijan las transversalidades que se producen entre el sector creativo y cultural con otros como el educativo, comercial y turístico".

## IV. Modelos de negocios y de gestión privados

Tal como se indicado anteriormente, para efectos de este estudio se ha generado una división arbitraria entre los espacios público y privado con el fin de ser más claro en el análisis de los actores y sus participación en el desarrollo de un ecosistema creativo. Lo público se ha dado en llamar Modelo de Gestión en cuanto a su capacidad de generar y administrar redes, promover talento y desarrollar espacios desde las políticas públicas, aunque también se le denomina así desde las entidades privadas sin fines de lucro. En tanto, el ámbito de los privados se le ha caracterizado con la idea de modelo de negocios, desde donde el productor creativo o cultural sea capaz de crear, capturar y entregar valor (Osterwalder & Pigneur , 2010). Este concepto de valor tiene múltiples dimensiones, en la cual la más conocida es el valor de cambio, más conocido como precio. No obstante lo anterior, es posible que este valor trascienda del mero intercambio económico y se instale además en los campos del contenido simbólico, el valor expresivo, el valor social y cultural, entre otros.

En cualquier caso, la razón de ser de un modelo de gestión privado tiene que ver con proveer productos o servicios que permitan satisfacer una necesidad o deseo de un grupo de consumidores. "Se trata de un proceso gobernado por el valor" (Drucaroff, 2006). No obstante eso, no basta con crear valor para que el proyecto sea viable, sino que además se debe traducir en un tipo de valor que pueda ser capturado por clientes y usuarios en el mercado por medio del intercambio de bienes y servicios.

Es importante recordar la multidimensionalidad del sector de la industria cultural y creativa, que se mueve en los ámbitos del desarrollo económico y la generación de empleos, pero además en la esfera del desarrollo humano, el patrimonio cultural y la inclusión de amplios sectores sociales (UNCTAD, 2008).

#### 1. Cultura y tecnología

El acceso a tecnología de la información ha revolucionado el universo de la generación y distribución de contenidos culturales, ampliando las audiencias potenciales de nuestros proyectos. No obstante eso, ha planteado desafíos importantes al sector, pues esta apertura ha implicado también una multiplicación en la oferta creativa.

De un tiempo a esta parte, se han diluido las dificultades técnicas y geográficas en el acceso de los bienes culturales. El desarrollo tecnológico ha sido uno de los grandes responsables de esta época de convergencia, diversidad y abundancia en particular en permitir una mejora considerable en la calidad de vida de las personas y de paso en la generación de canales de distribución de estos contenidos.

Lejos se ven aquellos años donde monjes de clausura pasaban sus días copiando a mano los escasos y valiosísimos libros que se publicaban. Poco más de 500 años han pasado desde aquella época y en una fracción de tiempo en la historia de la humanidad se ha multiplicado la velocidad en que se crean y distribuyen los contenidos simbólicos. Pero la revolución tecnológica que se ha vivido en los últimos 30 años, con la aparición de los computadores personales y paralelamente de internet ha tenido un efecto explosivo tanto en la capacidad de producción como en el alcance y velocidad de distribución de los contenidos.

Como efecto adicional a esta revolución tecnológica en los últimos años se ha generado un nuevo fenómeno, el *crowdfunding* o financiamiento colectivo, que transforma las redes virtuales en espacios propicios para realizar propuestas creativas y en paralelo facilitar la recolección de financiamiento desde las audiencias de forma anticipada y con la promesa de recibir algo a cambio.

Tomando como base la teoría de la cola larga planteada por Chris Anderson (Anderson, 2004), en la cual se plantea la existencia de proyectos de nicho con mercados pequeños y dispersos, este acceso tecnológico ha generado además un espacio amistoso para la generación de plataformas de financiamiento innovadoras que han venido a salvar en parte la brecha de acceso a recursos de diversas iniciativas.

Si bien hay una experiencia a fines de los 90, cuando los fans financiaron una gira de la banda Marillion, no es sino hasta 2008 cuando se instala el concepto de *crowfunding*, en español denominado micromecenazgo, microfinanciamiento o financiamiento colectivo. Ejemplo paradigmático de este modelo es Kickstarter, plataforma que desde 2008 ofrece financiamiento masivo online a proyectos creativos

a nivel global. Por su parte, en Latinoamérica se cuenta hoy con plataformas como Idea.me, entre otras.

Este modelo de financiamiento funciona sobre la base de la postulación de un proyecto por parte de sus gestores, quienes presentan las características y los objetivos del proyecto junto con la meta financiera que esperan alcanzar. En paralelo, se genera una escala diferenciada de aportes individuales que recibirá determinada recompensa, que servirá de estimulo a quienes apoyen la iniciativa. Con esta información se genera una campaña para captar tanto la atención como el aporte de los usuarios de la plataforma y en consecuencia de sus aporte económico, que puede ir de pocos pesos a millones. La campaña de financiamiento termina luego de una cantidad determinada de días, tras lo cual se entrega el dinero al que lo colecta y se le descuenta a quien aportó.

Esta modalidad de financiamiento innovador es atractivo para proyectos de nicho, mercados pequeños o de características especiales. De esta forma, los aportantes o mecenas se suman al proyecto aportando pequeñas sumas de dinero, que permitan que el proyecto se concrete y llegue a las audiencias, lo que de otra forma no habría sido posible.

Se estima que los proyectos generados por esta vía se relacionan de buena forma con los principios de acceso abierto, pues habiendo cubierto los principales costes de la generación y producción del proyecto se genera una dinámica de compartir y distribuir. En cualquier caso, se produce una dinámica de divulgación abierta de las iniciativas presentadas en las plataformas. No obstante eso, en este punto puede producirse el riesgo de difundir los proyectos en etapas muy tempranas que puede implicar la copia de las ideas.

Más allá de estos riesgos particulares, los avances tecnológicos han abierto una gran oportunidad a los proyectos de desarrollo cultual, así como a los emprendimientos cuyo insumo básico es la cultura por cuanto han permitido multiplicar la capacidad de transmisión de contenidos simbólicos hacia comunidades más pequeñas y/o más dispersas geográficamente. Del mismo modo ha abierto el debate en torno a la capacidad de respuesta de las legislaciones sobre propiedad intelectual muy asentadas en lo físico a un entorno de desarrollo creativo de contenidos que se esparcen ilimitadamente por medio de las redes virtuales, que además genera una bidireccionalidad constante en la emisión de contenidos que ha derivado en la formación de una nueva generación de consumidores de cultura, que a su vez se transforman en productores de contenidos. Esto ha generado el concepto de los prosumidores, que son agentes de difusión cultural no necesariamente

profesionales en pequeña escala, pero de gran alcance en virtud de su multiplicidad, viralizando contenidos y traspasando los límites formales de la gestión cultural profesional en lo que muchos ven un riesgo, pero también muchos ven oportunidades por el volumen de redes que se generan.

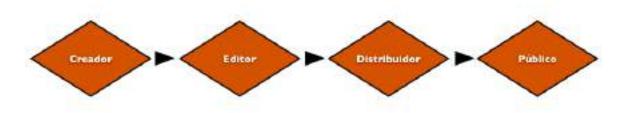


Imagen 11: Modelo lineal (Elaboración propia)

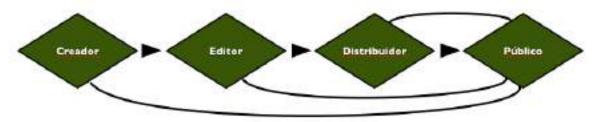


Imagen 12: Modelo con prosumidores (Elaboración propia)

Es a partir de este quiebre del eje lineal planteado arriba que el sector creativo y cultural se enfrenta a la imperiosa necesidad de generar modelos de gestión, negocios y sostenibilidad. La tecnología ha generado numerosas oportunidades para la difusión cultural, no obstante eso, al sector creativo se le presenta un desafío relevante que tiene que ver con dejar de pensar los proyectos sólo desde la perspectiva tecnológica, que es la herramienta, y empezar a apropiarse de ellas con el objetivo de difundir contenidos culturales, y también abocarse a la tarea de la generación de estos nuevos modelos de negocios y gestión.

## 2. Propiedad intelectual

Desde que se inicia la construcción teórica de las industrias creativas y culturales en los años 90, la propiedad intelectual ha tenido un lugar relevante en el desarrollo del sector. Se le considera pilar fundamental en el modelo dominante de las industrias creativas, como se plantea en diversas definiciones operacionales que apuntan a la explotación de los derechos derivados de ella. Con la contribución de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), entidades dependientes de las Naciones Unidas, se ha establecido, a lo largo de los años, un cuerpo de políticas intentando regular globalmente el tema de la propiedad intelectual.

De acuerdo a estos actores, la propiedad intelectual es concebida como un factor clave en la "salud" de la economía creativa, por lo cual se ha desarrollado una consistente campaña en orden a demostrar su valor, junto con los riesgos para los creadores e incluso la economía en general cuando estos derechos no son observados. Pero más allá de si se está de acuerdo o no con el actual régimen de propiedad intelectual, no cabe duda respecto a la importancia que tiene para el desarrollo del sector, ya sea que se quiera o no trabajar bajo el marco existente.

Como lo planteó Howkins (2001), los principios de la propiedad intelectual se encuentran en el corazón de las industrias creativas; sin embargo no se puede ignorar que estas ideas han sido generadas en el norte global basándose en sus propias prácticas culturales, tradiciones y costumbres y todos estos esfuerzos para globalizar esta concepción colisionan con otras culturas y eventualmente las sobrepasan. Por esta razón, Fonseca y Davis (Fonseca Reis & Davis, 2008, p. 189) han expresado que el actual enfoque de los derechos de propiedad intelectual resulta incomprensible para muchas personas en la región para quienes es inconcebible que el conocimiento cultural o tecnológico de dominio comunitario pueda ahora ser registrado como propiedad. Smiers (2007) agrega que históricamente la conceptualización de la propiedad intelectual en términos privados no está presente en la tradición de la mayor parte de las culturas, aunque siempre ha habido artistas y creadores.

Con esta discusión, el autor no desea cuestionar los derechos de los creadores y autores, sino poner en discusión de un modelo dominante en organismos internacionales y parlamentos nacionales, sin considerar el valor social de la cultura, sino solamente los derechos de explotación, y sobre todo los cambios tecnológicos que están cuestionando los conceptos tradicionales. Una discusión sobre la perspectiva de la propiedad intelectual en el desarrollo creativo debiera incluir una revisión de su

historia en orden a entender la progresiva transformación de estas políticas hasta la actual restrictiva y excluyente concepción dominante.

Definición que es equivalente o más bien la traducción de "those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property" (DCMS, 2001, p. 5), implementada por el gobierno británico en 2001.

Como es de suponer, uno de los temas clave de las políticas para promover las industrias creativas se relaciona con la propiedad intelectual; aunque el marco establecido no ha sido completamente amigable con el país<sup>6</sup>. Chile no ha sido ajeno a este tema en términos de que el documento gubernamental asume la importancia de la propiedad intelectual en la promoción de un desarrollo basado en la innovación (Eyzaguirre, 2007). En orden a estar actualizado en estas materias, Chile ha suscrito numerosos acuerdos como las convenciones de derechos de autor y marcas comerciales de la OMPI y sus legislaciones que han sido hechas de acuerdo a TRIPS<sup>7</sup> (CNIC, 2007). Sin embargo, a pesar de estas intenciones Chile ha sido ubicado en una "Priority List Watch", una lista de observación prioritaria, por el gobierno de los Estados Unidos, que considera que el país ha implementado sin efectividad la protección de la propiedad intelectual, al tiempo de considerar insuficientes las penas por infringir las reglas de protección de los derechos de autor.

Actualmente, en términos legales, la ley chilena sobre propiedad intelectual<sup>8</sup> establece derechos tanto morales como económicos de creadores o propietarios de derechos por un máximo de 70 años después de la muerte del creador, luego de la cual todo trabajo pertenece al patrimonio cultural común<sup>9</sup> (Congreso Nacional, 2010).

La legislación chilena ha ido avanzando de forma paralela a los avances de la legislación internacional, en términos de actualizar la duración de los derechos, en función de una serie de tratados de libre comercio con diferentes naciones. En este

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Basado en las regulaciones de patentes, en 2004 una empresa australiana patentó la murtilla (Myrtus Ugni), un berry originario del sur de Chile y renombrado como Tazziberry para su comercialización. (RIRDC, 2004; 20).

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> El Tratado de Comercio relacionado a la propiedad intelectual (en Inglés Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property - TRIPs) establece estándares mínimos en regulaciones y legislaciones sobre propiedad intelectual. Es administrado por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI).

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> La ley 17336 sobre Propiedad Intelectual fue promulgada en 1970, con modificaciones en 1992, 2003 y 2010. La primera versión de la ley garantizó un periodo de protección de 30 años luego de la muerte del creador e incluía sólo a individuos como potenciales dueños de derechos. Posteriores modificaciones a la ley cambiaron tanto el periodo (a 50 y luego a 70 años) y a los posibles dueños de derechos (incorporando a personas jurídicas a las de personas naturales)

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> De acuerdo a la ley, los trabajos en el patrimonio cultural común pueden ser usados libremente por cualquiera, respetando los derechos morales de los dueños de los derechos y el trabajo en su integridad.

punto es importante hacer la distinción en torno a la definición de la propiedad intelectual, pues si bien históricamente se la ha considerado en sentido amplio como la protección a las creaciones del intelecto humano, se ha derivado en dos grandes áreas de influencia.

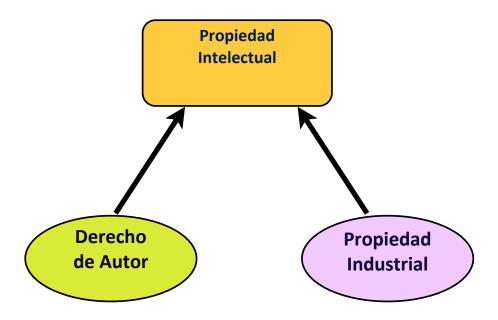


Imagen 13: Áreas de la propiedad intelectual (Elaboración propia)

La propiedad intelectual se divide en propiedad industrial y derecho de autor. El primero es aquella área de la propiedad intelectual cuyo foco son las creaciones del intelecto humano que se expresan en la forma de invenciones, marcas, dibujos y diseños industriales y aquellas formas que permitan la innovación al interior de las empresas, además de generar ventajas competitivas de ellas en relación a su competencia. El derecho de autor, por su parte, es aquella área del derecho que protege las creaciones artísticas, literarias y científicas, por un cierto periodo de tiempo, por el sólo hecho de la creación. En paralelo, se encuentran los derechos conexos, que son derechos derivados del derecho de autor y que protegen el trabajo realizado por interpretes, ejecutantes y productores fonográficos (OMPI).

La propiedad industrial no será materia de este estudio, aunque hay áreas de importancia transversal como las marcas, dibujos y diseños industriales; por lo que de ahora en adelante al referirnos a propiedad intelectual lo haremos en lo especifico de derecho de autor y los derechos conexos.

La gran distinción en la temática de la propiedad intelectual entre propiedad industrial y derechos de autor es la existencia de una duplicidad de derechos en los segundos: los derechos morales y los derechos económicos.

Los derechos morales se entienden como aquellos personales, inalienables e intransferibles de los creadores de las obras y que tienen que ver con la paternidad creativa de una obra, lo que se expresa en el derecho de reconocimiento de su autoría y el derecho a la integridad de la obra; en tanto, por derechos patrimoniales, de explotación o económicos, se entienden aquellos derechos que derivan de la posibilidad del creador o de quien detente de los derechos de una obra de recibir una remuneración en cuanto al uso de la misma. Este derechos a diferencia de los morales, se pueden ceder o facilitar a terceros para su uso con fines comerciales, demandando para ello una remuneración (INAPI, 2013).

La legislación establece que la protección de la ley es inmediata al momento de la creación de la obra, sin embargo para hacer uso de los derechos patrimoniales con frecuencia se requiere de un documento que acredite que se es el titular de los derechos invocados. Este es un trámite que se debe realizar ante el Departamento del Derechos Intelectuales, dependiente de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) por medio de la inscripción de un registro, que acredita a la autor como titular de todos los derechos involucrados (DDI, 2013).

Del mismo modo, a nivel internacional han surgido numerosas iniciativas que apuntar a contrarrestar el rol y el alcance de las actuales legislaciones en torno al tema de la propiedad intelectual. Entre ellas se encuentran las iniciativas Copyleft, Software libre, GNU, que han buscado transformarse en alternativas al modelo anglosajón de propiedad intelectual que privilegia la concentración de derechos en un número muy limitado de titulares.

En este punto, quizás una de las mayores influencias actuales es el de la plataforma de licenciamiento *Creative Commons*, que es una organización sin fines de lucro, que no elimina la propiedad intelectual de sus autores originales, sino que permite compartir porciones de su creatividad con terceras personas mediante regulaciones de valor legal que permiten compartir los logros creativos sin perder los derechos estándares.

Estructurada por académicos y abogados, como el profesor Lawrence Lessig, entre otros, el sistema de *Creative Commons* parte de la premisa de que alguien no puede querer tener Todos los derechos sobre los contenidos, pudiendo tener algunos derechos reservados e incluso puede decidir No tener derechos reservados de las

creaciones publicadas. Esto debido a que en muchos casos, contar con todos los derechos impide una mayor y más libre circulación de los contenidos, por ejemplo, de autores novatos, de artistas experimentales, o la simple necesidad de compartir las propias creaciones con la audiencia y la comunidad.

Es el propio Lawrence Lessig quien afirma que sostener que existe una única forma en que los creadores puedan proteger sus obras es absurda, lo que propone con *Creative Commons* no es una forma de impedir a los autores a generar recursos de sus obras, sino que cuenten con la libertad de elegir cómo hacerlo (Fernandez de Lis, 2007).

Por otra parte, una visión radicalmente opuesta a la que predica la defensa irrestricta de los derechos de autor es la que proviene de diversos autores que abogan por lo que denominan el derecho a compartir. Planteando que el acceso a internet no han perjudicado el negocio, sino que ha modificado el paradigma del acceso a los contenidos. Ignacio Escolar en su artículo "Por favor pirateen mis canciones" (Escolar, 2001) plantea su experiencia como músico y cuenta que con su banda logró en 2001 vender más de 10 mil copias, cifra que muy pocos artistas alcanzan, cerca de un 0,7%, pero muy lejos de los superventas. Con esta cifra su remuneración mensual sería a valor actual de \$38.500¹0. En cambio, las presentaciones en vivo se presentan como una oportunidad de generar más recursos que con la sola venta de discos. De acuerdo al Nielsen Report de 2009 sólo el 2% de los discos editados en los Estados Unidos vendió más de 5 mil copias; en tanto según datos del sitio Techdirt.com por cada mil dólares generados por venta de discos el músico recibe 23.

Es a partir de esta situación es que cobran sentido las palabras de la cantante norteamericana Courtney Love, quien en una conferencia de la industria sentenció: "¿Que es la piratería? Piratería es el acto de robar el trabajo de artista sin ninguna intención de pagar por él. No estoy hablando acerca de un software al estilo Napster. Estoy hablando sobre los contratos de grabación de los principales sellos discográficos" (Love, 2000).

El modelo de negocios existente antes de internet validaba el contrato con grandes compañías, pues además de grabar un disco permitía el acceso a promoción, rotación en radios, apariciones en televisión, es decir, poner en contacto al artista con el público, que a su vez aumenta o disminuye la posibilidad de ganar dinero. Para Escolar el efecto promocional de las redes *peer-to-peer* o la descarga directa es muy conveniente, por cuanto el "pirateo" permite hacer gratuitamente por medio de los usuarios, lo que antes hacían los sellos.

69

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Pesos Chilenos

Una serie de estudios rebate la visión critica a las prácticas de "piratería" de contenidos musicales, en particular, aquellos argumentos tradicionalmente plasmados en las criticas de la industria. En el paper "The Effect of Napster on Recorded Music Sales: Evidence from the Consumer Expenditure Survey" (Hong, 2004), el autor concluyó que el efecto de Napster sólo podía explicar el 20% de la baja en la adquisición de discos. De acuerdo al investigador la popularización del disco compacto motivó a millones de usuarios durante varios años a reemplazar sus colecciones de vinilos y estimó que la época de la aparición de la plataforma Napster coincidió con el agotamiento de esta práctica de actualización de catalogo por parte de los consumidores. En otras palabras, ya habrían reemplazado sus colecciones con CD, por lo que la venta de discos habría caído con o sin Napster.

Por otra parte, David Blackburn en el artículo "On-line Piracy and Recorded Music Sales" (Blackburn, 2004) para su tesis de doctorado en Harvard plantea dos efectos de las prácticas de compartir archivos (*file sharing*). El primero es un efecto de reemplazo que reduce las ventas y el segundo un efecto promocional, que las aumenta. El primer efecto es sensible para artistas superventas, que ven reducidas las ventas de sus discos en beneficio de descargas no autorizadas; mientras que el segundo se relaciona con los artistas menos conocidos o independientes que reciben más atención por parte de la audiencia.

Estas prácticas no convencionales con respecto a la ortodoxia del derecho de autor han generado incentivos interesantes para el consumo de bienes culturales complementarios como presentaciones en vivo y otras y, que del mismo modo sirven de promotores de la creatividad al permitir efectivamente la circulación de contenidos y la diversidad cultural (Derecho a Leer, 2011). Como ya se ha analizado en páginas anteriores, existen proyectos establecidos que hacen uso de estas estrategias para poner en contacto a artistas y audiencias con un beneficio mutuo, al enriquecer la oferta cultural. El problema hoy no es de acceso, sino más bien de cómo se organiza toda esa avalancha de contenidos.

De ahí que se proponga que para generar mayor valor, el sector musical, por ejemplo, debiera ser capaz de encontrar, filtrar y comunicar la información a los usuarios. Los modelos de gestión debieran apuntar a generar entes organizadores y clasificadores de información, más que aplicar irreflexivamente el modelo de explotación del derecho de autor.

En este escenario es importante indicar que más allá de la opinión individual o colectiva de creadores, artistas y productores culturales en torno a la

temática de propiedad intelectual, se hace necesario que cada individuo u organización tome una posición en torno al tema y defina su propia estrategia de gestión y protección por cuanto es fundamental en su modelo de gestión o de negocios cuando corresponda.

## 3. Modelos de gestión y negocios en cultura

Desde el momento que el gestor o emprendedor cultural se decide por plasmar su idea en un proyecto o un negocio se propone hacer realidad algo que hasta ese momento es sólo una idea. Si bien pueden existir numerosas formas de concretar esa idea, la mayor parte de los proyectos exitosos cumple con una serie de 4 etapas consecutivas que permiten disminuir la incertidumbre a la que se exponen quienes inician proyectos desde cero. Es la llamada ecuación innovadora (Drucaroff, 2006) que se plasma en los manuales de emprendimiento en Industrias Culturales "Del Dicho al Hecho" que editó el Ministerio de Cultura de Argentina con el fin de orientar a los gestores creativos en el desarrollo de sus ideas de negocios. Pero más allá de sí el énfasis es la ganancia o no, lo que es un hecho relevante en el mundo cultural es la importancia de que los proyectos en el sector creativo se orienten hacia la sustentabilidad económica.

#### Ecuación emprendedora

# Creatividad + Análisis + Estrategia + Acción

Imagen 14: La ecuación emprendedora (Fuente : Texto Del Dicho al Hecho)

En todo emprendimiento, y en particular en el sector cultural y creativo, el emprendedor es quien define el QUE (servicio o producto) y el PARA QUÉ (objetivos), pero el componente de sustentabilidad económica del proyecto viene definido por los usuarios/clientes/audiencia, que le otorga una determinada valoración por la cual está dispuesto a pagar o a asistir. En la medida que el proyecto sea capaz de encontrar clientes que lo validen como propuesta, siempre desde la perspectiva económica, el proyecto podrá ser sustentable.

En términos simples, todo proyecto surge desde la **Creatividad** de sus autores, quienes generan productos o servicios a partir de sus inquietudes artísticas y creativas. Lo que en el párrafo anterior hemos definido como el QUÉ. En las fases de **Análisis** y **Estrategia** es donde se desarrolla la evaluación de la sustentabilidad económica del proyecto por medio de modelos de análisis que permitan visualizar la iniciativa en toda su amplitud. Lo que de acuerdo a Osterwalder y Pigneur se denomina Capturar Valor. Finalmente se desarrolla la fase de **Acción** que es en la cual se entrega el valor a los usuarios.

A partir de esto y desde la perspectiva del modelo de gestión privado de proyectos en el sector creativo se ha seleccionado como base de análisis el trabajo de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), *Business Model Generation* en el cual se desarrolló un método muy efectivo para analizar el modelo de negocio o de gestión de una organización. Esto es particularmente interesante desde la perspectiva de la construcción de un modelo de trabajo y análisis más visual y de fácil elaboración para un entorno con escasa formación en negocios y poco habituado a la confección de este tipo de documentos estratégicos.

El generador de modelos de negocios Canvas es "un prototipo dinámico, un mapa funcional que puede modificarse, rediseñarse y adaptarse de acuerdo a las necesidades de la empresa y el entorno" (Romero, 2011) y que se organiza en 9 módulos que contemplan cada uno de los aspectos que debiera considerar una organización para crear, entregar y capturar valor, y que permite evaluar la consistencia general del mismo modelo de negocios o de gestión individual, y finalmente la consistencia entre los módulos. De la forma que está diseñado y con adaptaciones sencillas se puede considerar como una herramienta amigable para emprendedores culturales y creativos sin experiencia y conocimientos de estrategias económicas más complejas y puede ser aplicado a diversos proyectos, incluso aquellos sin fines de lucro o voluntarios.

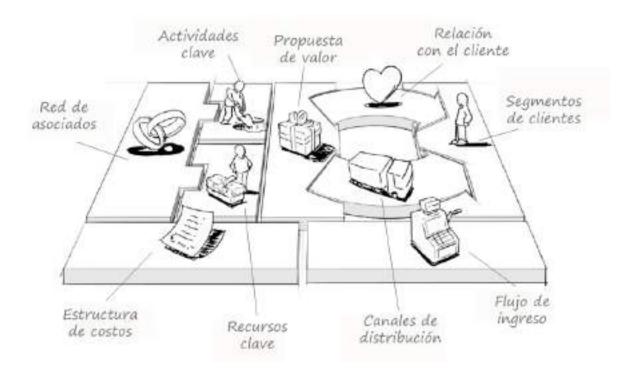


Imagen 15: Esquema del Generador de Modelos de Negocios Canvas

Los módulos explicados en breve se explican de la siguiente forma:

- a. **Propuesta de valor**, es el núcleo del proyecto. Es el valor o los valores que entregamos a nuestros clientes o usuarios. Por medio de este modulo debemos ser capaces de describir que necesidad o gusto de nuestros segmentos de usuarios estamos dando respuesta o estamos satisfaciendo. Un error es considerar que la propuesta de valor es el producto o servicio. La propuesta de valor es más bien lo que ese bien tangible o intangible transmite y transporta al usuario. Por ejemplo, exclusividad, placer estético, experiencia, confort, emocionalidad, diseño, etc. En resumen, porqué un cliente o usuario nos preferirá.
- Segmento de clientes/usuarios, son considerados el centro de todo proyecto.
  En general se le considera el primer y principal módulo del modelo de gestión o negocios.

Se pueden distinguir dos niveles en este módulo que son los cliente propiamente tales, que son quienes serán pagarán para el producto o servicio o la realización del propio proyecto, y luego los usuarios que muchas veces son hacia hacía quienes se orientan los proyectos en calidad de audiencia, beneficiarios o participantes.

Los segmentos de clientes pueden ser diversos y para cada uno debo tener una propuesta de valor diferente y única. Por ejemplo, una empresa contrata a una compañía de teatro para aportar a su comunidad. La propuesta de valor para la empresa (cliente 1) será diferente que la orientada al público (usuario o cliente 2). Para uno la propuesta puede ser cumplir con su estrategia de responsabilidad social corporativa; mientras que para los segundos puede ser el disfrute estético de una obra.

- c. **Relaciones con los clientes**, de que forma me vinculo con los usuarios y clientes para dar a conocer mi propuesta de valor. ¿Es directa o indirecta a través de intermediarios?
- d. **Canales de distribución**, como hago llegar mi propuesta de valor a los clientes y usuarios. De la misma forma debo preguntarme como van a adquirir mi propuesta de valor mis clientes y de qué forma la voy a distribuir.

- e. **Flujo de ingresos**, de que forma sustento económicamente mis proyectos, cómo genero recursos para dar sustentabilidad a mi proyecto. En relación a los clientes, ¿por cuál parte de mi propuesta de valor están dispuestos a pagar?; ¿están disponibles para pagos únicos por entrada o proyecto o por suscripción mensuales, anuales?
- f. **Red de Asociados, Alianzas o socios claves**, quien o quienes son actores externos claves para el éxito de mi proyecto. Proveedores, aliados asociativos, unirse a otros emprendimientos
- g. **Actividades claves**, qué tareas son fundamentales para el buen desarrollo de mi iniciativa. Es importante priorizar las acciones más importantes (producción, creación, diseño, etc.)
- h. Recursos clave, qué elementos internos de la organización tanto humanos, físicos como intelectuales necesito para mi proyecto se realice exitosamente y de esta forma desarrollar mi propuesta de valor y llevarla a los usuarios o clientes.
- i. **Estructura de costos,** en que aspectos fundamentales se debe considerar el gasto de recursos para poder concretar mi proyecto. Se debe planificar bien de tal forma de lograr equilibrar los ingresos y los costos con el objetivo de lograr la sustentabilidad de nuestro proyecto.



Imagen 16: Una herramienta interesante para identificar y caracterizar al cliente/usuario es el denominado Mapa de Empatía.

La metodología de aplicación indica que el lienzo de negocios Canvas debe ser modelado a partir de la definición del segmento de clientes y usuarios, para luego definir la propuesta de valor enfocada en ese cliente y sus necesidades, expectativas y gustos, entre otros. He aquí un factor muy relevante en el análisis, que es que en el emprendimiento tradicional el foco se encuentra depositado en el cliente o usuario, por cuanto la propuesta de valor a definir debe dar respuesta a una necesidad, dolor, gusto o inquietud del cliente.

En el mundo de la gestión cultural, las industrias culturales y creativas esto no necesariamente se desarrolla de esa forma, por la naturaleza misma de la producción artística, cultural y creativa. En buena parte de los proyectos artísticos, el creador se manifiesta ajeno a estas dinámicas cliente/propuesta de valor, y está más bien orientado a la expresión creativa de sus inquietudes estéticas, sensitivas o formales.

Tomando en cuenta que el corazón del modelo elaborado de Osterwalder y Pigneur es la dualidad **Segmento de Clientes/Usuarios** y **Propuesta de Valor**, y cómo desde el segundo se crea y entrega valor apreciado por el primero, la pregunta entonces es como se complementan dinámicamente esta mirada desde el modelo de negocios con el énfasis mayor o menor en el contenido simbólico de la expresión

artístico-cultural. Una posible respuesta viene dada en la siguiente grafica, donde se superponen ambas dualidades



Imagen 17: Superposición del Modelo de Negocios y el diagrama de las industrias creativas (Elaboración propia).

Si superponemos entonces, los modelos teóricos de la industrias creativas presentado en los primeros capítulos de este estudio con el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur, nos queda una figura de un eje horizontal que da cuenta de una relación directa entre el sector cultural o creativo al cual adscribe un proyecto o emprendimiento y el énfasis en el usuario o la propuesta de valor en su potencial modelo de negocios.

En la gráfica del sector creativo podemos dibujar un eje horizontal imaginario (x) en el cual en un extremo ubicamos al sector cultural, en la mitad a las industrias culturales y en el otro extremo las industrias creativas. Por otra parte, podemos dibujar un segundo eje horizontal imaginario (y), en el cual dispondremos de los módulos nucleares del Canvas. Así en un extremo ubicaremos la Propuesta de Valor, mientras que en el otro extremo ubicaremos al Segmento de Cliente.

Del cruce realizado se desprende que en la medida que el gestor o productor se mueve más hacia el sector cultural, lo que significa que se enfoca en proyectos con mayor contenido simbólico menos atención presta, incluso ignora, al módulo de los clientes. En ellos el énfasis va a estar puesto en su propuesta de valor más que el posible usuario. Las necesidades expresivas de ciertas creadores en algunas de las disciplinas del sector artístico o expresiones culturales tradicionales provocan que el creador o productor genere resultados que obvien la presencia del usuario o audiencia, incluso se le puede menospreciar. Esto pues para ellos, la propuesta de valor, que es finalmente su obra, es reflejo de sus propias inquietudes creativas.

Mientras tanto que en aquellos proyectos inclinados hacia el eje de las Industrias Creativas el énfasis va a estar depositado en el Segmento de Usuarios y sus necesidades. De aquí por ejemplo, disciplinas como el diseño, la arquitectura y en buena medida la artesanía se focalizan en el público hacia el cual orientarán su creación y a partir de ellos desarrollar una propuesta de valor que responda a los requerimientos del cliente o usuario.

De ahí que en el resumen se pueda expresar que en el sector cultural, en especial el artístico, el gestor cultural en su rol mediador entre artista y audiencias busque identificar la propuesta de valor de la obra y a partir de ella identificar los posibles segmentos de usuarios; en el otro extremo, los creadores y gestores creativos reconocen al segmento de cliente al cual se enfocan y definen sus deseos, necesidades, incluso, sus aspiraciones y a partir de ellas es que define su propuesta de valor por medio de bienes o servicios que sirven de vehículo para los atributos intangibles y particularidades que interesa poner en valor.

## 4. Modelos de negocios por sector

Tomando en cuenta lo indicado en las páginas precedentes es que en los siguientes párrafos revisaremos algunas prácticas del sector cultural y de las industrias creativas que pueden ser consideradas como buenas prácticas y que apuntan a la sustentabilidad de los proyectos y que pueden transformarse en buenos casos de análisis para el desarrollo de proyectos individuales en la esfera privada tanto con como sin fines de lucro.

Para efectos prácticos hemos dividido esta parte por subsectores del sector creativo definidos como de interés para efectos de esta investigación; que son el sector museístico, el sector audiovisual y el sector musical, además de incorporar experiencias multisectoriales en la Región de Los Ríos que permiten observar que en nuestra región también se generan modelos de negocios o gestión atractivos desde la perspectiva del análisis.

### a. Modelos en museos

Ya se ha explicado que el modelo de gestión de una organización propone la forma de hacer llegar una propuesta de valor a un grupo de usuarios, tratando el mismo tiempo de hacerlo sostenible. Además se ha señalado que este modelo aplica a organizaciones con fines de lucro o entidades publicas o privadas sin fines de lucro. En el caso de estás últimas su sostenibilidad depende de subsidios privados y principalmente públicos, por medio de asignaciones directas o concursos de proyectos.

En los actuales escenarios de crisis internacional, las primeras señales de ajuste económico se manifiestan en el sector cultural, que siempre ha sido considerado un gasto más que una inversión. Algunos museos han notado esta situación y han buscado mecanismos de atracción y fidelización de visitantes con el objetivo a resistir los embates de las políticas de ajuste. En este punto es importante destacar cuál es la propuesta de valor del museo, entendida esta como la experiencia que el usuario viva al asistir a la sala, y forma de vincularse con los usuarios y los canales por medio de los cuales se comunica y entrega su propuesta.

La vinculación básica de museo y visitante es que este último paga por una entrada que le da a acceso a una cantidad de colecciones del primero. Sin embargo este modelo ha ido mutando con el objetivo de dar sustentabilidad a los proyectos museísticos, enriqueciendo y renovando además la forma de vincularse con los usuarios con un propuesta de contenidos innovadora.

Por ejemplo, a nivel internacional son numerosas las experiencia de museos que han instalado una tienda a su ingreso/salida donde los visitantes puede adquirir objetos que le permitan extender la experiencia de visita del recinto tanto a nivel personal, como en la forma de regalos.

Una segunda experiencia es el mecenazgo privado, que permite recurrir a recursos que permitan sostener el trabajo del museo. En este punto se considera normalmente la inversión de grandes corporaciones mediante sus políticas de relaciones públicas o responsabilidad social empresarial. No obstante eso, han existido innovadoras experiencias de mecenazgo privado de pequeña escala como por ejemplo la "adopción" de objetos de las colecciones del museo. Tal fue por ejemplo, como se realizó en el Museo Británico, donde los visitantes y usuarios fidelizados del museo podían aportar un monto mensual que se destinaría a la conservación de uno o más objetos al que podrían considerar como "propio".

Un tercer ejemplo que se desea plantear es la estrategia empleada por el *Musee* de la Grande Guerre du Pays de Meaux para entregar su propuesta de valor a los potenciales visitantes.

Ellos partieron de la pregunta de qué habría pasado si en 1914 hubiera existido Facebook y desarrollan el proyecto Facebook 1914 en el cual crean el perfil de usuario de Léon Vivien, un profesor de escuela quien se ve transformado en soldado en los años de la Primera Guerra Mundial. Por medio de esa cuenta, Léon va relatando en primera persona y en tiempo real los sucesos que le corresponde vivir (Musee de la Grande Guerre, 2010).



Imagen 18: Muestra de los estados de Facebook de Léon Vivien en el proyecto Facebook 1914.

Diez personajes dieron vida durante 12 meses a este relato formado por cientos de posts ilustrados profusamente con piezas de la colección fotográfica del museo con la pregunta sobre si finalmente León volvería a ver a su familia.

Esta estrategia de relato personalizado alcanzo a 61 mil usuarios en Facebook, 51 mil de los cuales se incorporaron a la historia durante las dos primeras semanas del proyecto. Finalmente los visitantes virtuales fueron invitados a visitar físicamente el museo. Los números dieron la razón a esta innovadora forma de canales de distribución y relaciones con los usuarios, ya que el número de visitantes al museo aumento en un 45% (DDB, 2010).

Otra práctica interesante en la forma de llegar a nuevos públicos por parte de los museos se aprecia en la vinculación de museos y tecnologías. Un caso reciente es el que involucra al Museo del Louvre, en Paris, Francia, que ha logrado generar una alianza con la empresa de videojuegos Nintendo para generar un visita guiada de alta definición y rica en contenidos por las colecciones de espacio parisino. La aplicación llamada Nintendo 3DS Guide: Louvre (Altozano, 2013), permite a los nuevos usuarios acceder a una vista personalizada por las galerías de museo con acceso a numeroso contenido visual en alta definición, además de audioguías con comentarios sobre las obras vistas, del contexto cultural y movimientos artísticos en el cual se desarrollaron. De esta forma, el museo logra hacer llegar su propuesta de valor y contenidos a un

público, una audiencia, que de otra forma habría sido muy difícil de acceder, si no imposible.

La integración de los museos a las estrategias de desarrollo urbano no son nuevas en el viejo mundo. Caso paradigmático es la instalación del Museo Guggenheim en la ciudad vasca de Bilbao, a fines de los años 90 y que en su momento despertó numerosas críticas del sector cultural de la región tanto por lo intrusivo de su instalación en un contexto sociocultural tan distinto al de su origen, como por la millonaria inversión realizada con cargo al presupuesto cultural de la ciudad, que dejó vacías las arcas para otras expresiones culturales. Hoy la evaluación del impacto económico es más positiva pues se estima que anualmente atrae más de medio millón de visitantes, incrementado de forma radical el ingreso por concepto turístico en la región vasca, la revitalización de espacios urbanos y la mejora en la imagen externa de la ciudad. No obstante eso aún queda la pregunta respecto al verdadero impacto en el desarrollo de la actividad cultural local, la capacidad de instalar *know how* en la comunidad local, y la verdadera incidencia de los actores locales en la gestión o curatoría del museo (Vozmediano, 2011).

Del mismo modo, en Bélgica se realizó una práctica similar, aunque sin la intrusión de actores corporativos extracontinentales, como fue la generación de un museo de la moda en la ciudad industrial y portuaria de Amberes, que sin ser una gran urbe ni centro cosmopolita se ha transformado en centro de nivel mundial de la moda independiente. Esta relevancia surge a fines de los años 80, cuando un grupo de diseñadores belgas expone sus creaciones en una muestra en Londres, provocando una recepción insospechada entre el público y la crítica. Desde ese 1987 es que se ha puesto de manifiesto que el diseño es un elemento cotidiano, como parte de la cultura de la ciudad, por lo que el museo se presenta como una pieza natural en el tejido cultural de la región (Suarez, 2012).

Hace algún tiempo, la misma ciudad ha inaugurado un nuevo museo con la primer se transformarse en un nuevo factor de desarrollo de un barrio portuario. Para hacerlo, además de invertir recursos de la ciudad, se ha incorporado un nuevo elemento que es interesante para efectos de esta investigación: los ciudadanos de la ciudad pudieron aportar a la construcción en más de 7 millones de euros mediante la "adopción" de las manos plateadas que cubren su fachada. De esta forma, se valoro cada mano en mil euros y los habitantes de Amberes se sumaron entusiastas a la iniciativa generando testimonios de gran emotividad como el de aquel novio que regalo una mano a su novia para el Día de los Enamorados (Solera, 2011).

Las experiencias innovadoras en el sector museísticos no se dan sólo en otras latitudes. Una iniciativa interesante es la que da vida a VitaMuseo, un proyecto asociativo de los museos de la Isla de Chiloé, cuyos principios de acción se basan en la cooperación mutua, cuya expresión más tradicional es la minga. Ideado por la arquitecta Verónica Hau, el proyecto se propone como una red de colaboración entre los museos chilotes que permita el desarrollo de las funciones básicas de una entidad de este tipo, desde la perspectiva de la mejora en la gestión y de áreas sensibles para un museo como son la exhibición, la documentación, la comunicación y la educación.

Vta Museo es una entidad sin fines de lucro, que partió con el trabajo de comunicación y capacitación, para pasar luego a una fase de puesta en valor. En la actualidad la asociación cuenta con 18 museos registrados, de las cuales 8 actúan activamente en la iniciativa como son entidades de "el Museo Regional de Ancud, el Departamento de Cultura de Quemchi (por el Museo Viviente de la Artesanía y Casa Museo Coloane), Agrupación amigos del Museo Achao, Centro de Iniciativas Culturales Museo de la Evangelización, Museo de Arte Moderno de Castro (MAM), Departamento de Turismo de Queilén (Museo Refugio de navegantes) y Departamento de Cultura de Quellón (Museo Amador Cárdenas de Quellón)" (Facultad de Arquitectura y Urbanismo, 2012).

El proyecto se encuentra en sus fases iniciales por lo cual los resultados aún se encuentran en desarrollo, en gran medida a la importancia de incorporar a actores locales comprometidos con el trabajo asociativo, que además sean capaces de visualizar los beneficios de esta colaboración.

# b. Modelos de Negocios en el Audiovisual

Quizás si es principal escenario donde se conjugan las concepciones de cultura, arte y economía sea en el subsector audiovisual, pero es además el sector donde la concentración de actores pareciera cerrar todas las puertas a la diversidad y al ingreso de nuevas alternativas de contenido.

Para poder explicar este subsector planteemos en primer término cuál es el modelo de negocios de las grandes empresas del sector audiovisual en el mundo. Los denominados seis majors<sup>11</sup>, como se conoce a las grandes corporaciones del cine industrial norteamericano, mantienen un sistema de integración vertical del negocio, que significa que controlan la cadena de valor del audiovisual en su totalidad, esto es desde la creación y producción hasta la distribución y la exhibición. Las primeras, por su naturaleza son las etapas más arriesgadas del negocio y requieren de altos volúmenes de inversión de acuerdo a los estándares industriales para la generación de los contenidos, por lo que requieren del control de las siguientes fases del negocio para rentabilizar las altas inversiones y riesgos involucrados en el desarrollo de los proyectos. Doyle (2002) sostiene que de cada 10 películas producidas por Hollywood, sólo dos obtienen ganancias, las que son tan altas que permiten sostener completamente la estructura del negocio. Esto porque el control sobre la distribución y exhibición de estos dos éxitos permite negociar en paquete para que las 8 restantes lleguen finalmente a las salas de exhibiciones y puedan aportar a las arcas de estudio. Una vez cerrada esta fase de distribución y exhibición, se abre una nueva faceta del negocio hollywoodense que son las llamadas ventanas de exhibición que se van abriendo secuencialmente hasta llegar al arriendo y venta de copias en formatos digitales. Así pasan sucesivamente por las modalidades de pay per view o video on demand<sup>12</sup>, luego televisión de pago (por cable o satélite) y finalmente por las señales abiertas de televisión (Ojer & Papapé, 2012).

Pero las razones del éxito comercial de esta industria no se deben sólo la estructura del negocio, sino que además a apuntar a grandes mercados con contenidos estandarizados y generalistas que apuntan a "todo el mundo".

Con todos estos antecedentes pareciera que no hay alternativas para la producción independiente y menos aún para emprendimientos o proyectos creativos alternativos. Pero son varias las formulas que han apuntado a superar las barreras de entradas que han puesto los grandes conglomerados de medios a nuevos actores,

 $<sup>^{11}</sup>$  Los majors a los que cuales se refiere este estudio son Warner Brothers, Disney, Paramount Pictures, Universal, Sony-Columbia y 20th Century Fox.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Modalidad de pago por evento o por demanda.

quienes no han encontrado un medio de fácil acceso, pero si han explorado más allá del modelo de negocios tradicional del audiovisual que se mantiene inalterado desde principio del siglo 20. No obstante eso, el acceso a nuevas tecnologías como son la internet de banda ancha y los dispositivos móviles ha generado nuevas oportunidades para nuevos actores, considerando que a consecuencia del avance tecnológico se han modificado los patrones de consumo cultural de las audiencias, en particular de las más jóvenes.

Hoy la televisión y el cine tal como lo conocemos ha registrado una drástica disminución en el número de asistentes, no así el consumo de contenidos audiovisuales. Lo que se traduce en que las audiencias jóvenes estás accediendo a estos contenidos por otras vías tecnológicas de manera individual y en la forma, tiempo y lugar que ellos deciden. A partir de este cambio cultural es que han surgido plataformas como Netflix, hoy presente en Chile y el resto de Latinoamérica, que han puesto su catálogo de contenidos formado por series, documentales y películas de ficción para su posterior consumo vía *streaming*<sup>13</sup> previo pago de una suscripción mensual a un precio asequible para audiencias con un modesto poder adquisitivo como los jóvenes (Castillo, 2012).

Volviendo a lo mencionado por Chris Anderson en su teoría de la cola larga o *long tail* (Anderson, 2004), el modelo de Netflix ha puesto en valor otra característica de este tipo de plataformas y que apunta a orientar sus servicios de mejor forma a sus usuarios: La personalización. Por cuanto se puede rastrear el historial de una persona es posible detectar patrones de consumo y comportamiento, lo que permite generar recomendaciones personalizadas a partir de los gustos expresados en los registros de compra o búsqueda. Esto ha permitido que algunas producciones con escasa difusión y de nicho hayan podido alcanzar a sus audiencias. De esta forma se cumple con la propuesta de contar con un catalogo mayor con producciones con menores ventas, pero que en el global pueden superar a los superventas, lo que es imposible de lograr en tiendas físicas. Esto sumado a que su pago se realiza en la forma de una suscripción mensual y no por descarga se elimina el riesgo de "perder dinero", ya que en el valor del servicio se encuentra el acceso a todo el catálogo.

"Las claves de su éxito, asentado en el modelo de negocio de long tail, se basan en ofrecer un amplio catálogo audiovisual, en la innovación continua para satisfacer mejor a sus clientes y en su vía de ingresos, la suscripción" (Ojer & Papapé, 2012).

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Transmisión continua sin necesidad de descarga.

Más allá de las particularidades de este modelo, lo que ha ido quedando de manifiesto es que el modelo de tradicional empleado por los estudios, primero, sólo es útil a sus fines particulares, lo que impide el acceso de actores de menor tamaño e independientes y segunda, ha demostrado que es factible de superar por la vía de innovación en alguno de los módulos estratégicos de su modelo de negocios.

Partiendo con aquellos actores que iniciaron el quiebre con el modelo tradicional, y que apostaron por el cobro por consumo como es por ejemplo Itunes. Luego los distribuidores en línea con un sistema de tarifa plana como el ya mencionado Netflix, que han derivado además en la transmisión vía *streaming* o *video on demand* de contenidos audiovisuales, lo que ha sido potenciado por el acceso a mejores equipos y a redes de datos más veloces. Una tercera vertiente han sido los portales de video, como el reconocido Youtube, que ha adoptado el sistema de financiación de la televisión abierta, es decir, mediante el avisaje, sin que haya una transacción directa entre consumidor y proveedor de contenidos.

Estos modelos son una respuesta a un entorno físico limitado, donde no hay estantes para exhibir todos los DVDs, ni cines para todas la películas, ni canales de televisión para programar todas las documentales. De ahí que la dinámica que la distribución física de contenidos se centre en la generación de superventas, ya que de otra forma no es posible costear la inversión mínima que implica poner un disco en vitrina. Las plataformas online nos llevan a la promesa que plantean las industrias creativas, que es un mundo de abundancia

Una excelente experiencia audiovisual en Chile es Cinépata, una iniciativa surgida de la productora de cine del escritor Alberto Fuguet y cuyo leitmotiv era la idea de distribuir su cine por medio de internet mediante licencias Creative Commons. Con el ingreso de sus socios de Noise Media la plataforma creció con el principio de contar con cine latinoamericano de forma gratuita para los usuarios y de forma legal, en términos del uso de los contenidos y del licenciamiento de las películas. En su declaración de principios señala que Cinépata "es un sitio legal, y no vas a encontrar todas las películas que se han filmado pero sí creemos que encontrarás filmes que les costó un poco más llegar a sus espectadores" (Fuguet., 2010).

Por medio de buenas prácticas disponibles en internet, Cinepata.com propone desde diciembre de 2010 la "publicación rápida, amigable y constante de películas" con acceso a los usuarios en búsqueda de cine independiente latinoamericano. De la misma forma se realizó un proceso de difusión que sedujera a los realizadores y pusieran sus contenidos a disposición libre para los internautas ya sea para verlas vía streaming o por descarga (Valdivia, 2011).

Noise Medía plantea "Cinépata es hoy un referente del cine independiente latinoamericano, con más de 10 mil visitas mensuales, más de 200 películas publicadas y con una comunidad que supera las 16 mil personas entre seguidores de Twitter y fans de Facebook" (Noise Media) y "establecimos un sistema de métricas que permitió crear un modelo de negocios en torno a la experiencia" sin necesidad de negociar con productores como señala su director Horacio Valdivia (2011).

#### c. Modelos en la Industria Musical

Uno de los subsectores creativos más expuestos a las influencias tecnológicas y a los cambios de las reglas del juego ha sido la música y la industria relacionada. Desde aquellos años en que Napster llegó a revolucionar la forma en que los contenidos culturales se compartían y de paso se transformó en enemigo número 1 de los conglomerados de la industria musical han cambiado muchos aspectos de la actividad tanto en los aspectos de su modelo de negocios como en sus mecanismos de distribución y flujo de ingresos.

Tal como se planteaba algunas páginas más atrás, los temas relacionados a la propiedad intelectual y el derecho de autor son claves en esta industria y la intromisión de actores como Napster y en general las aplicaciones de software *peer to peer*, que permiten compartir libremente contenidos entre los propio usuarios, y hoy, los aplicaciones en "la nube", pusieron a la industria de cabeza y de paso modificaron radicalmente la forma en que los usuarios y las audiencias se relacionan con la música. Sólo como referencia se puede mencionar que de acuerdo a la Federación Internacional de Industrias Fonográficas por cada descarga legal se registran 40 no autorizadas (Subirana).

Hasta hace algún tiempo el modelo de distribución de contenidos era por medio de la venta de discos, y de hecho los cambios tecnológicos han hecho que esta posibilidad se vuelva más asequible a los músicos, pues ahora cualquier persona tiene acceso a las herramientas básicas para hacer registros musicales de alta calidad. En la actualidad uno de los modelos de negocios más empleados es aquel que las bandas y músicos liberan el acceso a sus producciones (gratis) por medio de plataformas digitales cómo Grooveshark o Soundcloud, entre otras, poniendo en manos de sus fans y aficionados la tarea de difundirlas. Esta forma de distribución se orienta a generar el interés de la audiencia y un número de seguidores que se interesen en escuchar a la banda en vivo. Es en los conciertos que las bandas generan ingresos ya sea por la entradas, por el *merchandising* e incluso por las copias del discos que permiten hacer sostenible su proyecto (The Enterpriser, 2013). De esta forma se cumple la idea de hacer del concierto la experiencia por la cual la audiencia esté dispuesta pagar una entrada.

Como se ha mencionado, para la industria tradicional ha sido imposible adaptarse a esta realidad y visualizar nuevas formas de captar la atención de clientes cada vez más conectados. De otra forma no se entiende que se vendan cada vez menos discos, pero a la vez se escuche más música, asista más gente a los conciertos y se generen nuevas plataformas digitales de difusión, intercambio y promoción. Las redes

sociales y las plataformas *peer to peer*<sup>14</sup> (P2P) han transformado la experiencia de escuchar música, pues se han convertido en servidores desde los cuales fluye la información, generando una dinámica de comunicación en todas direcciones, comentando, compartiendo, haciendo "like" o "RT" a las publicaciones de música. En definitiva que otros sepan que estoy escuchando.

En este sentido, una de las redes más interesantes es BearShare, una red evolutiva surgida desde GNUtella un plataforma sucesora de Napster, que anticipando los problemas generó acuerdos con los poseedores de derechos del contenido musical, lo que le permitió generar un modelo de negocios conocido como Freemium, es decir parte del contenido de libre acceso, gratuito entre los usuarios, mientras que otra, más restringida, conocida como Premium es sólo accesible mediante el pago mediante suscripción. A diferencia de otras plataformas consolidadas como Amazon e I-Tunes, este sistema se basa en que los usuarios de la plataforma compartan sus contenidos en red (Llona, 2013).

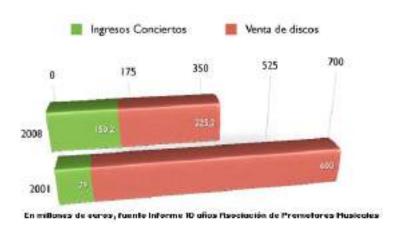


Imagen 19: Diferencia entre ingreso por concierto y ventas de discos.

En la grafica se observa la tendencia de la industria musical en España, como referencia, donde queda de manifiesto que los ingresos por conciertos crece en un 90%, en forma paralela se reducen los ingresos por venta de discos en un 62%. De ahí que se mencione que lo que está en riesgo no es la industria de la música sino un modelo de negocios que ha sido incapaz de responder a la realidad e los usuarios actuales (Martorell, 2010).

89

 $<sup>^{14}</sup>$  Se traduce como "entre pares" y se entiende como un sistema horizontal y distribuido donde recibo y emito contenido.

Una alternativa a estos modelos de negocios es lo que se conoce como *pledge*, que en inglés significa promesa/compromiso, que es un modelo de negocios conocido como *direct-to-fan*, cuya particularidad es orientarse directamente a la comunidad que sigue a un artista mediante promesas de discos, letras de canciones manuscritas, entradas a conciertos, en fin, promesas de participar de la experiencia de ser parte de una comunidad. De esta forma, los músicos y productores independientes pueden crear un espacio propio de promoción y difusión y que por sobre todo, les permite saber si sus fans estarán dispuestos a realizar pre-compras de sus producciones. Con un mecanismo similar al crowdfunding. Por ejemplo, la plataforma Pledgemusic genera una serie de recompensas que permiten generar una experiencia de fan diferente a lo offline (Porcar, 2010).

De esta forma, el modelo de *direct-to-fan* permite a los independientes saltarse a los intermediarios, que generalmente se llevan la parte del león en el negocio musical, generando directamente una comunidad de fans, saber quienes son esos fans, promocionar sus singles o producciones, generar una relación directa con esos fans, y generar ingresos a partir del consumo de la comunidad y finalmente expandir la comunidad hacia nuevos fans (Jacobson, 2010).

Como contrapartida surge un modelo que se ubica entre los grandes sellos y los usuarios por medio de descargas gratuitas. El modelo de negocios es en este caso, la publicidad. Los usuarios puede acceder a un número de canciones con la condición de ver una cantidad de avisos publicitarios por cada archivo descargado. La plataforma SpiralFrog (Subirana) se sustenta de esta manera publicitando las giras y conciertos, que se estima llevan más publico a los espectáculos.

Un modelo de ha hecho decrecer los sistema de descargas, ha sido el de la música por streaming, que permite sin descargar la música poder acceder de ella directamente en el computador o en el dispositivo móvil. Como parte de este tipo de plataformas se encuentra Spotify que recién ha ingresado al mercado latinoamericano, Last.fm, entre otras. Al igual que en otras plataformas similares, se genera un modelo Freemium, es decir un parte del contenido distribuido de forma gratuita o con avisos publicitarios, mientras que la actualización de las cuentas a lo que se denomina Premium, por lo general pagada mediante suscripción se accede al contenido ilimitado.

Las experiencias de interés en modelos del negocios innovadores en el sector musical también se extienden a Chile. Una de ellas es PortalDisc, autodefinida como "una pequeña plataforma de descarga con aproximadamente 50 discos de artistas independientes chilenos" y que fue fundado en 2009 bajo el slogan de "el portal de

descarga de la música independiente" y además con la tarea de encontrar nuevos canales de distribución para la música local.

Esta plataforma aprovecha su carácter digital en diversas formas, de las cuales destacan dos puntos clave que se detallan a continuación:

- 1. Catalogo: Si bien en un principio, el portal sólo estuvo abierto a artistas independientes, con el paso del tiempo algunos sellos se sumaron a la iniciativa como una forma de diversificar sus plataformas de distribución. Haciéndose eco de la "cola larga" de Chris Anderson, el sello Alerce puso en catalogo en línea más de 300 discos, de los cuales la mitad ya no tenía distribución. De esta forma las "estanterías digitales" de PortalDisc cuenta con 4000 producciones nacionales, de las que 1500 corresponden a creadores independientes. Además 60 sellos locales distribuyen sus producciones por esta vía.
- 2. Formas de distribución: El sistema del portal se basa en códigos de acceso a contenido, que permiten la descarga de las producciones. A estos códigos se accede por medio de cuatro formas. a) Venta directa en línea (unas 50 mil a la fecha); b) Postales de descarga, que permiten a artistas y sellos hacer distribución de contenidos específicos usualmente con fines promocionales; c) Acciones institucionales, por medio de las cuales empresas, marcas e instituciones adquieren un volumen de códigos que luego distribuyen gratuitamente y de forma masiva entre sus clientes o trabajadores; y d) Descargas gratuitas, que si bien no es un canal comercial central para el portal, genera altos volúmenes de tráfico con producciones sencillas, discos y compilados que han sido concebidos para su distribución gratuita por parte de los propios sellos o artistas. Una nueva y quinta alternativa de acceso son las tarjetas de descarga para tiendas de *retail*.

El portal ha alcanzado más de 100 mil usuarios tanto de Chile, en su mayor parte, como del extranjero. Uno de los principales aportes del portal, destacan ellos mismos en su Balance del año, es el rescate patrimonial de la música chilena, que ha permitido acceder a producción de difícil acceso y que en más de un 70% no está disponibles en soportes físicos (PortalDisc, 2013).

Un elemento destacado es la propuesta de valor para los sellos y músicos, ya que además de permitir el acceso a un volumen de usuarios mayor, les entrega por cada disco vendido un royalty de 1500 pesos a sellos y artistas y \$300 por concepto de derecho de autor a la entidad gestora de derechos (SCD u otra), cifras que sumadas corresponden al 72% por ciento de la venta online. Lo que es acompañado de una

política de transparencia total en cuanto a la información que reciben los sellos y artistas usuarios del sistema, ya que reciben en tiempo real las notificaciones de las descargas que hacen los visitantes y clientes del portal, además de contar con un panel de control donde puede acceder a sus estadísticas e incluso solicitar el pago de los derechos acumulados.

El portal ha alcanzado en un mes promedio un total de 140 mi visitas y generados 7 millones de clics, lo que se explica en gran medida por la posibilidad de descubrir artistas nacionales sin necesidad de adquirir el disco. Todos estos fenómenos se explican por la naturaleza del portal y los principios que explica la "cola larga", permitiendo poner en vitrina en igualdad de condiciones a artistas emergentes sin distinción de ningún tipo como los mismos responsables del portal señalan.

## 5. Casos regionales

La Región de Los Ríos ha sido espacio propicio para el desarrollo de proyectos culturales y creativos, que pueden ser adscritos a las Industrias Creativas y que cuentan con innovadores modelos de gestión y negocios. Estos ejemplos pueden ser considerados buenas prácticas y experiencias innovadoras en la gestión de proyectos culturales o creativos desde la perspectiva de la búsqueda de rasgos diferenciadores en su oferta o en mecanismos de atraer la atención de las audiencias y el público. Son experiencias que aportan información a emprendedores culturales, en cuanto al análisis realizado por los gestores de estos proyecto y que se han traducido en estos modelos de negocios.

Un caso paradigmático de la industria creativa regional es el Festival Internacional de Cine de Valdivia, institución que ya superó los 20 años de vida y que desde 1994 es organizado por la Universidad Austral, mediante la producción del Centro de Promoción Cinematográfica de Valdivia, una entidad de la sociedad civil sin fines de lucro que tiene por misión el fomento y formación de una cultura audiovisual en la región. El certamen se realiza cada mes de octubre y congrega a una importante selección de la producción audiovisual mundial del último año, complementado lo actual con muestras históricas y retrospectivas autorales que permiten visualizar un completo panorama de cine independiente internacional de alta calidad artística. Con apuestas experimentales, periféricas el festival ha logrado desde el año 2006 posicionarse como un evento relevante en un circuito de eventos similares a nivel mundial, que aporta con visiones más vanguardistas. Si lo observamos desde la mirada del modelo de gestión como los plantean Osterwalder y Pigneur, se percibe un cambio en la propuesta de valor para proponerse como un espacio donde el cinéfilo puede encontrar una selección de lo mejor del cine del año, aportando incluso con estrenos mundiales. De esta forma el evento se ha logrado consolidar como un evento relevante a nivel internacional, donde se reúnen las mejores expresiones del cine contemporáneo y en definitiva en una cita cinéfila por excelencia.

Como lo planean Devesa et al (2012) "entre sus objetivos figuran contribuir al desarrollo de la industria audiovisual chilena, presentar nuevas propuestas cinematográficas y ser un lugar de encuentro de la industria audiovisual. A la vez, el festival establece como meta contribuir al desarrollo cultural de la nueva región de Los Ríos, ser una ventana de la región hacia el mundo y contribuir al turismo de la zona. En definitiva, ayudar al desarrollo y difusión de la industria audiovisual regional y nacional, contribuyendo así a la descentralización de la actividad cultural y económica del país."

El festival además ofrece una serie de actividades complementarias para el público como charlas, foros y presentación de libros, investigaciones y publicaciones y una creciente Área de Industria, que se conforma como un espacio de búsqueda de socios para coproducciones o de adquisición de derechos de distribución de películas y contenidos audiovisuales.

Por lo general se desarrolla en seis salas con un promedio de 5 sesiones diarias en cada una y en 2008 asistieron casi 17 mil espectadores, quedando desde entonces en el borde de las 20 mil butacas ocupadas.

En términos de impacto económico, "la repercusión o gasto total del festival sobre la economía de la ciudad es la suma de los efectos anteriormente descritos: un total de 352 millones de pesos que se diluyen por el tejido empresarial de la zona de referencia". Y como los mismos autores señalan "la celebración del Festival Internacional de Cine de Valdivia genera diversas rentas que se dispersan por la economía de la ciudad y de la región y que contribuyen al tejido productivo de la zona, al empleo de la ciudad y al desarrollo del sector audiovisual y cultural de Valdivia. Lógicamente, el impacto es mayor en el ámbito geográfico más cercano al epicentro de la actividad cultural, la ciudad de Valdivia, diluyéndose a medida que nos alejamos del mismo, es decir, en el resto de la región de Los Ríos" (Devesa, Báez, Figueroa, & Herrero, 2012).

Una experiencia en otro rubro más reciente es la del colectivo de artesanas textiles Oveeeejeras, quienes son un grupo de 4 artesanas y diseñadoras "que a partir de una noble fibra como la lana de oveja, usada como materia prima en todas sus creaciones en fieltro y en tejido a telar, se unen en las búsqueda de mujeres artesanas y productoras de lana en la región, con quienes desde sus oficios y ancestrales técnicas de producir lana... forman un eslabón estratégico en el trabajo de cada una de las marcas que integra Oveeeejeras y en el trabajo asociativo, aportando en la creación de lazos más estrechos entre diseñadores y artesanos del área textil de la región de los Ríos" (Oveeeejeras, 2013).

Este colectivo de artesanas trabaja desde la asociatividad, es decir desde la búsqueda de socios claves para el desarrollo de sus emprendimientos culturales. En primer lugar entre ellas, quienes desde cada una de sus especialidades ha logrado aportar a la identidad del grupo, y, en segundo, en la búsqueda de socias en otros territorios que les provean de materia prima y de tejidos para sus negocios. Del mismo modo, se han aliado en la búsqueda de canales de distribución, acordes a sus emprendimientos, que son ferias especializadas a las cuales sería muy complejo asistir individualmente.

Este es sin duda una mirada innovadora al trabajo creativo individual y va en la línea de confirmar la importancia del trabajo en red y colaboración entre emprendedores del sector creativo. Las marcas que forman parte de Oveeeejeras son Mahila Fieltro, Ananda, Kalofisha y Telares del Calle Calle.



Imagen 20: Logo Oveeeejeras

En el campo musical, una de las experiencias más interesantes actualmente en la escena valdiviana es Espacio Tronar, una experiencia formada por el ingeniero acústico Natán Ide y el luthier Nilton Delgado. Ambos son profesionales independientes, cada uno con un emprendimiento propio. Isanat, con eje en trabajo de registro y producción audiovisual y Delgado Luthier, dedicado a la fabricación y reparación de instrumentos eléctricos.

En octubre de 2012 "se unen en búsqueda de algo que consideran escaso en regiones: lograr música de calidad especialmente para bandas de rock" (Olivares, Cabezas, Mena, & Matamala, 2014). Se dan cuenta que el mercado se encuentra en búsqueda de ciertos elementos y deciden unir sus fuerzas para generar una propuestas de valor más completa y novedosa y que reúne lo mejor de ambos profesionales.



Imagen 21: Espacio Tronar en funcionamiento

De esta forma generan un espacio físico que reúne equipamiento de alta calidad, que ha sido aprovechado por numerosas bandas de la ciudad, que reconocen en esta empresas una respuesta a una de sus necesidades más acuciantes: espacios especializados en música de nivel profesional. En este caso nuevamente se encuentra el trabajo asociativo tras una experiencia exitosa. En este caso en la unión de dos emprendedores creativos con objetivos comunes, pero también una pasión compartida: la música.

Ide sostiene "somos una muestra de que se puede hacer emprendimiento con la música en regiones. Esto también es una apuesta a la descentralización. Nosotros no tenemos un precedente de algo así, ni en regiones ni en el país. Un emprendimiento de estas características, que dé una propuesta completa de soluciones, no hay nada parecido en el país" (Olivares, Cabezas, Mena, & Matamala, 2014).

Dentro de las artes visuales regionales también encontramos buenas prácticas en emprendimiento cultural, como la del pintor acuarelista Antonio Oyarzún, que ha desarrollado un reconocible estilo pictórico de la zona. Formado de manera autodidacta, Oyarzún ha desarrollo un estilo plástico paisajístico que lo ha transformado en una referencia de la acuarela de paisajes del sur de Chile.

En su sitio web (Antonio Oyarzún), el acuarelista declara que sus obras originales se encuentran en galerías privadas y colecciones institucionales de Chile, Argentina, Brasil, Colombia. México, Estados Unidos, Noruega, Alemania, Australia, Suiza e Inglaterra.

La innovación en el modelo de negocios del Oyarzún se encuentra en una buena práctica de la propiedad intelectual, ya que si bien parte de su actividad de centra en la venta de sus cuadros originales; otra importante fuente de ingresos es la venta de reproducciones de sus obras. Cabe indicar que por principio legal, el titular de derechos de las obras pictóricas es también propietario de las obras y derechos que pudiesen derivar se ellas, como por ejemplo, de generar reproducciones de menor costo. De esta forma, Oyarzún ha ampliado su mercado ofreciendo una propuesta de valor atractiva para un nuevo segmento de clientes.

La artesanía también se encuentra entre las buenas prácticas regionales en el caso de Carlos Reyes y su emprendimiento ConTorno, que incluso ha recibido galardones nacionales como el Sello de Excelencia del Consejo de la Cultura y las Artes. Originario de La Unión, este creador se ha especializado desde principios de los años 70 en la construcción de lámparas de madera, donde ha incorporado los conocimientos adquiridos con el escultor Guillermo Franco (Reyes).

De esta forma, ha generado línea decorativas artesanales de alta calidad en diseño, funcionalidad y originalidad que sigue los proceso naturales del secado de la madera, además de la búsqueda de destacar las vetas y formas de las piezas.

Recientemente recibió un sello de excelencia por una fuente titulada Nido, elaborada en alerce, de la que se destaca que "la forma se origina a partir de una cuidada técnica que incluye procesos como el torneado y lijado de la materia prima, que debe estar seca en forma natural, antes de trabajar el diseño que busca poner en valor la veta de la madera" (Davis, 2012).

Finalmente, uno de los ejemplos más destacados de trabajo asociativo en la región, el colectivo DIVa (Diseño Independiente de Valdivia), que agrupa a diseñadoras y creadoras de la ciudad con el objetivo de transformar a la ciudad de Valdivia en un polo de diseño autoral a nivel nacional.

Integrado por Paula Kunstmann, Mandrágora (Anita Mancilla) y Mona de Seda (Juana Lizaso), el grupo ha logrado generar además un espacio físico apropiado en pleno centro de la ciudad, donde pueden comercializar sus piezas, el cual a su vez se

ha transformado en plataforma de distribución de otros diseñadores de vestuarios, calzado, accesorios y joyas

Este grupo además genera una propuesta de valor que incorpora desfiles de modas para las temporadas, que permiten establecer vínculos tanto creativos como comerciales y hacerse visibles al público, posicionándose como un polo creativo en el sur de Chile, y posicionando sus marcas en la escena del diseño independiente nacional.

#### V. Conclusiones

A lo largo de este recorrido hemos vistos que las industrias creativas y la industria cultural y sus expresiones derivadas son conceptos dinámicos en desarrollo y definición, que son ricos en elementos culturalmente identitarios y muchas veces definidos territorialmente. Pero más allá de esta vitalidad conceptual, este sector que hemos denominado de economía creativa, en gran medida, ha cambiado el paradigma de la economía administradora de escasez por una que se mueve en un mundo de abundancia, con canales de distribución que son multiplicadores de difusión y que por lo mismo han puesto en entredicho a la economía tradicional.

Las nuevas tecnologías de la información, las nuevas modalidades de financiamiento, las innovaciones en los modelos de gestión, entre otras dimensiones, han planteado un cambio radical en la concepción del sector cultural y, en mayor extensión, del sector creativo. No obstante, este es un proceso aún en desarrollo por lo que aún hay actores que no reconocen el cambio de énfasis en los procesos de desarrollo.

Con el acceso masivo a internet se han modificado radicalmente los hábitos de acceso a los bienes culturales, lo que impone un desafío a los creadores y gestores de adaptar sus modelos de negocios y gestión a este cambiante entorno. Y no al revés como aspiran algunos conglomerados de contenidos, que sin visualizar la profundidad de los cambios aspiran a mantener el status quo en un realidad dinámica y en donde el cambio es lo único permanente.

Los pequeños emprendimientos, las industrias creativas periféricas y los territorios en pleno desarrollo del sector creativo tienen en estas herramientas digitales una fuente poderosa de difusión, distribución y comercialización de sus contenidos y creaciones y más que entender que se trata de material "gratis" se debe entender como de libre acceso. De ahí la necesidad de que los proyectos y emprendimientos creativos y culturales busquen su modelo de "negocios", ya que incluso en el caso de ser proyectos sin fines de lucro deben velar por la sustentabilidad de su apuesta con el fin de llegar con su contenido en calidad, cantidad y oportunidad a las audiencias que buscan o desean.

Apuntando en este mismo sentido es que sus mecánicas de trabajo deben también ser capaces de definir sus estrategias de protección y desarrollo de su propiedad intelectual, siendo capaces de observar críticamente los clichés y modelos impuestos por terceros. Explorando las potencialidades y deficiencias de cada uno de

los modelos existentes y teniendo como premisa básica cumplir con el objetivo relevante de llegar con su obra a su audiencia, generándole - en algún punto del proceso - beneficios económicos que en definitiva le permitan su subsistencia y por tanto la sustentabilidad del proyecto cultural o creativo.

Con las dinámicas del *crowdfunding* entendido como financiamiento colectivo o micromecenazgo, los proyectos han encontrado posibilidad de acceder a financiamiento por parte de sus nichos de audiencia traspasando las fronteras regionales y nacionales gracias a las herramientas que provee internet.

Se ha planteado la importancia del sector creativo por cuanto propone un cambio de paradigma de desarrollo basado en la inclusión y una mirada ecológica, basado en la diversidad cultural y la tolerancia. La cultura como cuarto eje del desarrollo sostenible no se entiende sólo como un elemento menor en la ecuación, sino como un factor determinante en los énfasis, fortalezas y oportunidades de ella.

Un segundo elemento que ha sido muy enfatizado a lo largo de este documento y otras textos es el aporte concreto que el sector realiza a la economía. La creatividad y la cultura como insumos productivos y como resultados del proceso forman parte de un ecosistema económico que valora cada vez más la experiencia, los intangibles, los valores expresivos, y que tiene una importante participación en la vida económica de los países y territorios.

En tercer término se indica que la creatividad es la fuente esencial de la innovación, que es la forma en que los seres humanos crean valor que es apreciada por otros. Esta capacidad es fuente de mejora continua que se traduce en desarrollo y, lo mejor es que esta capacidad está disponible en todo el mundo y en cualquier lugar del mundo.

Algunos autores (Flew & Cunningham, 2010) dividen los modelos de gestión pública en industrias creativas en 4: Europeos, Norteamericanos, Asiáticos y Latinoamericanos, basados en sus orígenes y énfasis y resultados esperados. Sin afán de cuestionar el planteamiento y de hecho ratificando que el territorio es fundamental en el análisis y construcción de estrategias de promoción del sector, se propone que, en general, las visiones se enmarcan en dos grandes tendencias: La perspectiva económica y la perspectiva cultural. Por una parte, se promueve la idea de incremento del producto interno bruto, la generación de empleo e intercambio comercial; mientras que por otra, se fomenta la creación para la identidad cultural y el desarrollo humano. Ahora bien, no se aprecian modelos absolutos en ambos sentidos, pues es

necesaria la existencia de ambas dimensiones para el desarrollo de un sector creativo saludable.

De ahí que por ejemplo, en los casos de Colombia o Francia se perciba un mayor énfasis en la mirada cultural; mientras que en el caso de Argentina, Estados Unidos o Inglaterra se aprecie una inclinación en menor o mayor medida hacia la mirada económica. En cualquier caso, la gama de grises en este punto es amplia y diversa.

Del mismo modo, en los modelos de gestión privados o modelos de negocios directamente se percibe la misma dualidad de énfasis entre lo económico y lo cultural. En la construcción de los modelos de negocios se plantea como elementos fundamentales la definición por un lado de la Propuesta de Valor y por otro del Público o Usuarios(Clientes). En la medida que el gestor o artista se encuentra más enfocado en su obra o creación se concentra más en la dimensión expresiva y por tanto cultural del proyecto; en tanto que si se orienta a satisfacer la necesidad latente o manifiesta de sus usuarios, se enfocará más en la dimensión económica del proyecto. En general, las expresiones artísticas tienden a focalizarse más en la propuesta artística; en tanto las disciplinas funcionales (diseño, arquitectura) suelen estar más orientadas hacia los usuarios. Entre ambos énfasis se encuentra una amplia diversidad de opciones. Pues finalmente la idea tras un "modelo de negocios" no es sólo la rentabilidad tras un proyecto, sino que por sobre todo la sustentabilidad del mismo.

Ahora bien, es importante indicar que esta tensión entre ambos mundos no es necesariamente negativa, ya que permite una dinámica especial y flexible en el desarrollo de los bienes y servicios creativas y tiene que ver más bien con los objetivos particulares del gestor o creador con la obra en un momento determinado. Lo que si es importante señalar es que del enfoque o perspectiva que se adopte se desprenderán necesariamente énfasis en el diseño e implementación de estrategias por un lado y de políticas públicas por el otro. Esto sin contar con las externalidades positivas que genera el desarrollo del potencial creativo de una población en un territorio, como es un desarrollo inclusivo; la valoración del patrimonio, la cultura y el conocimiento; el aprecio por la diversidad, entre otras.

En lo general, más allá de las diversidades de modelos públicos de gestión se aprecia que existen diagnósticos y orientaciones similares para el desarrollo de un sector creativo desde la institucionalidad. Por una parte, se plantea la necesidad de reforzar las competencias de gestión empresarial e innovación del sector creativo como una forma de hacerlo más competitivo en los desafíos que implica insertarse en

dinámicas de desarrollo económico. Las apuestas estratégicas van desde la generación de redes de apoyo público-privado hasta la implementación de líneas de formación académica en temáticas de interés.

De la misma forma, se plantea la necesidad de contar con un ecosistema favorable al emprendimiento creativo y en general en la economía creativa, ya sea desde las autoridades políticas y técnicas como desde la academia y entidades gremiales. La labor de sensibilización de un entorno amigable para el sector creativo es fundamental para, primero, poner la temática en la agenda local, y luego diseñar e implementar estrategias de fomento de la actividad. La generación de redes multidisciplinarias y alianzas estratégicas con entidades afines (sociedad civil enfocada en temas de sustentabilidad y desarrollo inclusivo, colectivos artísticos culturales, entre otras) es fundamental para esta tarea.

A partir de este punto surge además un tema clave que tiene que ver con las oportunidades de financiamiento público o privado para el sector. Desde la perspectiva de la generación de riqueza y empleo, el sector creativo debiera visibilizarse como un actor clave para el desarrollo económico y por tanto factible de recibir subsidios o créditos en clave de inversión y no como mero gasto como ocurre hasta ahora en muchos lugares.

Las diversidad de modelos de gestión pública en general tienden a generar instrumentos que faciliten y promuevan la generación de un sector creativo sano. Como primer elemento de análisis surge la idea de que el primer paso es un convicción de los organismos publico o privados involucrados en las estrategias de desarrollo local o nacional: en segundo término se hace visible que los diseños políticos apuntan a la superación de una serie de brechas sectoriales que fomenten la competitividad de las empresas y emprendimientos culturales y creativos. Si bien no son idénticos en sus planteamientos, los objetivos de estas planificaciones tienden a ser muy similares independientes de sus coordenadas geográficas.

En este sentido en general se insiste en promover la generación de planes de formación y capacitación empresarial que hagan de los proyectos creativos competitivos, rentables y sustentables; además se busca fomentar el trabajo asociativo y en red con miras a generación de clusters especializados y conglomerados que hagan visible la cadena de valor de uno o más sectores creativos; también forman parte de estos planes las plataformas y herramientas que permitan difundir y comercializar los bienes y servicios creativos, además de la búsqueda de acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales; en cuarto lugar se puede mencionar un área critica para el sector y que es la relacionada con la generación de información

cuantitativa y cualitativa que permita una toma de decisiones basada en datos e información fiable.

Respondiendo a las preguntas de investigación, podemos señalar entonces que se han desarrollado diversas formulas para el fomento del sector creativo en diferentes latitudes en el mundo. Estas experiencias han apuntado a buscar soluciones de sustentabilidad a un sector incipiente pero con alto potencial de desarrollo. Hemos recorrido desde las experiencia europeas hasta las iniciativas desarrollada regionalmente en Sudamérica con el fin de conocer los diversos esfuerzos realizados para su impulso.

A partir de los modelos de gestión estudiados, en particular de los modelos privados, se pudo observar que algunos sectores creativos han sido proactivos en la generación de modelos de negocios o de gestión que les permitan alcanzar la sustentabilidad económica. En este caso en particular, sin haber tratado de ser demasiado exhaustivos se visualizaron algunos modelos en el sector de la música y el audiovisual, además de algunas experiencias locales en varios subsectores.

Del mismo modo, se estudió la existencia de modelos de gestión en entidades sin fines de lucro como los museos. Con las experiencias examinadas queda de manifiesto que incluso en este subsector en apariencia tan alejado de la concepción de industria cultural y creativa surgen iniciativas de interés para la promoción de la actividad, atracción de audiencias, lo que finalmente apunta a generar proyectos sustentables y con permanencia en el tiempo. De lo anterior se desprende que en el sector cultural y creativo se puede generar modelos de gestión que innoven, en el sentido de generar mecanismos novedosos y creativos que les permitan sostenerse, ofreciendo propuestas de valor que sean apreciadas por los usuarios y audiencias.

Cuando el publico se enfrenta a una oferta cultural y creativa amplia y diversa se puede complejizar la toma de decisiones de consumo cultural; en este sentido es importante destacar el rol que juega el gestor o productor cultural en el sentido de atraer a las audiencias hacia sus proyectos. La capacidad innovadora surge de la creatividad del ser humano y uno de los principales motores de esa creatividad es la cultura y la expresión artística. Por esto, es hasta evidente que este sector puede y debe ser capaz de generar proyectos creativos con modelos de gestión/negocios innovadores que se oriente finalmente a llegar a sus audiencias y multiplicar sus efectos sociales, culturales y económicos.

Tras estas páginas, "Valdivia Creativa" surge sin duda como un proyecto alcanzable, donde los actores culturales y agentes creativos pueden generar un

entorno apropiado para el fomento de una industria creativa relevante y anclada en la identidad regional. Del mismo modo, se aprecia una serie de desafíos en torno a lo consolidación de una escena creativa de nivel profesional, con una oferta diversificada e innovadora de productos y servicios creativos, que tome como base los recursos culturales y creativos locales existentes si necesidad de importar políticas desde otras latitudes.

La construcción de un modelo propio de desarrollo del sector creativa es una tarea por desarrollar, sin olvidar que en esta región se han dado pasos interesantes, aunque no los suficientes para la implementación de un polo creativo. Esta investigación recabó información y experiencias con la idea de aportar a esta discusión y debate sobre la construcción de una región creativa, por lo que se espera pueda se considerado como material de consulta tanto por actores interesados en el desarrollo de políticas sectoriales como por el propio sector creativo.

## VII. Bibliografía

—. «Building Creative economies, The arts, entrepreneurship, and sustainable development.» Marzo de 2003. http://www.americansforthearts.org/NAPD/files/11605/Building%20Creative%20E conomies%20%28March%20%2703%29.pdf.

—. Centro Metropolitano de Diseño. http://www.buenosaires.gob.ar/cmd (último acceso: 2013).

AFP, Agencia. «La cultura en Francia recauda más dinero que el lujo y los autos.» La Segunda, 7 de Noviembre de 2013.

Alonso, Julio César, Ana Isabel Gallego, y Ana María Ríos. Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. 1ª. Editado por Proyecto Industrias Culturales de Cali. Cali, 2010.

Altozano, Jose. El Museo Louvre de París llega a Nintendo 3DS . 17 de Noviembre de 2013. http://es.ign.com/news/11539/museo-louvre-llega-nintendo-3ds-mona-lisa-paris?utm\_content=buffer0cc19&utm\_source=buffer&utm\_medium=twitter&utm\_cam paign=Buffer.

American for the arts. «2012 Creative Industries Reports.» Enero de 2012. http://www.artsusa.org/information\_services/research/services/creative\_industries/default.asp.

Anderson, Chris. «The Long Tail.» Wired 12.10 (Octubre 2004).

Antonio Oyarzún. http://www.antoniooyarzun.cl.

Barría, Natalia Barrientos. «¿Qué es placemaking?» Plataforma Urbana . 2 de Mayo de 2012. http://www.plataformaurbana.cl/archive/2012/05/02/¿que-es-el-placemaking/.

Blackburn, David. «On-line Piracy and Recorded Music Sales.» (Harvard University) Diciembre 2004.

Boix, Rafael, y Luciana Lazzeretti. «Las industrias creativas en España: una panorámica.» Investigaciones Regionales 22 (2012): 181 - 206.

Bustamante, Juan Pastor. «Economía creativa: una apuesta creíble.» Diario El País, 10 de Julio de 2011.

Cabrera, Francisco. «Introducción.» En Anuario de Industrias Creativas Ciudad de Buenos Aires 2011, de Observatorio de Industrias Creativas. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2012.

Cabrerizo, Casilda, y Reyes Maroto. La geografía de las industrias culturales y creativas en Europa. Madrid: Fundación IDEAS, 2013.

Castillo, Jéssica Izquierdo. «La digitalización del cine: hacia el desarrollo de un modelo de negocio en Internet.» III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Tarragona, 2012.

CGLU. «La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible.» Ciudad de México - Barcelona: Ciudades y gobiernos locales unidos, 2010.

CNCA. Chile Quiere más Cultura: Definiciones de Política Cultural 2005-2010. Santiago: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2005.

CNIC. «Hacía una estrategia nacional de innovación para la competitividad.» Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, Santiago de Chile, 2007.

Colorado Creative Industries. Colorado Creative Industries. 2013. http://www.coloradocreativeindustries.org.

Comisión Bruntland. Nuestro Futuro Común. Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, 1987-2004.

Comisión Europea. «Libro Verde: Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas .» Bruselas, 2010.

Congreso Nacional. Ley N° 17.336 de Propiedad Intelectual. 1970. Rev 1992,2003, 2010. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010.

Costa Rica On. «"Necesitamos que la cultura sea sustentable por sí sola" Entrevista con Diego Traverso - Coordinador del Departamento de Industrias Creativas de Uruguay .» Costa Rica On, 10 de Diciembre de 2013.

Creative America. «On Eve of Presidential Debate, Creative America Celebrates Creativity and Its Economic Impact on Colorado and U.S. . Octubre 3, 2012. .» 3 de Octubre de 2012. http://blog.creativeamerica.org/2012/on-eve-of-presidential-debate-creative-america-celebrates-creativity-and-its-economic-impact-on-colorado-and-u-s/.

Davis, Loreto. «Artesanía: De excelencia nacional .» Revista Mas Deco, Diario La Tercera, Septiembre 2012.

DCMS. Creative Industries Mapping Document 2001. 2ª. Londres: Department of Culture, Media and Sport. [online], 2001.

DDB. Musee de la Grande Guerre / Léon Vivien /Film. 2010. http://www.ddb.fr/2013/04/leon-vivien/#/creation/1.

DDI. Departamento de Derechos Intelectuales. 2013. http://www.propiedadintelectual.cl/Vistas\_Publicas/publicHome/homePublic.aspx?idInstitucion=75.

Definición. Definicion.de. 2013. http://definicion.de/modelo-de-gestion/ (último acceso: 2013).

Derecho a Leer. Por qué la piratería es beneficiosa para los músicos y la industria discográfica. 10 de Mayo de 2011. http://derechoaleer.org/blog/2011/05/por-que-la-pirateria-es-beneficiosa-para-los-musicos.html.

Devesa, María, Andrea Báez, Víctor Figueroa, y Luis Herrero. «Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia.» EURE 95 38, nº 115 (Septiembre 2012): 95-115.

Dos Santos-Duisenberg, Edna. «La Economía Creativa: ¿Es una Opción de Desarrollo Factible? .» En Economía creativa como estrategia de desarrollo : una visión de los países en desarrollo, editado por Ana Carla Fonseca Reis. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

Doyle, Gillian. Understanding Media Economics. Londres: Sage, 2002. Drucaroff, Sergio. Caja de Herramientas: Módulos de formación para emprendedores culturales, Laboratorio de Industrias Culturales, . Buenos Aires: Laboratorio de Industrias Culturales , 2006.

Escolar, Ignacio. Por favor, ¡pirateen mis canciones. . 17 de Enero de 2001. http://www.musicaeninternet.com/por-favor-pirateen-mis-canciones/#.

Europe Inova. EUROPA INNOVA PAPER N° 16: Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries. Editado por European Commission. The European Cluster Observatory, 2011.

European Parliament. Creative Europe" boost for cultural and creative sectors. 19 de Noviembre de 2013. http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20131115IPR24721/html/Creative-Europe-boost-for-cultural-and-creative-sectors.

Eyzaguirre, Nicolas. «Hacia una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad.» Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. [Online], 2007.

Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Innovador proyecto potencia trabajos de museos chilotes. Universidad de Chile. 21 de Marzo de 2012. http://www.fau.uchile.cl/noticias/80115/innovador-proyecto-potencia-trabajos-demuseos-chilotes.

Fernandez de Lis, Patricia . «"La ley está en contra de la nueva creatividad" Entrevista a Lawrence Lessig.» Diario El País, 6 de Junio de 2007.

Ferreira, Juca. «Ponencia Seminario Economía y Cultura.» Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011.

Flew, T., y S Cunningham. «Creative Industries after the First Decade of Debate.» The Information Society (Taylor & Francis Group) 26, nº 1-11 (2010).

Florida, Richard. The Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. Londres: Basic Books, 2004.

Fonseca Reis, A.C., y A Davis. «Impact and Responses in Latin America and the Caribbean.» En The cultural economy, editado por H.K. Anheier, Y. Raj Isar, A. Paul y S. Cunningham. Londres: Sage, 2008.

Fuguet., Alberto. Ahora, Aquí, En Tu Pantalla Favorita, Gratis. . 2010. http://www.cinepata.com/articulos/ahora-aqui-en-tu-pantalla-favorita-gratis/.

Galloway, S, y S Dunlop. A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. Vol. 13, de International Journal of Cultural Policy. Taylor & Francis, 2007.

García Canclini, Nestor. «Panel on culture and development: inauguration of Enrique V. Iglesias Conference Center.» Washington, D.C.: Centro Cultural del BID, 2005.

Guzmán Cárdenas, Carlos Enrique . «La economía creativa: TIC, Industrias creativas y de los contenidos digitales. Una exploración conceptual.» Anuario Ininco (Scielo) 20, nº 1 (Junio 2008).

Hartley, John. «Creative Industries.» Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

Honan, William H. «Book Discloses That Reagan Planned To Kill National Endowment for Arts.» The New York Times, 15 de Mayo de 1988.

Hong, Seung-Hyun. «The Effect of Napster on Recorded Music Sales: Evidence from the Consumer Expenditure Survey.» (Stanford Institute for Economic Policy Research ) Enero 2004.

Hongman, Zhang, Wang Jing, y Liu Di. «Experiences of Creative Industries Development in Developed Countries and Enlightenments.» Asian Social Sciences (Canadian Center of Science and Education) 7,  $n^{\circ}$  8 (Agosto 2011).

Howkins, John. The Creative Economy. Londres: Penguin, 2001.

Huertas Díaz, Oscar, y Carlos Rodríguez-Ariza. «Industrias Creativas Inclusivas: una Herramienta Innovadora para el Alivio de la Pobreza en el Perú (PC ICI): Ventana temática FODM: Desarrollo y Sector Privado.» Informe de Evaluación Final, Programa Conjunto FODM, Lima, 2013.

INAPI. Tipos de intangibles protegidos por la Propiedad Intelectual y áreas en que se subdivide. 2013. http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-article-841.html.

Jacobson, Carl. Direct-to-Fan: Hitting Your True Potential, . 13 de Diciembre de 2010. http://www.ascap.com/playback/2010/12/FEATURES/nimbit.aspx.

Kong, L. «Introduction.» En Culture, economy, policy: trends and developments, 385±390. Geoforum 31, 2000.

Landry, Charles. The creative city: a toolkit for urban innovators. 2ª. Londres: Comedia; Earthscan, 2008.

Law, C M. Urban Tourism and its Contribution to Economic Regeneration. Vol. 29, de Urban Studies, 599-618. 1992.

Llona, Venan. Nuevos modelos de negocio asociados a la música. 20 de Febrero de 2013. http://venan.es/2013/02/20/nuevos-modelos-de-negocio-asociados-a-la-musica/.

Love, Courtney. «Discurso.» Digital Hollywood Online Entertainment Conference. New York, 2000.

Martorell, Miguel. «La música en directo no está en crisis.» EuropaPress, 23 de Febrero de 2010.

Melguizo, Jorge. «Medellin, a creative city.» En Creative City Perspectives, editado por Ana Carla & KAGEYAMA, Peter FONSECA REIS, 37-42. São Paulo: Garimpo de Soluções & Creative Cities Productions, 2009.

Ministerio de Cultura de Colombia. Grupo de Emprendimiento Cultural. http://www.mincultura.gov.co/emprendimiento-cultural/Paginas/default.aspx (último acceso: 2013).

Ministerio de Desarrollo Económico. Ciudad de Diseño.

http://www.buenosaires.gob.ar/distrito-de-diseno/ciudad-de-diseno (último acceso: 2013).

Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay. Departamento de Industrias Creativas. http://www.cultura.mec.gub.uy/mecweb/container.jsp?contentid=690&site=8&chan el=mecweb&3colid=690 (último acceso: 2013).

Moreno, Angel. Presentación en Seminario de Emprendimiento Cultural. Valdivia: Consejo Regional de la Cultura y las Artes, 2011.

Musee de la Grande Guerre. Leon Vivien. 2010. https://www.facebook.com/leon1914.

National Endowment for the Arts. «National Endowment for the Arts Appropriations History.» http://arts.gov/open-government/nea-budget-planning-information/national-endowment-arts-appropriations-history.

National Endowment of the Arts. «Creativity is Serious Business.» NEA. 13 de Diciembre de 2010. http://arts.gov/art-works/2010/creativity-serious-business.

National Endowment of the Arts. «NEA Issue Brief: Promoting Creativity and Public Access to the Arts.» 2013.

http://www2.danceusa.org/Uploads/Advocacy/AAD2013/NEA2013 FINAL.pdf.

Noise Media. Portafolio. http://www.noise-media.com/cinepata/.

Nolte, Josefa. «Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas: Una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú.» Ponticia Universidad Católica del Perú. 2013. http://textos.pucp.edu.pe/pdf/2768.pdf (último acceso: 2013).

Observatorio de Industrias Creativas . ¿Que son las industrias creativas? . http://www.buenosaires.gob.ar/economia-creativa/que-son-las-industrias-creativas (último acceso: 2013).

Observatorio de Industrias Creativas. Observatorio de Industrias Creativas. http://www.buenosaires.gob.ar/oic (último acceso: 2013).

Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Agosto de 2013. http://pacc.opp.gub.uy/inicio/conglomerados/.

Ojer, Teresa, y Elena Papapé. «Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix.» Revista Comunicación 1, nº 10 (2012): 187-200.

Olivares, Guillermo, Mónica Cabezas, Francisco Mena, y Silvia Matamala. Región Creativa, Experiencia del Nodo de Industrias Creativas en la Región de Los Ríos (2011-2013). Valdivia: Universidad San Sebastián, 2014.

OMPI. Principios básicos del derecho de autor y los derechos conexos. Ginebra: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur . Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Oveeeejeras, Colectivo. Folleto Oveeeejeras. Valdivia, 2013.

Porcar, Pablo. Nuevos modelos de negocio en el mundo musical: Parte I. 8 de Marzo de 2010. http://www.binaural.es/articulos/nuevos-modelos-de-negocio-musica-parte-i/.

Power, Dominic, y Johan Jansson. Creative Directions – a Nordic framework for supporting the creative industries. SIK The Swedish Institute for Food and Biotechnology, 2006.

Pratt, A. C. . «Policy Transfer and the Field of the Cultural and Creative Industries: What Can Be Learned from Europe?» En Creative economies, creative cities: AsianEuropean perspectives, editado por L Kong y J O'Connor. Heidelberg: Springer, 2009.

Pratt, AC. «Cultural industries and public policy An Oxymoron.» International journal of cultural policy 11, nº 1 (2005): 31-44.

Raj Isar, Y. «Visión Global: De las Inquietudes Conceptuales a una Agenda de Investigaciones.» En Economía creativa : como estrategia de desarrollo : una visión de los países en desarrollo, editado por Ana Carla Fonseca Reis. Sao Paulo: Itau Cultural, 2008.

Reyes, Carlos Carlos Reyes, Entorno a la madera. http://contorno21.blogspot.com. Romero, Angela. «Innovar en modelos de negocios de empresas culturales.» EUROCEI Centro Europeo de Empresas e Innovación, Sevilla, 2011.

Savage, M.,, G Bagnall, y B Longhurst. Globalization and belonging. Londres: Sage, 2005.

Scott, A.J. «Retrospect and Prospect.» En The cultural economy, editado por H.K. Anheier, Y. Raj Isar, A Paul y S. Cunningham. London: SAGE, 2008.

Smiers, J. «What if We Would Not Have Copyright? New Business Models for Cultural Entrepreneurs.» En MyCreativity Reader: A Critique of Creative Industries, editado por G Lovink y N Rossiter. Amsterdam: Institute of Network Cultures, 2007.

Solera, Elena. «MAS, un museo para unir Amberes y el mundo.» Cinco Días, 21 de Mayo de 2011.

Suarez, Mario. «En Amberes, viste como vieres.» El País, 23 de Noviembre de 2012.

Subirana, Brian. Las discográficas se rindieron: "Si no puedes vencerlos, únete a ellos" . http://www.materiabiz.com/mbz/2020/nota.vsp?nid=22960.

TERA Consultants. «Building a Digital Economy : The Importance of Saving Jobs in the EU's Creative Industries.» Paris, 2010.

The Creative Coast. The Creative Coast. 2013. http://www.thecreativecoast.org.

The Enterpriser. Modelo de negocios en la industria musical. . 13 de Febrero de 2013. http://thenterpriser.wordpress.com/2013/02/13/modelo-de-negocios-en-la-industria-musical/.

Throsby, David. Culture and Economics. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

Una mirada critica a spotify nuevos modelos de negocio musical ¿rentables-paratodos? . http://blog.bloop.es/index.php?una-mirada-critica-a-spotify-nuevos-modelos-de-negocio-musical-¿rentables-para-todos&p=796.

UNCTAD. «Creative Economy Report 2008.» UNCTAD. 2008. http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer\_en.pdf.

UNESCO. «Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural.» 2001.

UNESCO. «Final Report Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development.» Estocolmo, 1998.

UNESCO. Cierra Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas, financiado por el Gobierno Español. . 25 de Junio de 2013.

http://www.unesco.org/new/es/lima/acerca-de-esta-oficina/single-view/news/cierra\_programa\_conjunto\_industrias\_creativas\_inclusivas\_financiado\_por\_el\_gobierno\_espanol/#.UqKCE5GRbl0.

UNIACC. «Industria Audiovisual en Chile.» Centro de Estudios Universitarios CEU, Santiago de Chile, 2009.

Valdivia, Horacio. «Cinepata.cl y Podcaster.cl: consolidando el acceso a la cultura libre y commons en Chile.» Podcast Conexion Social. (3 de Noviembre de 2011).

Verdú, Daniel. «Viaje al milagro cultural islandés.» Diario El País, 3 de Marzo de 2013.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. «Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.» La Habana, 2011.

Vozmediano, Elena. «Museo Guggenheim Bilbao, enclave estratégico para Nueva York.» El Cultural de El Mundo, Abril 2011.