





# Prácticas de emprendimiento creativo y cultural en América Latina y el Caribe

Propiedad Intelectual de CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN y  
ASOCIACION CHILENA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION A.G.  
Registro de propiedad Intelectual N° 250.929  
Responsable de la publicación: SANTIAGO CREATIVO DE CORFO  
ISBN: 978-956-358-505-6

Distribución gratuita. Prohibida su venta.  
Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

Primera edición, Junio 2015  
Santiago de Chile.



### **ALEX PAREDES LAZO**

Investigador Líder

Formador en Modelos de Negocios y Financiamiento para emprendedores creativos y culturales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Uruguay, y ha participado como invitado a seminarios y congresos de Cultura y Negocios de América Latina.

Ha apoyado a más de un centenar de iniciativas emprendedoras, logrando financiamiento público y privado que supera los 4,5 millones de dólares.

Se desempeñó como asesor empresarial para la Incubadora de Negocios de la UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ y para FUNDES LATINOAMERICA en Chile, El Salvador, Guatemala y México.

Actualmente es Gerente de la ASOCIACIÓN GREMIAL INDUSTRIAS CREATIVAS CHILE y Director fundador de ECCU Escuela de Emprendimiento Creativo y Cultural.

[alex@eccu.cl](mailto:alex@eccu.cl)

## **SANTIAGO CREATIVO DE CORFO**

Plataforma para la Exportación de la industria creativa

El Programa de Fomento a la Industria Creativa de la Región Metropolitana, SANTIAGO CREATIVO, es una iniciativa del Gobierno Regional, CORFO, y la Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información ACTI, que busca facilitar e impulsar la exportación de bienes y servicios de emprendedores creativos de la Región Metropolitana de Santiago, mediante la articulación y coordinación de instituciones y actores públicos y privados y la asesoría técnica en ámbitos de gestión y modelos de negocios, contribuyendo así a la internacionalización de la industria y el desarrollo de la economía creativa de Chile.

Este Programa estimula y apoya el desarrollo creativo principalmente en las áreas de Diseño, Literatura, Música, Audiovisual, Artes Escénicas, Artes Visuales y Artesanía.

Esta política de fomento se materializa en asistencia técnica, viajes y misiones de exploración de mercados y negocios, para las distintas áreas de la Industria Creativa Chilena, entregando capacitación y asesoría para el emprendimiento de iniciativas de exportación.

Leonardo Ordóñez, Gerente General  
[www.santiagocreativo.cl](http://www.santiagocreativo.cl)

## **ASOCIACIÓN CHILENA DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN A.G. (ACTI)**

Agentes Operadores del Programa Territorial Integrado de Industrias Creativas

Gremio referente del sector a nivel nacional, agrupa a empresas de diferentes tamaños y áreas de especialización en lo que a TIC se refiere. Es por este motivo que hemos colaborado, en estos 31 años de existencia de ACTI, en diversas iniciativas que promuevan el desarrollo de nuestra industria, como también de otras industrias y del país, donde la Industria Creativa ha ocupado un lugar importante en nuestra agenda.

El apoyo al emprendimiento y a las empresas de menor tamaño ha sido una constante en nuestra labor gremial, donde hemos puesto el acento en desarrollar competencias que favorezcan la empresarización e internacionalización de la oferta creativa, tarea que se ha llevado a cabo a través de distintas acciones e instrumentos.

Destacamos la labor realizada hace 4 años, como Agentes Operadores del Programa Territorial Integrado, de industria Creativa denominado SANTIAGO CREATIVO, proyecto que ha permitido llevar adelante una serie de iniciativas de desarrollo del sector, vinculándonos en esta materia con una buena parte de este ecosistema, a nivel local e internacional.

Marcelo Roman, Gerente General  
[www.acti.cl](http://www.acti.cl)

PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	12
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b>	14
Marco Conceptual	15
Marco Contextual	18
<b>CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO</b>	20
<b>CAPÍTULO 3: 10 PRÁCTICAS SELECCIONADAS</b>	26
Cómo leer este capítulo	27
PRÁCTICA N°1: CONSTRUIR OFERTA DE VALOR MÁS QUE PRODUCTOS	28
PRÁCTICA N°2: INVESTIGACIÓN DE AUDIENCIAS Y CLIENTES	30
PRÁCTICA N°3: INNOVAR A TRAVÉS DE LA DIFERENCIACIÓN	32
PRÁCTICA N°4: FOMENTAR LA CO-OMPETENCIA	34
PRÁCTICA N°5: FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA	36
PRÁCTICA N°6: MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD EN 360°	38
PRÁCTICA N°7: DESARROLLO DE TALENTOS	40
PRÁCTICA N°8: UTILIZACIÓN DE CRM PARA GESTIÓN DE AUDIENCIAS Y CLIENTES	42
PRÁCTICA N°9: DESARROLLO DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS	44
PRÁCTICA N°10: PARTICIPACIÓN EN REDES COLABORATIVAS	46

<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES</b>	48
<b>CAPÍTULO 5: ANEXOS</b>	53
EMPRENEDORES CREATIVOS Y CULTURALES ENTREVISTADOS	54
COLABORADORES DE ESTA INVESTIGACIÓN	65
EMPRENEDORES ENCUESTADOS	73
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	76
Análisis y resultados de Encuestas	77
Análisis y resultados de Entrevistas	82
Prácticas encontradas en la investigación	87
Instrumento Encuesta	91
Instrumento Entrevista	98
EQUIPO DE TRABAJO	103
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	104

## MAPA DE EMPRENDEDORES PARTICIPANTES



TOTAL 62 EMPRENDEDORES

**Cuando** pensamos y hablamos de Economía Creativa en Latinoamérica, nos encontramos con una interesante diversidad de casos. Países que llevan muchos años invirtiendo en ello, otros que llevan un tiempo intentando definir políticas públicas al respecto y otros en donde el tema no es tema o bien sólo hace muy poco tiempo se comienza a trabajar en forma regular. Todo lo cual refleja claramente que la Economía Creativa no es para América Latina una disciplina del todo desconocida y que se encuentra en etapa de desarrollo e implementación.

Sin embargo, el hecho de que se hable de Economía Creativa es ante todo, gracias a la existencia espontánea de miles de creativos de las más diversas disciplinas, quienes día a día han hecho de la creación un norte que continuará sumando adeptos. Muchos de ellos, no han tenido dificultad alguna para asumir que su actividad es un particular emprendimiento, y desde ahí han generado diversos modelos de trabajo que les han permitido, con tenacidad, perseverancia y habilidad, contribuir al desarrollo cultural. Sin embargo, en la medida que se van instalando diversos sistemas que se relacionan con la economía, dichos creadores van dándose cuenta que su aporte es o puede llegar a ser también económico.

Este libro nace para relevar el accionar de los emprendedores creativos de América Latina. Para dar a conocer sus experiencias, para contribuir a la gestión del conocimiento, para contribuir en los procesos de inclusión y de integración real en nuestro continente. A través de una metodología específica fueron identificados los casos, por medio de una red de colaboradores que generosamente han contribuido en este catastro.

Creemos necesario ejemplificar con casos concretos el concepto de la Economía Creativa, su aplicación, y desde ahí dimensionar el impacto y alcance real que tienen y continuarán teniendo los emprendedores creativos culturales. De esta manera se puede llegar a comprender el por qué para nuestros países es importante la inversión pública en este sector, estrategia privada, y articulación de los actores del ecosistema creativo. Fomentar la Economía Creativa en América Latina es asumir que estamos buscando opciones de desarrollo económico y sociocultural, que tiene múltiples beneficios.

Sin embargo, el hecho de descubrir que estos emprendedores han adoptado técnicas, habilidades y estrategias relevantes que han garantizado una proyección mayor a sus emprendimientos, es lo que nos motivó desde Santiago Creativo de CORFO, a realizar una investigación en países latinoamericanos, para dar a conocer casos que podrían ayudar a los gobiernos, asociaciones gremiales, creadores, creativos, estudiantes, autodidactas, organizaciones académicas, de Chile y de otros países latinoamericanos, para comprender la manera de cómo se vive, como es, y de qué trata esta economía denominada naranja, con el fin de relevar lo estratégico que es para nuestros países el incluir a este sector dentro de las estrategias de desarrollo en nuestro continente.

Es necesario abrir espacio cultural, estrechar lazos de colaboración para acciones concretas. Este libro es una muestra de ello. Está lleno de colaboración, cooperativismo, y asociatividad. En definitiva, está lleno de energía naranja para conectar a creativos y emprendedores latinoamericanos que buscan relaciones que se proyecten en el tiempo, para lograr llegar con identidad y creatividad a distintas personas en diversos territorios.

Esperamos que este aporte que hacemos desde SANTIAGO CREATIVO de CORFO, en Chile para nuestros emprendedores y para los miles que a lo largo de Latinoamérica apuestan por el desarrollo de este importante sector, sea un aporte y que se continúe investigando y compartiendo conocimiento, en un sector que no se limita a las fronteras establecidas, sino que las traspasa, para así reconocernos como un continente que se integra, que promueve inclusión social, y reconoce la diversidad cultural de todos los pueblos que la conformamos.

Vivir en creatividad es una realidad, y queremos que en Chile y en América Latina lo adoptemos como una máxima de integración, para el bien de millones de niñas y niños que merecen crecer en un mundo creativo.

**Leonardo Ordoñez Galaz**  
Gerente SANTIAGO CREATIVO CORFO

Esta investigación tomó más de 10 meses de trabajo e involucró a más de 90 personas de 12 países de América Latina y el Caribe (ALC). Todos ellos fueron reunidos con un mismo propósito: otorgar herramientas construidas desde la experiencia de un puñado de Emprendedores Creativos y Culturales (ECC).

Esta investigación, intentará profundizar en las “maneras de hacer” que los ECC utilizan para desarrollar y llevar sus emprendimientos, y cómo esas prácticas, que en muchos casos se repiten como patrones de funcionamiento, guían a los emprendedores a resultados exitosos tanto en la gestión comercial, de equipo, comunicaciones y de trabajo en red.

Las “prácticas” en acciones y toma de decisiones están suscritas a la idiosincrasia y cultura de un grupo humano. Siempre habrá diferencias (algunas más profundas que otras) entre las maneras de emprender entre personas de ALC y las de cualquier otra parte del mundo. Como lo expresa la Dra. en Estudios Sociales, Marcela Hernández Romo; “La historia, la cultura de la localidad, la cultura corporativa y organizacional, forman parte de la subjetividad de los sujetos creando una raigambre<sup>1</sup> que en ciertas condiciones puede adquirir sentidos nuevos. El empate de culturas permite la comunicación y el entendimiento de una forma de trabajar.”<sup>2</sup> Esta expresión nos permite entender que las prácticas compartidas de los ECC en ALC se dan especialmente por condicionantes culturales, idiomáticas, de historia común, que las hacen prácticas útiles para otros emprendedores de la región.

Es importante entender el contexto actual en el que se enmarca este estudio. En América Latina existen 10,3 millones de trabajadores creativos<sup>3</sup>. Si aplicamos en ellos la Tasa de Actividad Emprendedora (Total Early-stage Entrepreneurial Activity -TEA) del GEM<sup>4</sup>, que para ALC es del 18,5%, tendremos 1.9 millones de emprendedores potenciales en la región. Este es un número importante, si se considera que estos emprendedores son parte de las Industrias Creativas, las que aportan entre el 1,4% y el 6,9 % del PIB<sup>5</sup> en los países investigados, y creciendo a tasas del 5% anual, como señala el economista estadounidense Richard Florida: “estamos entrando en la era creativa, ya que el crecimiento de la creatividad es

el factor principal de nuestra economía”<sup>6</sup>.

Cada vez que se revisan las cifras de trabajadores del arte, la cultura y la creatividad se hace evidente la vulnerabilidad del sector, ya que existe alto desempleo, reciben bajas remuneraciones, no cuentan con previsión social adaptadas a su realidad, y son autodidactas en un alto porcentaje. El emprendimiento puede ser una oportunidad importante para revertir esa realidad y lograr la sostenibilidad económica.

Además tienen una ventaja comparativa importante: muchas de las características que debe tener un emprendedor son innatas en artistas, creativos y gestores culturales. Algunas de estas características son pasión (su motor), creatividad (el pan y la sal del creativo), resiliencia (desempleo, bajos sueldos), trabajo en equipo (con bandas, compañías de teatro, revistas, etc.), disposición a correr riesgo (se exponen a audiencias), capacidad de comunicar (cada una de sus acciones son expresión), etc. Suficiente para darse cuenta que llevan el espíritu emprendedor en sus venas, por lo que aportan herramientas de desarrollo sostenible, se hace imperativo.

Los ECC día a día levantan sus empresas, salen a la calle a vender, otorgan trabajo, a veces trabajan en red y otras veces solos, con pocas herramientas de emprendimiento porque la academia no las otorgaba en sus mallas curriculares. Sin embargo, han acumulado mucha experiencia que es digna de investigar y relevar por su importancia para el aprendizaje de otros emprendedores que los continúen.

Los ECC de ALC tienen más semejanzas que diferencias al momento de gestionar, resolver y decidir en sus empresas, probablemente porque comparten un contexto histórico, político y económico relacionado, los mismos sueños, las mismas dificultades, una cultura común. Este postulado, se convirtió en la hipótesis de esta investigación, y su comprobación se realizó aplicando encuestas y entrevistas a más de 62 emprendedores de 12 países de Latinoamérica, desde la profunda mirada de la antropología y las técnicas del periodismo.

Como resultado se llega a un reporte que posee 2 fases:

-El análisis de las encuestas y entrevistas que permitió conocer 42 prácticas, con las que resuelven problemas, estructuran equipos, toman

decisiones, investigan a sus audiencias, y otras acciones usuales de su cotidiano. Así, se logra clasificar estas prácticas en 5 categorías: formalización de empresa, relación con el de mercado, sostenibilidad económica, equipo humano y de redes colaborativas.

- La recomendación de 10 prácticas seleccionadas, escogidas según recurrencia en su uso por parte de los emprendedores entrevistados, y porque además existen argumentos técnicos que las validan. Se cita a los emprendedores que refirieron sus prácticas en las entrevistas y se les otorga un diagrama que mejore la experiencia de aprendizaje.

Esta investigación no pretende entregar verdades absolutas, de hecho es una investigación cualitativa, construida por las realidades subjetivas de cada participante, incluida la de este investigador. Tampoco pretende ser una publicación de "buenas prácticas", porque su alcance no considera el entorno e instituciones suscritas al emprendimiento, sino que se sumerge en el mundo de los emprendedores y sus empresas.

1 RAE: Conjunto de antecedentes, intereses, hábitos o afectos que hacen firme y estable algo o que ligan a alguien a un sitio.

2 Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes. Dra. Marcela Hernández Romo. UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA. México, D.F., Julio 2001. Pag 367.

3 La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. BID. Pag. 114

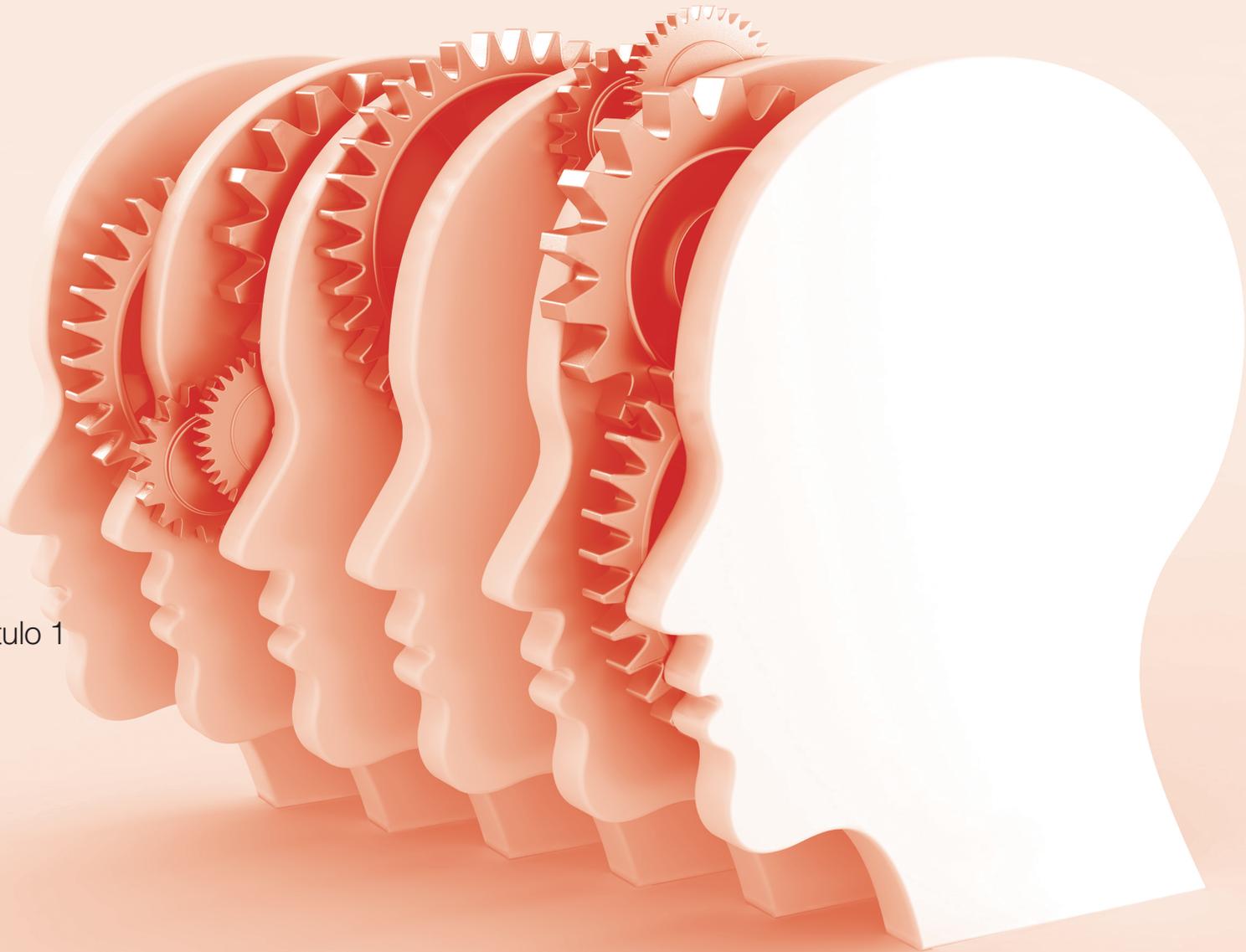
4 Global Entrepreneurship Monitor 2013. Pag 32

5 La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. BID. Pag. 132

6 Richard Florida, El Vuelo de la Clase Creativa. 2005. Pag 25

# Marco teórico

## Capítulo 1



## Marco Conceptual

Los conceptos que involucran a las economías e industrias creativas y culturales han evolucionado desde el 1700 cuando el arte comienza a convertirse en un bien comercial, en medio de una sociedad que veía al arte como improductivo, para ser finalmente reconocido como fuente de ingreso de personas, países y regiones.

### ECONOMÍA CREATIVA

Término acuñado por John Howkins, quien lo aplicó a 15 industrias que iban desde las artes, hasta la ciencia y la tecnología. Según LA ECONOMÍA NARANJA esta economía creativa, tiene un valor de 4,3 billones de dólares a nivel mundial al 2011, crece a una tasa del 5% anual y equivale al 6,1% del PIB mundial; siendo reconocidas las pymes y los emprendimientos creativos, como pilares fundamentales de la estructura de esta economía.

La Economía Creativa, se define como el conjunto de actividades que de manera encadenada, permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. Está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad.

Para el año 2001, el concepto de Economía Creativa se establece y logra engrandecer las actividades creativas propias del ser humano, de las cuales se mueven fuerzas económicas de oferta y demanda.

### INDUSTRIA CREATIVA

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar tras este concepto.

La definición que utilizaremos para esta investigación es: las actividades que abarcan la creación, producción y comercialización de bienes culturales y creativos potenciados con acciones de publicidad, periodis-

mo y diseño, entre otros. Como toda industria se autodefine por la identificación de una cadena de valor (CREACIÓN, PRODUCCIÓN, DIFUSIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO).

Incluye a la industria cultural (actividades artísticas tradicionales y las Industrias Culturales Convencionales, además de aquellas actividades relativas a la construcción de un patrimonio cultural y su transmisión).

Así mismo, según la definición de la UNESCO, son “aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial. Por ello, esta definición no se limita a la producción de la creatividad humana y su reproducción industrial sino que incluye otras actividades relacionadas que contribuyen a la realización y la difusión de los productos culturales y creativos”. (Unesco, 2010: 17).

Para el año 1930, comenzó el reconocimiento de lo que más tarde serían las Industrias Culturales, que en 1980, por consideración de la Unesco, fueron caracterizadas como aquellas que combinan creación, producción y comercialización.

Indistintamente se habla de la Industria Cultural, que abarca artes, gestión y patrimonio, pero al agregarle otras actividades que generan derecho de autor, justamente como es diseño, el software, y la publicidad, entre otros, se extiende el concepto a las Industrias Creativas.

Una característica única de esta industria, es su recurso inagotable: la creatividad humana que crece y se fortalece en su uso.

### EMPRENDIMIENTO CREATIVO

“Emprendimiento” es original del francés “entrepreneur”, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo. Richard Cantillon (1680-1734), lo definió como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los “emprendedores”, que reciben ganancias variables e inciertas .

Durante los siguientes siglos el concepto “emprendedor” se utilizó principalmente como “trabajador superior”, ya que es capaz de generar valor económico por sí mismo, también se usó como “tomador de decisiones riesgosas”, por condiciones de incertidumbre, pero que logra maximizar beneficios.

En 1982 Peter Drucker publicó “Innovación y Emprendimiento” donde legitima el “emprendimiento”, en las escuelas de negocios, como una disciplina. Esto significó el incremento de la visibilidad y el interés por el término. Desde ahí, el emprendimiento se divide según sectores, industrias o clusters, como el emprendimiento industrial, el emprendimiento tecnológico y el emprendimiento creativo, entre muchos otros.

Emprendimiento Creativo se puede definir como el proceso de desarrollo y creación de oferta, donde actividades económicas se transforman en bienes de valor creativo y cultural.

Actualmente el concepto de “Emprendimiento Creativo”, se utiliza tanto para clasificar el sector creativo y cultural de la propuesta emprendedora, como para definir las habilidades de creatividad necesarias para el éxito de cualquier emprendimiento.

## PRÁCTICAS DE EMPRENDIMIENTO CREATIVO

Etimológicamente, la palabra “práctica” viene del latín *practus* y este del griego antiguo (“ciencia práctica”), del verbo *prasso* (yo hago hasta acabar), y el sufijo *tico* (relacionado a), entendiendo la práctica como algo relacionado a la acción.

La RAE la define como: Usar o ejercer algo continuamente. Realizar las prácticas que permiten a alguien habilitarse y poder ejercer públicamente su profesión. Ejecutar, hacer, llevar a cabo.

Para esta investigación se definió “prácticas” como acciones, métodos o procedimientos de uso recurrente y semejante entre ECC, para gestionar emprendimientos.

7 Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española. Guido Gómez de Silva, 1985. Pág. 557.

8 UNESCO, 2013. Edición Especial, Informe sobre la Economía Creativa. Pág. 79.

9 Breve diccionario etimológico de la Lengua Española. Guido Gómez de Silva, 1985.

## Marco Conceptual

### ECONOMÍA CREATIVA

Conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

### INDUSTRIAS CREATIVAS

Conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

### EMPRENDIMIENTO CREATIVO Y CULTURAL (ECC)

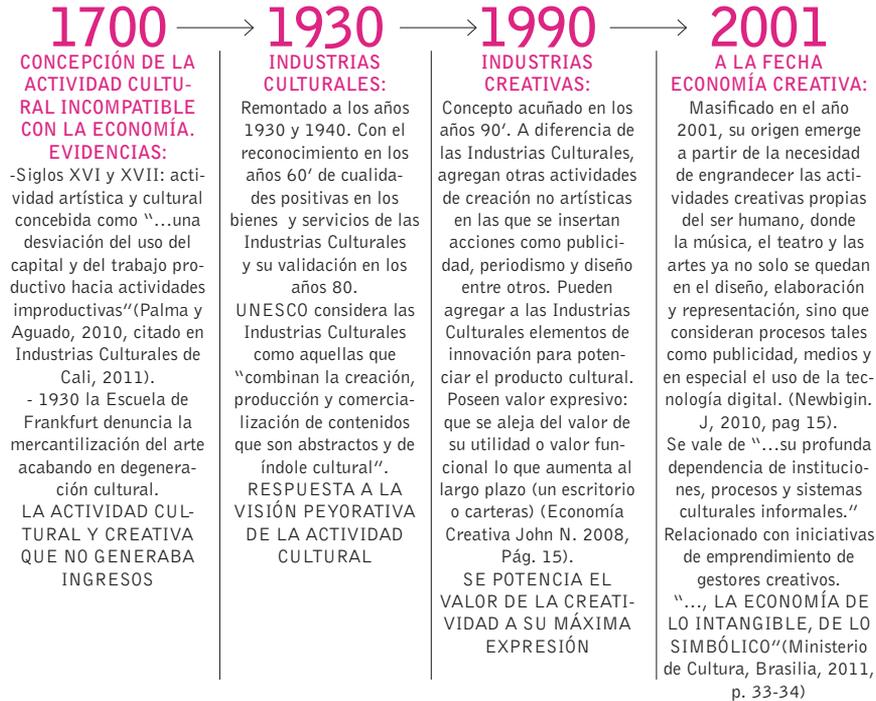
Proceso de desarrollo y creación de oferta, donde actividades económicas se transforman en bienes de valor creativo y cultural.

### PRÁCTICAS

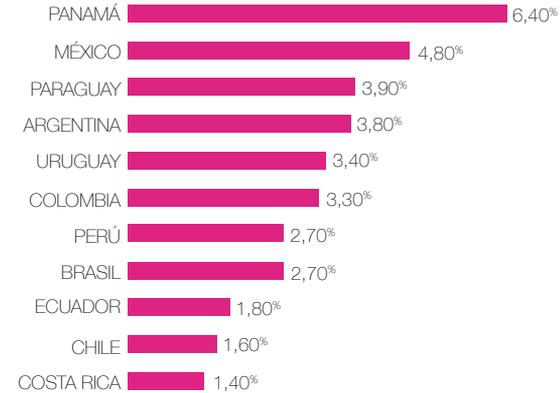
Acciones, métodos o procedimiento de uso recurrente y semejante entre ECC en la gestión de sus emprendimientos.

## Marco Contextual

### Evolución hacia la economía creativa



### PIB creativo países participantes de la investigación<sup>(10)</sup>



<sup>10</sup> La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. BID. Pag 132.

## EMPRENDIMIENTO Y EMPRENDEDORES CREATIVOS

El emprendimiento en ALC es una disciplina en crecimiento y muy valorada para las economías, principalmente porque las pequeñas empresas (y emergentes), ya que generan empleo nacional. Y si estos emprendimientos son dinámicos e innovadores, se espera que logren alto impacto social y económico en sus entornos.

El emprendimiento ha proliferado en variados sectores y subsectores, por eso no es extraño reconocer emprendedores exitosos en diferentes industrias, como moda mundial hoy se reconoce a emprendedores “superstar” como Guy Laliberté<sup>11</sup>. Se siguen, se estudian y se logra decifrar las claves de sus éxitos.

En esta investigación, se contó con nuestros 62 héroes, de los cuales se rescató sus prácticas que más adelante compartiremos.

Como se mencionó antes, en ALC existen alrededor de 10,3 millones de trabajadores creativos<sup>12</sup>. Si a esta cifra le aplicamos el 18,5 % de tasa de Actividad Emprendedora calculada por el GEM para Latinoamérica (Total early-stage Entrepreneurial Activity –TEA<sup>13</sup>), podremos concluir que existen alrededor 1,9 millones de emprendedores creativos en la Región. De inmediato se puede reflexionar;

- Este pequeño número de trabajadores y emprendedores creativos aportan el 3,2% del PIB conjunto de la Economía de la región, generando trabajo y recaudación de impuestos a sus países.
- En casi su totalidad son Pymes, que se constituyen como la base de la pirámide de la Industria Creativa, una pirámide más ancha que alta. Estas pequeñas empresas son de gran valor para la salud de esta industria.
- La economía creativa utiliza un recurso ilimitado: la creatividad, y que a mayor uso, más aumenta la capacidad creativa. La forma de participar económicamente de ello, es la valorización de la creación. Es por ello que debe existir una educación en todos los niveles frente al respeto de los derechos de autor y propiedad intelectual, admitiéndolo en el cotidiano como un valor necesario de adquirir.



11 Fundador de Cirque Du Soleil  
12 La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. BID. Pag 114  
13 Global Entrepreneurship Monitor 2013. Pag 32

# Diseño metodológico

Capítulo 2

$$\Delta V = V_f - V_i = 10$$

$$= \sqrt{\frac{T}{\rho}}$$

$$= \frac{-4x + 5}{(-4) \pm \sqrt{(-4)^2 - 4(1)(5)}}$$

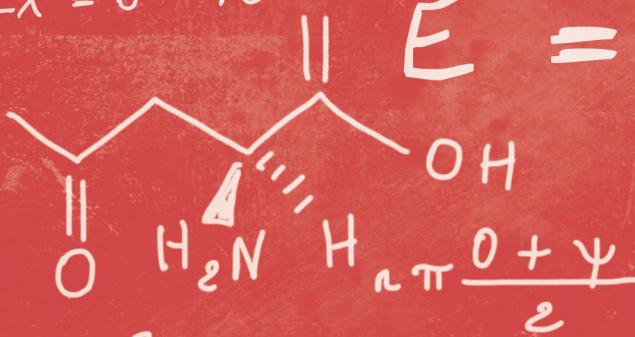
$$\pm \sqrt{6-20}$$

$$\pm \sqrt{\frac{4+2i}{2}} \rightarrow 2+i$$

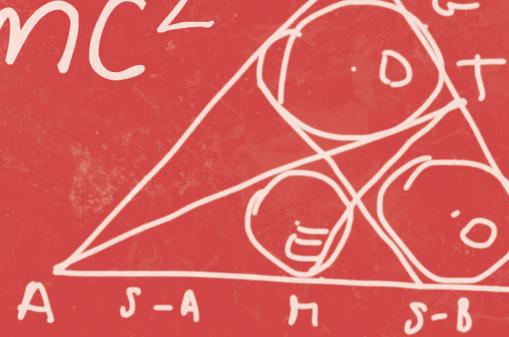
$$\pm \sqrt{\frac{4-2i}{2}} \rightarrow 2-i$$



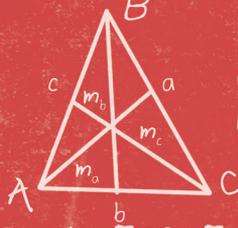
$$\alpha = \frac{V^2}{R}$$



$$z = \frac{(0+\psi)^2 + \left(\frac{1}{2} \log \left| \frac{B}{A} \right| \right)^2}{\int x \sum A(k) c}$$



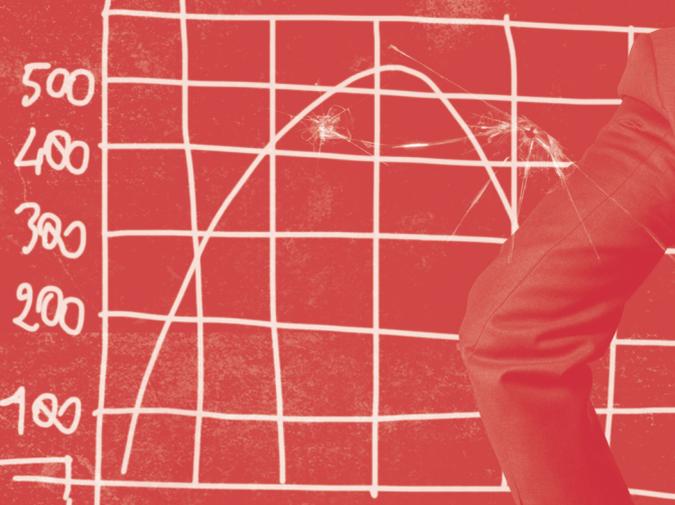
z(1)



$$\pi = 3,14159265$$



$$5(3x - 1) - 7(2x - 4) = 35$$



$$15x - 5 - 14x -$$

$$\sin\left(\frac{a}{2}\right) = \pm \sqrt{\frac{1 + \cos a}{2}}$$

La investigación se desarrolla desde Santiago de Chile y pretende investigar el funcionamiento y maneras de hacer del ECC en ALC. Se contacta a Emprendedores Culturales y Creativos de 12 países, entre los que cuentan Perú, Bolivia, Argentina, Ecuador, Colombia, Uruguay, Paraguay, Brasil, México, Costa Rica, Panamá y Chile, y se les invita a ser parte de esta investigación.

La investigación comenzó en mayo del año 2014, con la construcción de la base de datos de Emprendedores Creativos y Culturales y la posterior aplicación de las encuestas, terminando en diciembre del mismo año, con la aplicación de las entrevistas en profundidad a un número más específico de emprendedores.

Este estudio prestará utilidad a los ECC de ALC que se enfrentan a problemáticas similares en las categorías desarrolladas en esta investigación, y que requieren de herramientas para decidir y resolver.

También se espera que estos contenidos sean material útil para los profesionales que atienden a ECC en organizaciones como Cámaras de Comercio, Agencias de apoyo, programas de Industria, Gremios, Incubadoras de Negocios, etc.

La investigación se desarrolló en el proceso que se explica a continuación:

- **Diseño de la investigación.** Donde se determinaron los contenidos a investigar, la metodología que se utilizaría para levantar la información y alcance para determinar la muestra. También se definieron los criterios requeridos de los casos a estudiar: i) Emprendimientos con 3 años o más de funcionamiento; ii) Uso actual de redes colaborativas; iii) Reconocimiento de sus pares; iv) Que sus emprendimientos contaran con un Modelo de Negocio sostenible; v) Resultados medibles. Además, se desarrollan los instrumentos de encuesta y entrevista preliminar por una antropóloga experimentada en investigaciones cualitativas.

- **Generación de red de colaboradores.** Siempre se entendió en la investigación, que para llegar a 50 o más casos de ECC, se debía contar con colaboradores con redes propias, capaces de acercarnos a los emprendedo-

res de cada país. Ese levantamiento se realizó principalmente en MICSUR 2014, Mar del Plata, donde el investigador líder se entrevistó con personas referidas para invitarlos a participar de la investigación. Se reclutaron colaboradores de 12 países.

- **Construcción de base de datos.** Se sensibiliza a los colaboradores de los alcances y metodologías diseñadas y se les solicita seleccionar a lo menos 10 emprendedores que cumplieran con los criterios establecidos. Estos colaboradores sumaron 122 contactos efectivos y dispuestos a colaborar con las encuestas.

- **Aplicación de instrumento encuesta.** Utilizando la plataforma ENCUESTA.COM se envía la solicitud a los 122 emprendedores recogidos, de los cuales responden 62. Con esta plataforma se tabulan las respuestas y se analizan los primeros acercamientos a prácticas recurrentes. Con este insumo se revisa el instrumento de entrevista con la que se profundizarán las formas de resolver de estos emprendimientos.

- **Aplicación de instrumento entrevista.** Se eligen 20 emprendimientos, de los que respondieron la encuesta, al azar. Cuidando que hubieran representantes de cada uno de los 12 países. Las entrevistas son realizadas por una periodista, con la intención de cuidar el óptimo levantamiento de los datos, la profundización de los contenidos y la no influencia sobre las respuestas. Todas las entrevistas fueron realizadas por Skype, salvo las de los emprendedores chilenos. Todas las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para ser utilizadas en un software de antropología llamado ATLAS.TI., logrando con este procesamiento de datos, un informe de análisis de prácticas, categorizadas en EQUIPO, MERCADO, FORMALIZACIÓN, SOSTENIBILIDAD, REDES.

- **Hallazgo de prácticas.** Con todo el material recolectado, se comenzó a explorar cada tendencia realizada de las encuestas y cada respuesta individual de las entrevistas para determinar varias "unidades de significación" y desde ahí poder clasificarlas en las categorías antes mencionadas. De este ejercicio se logran 42 prácticas identificadas, las que se exponen más adelante.

- **Selección de las 10 prácticas desarrolladas.** Se logran rankear las 10 prácticas más recurrentes y similares, según los contenidos recogidos y

analizados. Éstas fueron desarrolladas con instrumental bibliográfico y se eligieron citas de las entrevistas que corroboran la recurrencia y semejanzas entre los emprendedores investigados.

Para detallar los aspectos técnicos y experienciales de la investigación, se expone la siguiente tabla, donde quedarán explícitas las principales motivaciones, fundamentos y características de esta exploración.

<b>Objetivo general</b>	Descubrir prácticas recurrentes y semejantes en los ECC de ALC que beneficien sus gestiones de emprendimiento.
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar levantamiento de datos significativos de prácticas en ECC en Latinoamérica.</li><li>• Indagar en los procesos que generan las prácticas comunes en los ECC.</li><li>• Profundizar en 10 prácticas relevantes, ya sea por su recurrencia, y argumentación técnica recomendada.</li></ul>
<b>Preguntas de investigación</b>	<p>¿Qué acciones distinguen o identifican el emprendimiento cultural latinoamericano?</p> <p>¿Existen denominadores comunes en estas acciones del emprendimiento?</p> <p>¿Qué prácticas de emprendimiento parecen más recurrentes a partir del levantamiento de información?</p>
<b>Justificación</b>	Pese al reconocimiento del emprendimiento, no existe una publicación donde se de cuenta de prácticas de ECC, que aporten herramientas a otros emprendedores de ALC. Por esto, se hace necesario generar contenidos que develen estos conocimientos, ya que pueden llegar a convertirse en lineamientos, recomendaciones o consejos para resolver problemas que pueden ser comunes entre Emprendimientos de la región.
<b>Relevancia</b>	Este estudio pretende prestar utilidad a los ECC de ALC que se enfrentan a situaciones comunes y que requieren de herramientas para decidir y resolver. También se espera que sea material útil para los profesionales que atienden a ECC en organizaciones como Cámaras de Comercio, Agencias de apoyo, programas de Industria, Gremios, Incubadoras de Negocios, etc.
<b>Tipo de investigación</b>	Cualitativa. Abarca y analiza múltiples realidades subjetivas, de las que se extraen significados desde las experiencias de los participantes. De esta manera, se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de procesos de decisión y resolución, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados.
<b>Hipótesis</b>	Los Emprendedores Creativos y Culturales exitosos, han resuelto problemáticas comunes, de manera similar a pesar de estar en diferentes países, y esta similitud la entrega el contexto económico, histórico, social, de idiosincrasia y/o identidad latinoamericana, lo que permite encontrar prácticas avaladas como tales por la utilización y aplicación de estos ECC en Latinoamérica.

## Contexto de la investigación

La investigación se desarrolla en Chile y pretende investigar el funcionamiento y maneras de hacer del ECC en Latinoamérica. Para levantar la información, se contactó a 62 ECC de Perú, Bolivia, Argentina, Ecuador, Colombia, Uruguay, Paraguay, Brasil, México, Costa Rica, Panamá y Chile.

La investigación comenzó en mayo del año 2014, con la construcción de la base de datos de Emprendedores Creativos y Culturales, y la posterior aplicación de las encuestas, terminando en diciembre del mismo año con la aplicación de las entrevistas en profundidad a un número específico de emprendedores.

## Muestra

Los 62 ECC participantes de esta investigación son de 12 de países de ALC, y fueron seleccionados según los siguientes criterios:

- Emprendimientos con 3 años o más de funcionamiento, es decir, que hayan cruzado el “valle de la muerte”.
- Uso actual de redes colaborativas: que trabajaran cercanos a redes como Cámaras de Comercio, Redes Culturales, Incubadoras de Negocios, Club de Emprendedores, etc.
- Reconocimiento de sus pares: que los otros emprendimientos los vean como un ejemplo a seguir.
- Que sus emprendimientos cuenten con un Modelo de Negocio de generación de ingresos que les de continuidad.
- Resultados medibles: que los criterios anteriores sean comprobables.

## Instrumentos de evaluación

### Encuesta

Se elabora una encuesta con respuestas cerradas que permita un fácil manejo para los participantes de la investigación.

Para esto, se utilizó un proveedor de encuesta electrónica con el que fue posible llegar a 122 ECC. De este total, se recolectaron 62 encuestas respondidas, de las cuales se tabuló la información, convirtiéndose en el primer análisis de la materia. De esta manera, los principales hallazgos permitieron conocer cada una de las empresas y perfilar su organización.

### Entrevista

Una vez tabulada y analizada la información de las encuestas, se logró elaborar una entrevista semi-estructurada respecto al cómo y porqué de las decisiones que se expresaban en los contenidos.

Se utilizaron preguntas generales, estructurales, de opinión, de conocimiento, sensitivas y de antecedentes.

Se seleccionó a 20 emprendedores al azar dentro del grupo de 62, cuidando tener representantes de los 12 países participantes. Las entrevistas fueron realizadas vía Skype, salvo los casos chilenos. Todas fueron grabadas y luego transcritas para su posterior análisis.

14 Período de los 3 primeros años donde muere el 85% de los emprendimientos. Cuando una empresa perdura más de 3 años, ha logrado un punto de equilibrio económico en el que se puede deducir que la empresa es sostenible. Referencia de Cortés y Echecopar, Capital de Riesgo, Chile, 2008. Pág. 15.

Una vez transcritas las 20 entrevistas, fueron codificadas mediante el proceso de análisis de datos cualitativos de Atlas.ti (para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos y construir teoría relacionando conceptos, categorías y temas).

Posteriormente, para el hallazgo de unidades de significado, las categorías determinadas por las entrevistas fueron: EQUIPO, MERCADO, FORMALIZACIÓN, SOSTENIBILIDAD, REDES.

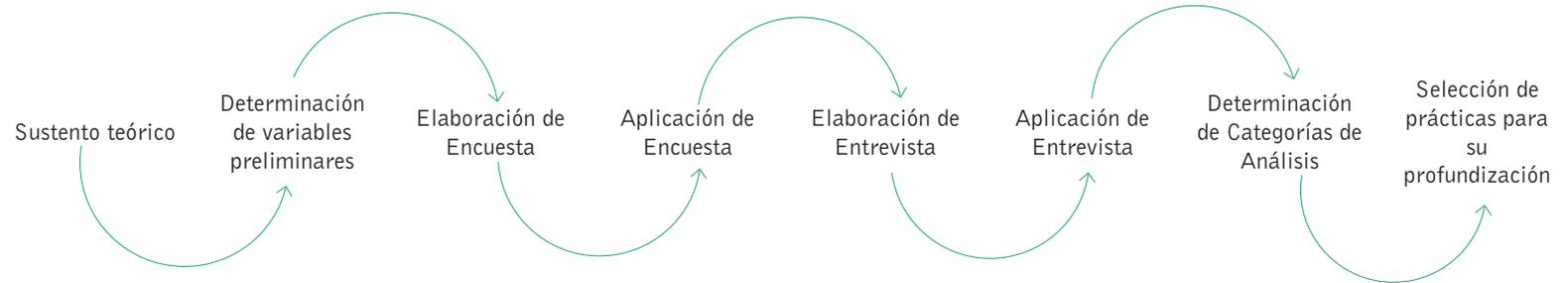
Como resultado, se consiguieron codificaciones de 1188 unidades de análisis (citas de las entrevistas de los emprendedores), las que se clasificaron en 5 categorías en el siguiente capítulo.

---

---

## Estrategias de recolección de información

---



# Prácticas Seleccionadas

IMAGEN: SHUTTERSTOCK

## Capítulo 3

## **CÓMO LEER ESTE CAPÍTULO**

A continuación, **se presentan 10 prácticas recomendadas** por su recurrencia en distintos emprendimientos y situaciones particulares dentro de estos, y que a su vez, son considerados un aporte a nuevos emprendedores.

Cada práctica está expresada de la siguiente manera:

**TÍTULO DE LA PRÁCTICA:** cada práctica tiene un título y un número que la identifica. Este nombre es auto descriptivo para ser recordada con facilidad.

**DEFINICIÓN Y ARGUMENTACIÓN DE LA PRÁCTICA:** se explica su significado, su implicancia y cómo se llega a ella al investigar a los emprendedores.

**BENEFICIOS:** se lista cuáles son los principales beneficios que otorga la utilización de la práctica, así se podrá definir si es o no práctica para procesos particulares de emprendimiento.

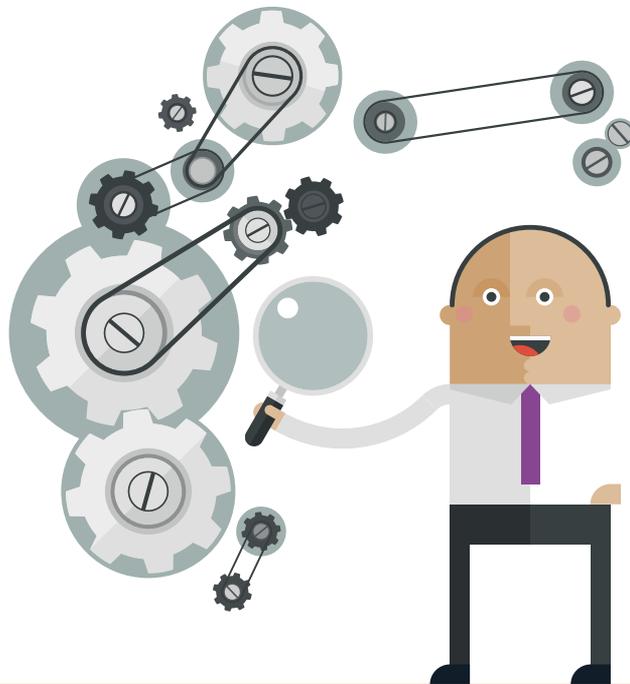
**DIAGRAMA EXPLICATIVO:** se intentó diagramar la práctica y/o sus beneficios para quienes utilizan memoria visual, muy común en artistas, gestores y creativos.

**RECOMENDACIONES:** se listan procedimientos y/o tips de cómo implementar la práctica, qué tomar en cuenta y qué esperar de ella.

**BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA:** cada recomendación está justificada con metodologías o consideraciones de autores reconocidos, muchos de los libros referidos son bestseller en el mundo del emprendimiento y las start-up.

# PRÁCTICA N°1

## CONSTRUIR OFERTA DE VALOR MÁS QUE PRODUCTOS



Un producto o servicio, es un objeto por sí mismo, puede importar o no a una persona o empresa. En cambio, una oferta de valor es una solución para alguien que necesita y está dispuesto a pagar por ello. Por esto, es que el producto o servicio, debe ser bien “empaquetado” (la forma final en que será comercializado), y que cuente con los valores agregados. Esto permitirá mejorar la oferta.

No siempre nos compran lo que ofrecemos. ¿Cómo así? Utilicemos el ejemplo de un taxi: Para muchos el taxi vende “transporte”, pero para transportarse existen otros medios más económicos, como el transporte público o la bicicleta. Entonces, ¿Cuáles son las motivaciones para subirse a un taxi? Seguramente son la prisa, la seguridad, guía en lugares desconocidos, comodidad, etc. Cualquier otra motivación menos transporte.

Asimismo, nos debemos hacer la

pregunta, ¿Qué compran las personas o empresas cuando están dispuestas a pagar?

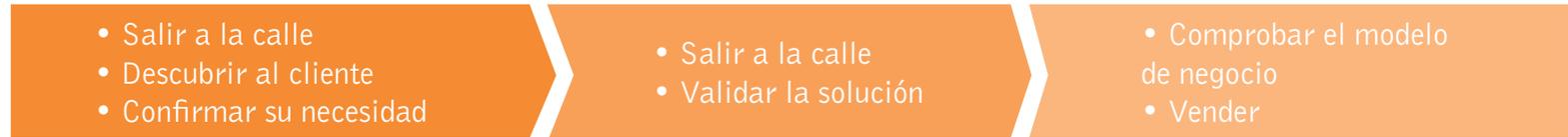
Una banda musical puede creer que vende música cuando lo contrata un bar, pero en realidad le pagan para que convoque público y que ese público consuma mientras ellos tocan. Si la banda entiende esto, podrá resolver formas para gestionar a sus fans e invitarlos al bar, generando además, la convocatoria que busca el administrador. Entonces podrían negociar un porcentaje del consumo en vez de un monto fijo.

El método Lean Startup recomienda salir a la calle, pivotear el producto, probarlo, reestructurarlo si es necesario, validarlo como solución y conseguir la mejor disposición de pago para vender.

\*Para complementar esta práctica, se recomienda revisar el Manual del Emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa, Steve Blank, Bob Dorf. Editorial Gestión 2000, 2013.

## BENEFICIOS

- Al reconocer la necesidad del otro, es más fácil editar el producto para que se convierta en solución empaquetada.
- Aumenta el valor final del producto.
- El sujeto pagador es capaz de reconocer el beneficio.
- Se convierte en un ejercicio muy práctico para la sostenibilidad económica.



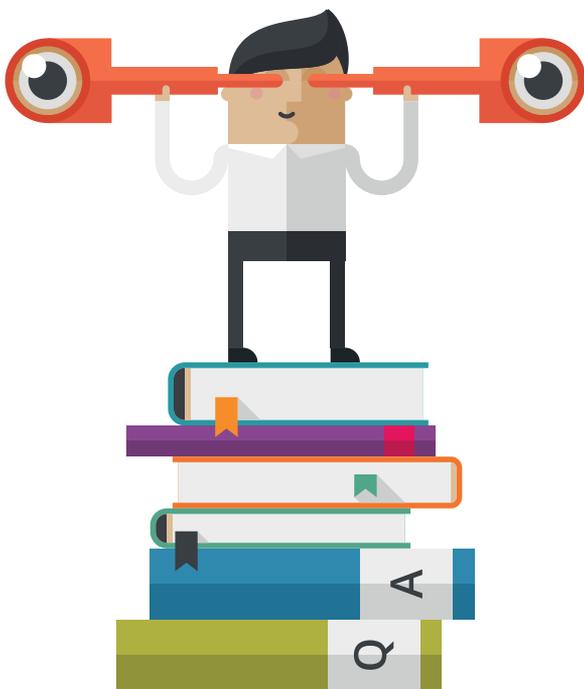
## RECOMENDACIONES

- Descubrir al cliente implica salir a la calle, conversar con la gente, determinar cuáles son sus necesidades y luego proponer una solución.
- Si están dispuestos a pagar por esta solución, quiere decir que se valida el modelo de negocios.
- Se debe volver a salir a la calle para cuando ya existe un prototipo de solución, para probarla y lograr validarla.
- Se debe pivotear, es decir, prueba y error muchas veces hasta que se llegue a una solución perfecta y a un modelo de negocio interesante.
- Crear material de ventas para acompañar el producto.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Nos caracterizamos por escuchar al cliente. Vamos a reunión, dejamos que ellos hablen, y cuando les presentamos (producto), les presentamos lo que ellos deseaban y no podían representarlo en el diseño. Entonces uno de mis trabajos es escuchar al cliente, interpretarlo y entender conceptualmente lo que quiere, después transmitirlo internamente y para que se genere un producto que ellos estén necesitando”. (*Mariana Peluffo, Dear Tota, Argentina*).
- “Trabajamos con público local, la ciudad de Aregua, a una hora de Asunción. La gente pensaba que era un paseo y quería tomar los cursos, pero ellos podían pagar, así que nos enfocamos en la calle para tener público local, nos costó llegar a ese público meta. Los conocemos desde hace tiempo”. (*Rosa Cristaldo, Escuela Popular El Cántaro, Paraguay*)
- “En Latinoamérica no hay ninguna plataforma así (como Portaldisc), ... Y las demás plataformas también son competencia, pero por lo mismo nos dedicamos a algo más de nicho, a algo más acotado”. (*Sebastián Milos, Portaldisc, Chile*).
- “Unimos teatro, audiovisual y una nueva forma de consumo de estos mundos tan ricos culturalmente. Es muy valioso. Informaciones, participando de conferencias, encuentros de este sector creativo, mirando las tendencias”. (*Erika Hoffen, Cennarium, Brasil*)

# PRÁCTICA N°2



## INVESTIGACIÓN DE AUDIENCIAS Y CLIENTES

Toda investigación de audiencia parte de la base de descubrir el proceso de toma de decisión del consumidor, minimizando así la incertidumbre y el riesgo. Si se reconocen los porqué, cómo y dónde del consumo de las audiencias objetivo, se podrán tomar medidas de acercamiento, reconocer los canales para llegar a ellos, de edición de producto, agregación de valores, y de fidelización.

Para ello se recogen datos de fuentes secundarias y primarias:

- Las fuentes secundarias son fuentes del entorno, como investigaciones de usuarios por medio de comunicación (televisión, radio, impresos, internet), por territorio, la inversión publicitaria, preferencia de consumos, etc. Por ejemplo los estudios de la SIP (Sociedad Interamericana de Prensa), que otorgan un compendio de datos cuantitativos globales de las audiencias, por medio de comunicación y las tendencias en las Américas. Otros estudios pueden ser de la IAB (Interactive Advertising Bureau) e informes locales como ACHAP en Chile.

- Las fuentes primarias son investigaciones que permiten conocer en profundidad a las audiencias: quiénes son, sus edades, nivel socioeconómico, de dónde son, cómo se trasladan hacia los productos o servicios, sus intereses comunes, cuántos son, cómo se comunican, etc. Vale la pena investigar con técnicas como focus group, entrevistas en profundidad, encuestas electrónicas, etnografías (técnicas asociadas a estudios de comportamiento, gustos, etc.), y experimentación (para identificar variables independientes como el mejor precio, calidad percibida, etc.). Para una buena parte de los emprendimientos investigados, las audiencias constituyen una entidad importante dentro de sus clientes. Para el mundo de las Artes Escénicas y los emprendimientos musicales, son muy relevantes. Se observan dentro de algunos proyectos buenas prácticas en este ámbito; acciones orientadas a conocer sus gustos, motivaciones y expectativas de los consumidores culturales a través de estudios de mercados u otras estrategias comunicacionales.

\*Para profundizar y complementar esta práctica, se recomienda el Análisis de audiencias y estrategias de visibilidad, Victor Cavaller, Alicia Vila, Candela Ollé, Mercé Roca, Editorial Roca, 2013.

### FUENTES PRIMARIAS:

- Encuestas
- Entrevistas
- Etnografía

### FUENTES SECUNDARIAS:

- Investigación de mercado de terceros.
- Prensa

### AUDIENCIA OBJETIVO:

- Preferencias
- Canales de comunicación
- Fidelización

## BENEFICIOS

- Lograr atraer a la audiencia objetivo.
- Editar el producto según sus preferencias.
- Mejorar la comunicación con ellos, abriendo posibilidades de feedback.
- Reconocer los canales más idóneos de comunicación.
- Desarrollar bases de datos de audiencia, útiles para difusión de la empresa y sus productos o servicios.
- Recibir feedback de la percepción de calidad.
- Fidelizar a la audiencia.

## RECOMENDACIONES

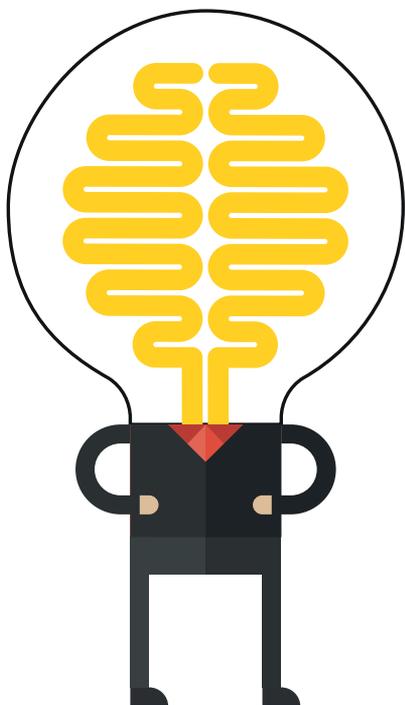
- Reconocer cuál es la audiencia objetivo, el perfil de quien consume el producto. De esa manera se entenderá donde está y que canales utilizar para llegar a ellas.
- Investigar el entorno al que pertenece la audiencia, qué otros productos de competencias o sustitutos también consume y cuáles son sus preferencias.
- Realizar focus group, encuestas y entrevistas para reconocer que piensan, que prefieren, cuando consumen, porqué consumen, etc.
- Reconocer canales y el tipo de relación que desarrollará con la audiencia para que se trace una ruta imaginaria entre la audiencia y el emprendimiento.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Estamos haciendo investigación de audiencia constantemente, estudios de mercados, tenemos públicos cíclicos. La línea pedagógica, se tiene un contacto directo con cada alumno, sus necesidades y motivaciones”. (*Estela Paredes, La Tarumba Teatro, Perú*).
- “Nuestra estrategia siempre ha sido que todo el público accediera y disfrutara de nuestros espectáculos. Los contenidos se hacen para el público más popular, más abierto y no tan especializados. Hacemos encuestas de opinión en todos los proyectos, para saber cómo y porqué llega la gente a verlos”. (*Aurora Cano, Teatro Babel, México*).
- “El público es muy curioso, es muy dinámico, trabajamos en general para niños, los niños crecen y desaparecen, hay que estar educando públicos, siempre hay público nuevo, que se va o que se mantiene”. (*Kembly Aguilar, Compañía La Bicicleta, Costa Rica*).
- “Al final llegamos a entender cuál es nuestro público objetivo, pensábamos que era la gente que tenía dinero, pero la gente con dinero compra marcas grandes y finas. Así que nuestro público objetivo es gente culta, que estudia, de clase media. Es gente que está más metida en un libro, tiene tiempo para ir a expos de arte, que está preocupado por los alimentos que come, tiene sus cosechas, etc.” (*Antonio Portilla, FUI. Ecuador*).

# PRÁCTICA N°3

## INNOVAR A TRAVÉS DE LA DIFERENCIACIÓN



El ejercicio de innovar puede tener varias formas. Actualmente, hablar de innovación es casi un cliché. Lo importante es entonces la práctica que nos hace innovar.

En el grupo investigado, la innovación estaba muy ligada a la diferenciación, es decir, a la creación de nuevos atributos de valor en la oferta. De una forma u otra, siempre se trata de no competir y de construir distancia entre una propuesta y otra. Y eso es natural porque está en el ADN del creador. El creador no se permite crear sin tener argumentos de originalidad.

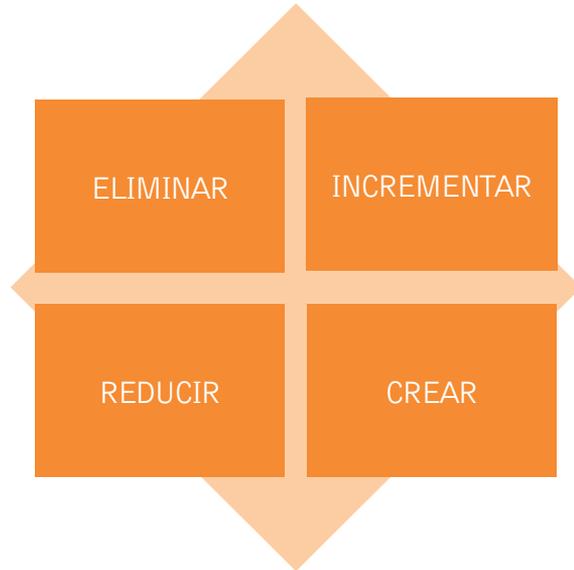
W. Cham Kim propone un método de análisis llamado "MATRIZ ERIC" (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear atributos), que permite visualizar los atributos de valor evaluados por los clientes, y comparado con otras ofertas tradicionales. El resultado será la diferenciación bien evaluada por el cliente.

Se trata de eliminar atributos no valo-

rados (ej: eliminar los espectáculos con animales en el circo), reducir estratégicamente algunos (ej: reducir el precio para atraer a audiencias indecisas), incrementar los que ya son apreciados (ej: llamadas telefónicas para recordar el horario de la función) y crear nuevos atributos de valor a la oferta, y que por supuesto, tengan valor para el cliente (agregar transporte ida y vuelta del domicilio al teatro).

A esto Cham Kim le llama "desarrollar océanos azules", sin competidores, a lo menos por un tiempo, hasta que se vuelva a innovar diferenciándose.

\* Para complementar y profundizar en esta práctica, se recomienda la lectura de "La estrategia del océano azul", W. Cham Kim & Renée Mauborgne, editorial Granica, 2005.



## RECOMENDACIONES

- Ser capaz de reconocer los atributos de valor que existan en el mercado (competidores, sustitutos).
- Evaluar, con investigación primaria, qué atributos actuales ya no tienen valor para sus clientes, cuáles decaen, cuáles se incrementan.
- Construir nuevos atributos no existentes en el mercado y evaluarlos con los clientes.
- Si están dispuestos a pagar por estas diferenciaciones, entonces se ha logrado el océano azul.

## BENEFICIOS

- Se reduce, hasta elimina la competencia.
- Se deja de ser un commodity (más de lo mismo).
- Al ser único se puede mejorar la disposición de pago.
- El ejercicio de diferenciarse constantemente crea tendencia, y eso construye marca.
- Los consumidores valoran y prefieren la innovación.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

• “Las tarjetas de descarga, nuestro formato, es único en el mundo. En Europa dicen, la cagó el sistema novedoso. Es una postal, una caratula un disco”. (Sebastian Milos, Portaldisc, Chile).

• “Yo hice esta galería –tienda porque considero que las galerías de artes son como iglesias, no parecen estar abiertas al público. Me gustaría que fuera un sitio que siempre es chevere visitar. Deseo que aumente o que se mantenga, pero que la galería crezca”. (Cherman Quino, Chermany Inks, Perú)

• “Si, marcamos la diferencia. Gama de colores de cuero, diseño, nos ayuda a aplicar la paleta de colores del paisaje de Costa Rica, tiene mucha identidad. Se manifiesta el sentido cultural a través del diseño, beneficio que estamos generando directamente con los artesanos, manejamos precios muy justos y muy abiertos, los talleres que trabajan para nosotros son de hace mucho tiempo, cultivamos el conocimiento de los artesanos, y tratamos de que el beneficio económico para ellos también sea bueno, aportando a la cadena de valor que se inicia desde el taller”. (Sofía Protti, Cuero

Papel y Tijera, Costa Rica).

• “Es una apuesta a renovar un mercado, de la música, que hasta hace algunos años funcionó de una manera y ahora viene cambiando y le está dando la oportunidad a otras personas. La tecnología ha avanzado un montón. En la música hay muchas maneras de crear y es más fácil para un artista componer, grabar, o sacar un disco”. (Manuel Díaz, Amplificados, Colombia).

• “Si, es innovador, muy diferente, un teatro, audiovisual y una nueva forma de consumo de estos mundos tan ricos culturalmente. Es muy valioso”. (Erika Hoffen, Cennarium, Brasil).

# PRÁCTICA N°4

## FOMENTAR LA CO-OMPETENCIA



El concepto de co-competencia, acuñado por Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, fundamenta la práctica de lograr cooperatividad con los competidores para mejorar, hacer crecer el mercado y hasta cambiarlo a su favor. Para cualquier industria es una prueba de fuego, de confianza y solidaridad con quienes podrían ser amenazas. Combina las bondades de la competición y la colaboración.

Sin embargo, en los ECC parece que estas prácticas fueran naturales y espontáneas. Es muy fácil reconocer en otros, a aliados, antes de amenazas, y hay sectores como en la música que es mucho más evidente. La creación de comunidades empresariales también es natural. Se reúnen emprendedores de distintas disciplinas para un objetivo común, compartiendo una misma audiencia, pero haciendo de la suma una agregación de valor que no logran individualmente.

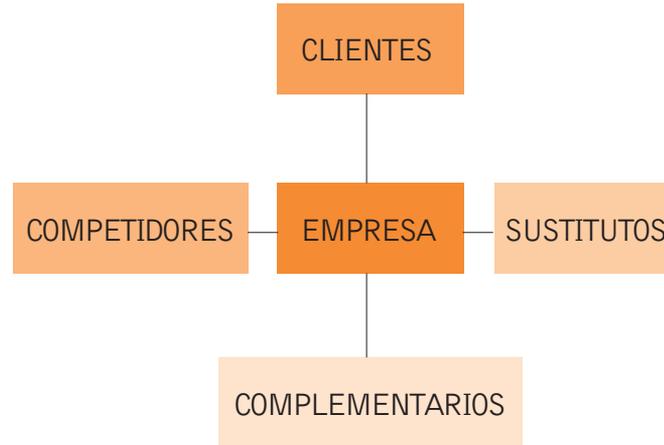
Estas características propias de los emprendedores culturales y creativos, son una ventaja frente a cualquier otra

industria. Habrá que entenderlo como una forma de resolver que necesita perfeccionarse, provocarla y promoverla en las acciones de los ECC. La generación de alianzas estratégicas, la suma de ofertas de valor y la cooperación en la industria, pueden ser pasos aventajados frente a otras industrias. La co-competencia permite cambiar las reglas de los negocios y compartir el poder.

Existen muchos ejemplos de co-competencia, como las giras musicales conjuntas con otras bandas, las co-producciones audiovisuales, las galerías de arte administradas por grupos de artistas, etc. La construcción de redes empresariales (colaborativas), son formas de co-competencia.

## BENEFICIOS

- Se comparte el mercado haciéndolo crecer para ambas partes.
- Aumenta el número de clientes.
- Se mejora la oferta de valor al cliente.
- Se reducen los riesgos comerciales.
- Mejora la oportunidad de recompra al reducir las ofertas disponibles.
- Mejora el acceso a la información de mercado.
- Mejora las negociaciones con los proveedores al comprar conjuntamente.
- Se generan economías de escala (ventajas en términos de costos que una empresa obtiene gracias a la expansión).
- Se aprende de otros como referentes.



## RECOMENDACIONES

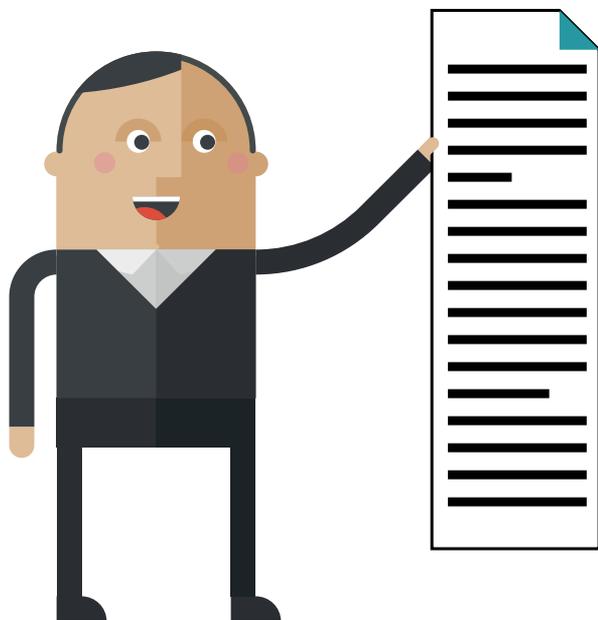
- Reconocer los grupos o comunidades cooperativas, sus mercados y reglas.
- Antes de entrar a ellos preguntarse: ¿Cuál de los participantes actuales se beneficiaría más por mi entrada? La respuesta será guía hacia al grupo que ofrece condiciones más beneficiosas.
- Determinar cuál es el valor agregado de los otros participantes del grupo.
- Qué se puede hacer para aumentar el valor agregado del grupo.
- Identificar las oportunidades que existen para competir y cooperar con los participantes (proveedores, competidores, “complementadores” y clientes).
- Realizar un análisis de costo/beneficio para decidir la continuidad.
- El valor de la red debe ser siempre mayor al de la suma de los valores de cada integrante. Si la suma es lo mismo o menor, entonces no hay agregación de valor.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Nuestra principal competencia son quizás productores que trabajen con shows internacionales. Traen artistas de primera línea al país, y tienen público masivo, pero no es una competencia en el sentido de que nos quiten el trabajo. Pero competencia real no encuentro. Más que competencia, usamos modelos colaborativos de trabajo”. (Ronaldo Vaca-Pereira, *Altavoz Producción, Bolivia*).
- “Hay otros espacios parecidos al nuestro, que están las salas de teatro. Es divertido porque nosotros fuimos como el primer espacio cultural, todos los nuevos nos llaman y nos preguntan cosas a nosotros, así que estamos siendo más referencia. Al llamarnos generamos naturalmente una sinergia. Pero por competencia, están todos los espacios que hacen música en vivo, de la que nosotros hacemos, bares, cafés, los otros centros culturales, las salas de teatro, con quienes no queremos ser competencia, sino aliados”. (Patricia Maya, *Amalgama Cultural, Colombia*).
- “A otros audiovisualistas de Latinoamérica los vemos como partners, no como competencia, de hecho queremos hacer proyectos juntos a futuro”. (Manuel Díaz, *Amplificados, Colombia*).
- “Yo no creo en la competencia porque lo que uno hace como algo único, no tiene competencia. En la galería, sino no vendería cosas de otros. La competencia es demasiado sesgada”. (Cherman Quino, *Chermany Inks, Perú*).

# PRÁCTICA N°5

## FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA



La formalización de alguna manera constituye la 'visualización' del proyecto y da cuenta de emprendedores que conocen el contexto donde se mueven, entienden las necesidades del entorno y son capaces de visualizar oportunidades de negocio.

Es la forma con la cual se accede a nuevos negocios y a beneficios financieros como créditos, subsidios y franquicias tributarias. También es una forma de protección ya que los documentos transaccionales legales tienen responsabilidad penal, tanto para el que lo emite como para quien lo recibe. Además, permite que los trabajadores de la empresa cuenten con leyes sociales que los protejan.

Se debe entender que una empresa es una persona jurídica, distinta a sus dueños, lo que significa que tiene derechos y obligaciones, y dependiendo del tipo de sociedad constituida, serán las obligaciones de los dueños. Como ejemplo, en sociedades limitadas el dueño solo es responsable hasta el valor de sus aportes. Esto también se

convierte en una protección para los emprendedores. Se puede elegir si esta empresa podrá o no acumular riquezas (utilidades). Esto dependerá de la naturaleza de las actividades de ésta, ya sean comerciales o sin fines de lucro.

El primer hallazgo de la investigación fue la importancia que dieron los ECC a la **formalización de sus empresas**. La gran mayoría ve muchos más beneficios que obstáculos dentro de este proceso legal, entre los cuales se encuentra el acceso a financiamiento a través de fondos tanto públicos, como privados.

### BENEFICIOS

- Acceso a mercados pagadores.
- Acceso a financiamiento público y privado.
- Establecimiento de redes formales.
- Mejora en la gestión de procesos y administración de recursos.
- Seriedad ante clientes corporativos.
- Visualiza el emprendimiento.
- Regula leyes sociales de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

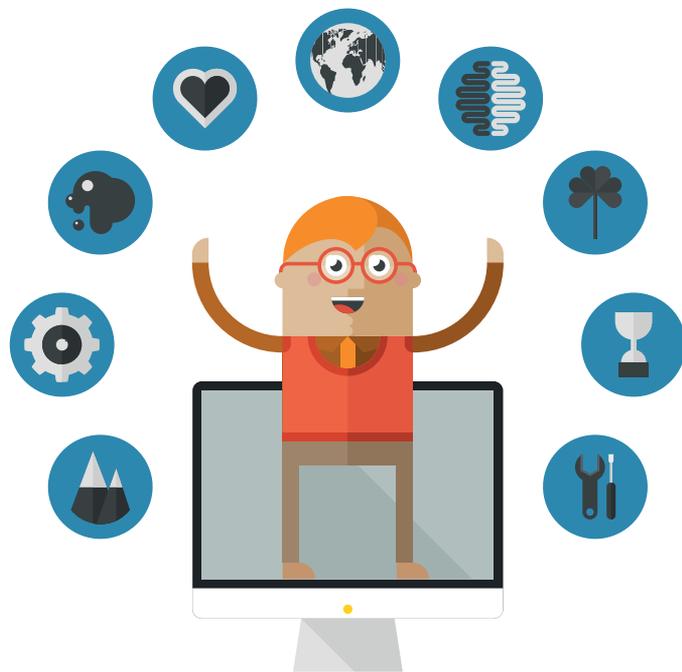
- Descubrir la oportunidad de mercado donde la generación de ventas continuas implique formalización.
- Informarse de las formas legales a elegir, dependiendo de la naturaleza de los negocios. Si se trata de facturar a empresas privadas, entonces es recomendable convertirse en una empresa comercial; si se trata de gestionar donaciones, lo recomendable es convertirse en una fundación o corporación sin fines de lucro (que no significa fines de pérdida).
- Acercarse a instituciones y/o expertos en iniciaciones de empresas, Departamentos de Fomento, Cámaras de Comercio u otras, como [www.creaempresa.com.co](http://www.creaempresa.com.co) (Colombia), [www.emprendedorxxi.coop](http://www.emprendedorxxi.coop) (Argentina), [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl) (Chile), entre otras.
- También se puede contactar a contadores y/o abogados especialistas en iniciación de empresas, a través de las redes de recomendación. No desconcentrarse de los objetivos de la empresa por querer aprender más de lo que se necesita en estas tramitaciones.
- Iniciar la construcción de imagen corporativa con la que el mercado sea capaz de identificar a la empresa, tanto los clientes como las instituciones regulatorias. Esto otorga identidad tanto al entorno como al equipo humano con que se trabaja. La imagen evoluciona en el tiempo y en algunos casos más de 10 años.



## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Nosotros pensamos la empresa como un hobby, no sabíamos si había tanto negocio detrás, pero si sabíamos que podía interesar a mucha gente. Lo lanzo a los 9 meses, con expectativas de la herramienta y funcionó mejor de lo que esperábamos. Tuvimos inversionistas, tuve que hacerme cargo full time y pasamos de ser una idea que no estaba hecha con el fin de lucrar, a una empresa”. (*Cristóbal Cortes, Degusta Panamá, Panamá*).
- “Lo hicimos con una abogada que estaba en el proyecto, pero sobre todo con otra institución de un barrio cercano. Y 15 años atrás conseguimos apoyo de una fundación suiza, que nos permitió contratar a los mejores profesores para que nos enseñaran a formalizar nuestra institución, para que nos enseñaran a hacer proyectos, conseguir subsidios, hicimos una inversión para capacitar a nuestra gente y es la que hoy lleva toda la parte administrativa y de conseguir subsidios para el proyecto”. (*Ricardo Talento, Circuito Cultural Barracas, Argentina*).
- “Tuvimos un pequeño asesoramiento. Comenzamos como artistas reunidos en un colectivo de manera informal, luego todos comenzamos a formalizarnos y fuimos gestores y luego cada uno formó su propia empresa. Nos asesoró la Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz. De todas maneras, es un proceso simple”. (*Ronaldo Vaca, Altavoz Producción, Bolivia*).
- “Somos una organización de la sociedad civil, sin fines de lucro, porque es la organización jurídica que nuestro país nos permite para el tipo de emprendimiento que tenemos, que es amateur, trabajamos con los vecinos del territorio de la ciudad de Buenos Aires, Barracas. Elegimos lo que la ley permitía para trabajar lo más tranquilos posibles. Y poder conseguir fondos y que nos permitiera funcionar”. (*Ricardo Taleno, Circuito Cultural Barracas, Argentina*).

# PRÁCTICA N°6



## MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD EN 360°

Las industrias culturales y creativas pueden alcanzar sostenibilidad económica con la diversificación de sus fuentes de ingreso y financiamiento.

¿Cómo? Utilizando modelos de 360° de comercialización y financiamientos, en torno a una propuesta de valor; ésta puede ser el nombre de un programa de tv, los personajes de una animación, el nombre y rostro de un personaje público, con los cuales se generan diferentes negocios, dependiendo del producto que se desarrolle.

Esta capacidad, tal vez única en esta industria, permite plantear proyectos capaces de multiplicar las fuentes de ingresos.

Las matrices en 360°, otorgan ESCALABILIDAD (crecimiento económico) a las empresas creativas y culturales. Para esto, es muy importante entender que cada iniciativa capaz de conformar el 360° comercial y financiero, es en sí misma un modelo de negocio distinto al de otra, a pesar que en mucho de los casos el segmento objetivo (audiencia) sea el mismo, los clientes cambian.

Como ejemplo, la franquicia que una

marca compra para que los personajes de la serie aparezcan en los útiles escolares, es un negocio que funciona y se desarrolla distinto al de las giras o producción de eventos. Por lo tanto, para cada modelo de negocio se recomienda desarrollar el MODEL BUSINESS GENERATION y definir propuesta de valor, aliados estratégicos, recursos claves, y modelo de ingresos.

### BENEFICIOS

- Diversificación del riesgo.
- Multiplicación de ingresos.
- Especialización por modelo de negocios.
- Presencia multilateral de la marca.
- Valorización de la marca.
- Sostenibilidad y escalabilidad económica a la empresa.

\* Para profundizar el conocimiento en esta práctica, se recomienda revisar el libro Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Editorial Deusto, 2010.



## RECOMENDACIONES

- Ser capaces de mapear las oportunidades que desarrollan propuestas similares, especialmente de empresas consolidadas como productoras de tv y cine, editoriales, agencias musicales, etc.
- Determinar una hoja de ruta de posibles desarrollos en 360°, asignando una carta gantt para el desarrollo de cada iniciativa.
- Costear cada iniciativa, buscar aliados estratégicos (agencias, distribuidores, marcas interesadas en la imagen, etc.), y equipo de desarrollo.
- Tener un sentido holístico de la propuesta de valor, para que el desarrollo independiente de las iniciativas construya un objetivo común.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Sí. Por el BID ellos nos financiaron un taller, pero nosotros financiamos más talleres. Es difícil que los financien todos, así que escogimos los más populares y luego con eso financiamos los demás. Es la galería de arte, lo que tenemos seguro siempre. Pero tenemos padrinos que pagan mensualmente 5 dólares y con eso mantenemos gastos y salarios y cada año preparamos proyectos para financiar uno o dos talleres, pero al final con eso financiamos todos los talleres”. (Rosa Cristaldo, Escuela Popular El Cántaro, Paraguay).

- “El diseño creativo (multicliente) es para los colegios que quieren hacer un festival y hay que diseñar el evento. O también llega gente que quiere hacer un festival y los asesoramos. En el área del sello, servicios integrales para músicos y productores, asesoría, producción en estudio, singles, EP, álbum, lanzamiento, giras, etc. Y tour management.” (Raimundo Aguirre, Eroica Producciones, Chile).

- “Tenemos 3 servicios: venta online en la web, que representa la mitad de los ingresos, las tarjetas de descarga, y las acciones con marcas o instituciones”. (Sebastián Milos, Portaldisc, Chile).

- “Tenemos apoyos buenos por parte del estado, teníamos apoyo europeo, ahora tenemos apoyo estatal y a la vez tenemos generación propia de dinero, porque hacemos espectáculos, cobramos entradas, tenemos socios que aportan todos los meses, tenemos donaciones. Casi el 61% de nuestros ingresos son por gestión propia”. (Ricardo Talento, Circuito Cultural Barracas, Argentina).

# PRÁCTICA N°7

## DESARROLLO DE TALENTOS



La naturaleza del ECC es lejana a las estructuras verticales y rígidas. Es posible que sea la filosofía humanista que permite el desarrollo e involucra a otros bajo un objetivo común. Tal como se verá en otras prácticas más adelante, los ECC son en su mayoría estructuras horizontales, donde la toma de decisiones es cooperativa.

Este tipo de estructuras se sostienen solo si se logra generar confianzas, un clima de felicidad laboral y motivaciones para el equipo. El desarrollo de talentos siempre será un factor de crecimiento para la empresa.

Por otro lado, de esto resulta la formación de equipos especializados, los que son capaces de determinar roles y responsabilidades acordes a las necesidades específicas de la empresa, y de los talentos disponibles en ella. La capacitación logra rentabilidad positiva en las empresas que desarrollan los talentos y es también un beneficio valorado para las personas.

**Según los emprendedores investigados, la concreción de su emprendimiento**

**está directamente ligada con el cumplimiento de un sueño, la manera de alcanzar su meta, su desarrollo personal, trabajando en lo que crearon y en lo que los apasiona. Detrás de esa concreción existe esfuerzo y horas de trabajo invertidas, por lo mismo, porque razones más subjetivas entran en juego, es que el proceso de formación de equipo se torna un trabajo arduo. No cualquiera quiere, no cualquiera sirve y no cualquiera puede entrar a un equipo de ECC. Como primera condición, quien desee sumarse, debe compartir los objetivos, la visión y misión del emprendimiento.**

\* Para profundizar en esta práctica, se recomienda la lectura o revisión de **CONSTRUYENDO TALENTO**. Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, MARTA ALLES, editorial Granica, 2009.

## BENEFICIOS

- Atrae y fideliza los talentos en la empresa.
- Mantención y constancia de colaboradores claves.
- Aumenta el compromiso del empleado.
- Aumenta los activos intangibles de la empresa.
- Se incrementa la innovación.
- Se generan nuevos conocimientos para la empresa.
- Asegura la continuidad gerencial por sucesión.
- Sentido de comunidad del grupo humano.
- Desarrollo y realización de las personas.

## RECOMENDACIONES

- Reconocer las claves de desarrollo para el empleado.
- Diseñar puestos y roles bien definidos. De esta forma se tendrá más exactitud a la hora de reclutar talentos. Al mismo tiempo habrá una autoselección de quienes realmente se interesen en cumplir aquellos objetivos.
- Apadrinamiento: Acompañamiento de empleados antiguos a los nuevos para enseñar la cultura de la empresa y los conocimientos adquiridos, punto de inicio para la evolución del cargo.
- Co-construcción de desafíos. Pocas situaciones son más motivadoras para un colaborador, que decidir en conjunto los desafíos y metas a perseguir. Esto permite resolver los intereses de ambas partes, lo cual podría traducirse en una mayor autonomía. Siempre tomar en cuenta los proyectos personales.
- Capacitación. Es fundamental para la construcción de equipos especializados, a la vez es la forma con la que el conocimiento se convierte en un activo intangible de la empresa. También se convierte en un beneficio no monetario y bien valorado por los empleados.



## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Los moldeamos a la organización que queremos hacer. Han sido parte de la cultura de la empresa. Hacerlos socios. Hicieron que creciera la empresa. Buena práctica: hacer crecer la organización con las personas. Desarrollo personal de las personas”. (Alonso Oyarzun, Panoptiko, Chile).
- “Más que aumentar el equipo, es una reflexión de que el equipo siempre debió ser mínimo y podría crecer acorde

a volver a tener un orden como antes, y el crecimiento del equipo debería ser en la Kasa Roja, con gente más estratégica, como un Community Manager, así podría ver el desarrollo de todas las empresas que manejo”. (Cherman Quiño, Chermany Inks, Perú).

- “Espero que cada uno se pueda hacer más responsable de su área, y que eso se vaya cristalizando. Que se acoten más las responsabilidades que haya menos participación de todos en todas las cosas y más dirección de área”. (Raimundo Aguirre, Eroica Producciones, Chile)

- “Intento percibir las aptitudes y potencialidad de la persona a la hora de formar un equipo”. (Gabriel Turielle, Contrapedal, Uruguay)

# PRÁCTICA N°8

## UTILIZACIÓN DE CRM PARA GESTIÓN DE AUDIENCIAS Y CLIENTES



El término CRM (Gestión de relaciones con los clientes), se utiliza para definir softwares que se encargan de administrar y gestionar de manera organizada, las relaciones con los clientes en una empresa. La estrategia se basa en situar al cliente al centro del negocio y relacionarse con este a través de 3 áreas o acciones de interés: acciones de ventas, acciones de servicios y acciones de marketing.

Las plataformas CRM permiten investigar las audiencias, conseguir nuevos clientes, hacer fidelización con los actuales y recuperar a los antiguos, hacer crecer la base de datos, comunicarse efectiva y masivamente con ellos, tabular datos recogidos, y hacer cruces de información con los mismos, entre otras útiles prácticas. Así, por ejemplo, para el área de acciones de Marketing, un CRM puede acompañar y organizar el proceso de una campaña para generar clientes potenciales interesados en los produc-

tos o servicios que se ofrecen.

Existen plataformas de CRM especiales para la gestión de audiencias, como es el caso de [www.fanbridge.com](http://www.fanbridge.com), [www.yimup.com](http://www.yimup.com), [www.welcu.com](http://www.welcu.com), entre otras.

Todas ellas tienen en común algunas aplicaciones prácticas como:

- Gestionar la base de datos: enviar invitaciones vía e-mails, vender tickets, auditar cuántos e-mail fueron abiertos, cuántos contestados, y si se tiene mayor información del contacto, se podría conocer de qué lugar es o son, qué edad promedio tienen, quiénes asistirán al evento, etc.
- Se pueden agregar bases de datos del proveedor de CRM, seleccionadas según criterios de segmentación, haciendo crecer así el número de contactos. Esto permite llegar a más personas.
- Realizar trazabilidad de los datos e inteligencia de mercado. Muy útil cuando se realizan eventos para mar-

cas patrocinadoras, las que quieren información de comportamiento de potenciales clientes. Como ejemplo, cuántos de los invitados son mujeres, cuántos de los contactos llegaron, de qué lugares, a qué hora, cuál fue el stand más visitado, etc.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

• “Al cliente al por mayor lo conocemos muy bien, los visitamos, les enviamos información. Negociamos muy de cerca. Con el cliente que compra el detalle, tenemos una base de datos donde enviamos información y comunicaciones. El blog lo hicimos para estar más cerca de mi audiencia. Para no despegarme tanto de eso”. (Sofía Protti, Cuero Papel y Tijera, Costa Rica).

## BENEFICIOS

- Gestión de base de datos.
- Ticketing (venta de ticket).
- Reducción del ciclo de ventas.
- Aumento de ventas.
- Seguir el comportamiento de las audiencias.
- Adquirir reportes de análisis.
- Fidelizar, recuperar y conseguir nuevas audiencias.
- Investigar diferentes segmentos de clientes.
- Relaciones más personalizadas con los clientes.

## RECOMENDACIONES

- Comenzar construyendo una base de datos propia.
- Determinar el tamaño de los clientes (audiencia), para saber si es necesario o no contar con un CRM.
- Reconocer cuáles son las actividades que se requiere optimizar con un CRM (emailing, seguimiento, fidelización, recuperación de audiencias, nuevas audiencias, etc.).
- Buscar empresas de CRM disponibles, ya sean descargables o en plataformas en línea. Analizar las funciones para determinar cuáles resuelven las necesidades.
- Analizar los requisitos de integración tecnológica, asistencia técnica, normativas y presupuesto.
- Pedir recomendaciones de otros usuarios, que opinen sobre el funcionamiento y estabilidad del servicio a contratar.

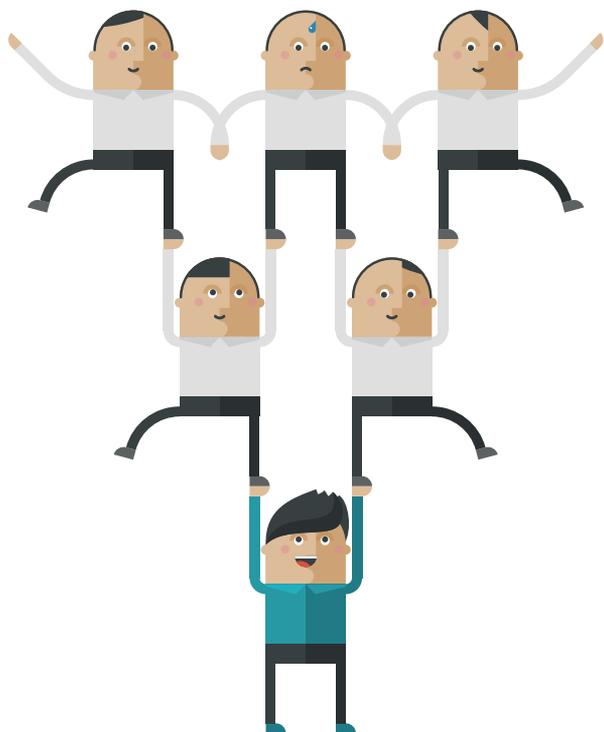
• “Tenemos una base de datos muy grande de todos quienes han participado con nosotros desde el 2005. De todo tipo de profesionales, los teléfonos, mails, etc., que son unas 300 personas a la fecha. Siempre que vamos a organizar algo, dos o tres meses antes, hacemos comunicado general y nos conectamos por mail, redes, etc., con casi todos ellos para preguntar en qué andan y para ver si se quieren sumar este año al proyecto”. (Diego Vieira, Clown Sin Fronteras, Uruguay).

• “Es permanente, en cierto nivel, porque tenemos una base de datos y estamos vinculados a bases de datos que nos informan permanentemente, concursos, convocatorias, o nosotros informamos sobre nuestras novedades, a toda la base de datos, es una cosa que alimentamos todo el tiempo”. (Manuel Díaz, Amplificados, Colombia).



# PRÁCTICA N°9

## DESARROLLO DE EQUIPOS ESPECIALIZADOS



Uno de los hallazgos importantes en la investigación, fue la existencia de equipos especializados v/s los polifuncionales. En los especializados, las asignaciones de roles están definidas según las habilidades, aptitudes y fortalezas que tengan los miembros de un equipo, para orientarse a una tarea específica, necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa, tal como ya veíamos en el análisis de las entrevistas.

Esto se encuentra en profundo contraste con aquellos equipos que funcionan de manera polifuncional, bajo el formato de “todos hacen de to-

doS”, ya sea por falta de recursos o de visión.

Los equipos deben tener una división específica del trabajo, ya que funcionan de mejor manera que los que no la tienen. La organización dentro de este tipo de equipos generalmente se encuentra dividida por áreas, destacando los cargos de Director, Ventas, Producción, Diseño y Comunicación. Esto permite a cada integrante del equipo fijarse metas específicas a su rol, enriquecer la evolución de la empresa y hacer crecer las redes según las oportunidades temáticas que encuentren en su desarrollo.

EQUIPO ESPECIALIZADO

EQUIPO POLIFUNCIONAL

## BENEFICIOS

- Aumentan las perspectivas del trabajo y de análisis.
- Disminuye la resistencia, los paradigmas y los criterios preconcebidos.
- Ahorro de tiempo y energía.
- Mayor rendimiento de las competencias individuales.
- Resolución de problemas con personal más indicado para situaciones determinadas.
- Baja dependencia de una persona o de una sola profesión para el seguimiento de proyectos.

---

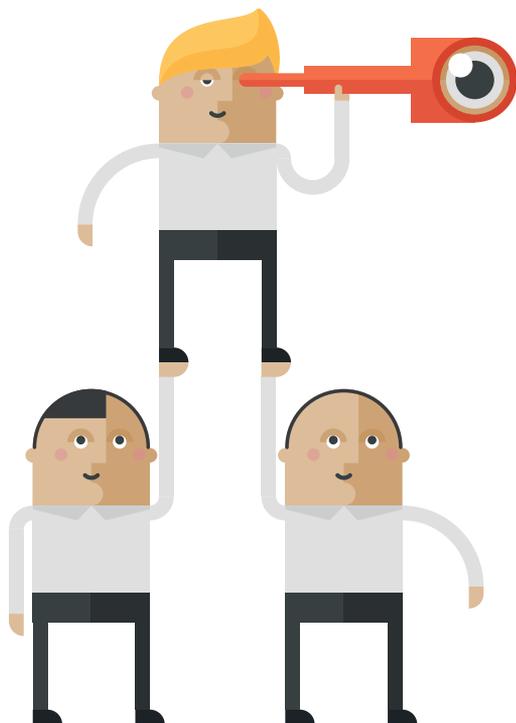
## RECOMENDACIONES

- Determinar los roles y responsabilidades de cada cargo de la organización.
- Chequear periódicamente que no existan duplicidad de funciones.
- Fijar metas para cada cargo, con planes de acción, objetivos y mediciones de resultados.
- Que todos los miembros del equipo sepan cuáles son las acciones, roles y responsabilidades de los otros.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Al principio tenía más de 30 personas distribuidas en áreas, se mantiene el equipo de inicio y se han sumado otras. Ahora tenemos 15 personas fijas. Se hicieron mudanzas o modificaciones de externalización de servicios a otras empresas y socios que tienen más expertise en algunas partes. Se mantienen del equipo inicial el 70%, en roles de todo tipo”. (*Erika Hoffgen, Cennarium, Brasil*).
- “De a poco fuimos perfilándonos, en la especialización. Después de 5 años creado, el colectivo forma un núcleo, que es la directiva quien dirige la institución. En ese momento éramos 6 personas.” (*Estela Paredes, La Tarumba Teatro, Perú*).
- “No es que hayan aumentado, sino que son más certeras. Al tener una organización ahora se puede delegar mucho más. Antes dedicábamos más tiempo en planeación, organización y logística y ahora ya no necesitamos tanto tiempo para eso porque tenemos procedimientos claros, y también un equipo más grande”. (*Patricia Maya, Amalgama Cultural, Colombia*).
- “Para el nivel de producción que manejamos ahora y aumentando un 30% la producción, sólo necesitamos una persona más, más bien pienso que los artesanos que trabajamos ahora, deberían trabajar más cerca de su casa, ya que casi todos viven en los extremos de la ciudad, se tardan en llegar al taller. Así que estaba pensando en que ellos puedan tener un taller cerca en su casa, sino es en su misma casa. Incrementar la producción, no necesariamente en el centro de operaciones FUI, también otros lugares”. (*Antonio Portilla, FUI, Ecuador*).
- “Es 100% necesario, no hay forma que evite tener un equipo de trabajo. Me gustaría tener un estudio, con equipo de producción y personas que ayuden a resolver las piezas, responsables de comunicaciones y mk y RRPP. Y administradores por el papeleo”. (*Nahum Mantra, Kosmica, México*).

# PRÁCTICA N°10



## PARTICIPACIÓN EN REDES COLABORATIVAS

Las redes colaborativas son comunidades de personas, muchas veces representantes de instituciones que buscan un objetivo común, donde la suma y la individualidad, se ven beneficiadas.

En emprendimiento, estas redes pueden constituirse con diferentes institucionalidades: clusters, nodos, gremios, cámaras de comercio, agencias de apoyo, etc. Cada una de ellas tiene un objetivo distinto a otra red, pero compartido con sus participantes.

Trabajar en redes colaborativas implica aportar bidireccionalmente, es decir que se aportan beneficios mutuamente. Entonces, existirá partida doble de derechos y obligaciones. Es por ello, que se debe estudiar la red en la se va a

participar, para concluir si la inversión en recursos económicos, de tiempo y de contactos, otorga el retorno esperado. Las redes pueden aportar contenidos, acceso a financiamiento, contactos de negocios, acceso a mercados internacionales, oportunidades de negocios colectivos, etc.

El establecimiento de redes en diferentes áreas, la expansión del capital social y la diversificación más allá del campo específico en que trabaja el emprendimiento (música, artes escénicas, etc.), son algunas de las prácticas más destacadas entre los emprendedores entrevistados. Se observa un comportamiento activo para vincularse y hacer alianzas.

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA RED?

¿QUÉ RECEIBO DE LA RED?  
¿QUÉ OFREZCO A LA RED?

ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS POR INTERESES COMÚNES

## BENEFICIOS

- Intercambio de experiencias.
- Vínculo como generador de cambios sociales.
- Multiplicación de la energía y el equipo de trabajo.
- Obtención de financiamiento.
- Apoyo institucional.
- Expansión y/o internacionalización del negocio.
- Crecimiento de público y clientes.
- Sinergia entre los emprendimientos.
- Reciprocidad.
- Potenciación económica.
- Capacitación y conocimiento.

## RECOMENDACIONES

- Descubrir el propósito (internacionalización, financiamiento, reputación) de la red y analizar si coincide con los intereses de la empresa.
- Desarrollar la capacidad de reciprocidad, es decir dar y recibir, esencial para establecer confianzas.
- Establecer alianzas con pares, instituciones, organizaciones nacionales e internacionales, etc.
- Reconocer los participantes (líderes y observadores), articuladores (conectores), polinizadores de información y cuidadores (protectores) de las redes para saber a quién acercars<sup>15</sup>.

## QUÉ DICEN LOS EMPRENDEDORES

- “Nos movemos en todas las redes. Como redes empresariales, la red de mentores, socio de la Cámara Norteamericana de Comercio, con empresarios que nada que ver con mis cosas, me muevo por todos lados. Soporte, proveedores”. (*Alonso Oyarzun, Panoptiko, Chile*).
- “Ahora estamos estableciendo nuevas redes sociales de planificaciones, queremos unirnos con otras redes digitales. Pero es más fácil que se conecten con grupo de comunidades virtuales para después pasar a reuniones de trabajo”. (*Erika Hoffman, Cennarium, Brasil*).
- “Ahora somos de IMI CHILE, asisto a conferencias como MICSUR y Encuentro de Industrias Creativas de México. Nos han brindado oportunidades, trabajo, participar en buenos proyectos, el tema de los fondos, saber cuáles, como, cuando, tips específicos, datos que no están en Google, sino que vienen de gente con más experiencia”. (*Raimundo Aguirre, Eroica Producciones, Chile*).
- “Este año entró una empresa de publicidad en Asunción, les escribimos una carta para que nos ayudaran. Porque nunca le hicimos mucho caso a nuestra imagen, ahora la empresa se hace cargo, apadrinando a la escuela con plataformas de difusión, página web y redes sociales. Pero antes los hacíamos nosotros”. (*Rosa Cristaldo, Escuela Popular El Cántaro, Paraguay*).
- “Todas las alianzas que hacemos no son tan comerciales, son más bien de beneficios, si nos tincan o no aliarnos con ellos. Si aliarnos con la radio y ellos se comprometen con la difusión, etc. Todo lo que tenga que ver con el mutuo beneficio, es si nos parece que algo sea bueno para ambas partes. Muchas veces me adelanto y cuando no es atractivo para la otra parte, igual se lo advierto, cuando no es así, la cosa se desinfla rápido”. (*Sebastián Milos, Portaldisc, Chile*).
- “Me conecta a todas las redes. Soy práctico, privilegio redes efectivas en el trabajo práctico. Redes con prestigio porque también son efectivas. Redes nominativas te sirven para conocer gente y eso te abre puertas. Me gusta el cruce de disciplinas en las redes”. (*Gabriel Turielle, Contrapedal, Uruguay*).

15 El arte de facilitar y articular organizaciones en red. Cristian Figueroa LI. Septiembre 2014 Pag. 49.

# Conclusiones y reflexiones

## Capítulo 4



# CONCLUSIONES

## HALLAZGO DE PRÁCTICAS

En el ejercicio de descubrir las prácticas que los emprendedores investigados realizaban, se encontraron muchas acciones de toma de decisiones y formas de resolver, que se fueron conjugando en una colección de 42 prácticas reconocidas a partir de las entrevistas realizadas. Estas acciones fueron clasificadas en 5 categorías; 12 en EQUIPO, 16 en MERCADO, 3 en FORMALIZACIÓN, 3 en SOSTENIBILIDAD y 8 en REDES.

En el caso de EQUIPO las prácticas estaban dirigidas a buscar formas de organización efectiva, muchas veces alejándose de los patrones convencionales de empresa, e innovando en algunos casos como en “gestión del tiempo” y “mesas creativas”.

En MERCADO, donde se encontraron la mayor cantidad de prácticas, la tendencia temática fue la gestión de relaciones con los otros actores, como clientes, asociados, audiencias, canales; y en éstos, gestionar confianzas, vínculos y reconocimiento de sus características a través de investigación y plataformas para base de datos.

Para la FORMALIZACIÓN, no se encuentran mayores sorpresas, más bien es considerada una acción obligada para “existir” en el mercado empresarial. Sin embargo reconocen el valor frente a las oportunidades que brinda el estar formalizado.

Las prácticas encontradas en SOSTENIBILIDAD son pocas, pese al gran impacto en la mantención de los emprendimientos. Están más relacionadas con la búsqueda de nuevas alternativas de ingreso y financiamiento, que con fórmulas implementadas. Es clave para la industria mejorar las capacidades de creación de modelos de sostenibilidad como ejercicio diario de los líderes de cada emprendimiento.

16 Raigambre: Conjunto de antecedentes, intereses o hábitos que hace que una cosa sea estable o segura o que ligan a una persona a un lugar determinado.

17 Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes. Dra. Marcela Hernández Romo. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA. México, D.F., Julio 2001. Pag 367

Finalmente REDES es un ámbito bastante dominado por los emprendedores, tal vez porque es muy natural en la Industria Creativa, comienzan en la creación y producción implicando a otros, así que continuar involucrando para la comercialización no es nuevo. La sorpresa ha sido la identificación de códigos de convivencia como la reciprocidad y el reconocimiento de otros.

Estas 42 prácticas fueron ordenadas por recurrencia y semejanza, para determinar las 10 que se desarrollan en esta investigación.

## RECURRENCIA Y SEMEJANZA

Existen prácticas recurrentes y semejantes entre los ECC de ALC. Y estas semejanzas las podríamos atribuir a la idiosincrasia y cultura compartida, contexto y parte de la hipótesis de esta investigación. Tal como se señala en un principio (introducción), a través de una cita de la Dra. en Estudios Sociales, Marcela Hernández Romo; “La historia, la cultura de la localidad, la cultura corporativa y organizacional, forman parte de la subjetividad de los sujetos creando una raigambre<sup>16</sup> que en ciertas condiciones puede adquirir sentidos nuevos. El empuje de culturas permite la comunicación y el entendimiento de una forma de trabajar.<sup>17</sup>”

Existe permeabilidad en el entorno y contexto más directo, más aún cuando hay orígenes comunes, historias y acontecimientos compartidos; raza y naturaleza, creencias y desarrollo histórico y económico. Todo ello genera influencia en los apegos, formas de desarrollar las filiaciones y relaciones cotidianas. Las prácticas empresariales y emprendedoras no son la excepción.

Por otro lado, la información y formación empresarial es un acervo adquirido de acceso abierto, tanto en internet como en instituciones de apoyo al emprendimiento.

Tal vez, estas sean las principales razones por las cuales existen semejanzas en la forma de resolver y decidir entre emprendedores desde México hasta Chile.

## REDES COLABORATIVAS GENERADORAS DE NUEVAS OPORTUNIDADES

La investigación, arrojó que el trabajo en red no solo les otorga un capital social importante al momento de conseguir reconocimiento y participación, sino que también oportunidades de negocio.

Las redes son capaces de acercar al emprendedor a nuevos clientes corporativos o a bases de datos de nuevas audiencias, son capaces de entregar colaboraciones necesarias para co-ompetir, preparando propuestas conjuntas con otros emprendedores.

Dentro de los principales beneficios que se declaran como aportes de las redes, se encuentran el acceso a nuevas audiencias y clientes, sinergia y potenciamiento económico con otros emprendimientos, expansión y/o internacionalización del negocio.

Sin duda que el trabajo en redes especializadas y colaborativas es un factor diferenciador a la hora de medir las oportunidades que logren capturar los ECC.

## MATRIZ EN 360° PARA LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

En la muestra de los 62 emprendedores investigados, se detectó que mayoritariamente contaban con una matriz diversificada de ingresos, es decir, que no solo dependían de un modo de financiamiento, sino de varios. Esta característica es muy propia de las Industrias Creativas, ya que una misma propuesta de valor puede ser empaquetada en diferentes

formatos. Un ejemplo puede ser la música, que bajo el concepto de un álbum, los artistas pueden vender el disco, su descarga digital, ticket para el concierto, participar de los derechos de sincronización por su música en una telenovela, franquiciar el logo de la banda para aparecer en artículos escolares, etc.

Un obstáculo que pueden encontrar estos mode-

18 Economía Creativa: Una opción factible de desarrollo, Informe 2010. UNCTAD. 2010. Pag 258  
19 Sociólogo y Filósofo francés, escritor de Léxico filosófico Pequeño del anarquismo de Proudhon a Deleuze, El Libro de Bolsillo, 2001

los en 360°, es la poca educación en derechos de autor y propiedad intelectual, reconocido por la UNCTAD como peligroso para el crecimiento de las Industrias Creativas<sup>18</sup>, ya que en muchos casos se trata de licenciamiento de contenidos, franquicias de nombre y sesión de obras. Faltan especialistas en estas temáticas para apoyar nuevos modelos de negocio que hoy suelen ser confusos y riesgosos.

## RELACIÓN FORMALIZACIÓN - OPORTUNIDAD

Existe una relación directa entre la oportunidad de mercado y la formalización de empresa.

Los emprendimientos investigados han identificado en primeras mayorías de clientes, a las instituciones públicas y privadas, a quienes les venden desde artesanía para regalos corporativos, hasta eventos de diferentes formatos. Y es evidente que las instituciones sean la principal fuente de ingresos, ya que cuenta con la mayor disposición de pago del mercado.

Finalmente la formalización es una respuesta lógica a las reglas del mercado, donde se solicita ser una empresa constituida para participar de licitaciones, contratos, certificados de donaciones y/o otorgar documentos mercantiles (factura, invoice) por las prestaciones.

## LIDERAZGO HORIZONTAL

Según Daniel Colson<sup>19</sup> el liderazgo horizontal se ha destacado como la fórmula de los equipos felices, y es la forma más habitual de liderar empresas creativas y culturales.

El liderazgo horizontal es inclusivo y otorga participación en la toma de decisiones a todos los miembros del equipo, atendiendo a una comunicación directa y sin intermediarios. Esto lo hace más cercano, extendido y empodera a cada participante como parte comprometida de una comunidad.

Las decisiones se toman en conjunto, organizando comités donde cada parte tiene voz y voto reconocido por los otros. También convocan a “mesas creativas”, donde periódicamente se conversa y se imaginan futuras

producciones, se innova y se resuelven problemas multilateralmente.

Se logra apreciar que la estructura de liderazgo horizontal es muy natural para estos emprendedores sobre todo por su propiedad humanista, ya que comienza desde el creer en el otro, en sus talentos y habilidades. Al igual que Cirque du Soleil: la suma de todos los talentos en el escenario, construye el espectáculo y la belleza.

Otra ventaja, es el tamaño de estas empresas, que fluctúan entre 5 y 20 miembros del equipo estable, donde es posible dar participación a todos en las decisiones y responsabilidades.

El espíritu creativo fluye hacia los costados y junto a éste el liderazgo de quienes los inspiran. La ecuación es inspiración=motivación.

## NUEVAS PREGUNTAS

Resumiendo. Con el desarrollo de esta investigación fue posible determinar 42 prácticas entre ECC de la región. Estos hallazgos han derivado en la profundización y desarrollo de 10 de estas prácticas, que representan las 5 categorías de análisis, por lo que se concluye que efectivamente, existen prácticas semejantes y recurrentes en sus acciones, métodos y/o procedimientos.

Pero también florecen otras preguntas que podrían ser materia de nuevas investigaciones:

a) ¿Cuánto influye la idiosincrasia y la cultura sobre las prácticas que utilizan los emprendedores de la región (ALC)? Sobre todo por ser parte de una cultura muy arraigada en patrones comunes.

20 Agradecimientos a Edgardo Bruna, Presidente de UNIÓN NACIONAL DE ARTISTAS, por esta idea fuerza.  
21 El Método Lean Startup. Eric Ries. Editorial DEUSTO. 2011  
22 La Economía Long Tail : de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario; Chris Anderson 2007.

b) ¿Qué diferencias y similitudes existirán en las prácticas de ECC de ALC comparando ECC de otros lugares? Sería interesante contrastar las prácticas de emprendedores europeos que participan de una industria creativa madura y sortean barreras idiomáticas y culturales.

c) Entonces, ¿Qué efectividad tendrán en nuestros emprendimientos las prácticas europeas?

## REFLEXIONES FINALES

### EL CREADOR EN EL CENTRO<sup>20</sup>

Una diferencia esencial de los ECC frente a otros tipos de emprendimiento, es el objeto de creación, que nace espontáneo, con baja influencia de las decisiones de negocios. Opuesto, por ejemplo, a las creaciones tecnológicas que investigan necesidades en mercados para luego crear soluciones.

Este proceso de emprender, sin indagación previa en el mercado, se podría entender como una aberración para metodologías como "Lean Startup"<sup>21</sup>, y aún cuando técnicamente es posible que un artista comience investigando el mercado para luego crear, la naturaleza artística difícilmente se somete, ni siquiera al propio creador. Este efecto ocurre más en emprendedores culturales (artistas, artesanos, etc.), que creativos (diseñadores, publicistas, etc.)

Entonces, ¿Qué chances de éxito económico tendrán al poner su creación en el mercado?

Afortunadamente con Internet hoy es posible buscar audiencias en millones de hiper segmentos de audiencias. En este cibermercado de la abundancia (Economía Long Tail ) se dice que todo producto encontrará siempre un comprador en la red<sup>22</sup>. Entonces, lo que debe ocurrir es que el creador sea capaz de buscar audiencias afines, consiguiendo una ruta para llegar a quienes están dispuestos a pagar por su oferta. Esa ruta puede ser alguna de las diferentes redes sociales.

Quienes conocen al guitarrista chileno Andrés Godoy, saben que hoy se escucha su música en países como China, Japón, Taiwán, Korea y otros países orientales, donde encontró (o lo encontraron) sus fans, convirtiéndolo en un artista exitoso y destacado en medios orientales, realizando giras todos los años.

Lo importante es que el mercado entienda la naturaleza distinta de los creadores y sea respetuoso del proceso de creación.



FUENTE: [www.andresgodoy.com](http://www.andresgodoy.com)

## EL FACTOR SOCIAL

Hablar de industria y emprendimiento es hablar inevitablemente de economía y negocios, de lógicas de rentabilidad y utilidades al final de cada periodo. Pero pareciera ocurrir, que en los ECC los objetivos de la empresa se ordenan de otra manera: primero el aporte social, luego la rentabilidad económica. Esta es la filosofía de las Empresas B.

Es cierto que también existen ECC más cercanos a la búsqueda de desarrollo económico, lo que no se juzga, al contrario, podrían enseñar prácticas de sostenibilidad aún espinosas para la mayoría.

Entonces, es claro y elocuente que los ECC contienen un fuerte “factor social”, no solo en su producto, sino en su manera de relacionarse con el entorno: con sus empleados, con sus competidores (convertidos en colaboradores), y con sus audiencias o clientes. El factor social es otro elemento de la humanización de estos emprendimientos.

## EL MERCADO LATINOAMERICANO

Es por todo lo anterior que apoyar a los ECC es una oportunidad, tanto para ellos mismos como para las economías creativas donde desarrolla ese valor.

Para reforzar esta idea, se cita del libro LA ECONOMIA NARANJA: “Ayude a que la Eco-

nomía Naranja de la región logre su integración. Nadie puede solo, y las escalas necesarias para sacarle el mejor provecho a las oportunidades que ofrece la economía naranja, requieren que la región se abra hacia adentro tanto o más que lo que se abre hacia afuera.”<sup>23</sup>

Más de 2/3<sup>24</sup> de los contenidos que consumimos en ALC son exportados y en idioma inglés, y somos 600 millones de Latinoamericanos, es decir, 390 hablan español y 210 portugués (dos lenguas mutuamente inteligibles). Sin duda que es un mercado desatendido que debemos recuperar a favor de la música, cine y literatura de nuestra región.

Pero para ser capaces de conquistar esas audiencias, será necesario imaginar al emprendimiento como regional y no local; comenzar a generar redes colaborativas multinacionales, donde los emprendedores puedan competir en conjunto a los de otros países. Probablemente aprovechar e influir en tratados de libre comercio y corredores culturales multinacionales como MERCOSUR y ALIANZA PACÍFICO.

Esta investigación y sus prácticas recomendadas esperan ser un aporte a este sueño mancomunado, porque revela similitudes en el hacer, decidir y resolver que tienen los emprendedores en diferentes países de la región, recordando siempre, que son más las características que nos asemejan, que las que nos diferencian.

La invitación es a trabajar juntos, aprovechar las tecnologías, las bajas barreras idiomáticas, la historia común y el desarrollo de nuestros países, para reconocer los denominadores comunes, desde los antiguos recados indígenas hasta las nuevas expresiones urbanas, aportando a la construcción de la identidad latinoamericana.

23 La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. BID. Pag 203  
24 Ranking: Iipi; listado 40 Principales: Allidience lite. Todos durante Enero 2015.

# Anexos

## Capítulo 5



JANISKA SHUTTERSTOCK

## EMPRENDEDORES CREATIVOS Y CULTURALES ENTREVISTADOS

Este libro sobre prácticas en Emprendimiento Cultural y Creativo, se ha basado en la investigación realizada a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a 20 ECC. Estos ECC fueron contactados por Colaboradores Clave en cada país participante, siendo invitados a participar de este estudio, cuyo principal objetivo era descubrir prácticas comunes entre los emprendedores culturales y creativos de Latinoamérica.

A lo largo de este libro, se encontrarán con ellos y ellas, sus palabras, sus experiencias y maneras de hacer en cada uno de sus emprendimientos, por lo mismo, es importante conocerlos, saber cuál es y de que trata su proyecto y tener un contacto en el caso de querer ahondar más en sus conocimientos o experiencia. A continuación, se presenta a los protagonistas de esta investigación.



1



**Erika Hoffgen**

Brasil

Emprendimiento:

Cennarium

Área: Artes  
escénicas



Cennarium ofrece espectáculos nacionales e internacionales de teatro, danza, ópera, entre otros géneros, a través de diversos canales de distribución audiovisual, como internet, DVD, VOD (Video On Demand), televisión y cine. Cennarium surgió como una iniciativa pionera en la recaudación y distribución de las obras y de las diversas categorías de multi-plataforma, con el fin de hacerlos accesibles a todos, independientemente de las fronteras geográficas o sociales.

[www.cennarium.com](http://www.cennarium.com)



2



**Mariana Peluffo**

Argentina.

Emprendimiento:

Dear Tota

Área: Diseño

**deartota**  
diseñando historias

Empresa enfocada en el desarrollo y diseño de mobiliario urbano, con el objetivo de conectar a la gente a través del diseño.

[www.deartota.com](http://www.deartota.com)



3



**Ricardo Talento**

Argentina

Emprendimiento:

Círculo Cultural

Barracas

Área: Artes

Escénicas

El Círculo Cultural Barracas es un proyecto artístico comunitario que promueve a través del arte, procesos de transformación social para la construcción de ciudadanía y la promoción de la equidad y de la inclusión social. Es un ámbito de trabajo colectivo para imaginar y producir ideas que contribuyan a revertir situaciones de exclusión y a construir y fortalecer el capital social de la comunidad.

[www.ccbarracas.com.ar](http://www.ccbarracas.com.ar)





# 4



**Alonso Oyarzún**

Chile

Emprendimiento:

Panoptiko

Área: Audiovi-

sual

**panóptiko**

Panóptiko es una empresa de servicios especializada en la asesoría, producción y realización de material audiovisual para empresas, agencias, productoras y medios de comunicación. Actualmente, presta servicios a diversas empresas en distintos rubros donde destaca su experiencia en la alta industria. Cuenta con un equipo especializado e interdisciplinario para responder eficazmente a las exigencias del mercado.

[www.panoptiko.cl/](http://www.panoptiko.cl/)



# 5



**Sebastián Milos**

Chile

Emprendimiento:

Portaldisc

Área: Música,

distribución

PortalDisc es el mayor portal de descarga legal de música chilena. Se pueden descargar discos completos de diversos artistas y sellos chilenos en forma simple, legal y económica desde cualquier parte del mundo. Además, desde el año 2013 se pueden encontrar secciones de discos internacionales.

[www.portaldisc.com](http://www.portaldisc.com)





6



**Manuel Díaz**

Colombia.

Emprendimiento:

Amplificado Tv.

Área: Música,  
difusión.



Amplificado, es un canal virtual que propone sesiones musicales que buscan ampliar, expandir y difundir el trabajo de los talentos que se involucran en el proyecto. Amplificado no solo es música, también es imagen, es un espacio vivo para música en vivo. Es un conjunto, un colectivo, que pone a disposición el talento y recursos técnicos para ofrecer un espacio de difusión para la escena musical en Colombia.

[www.amplificado.tv](http://www.amplificado.tv)



7



**Patricia Maya**

Colombia

Emprendimiento:

Fundación Amal-

gama Cultural

Área: Música,  
difusión

Amalgama es una fundación de base cultural constituida en la ciudad de Cali, Colombia, en el año 2011, que busca abrir espacios de distribución, difusión y circulación de propuestas musicales y artísticas, con una orientación especial hacia la música de raíz latinoamericana, el jazz y experimental. Actualmente cuenta con tres líneas de acción: Producción, Coproducción y Residencia Artística.

[www.amalgamacultura.com](http://www.amalgamacultura.com)





8



**Kembly Aguilar**  
Costa Rica  
Emprendimiento:  
La Bicicleta  
Área: Artes  
Escénicas



La Bicicleta es una compañía de teatro, que crea espectáculos de interés cultural y educativo para todo público. Mantiene un repertorio permanente de obras, dirige procesos creativos, brinda talleres, propicia foros y crea espectáculos temáticos a diferentes organizaciones.

[www.biciteatro.com](http://www.biciteatro.com)



9



**Sofía Protti**  
Costa Rica  
Emprendimiento:  
Cuero, Papel y  
Tijera  
Área: Diseño

Empresa dedicada al diseño, desarrollo y comercialización de productos utilitarios de cuero y materiales afines. Respaldados en más de 60 años de tradición familiar en el arte y técnica de la marroquinería y encuadernación, nace como una nueva forma de entender el diseño a través de técnicas de fabricación artesanal y con un contenido de valor cultural.

[www.cueropapelytijera.com](http://www.cueropapelytijera.com)

**cueropapel&tijera**<sup>®</sup>  
COSTA RICA ARTISAN LEATHER GOODS



10



Antonio Portilla

Ecuador

Emprendimiento:

Fui Reciclado

Área: Diseño



Fui Reciclado, es un estudio de diseño que fomenta la conciencia ambiental, dándole un mejor fin a materiales de larga vida como lonas, tubos de llanta y vidrios, que en la mayoría de los casos acaban en rellenos sanitarios. Fui Reciclado se asocia con empresas, quienes le traspasan sus desechos no degradables, y ellos diseñan y producen accesorios de uso diario.

[www.fuireciclado.com](http://www.fuireciclado.com)



11



Aurora Cano

México

Emprendimiento:

Teatro de Babel

Área: Artes

Escénicas

TEATRO DE  
BABEL

Teatro de Babel, es una compañía de teatro independiente, dedicada a crear y realizar actividades culturales de fomento y difusión de la actividad cultural en México.

[chicharronconqueso@yahoo.com](mailto:chicharronconqueso@yahoo.com)



# 12



**Nahum Mantra**  
México  
Emprendimiento:  
Kosmica  
Área: Artes  
visuales



KOSMICA México es un encuentro internacional de cuatro días con una mezcla de arte, ciencia, debate, música, performance y video que explora los usos alternativos y culturales del espacio exterior.

[www.kosmica.cc](http://www.kosmica.cc)



# 13



**Cristobal Cortés**  
Panamá  
Emprendimiento:  
Degusta  
Área: Gastrono-  
mía

**degusta**

Degusta es la guía de restaurantes más completa de Panamá, cuyo objetivo es darle a las personas el poder de compartir experiencias, conocer un nuevo restaurante o incluso descubrir nuevos platos en algún restaurante favorito, pero sobre todo poder tomar una decisión acertada al momento de salir a comer.

[www.degustapanama.com](http://www.degustapanama.com)



# 14



**Rosa Cristaldo**

Paraguay

Emprendimiento:

Escuela de Arte

El Cantaro

Área: Escuela de

arte



“El Cantaro,” se centró en la promoción, difusión y rescate del arte popular, indígena y del arte en general, ofreciendo un lugar de exposición y venta de sus productos a artistas, artesanos e indígenas del país. Luego, se crea la BioEscuela Popular de Artes y Oficios, donde se realizan Talleres Creativos Populares enfocados a trabajar con la comunidad en la utilización de la cultura como herramienta de transformación socioambiental.

[www.el-cantaro.com](http://www.el-cantaro.com)



# 15



**Cherman Quino**

Perú

Emprendimiento:

Chermany Inks

Área: Diseño



Cherman Quino, es un reconocido artista gráfico del Perú, quien a su vez sostiene una galería de arte y diseño gráfico, La Kasa Roja, plataforma de exposición del Arte Gráfico en el Perú que busca rescatar eso que nos falta: Identificación. Junto a esto, Chermany Inks se desarrolla como una imprenta.

[www.cherman.pe](http://www.cherman.pe)



# 16



**Estela Paredes**  
Perú  
Emprendimiento:  
La Tarumba  
Área: Artes  
Escénicas



Agrupación que fusiona el teatro, el circo y la música para educar y entretener, con el fin de aportar al desarrollo integral de las nuevas generaciones en el Perú. En un marco lúdico, afectivo y creativo proponer una manera de entender la vida: "Mundo Tarumba"

[www.latarumba.com](http://www.latarumba.com)



# 17



**Diego Viera**  
Uruguay  
Emprendimiento:  
Clowns Sin Fronteras Uruguay  
Área: Artes  
Escénicas



Filial en Uruguay de Clowns Sin Fronteras. "Clowns Sans Frontières" es una ONG mundial que nace en Francia en el año 1994 y tiene como objetivo llevar espectáculos gratuitos, montados por artistas profesionales voluntarios, a poblaciones víctimas de la guerra, de la miseria o de la exclusión.

[www.facebook.com/CsfuyUruguay](https://www.facebook.com/CsfuyUruguay)



# 18



Gabriel Turielle

Uruguay.

Emprendimiento:

Festival Contra-  
pedal

Área: Música,  
distribución,  
difusión



Festival Boutique que reúne lo mejor de la escena independiente Iberoamericana en las disciplinas de música, diseño, arte y tecnología. Sucede cada año en Montevideo, Uruguay.

[www.festcontrapedal.com](http://www.festcontrapedal.com)



# 19



Raimundo

Aguirre

Chile.

Emprendimiento:

Eroica

Área: Música,  
distribución,  
difusión



Eroica es una plataforma de producción y gestión musical orientada a abrir espacios y brindar oportunidades a músicos y bandas que se encuentran en sus inicios o que, contando con una trayectoria, no poseen con los recursos, los medios, ni las redes necesarias para avanzar en el desarrollo de una carrera profesional como músicos.

[www.eroica.cl](http://www.eroica.cl)



# 20



Ronaldo  
Vaca-Pereira  
Bolivia

Emprendimiento:  
Altavoz Producción Musical  
Área: Música



Empresa especializada en la gestión y desarrollo de proyectos musicales, y en la gestión de proyectos culturales estratégicos. Ofrecen servicios de gestión de eventos musicales públicos y privados, manejo y promoción de artistas, publicación de material discográfico, producción musical para artistas y difusión de actividades relacionadas al ámbito musical y artístico en general.

[www.altavoz.com.bo](http://www.altavoz.com.bo)

## COLABORADORES DE ESTA INVESTIGACIÓN

Los siguientes profesionales del mundo de la cultura, las artes y las industrias creativas en Latinoamérica y el Caribe, fueron parte esencial de esta investigación, al ser el punto de partida de muchos de los contactos que se lograron establecer con Emprendedores Creativos y Culturales de toda la región. Pertenecientes a los 12 países participantes de esta investigación, estos colaboradores clave, se comprometieron con la misión de este libro y decidieron utilizar sus redes, para funcionar como conectores, y articuladores de un grupo que de otra manera, hubiera sido muy difícil reunir.

## CHILE: LEONARDO ORDOÑEZ



Leonardo es Gerente General de Santiago Creativo, Programa de Fomento a la Industria Creativa de la Región Metropolitana, iniciativa del Gobierno Regional, CORFO, y la Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información ACTI.

De profesión Administrador Público y Licenciado en Gobierno, Gestión Pública y Ciencias políticas con Postítulo en Marketing Estratégico de la Universidad de Chile.

Cuenta además con un Magíster en Políticas Públicas y Gobierno de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y un Diplomado en Administración y Gestión Cultural de la Universidad Católica de Chile.

Diseñó y dirigió el Programa Nacional de Fomento al Cine y la Industria Audiovisual en CORFO-Ministerio de Economía de Chile. Dirigió el proceso de diseño de Políticas Públicas de las Artes y los Fondos de Cultura en Chile, siendo Jefe del Departamento de Fomento de las Artes e Industria Creativa en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

### Santiago Creativo, Plataforma para la Exportación de la industria creativa

El Programa de Fomento a la Industria Creativa de la Región Metropolitana, SANTIAGO CREATIVO, es una iniciativa del Gobierno Regional, CORFO, y la Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información ACTI, que busca facilitar e impulsar la exportación de bienes y servicios de emprendedores creativos de la Región Metropolitana de Santiago, mediante la articulación y coordinación de instituciones y actores públicos y privados y la asesoría técnica en ámbitos de gestión y modelos de negocios, contribuyendo así a la internacionalización de la industria y el desarrollo de la economía creativa de Chile.

[www.santiagocreativo.cl](http://www.santiagocreativo.cl)

## COLOMBIA: LEYDI HIGIDIO HENAO



Economista de la Universidad Autónoma de Occidente Cali. Especialista en Evaluación Social de Proyectos de La Universidad de los Andes Bogotá. Profesional con diez años de experiencia en el área investigativa socio- económica, formulación, evaluación y de asesoría en proyectos. Coordinadora General del Proyecto Industrias Culturales Cali (BID- Comfandi). Ha trabajado como asesora especializada para importantes organizaciones como: Organización Internacional para las Migraciones (OIM) Fondo Mundial e ICBF; Ministerio de Relaciones Exteriores; CHF- Acción Social y para la Incubadora de empresas culturales e industrias creativas (PRANA). Economista cultural, conocimiento generado por su interacción y diálogo constante con el sector, lo que le permite liderar la creación de programas de emprendimiento, gestión de alianzas, evaluación de proyectos, a nivel local, nacional e internacional. Su búsqueda constante por nuevas teorías económicas en beneficio del sector, la han posicionado como experta en Industrias Culturales y Creativas.

El proyecto Industrias Culturales de Cali trabajó durante 5 años para convertir a la ciudad en referente latinoamericano por su potencial cultural, artístico y empresarial. Esta iniciativa, buscó impulsar el desarrollo económico y social de la capital del Valle del Cauca - Colombia a través del fomento del talento creativo, el fortalecimiento de redes de instituciones culturales y alianzas empresariales de negocios.

Liderado por Comfandi, el proyecto contó con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN, Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Ministerio de Cultura, Alcaldía de Santiago de Cali a través de su Secretaría de Cultura y Turismo, Asociación Metrópoli Colombia, Universidad ICESI y Cámara de Comercio de Cali [www.industriasculturalescali.com](http://www.industriasculturalescali.com)

## COLOMBIA: ÁNGEL MORENO MARÍN



Comunicador Social de la Pontificia Universidad Javeriana, con formación de posgrado en ciencia política y desarrollo local. Trabajó en el Área de Cultura del Organismo Internacional Convenio Andrés Bello desde el año 1996 hasta el 2009, haciendo parte del equipo técnico que lideró proyectos como Economía y Cultura, Legislación Cultural, Somos Patrimonio, Somos Jóvenes, Culturas Urbanas, Cultura y Desarrollo y Latinidades, entre otros. Actualmente se desempeña como Asesor del Despacho de la Ministra de Cultura de Colombia, y tiene como responsabilidad la orientación y puesta en marcha de la política en emprendimiento cultural e industrias culturales en el país.

El Ministerio de Cultura de Colombia es la entidad rectora del sector cultural colombiano y tiene como objetivo formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política del Estado en materia cultural.

[www.mincultura.gov.co](http://www.mincultura.gov.co)

## PERÚ: PATRICIA OLIART

---



Profesora de Estudios Latinoamericanos en la Universidad de Newcastle, en el Reino Unido. Es bachiller en Ciencias Sociales por la Pontificia Universidad Católica del Perú, MA en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Texas y PhD en Humana por la Universidad de Newcastle.

## PERÚ: VALERIA MESÍA

---



Graduada en Literatura por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y estudios de Maestría en Gerencia Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ex Becaria de Fundación Carolina. Dedicada desde hace 12 años a la gestión de proyectos de promoción cultural y emprendimientos comerciales para el sector de las industrias creativas. Fue fundadora de una de las primeras asociaciones de editoriales independientes en Perú, Punche Editores Asociados y ha sido ejecutiva corporativa de Grupo Santillana Sede Perú. Actualmente colabora con la Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura.

## COSTA RICA: CARLOS A. CHACÓN SÁNCHEZ



MBA. Carlos A. Chacón Sánchez. Coordinador del Eje MIPYMES del Parque La Libertad. Economista Agrícola de formación, con una maestría profesional en Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas y en Banca y Finanzas de la Fundación de Estudios de Postgrado e Investigación en Ciencias Económicas (FUNDEPOS). Certificado como Gestor en Innovación, mediante el Programa de Formación Práctica en Innovación Orientada al Mercado, por la Universidad de Leipzig, Alemania, la Universidad Técnica Nacional (UTN) y el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT).



El Parque La Libertad es un proyecto del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), busca desarrollar un concepto y espacio de interacción y de gestión, de proyectos artísticos, ambientales, de cultura urbana y rural, con salidas comerciales y emprendedoras. Se localiza en la confluencia de varias comunidades urbano marginales, una de las mayores aglomeraciones poblacionales de la zona sur de la Gran Área Metropolitana (GAM), San José, Costa Rica. Este proyecto tiene como punto de partida la experiencia acumulada del Estado costarricense y específicamente del Ministerio de Cultura y Juventud en la búsqueda sostenida de la inclusión y la generación de oportunidades para las comunidades y sectores de la sociedad, ricos en diversidad cultural e iniciativas productivas, pero excluidos en oportunidades de educación, recreación, y crecimiento cultural.

[www.parquelalibertad.org](http://www.parquelalibertad.org)

## COSTA RICA: ANAHÍ MOYANO LARREA



Anahí Moyano Larrea, relacionista internacional y productora, con formación en cooperación internacional, cultura y economía. Jefa de la Unidad de Cultura y Economía del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica.



La Unidad de Cultura y Economía del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica está a cargo de los procesos de Investigación para la Acción, Capacitación y Financiamiento a través de los componentes: Cuenta Satélite de Cultura, Encuesta Nacional de Cultura, Sistema de Información Cultural, Economía Creativa y Corredor Cultural Caribe.

[www.mcj.go.cr](http://www.mcj.go.cr)

## PANAMÁ: LARÚ MAYTE LINARES



Gerente de Canal de Empresarias  
Unidad de Género y Empresas del Centro de Innovación de Ciudad del Saber.  
Soy Especialista en Desarrollo de Negocios y Comercio Exterior.  
Con 13 años de apoyar emprendedores de diversos sectores.



Ciudad del Saber  
P A N A M A  
City of Knowledge

Ciudad del Saber constituye una plataforma de gestión del conocimiento enfocada en la potenciación de las capacidades innovadoras y competitivas de los usuarios que comparten el Campus. En este espacio se busca la integración, el trabajo dinámico en redes y la fusión de esfuerzos con el fin de facilitar los procesos de transferencia hacia el entorno. Esto permite una densidad inusual de empresas innovadoras, organizaciones internacionales y de desarrollo, así como de instituciones académicas y de investigación, que generan una comunidad viva y exitosa. Para fomentar estas dinámicas, Ciudad del Saber facilita el acceso a una serie de beneficios y servicios enfocados en las necesidades de sus usuarios.

[www.ciudadelsaber.org](http://www.ciudadelsaber.org)

## PARAGUAY: VLADIMIR VELÁZQUEZ MOREIRA



Profesional de la comunicación y ciencias sociales.  
Director General de Gabinete de la Secretaría Nacional de Cultura.  
Miembro Fundador del Instituto de Ciencias Sociales del Paraguay.



TETÁ  
ARANDUPY  
SAMBYHYHA  
SECRETARÍA  
NACIONAL  
DE CULTURA

La Secretaría Nacional de Cultura es el órgano rector de las políticas culturales del Paraguay, dependiente de la Presidencia de la República.

Su misión es promover las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos culturales por parte de ciudadanos y colectividades, a través de la incorporación de la dimensión cultural en las diferentes políticas públicas del Estado, la descentralización de la gestión cultural y la promoción de la participación ciudadana.

Su visión es ser una institución confiable, transparente y pluralista, consagrada a la protección de la riqueza y la diversidad cultural, a la promoción y defensa de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales, reforzando la identidad nacional en una sociedad más justa, cohesionada e integradora.

[www.cultura.gov.py/](http://www.cultura.gov.py/)

## BOLIVIA: SIGRID ÁLVAREZ



Sigrid Alvarez Cariaga: Artista Plástica boliviana con especialidad en pintura y diplomado en Administración de las Artes, Jefa de Unidad de Relaciones Internacionales del Ministerio de Culturas y Turismo del Estado Plurinacional de Bolivia desde el año 2011.

ESTADO PLURINACIONAL  
DE BOLIVIA



MINISTERIO  
DE CULTURAS  
Y TURISMO

Ministerio de Culturas y Turismo creado mediante Decreto Supremo N° 29894 de 2009 con la misión institucional de promover una gestión pública plurinacional, descolonizada, transparente, moderna, cercana a la población y comprometida con los valores y principios establecidos en la Constitución Política del Estado.

[www.minculturas.gob.bo](http://www.minculturas.gob.bo)

## ARGENTINA: ENRIQUE AVOGADRO



Joven, creativo y cosmopolita, es el Subsecretario de Economía Creativa de la Ciudad de Buenos Aires; está a cargo del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y fue el creador del Distrito Audiovisual y del de Diseño, en los barrios de Palermo y Barracas.



El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) de la ciudad de Buenos Aires es una institución de promoción de diseño reconocida en toda Latinoamérica como un polo creativo que funciona, a la vez, como un centro de servicios para la comunidad de creadores y productores que apunta a fomentar. Funciona en el barrio porteño de Barracas, en un edificio de 14.000 metros cuadrados –el antiguo mercado de pescado local, recuperado y reciclado–, abierto a todos los vecinos. [www.buenosaires.gob.ar/cmd](http://www.buenosaires.gob.ar/cmd)

## ECUADOR: YOMARA MARIA ROSERO M.



Estudios de Especialización Superior en Museos y Patrimonio Histórico (U. Andina - Quito en curso), especialización en Gestión Cultural y Políticas Culturales (IDAES – Bs.As.), seminarios en Curaduría (Bs.As.), Diploma Superior en diseño, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo FLACSO (Quito) e Ingeniería Industrial Cum Laude en Universidad San Francisco de Quito. Actualmente desempeña el cargo de Directora de Regulación y Control del emprendimiento cultural y coordina la unidad de investigación cultural en el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, desde octubre 2013.

Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador: El Ministerio de Cultura y Patrimonio ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad Nacional y la Interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales a partir de la descolonización del saber y del poder; y de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir.

[www.culturaypatrimonio.gob.ec](http://www.culturaypatrimonio.gob.ec)

## URUGUAY: DIEGO TRAVERSO



Diego Traverso es músico y Licenciado en Economía por la Universidad de la República. Se especializó en Economía de la Cultura en distintas publicaciones. Es Coordinador del Departamento de Industrias Creativas de la Dirección Nacional de Cultura y miembro del Consejo de Derechos de Autor del Ministerio de Educación y Cultura. Tutor de proyectos en la Tecnicatura de Gestión Cultural del CLAEH. Impartió el curso de Información Económica en la Licenciatura en Comunicación de la Universidad de Montevideo.

La Dirección Nacional de Cultura es la responsable del desarrollo cultural en todo el territorio nacional, promoviendo la ciudadanía cultural y los derechos culturales de los ciudadanos -tendiendo a eliminar la inequidad en el ejercicio de estos derechos-; orientando y planificando la política pública en cultura; articulando los servicios estatales, municipales y locales; generando los mecanismos para la interacción entre públicos y privados; creando diferentes mecanismos para la capacitación, la investigación y el estímulo a la creación en el sector artístico-cultural así como la difusión e investigación del patrimonio cultural uruguayo.

[cultura.mec.gub.uy/](http://cultura.mec.gub.uy/)

## MEXICO: ANGÉLICA ATRISTAIN

---



Comunicóloga, Fotógrafa, Asesora Cultural, Sommelier y Emprendedora con más de 12 años de experiencia en el sector creativo internacional vinculando artistas, creativos e instituciones alrededor del mundo. Actualmente me desempeño como Asesora Cultural independiente y dirijo mi propia empresa, Vino Paraíso dedicada a la promoción del sector vinícola internacional.

Iniciativa especializada en la promoción de la Cultura del Vino, Educación, Viajes Eno-Gastronómicos, Certificaciones Internacionales, Venta de Vino, desarrollo de Estrategias de Marketing, Comunicación y RP para bodegas y vinícolas nacionales e internacionales y vinculación de mercados internacionales  
[www.vinoparaiso.com.mx](http://www.vinoparaiso.com.mx)

## LISTA DE EMPRENDEDORES ENCUESTADOS

PAÍS	NOMBRE	APELLIDOS	EMPRESA	EMAIL
Argentina	Francisco	Rivero	Pisotapitas	franciscoribero@yahoo.com
Argentina	Mariana	Peluffo	Dear Tota	mariana@deartota.com
Argentina	Ricardo	Taleno	Circuito Cultural Barracas	paisatalen@hotmail.com
Bolivia	Ana Patricia	Navarro	Camara Departamental Del Libro De La Paz	gerencianavarro@camaralibrolapaz.org.bo
Bolivia	Joel	Flores	Opus Xxxiii	prod@luzmilacarpio.tv
Bolivia	Rolando	Vaca-Pereira	Alta Voz Produccion Musical	altavoz.produccion@gmail.com
Brasil	Cynthia	Rodrigues	BrazUcah Prod.	cynthia@brazucah.com.br
Brasil	Erika	Hoffgen	Articenna Produtora	erika.hoffgen@cennarium.com
Brasil	Marcelo	Augusto Santiago	Quente	marcelo@quente.org.br
Brasil	Marcos	Ferreira	Baoba Desing E Marketing	marcosleao@dashaus.com.br
Brasil	Tarsilla Cristina	Alves	Tarsilla Cristina Alves	tarsillaalves@gmail.com
Chile	Alejandro	Pacareu	Galeria De Arte El Bosque	alexpa770@gmail.com
Chile	Alfonso	Diaz	Feria Chaco	alfonso.diaz@feriachaco.cl
Chile	Alonso	Oyarzun	Panoptiko	aoyarzun@panoptiko.cl
Chile	CarolinA	Cabezas	La Patogallina	carolinaisabelcabezas@gmail.com
Chile	Cesar	Aravena	Verso Producciones	aravena@verso.tv
Chile	Constanza	Lopez	Si Studio	clopez@sistudio.cl
Chile	Manuela	Rojas	Pehuen Editores	manuelarojas@pehuen.cl
Chile	Raimundo	Aguirre	Eroica	raimundo@eroica.cl
Chile	Rita	Soto	Syka	rita@syka.cl
Chile	Sebastian	Milos	Portal Disc	smilos@portaldisc.com

PAÍS	NOMBRE	APELLIDOS	EMPRESA	EMAIL
Colombia	Andrés	Barragán	Puntoaparte Ltda.	barragan.andres@gmail.com
Colombia	Camilo	Navarro	Radiolem	contact@aradiolem.com
Colombia	Hugo	Suárez	Museo Caliwood	hugosuarezfiat@gmail.com
Colombia	Jaime	Manrique	Laboratorios Black Velvet	jaime@lbv.co
Colombia	Johanna	Pinzón	Poliedro	directora@elpoliedro.com
Colombia	Linderman	Herrera	Artescénicas	gerencia@show-comedy.com
Colombia	Luis Felipe	Rodríguez	Flamin' Lab	felipe@flaminlab.com.co
Colombia	Manuel	Díaz	Amplificado Tv S.A.S	molodiaz@amplificado.tv
Colombia	Maritza	Rincon	Fosfenos Media	maritza@fosfenosmedia.com
Colombia	Patricia	Maya	Fundación Amalgama Cultural	amalgamacultura@gmail.com
Colombia	Pedro FABian	Acosta Quiroga	Teatro Cadiz	director@teatrocadiz.org
Colombia	Victoria	Jaramillo	Diverson Cali	vickyjaramillo@gmail.com
Costa Rica	Kembly	Aguilar	La Bicicleta	kemblyaguilar@gmail.com
Costa Rica	Marcela	Yglesias	Trash S.A.	trashcr@gmail.com
Costa Rica	Maureen	Vargas	Joyas Taabit	joyastaabit@gmail.com
Costa Rica	Oliver	Zuñiga	Marte Estudio S.A.	oliver@martestudio.com
Costa Rica	Sofia	Protti	Cueropapel&Tijera	sofia.protti@cueropapelytijera.com
Ecuador	Antonio	Portilla Betancourt	Fui Reciclado	info@fuireciclado.com
Ecuador			Freaky Creations	contact@freakycreations.net
Ecuador	Leonidas	Yepez	Abya Yala	editorial@abyayala.org
Ecuador	Xavier	Oquendo Troncoso	El Angel Editor	xoquendo@hotmail.com
México	Aurora	Cano	Teatro De Babel	chicharronconqueso@yahoo.com

PAÍS	NOMBRE	APELLIDOS	EMPRESA	EMAIL
México	Nahum	Mantra	Kosmica	nahum.mantra@gmail.com
Panama	Cristobal	Cortes	Degusta	cristobal@degustapanama.com
Panama	Enrique	Vaamonde	Nepentech	enrique@nepentech.com
Panama	Jean	London	Knaboo	jlondon@knaboo.com
Panama	Lucila	Aronategui	Maderas 3r	vtripp@cwpanama.net
Paraguay	Felix	Fariña	Asociacion Melodia	felix@ccmelodia.org
Paraguay	Rosa	Cristaldo	El Cantaro	cantaroaregua@gmail.com
Perú	Alvaro	Lasso	Estruendomudo	alvarolasso@estruendomudo.pe
Perú	Cherman	Quino	Chermany Inks	info@cherman.pe
Perú	Dante	Trujillo	Solar Central S.A.C.	dante@solar.com.pe
Perú	Estela	Paredes	La Tarumba	estela@latarumba.com
Perú	Gabriel	Lama	Domingo Laboratorio	hola@domingo.pe
Perú	Kenneth	O Brien	Folmiko	kenneth@filmiko.com
Perú	Lucia	Melendez	Agarrate Catalina	agarratecatalinaperu@gmail.com
Uruguay	Carola	Bechara	Mym Producciones	carolabechara@mmlataforma.com
Uruguay	Diego	Viera	Clowns Sin Fronteras Uruguay	clownssfproduccion@gmail.com
Uruguay	Diego	Drexler	Autores En Vivo	diegodrexler@gmail.com
Uruguay	Gabriel	Turielle	Ontrapedal	gturielle@contrapedal.com
Uruguay	Julio	Brum	Papagayo Azul	papagayo.azul@gmail.com

# Análisis y resultados de instrumentos de investigación



**Para** llegar al objetivo de descubrir prácticas recurrentes y semejantes en los ECC de ALC que beneficien sus gestiones de emprendimiento, se aplicaron como se señala antes, 2 instrumentos de investigación, cuyos resultados permitieron encontrar las 10 prácticas más recurrentes, y comprobar su factibilidad técnica. Por ello, es necesario exponer los indicadores, categorías y demás unidades de análisis que dan dirección y detalle a este estudio.

## Análisis y resultados de Encuestas

Los objetivos de la encuesta realizada a los 62 ECC son: **CARACTERIZAR CADA EMPRENDIMIENTO**; su tamaño, involucramiento con el mercado, equipo, modelos de sostenibilidad y vínculo con redes.

**CONOCER LAS SIMILITUDES EN LAS RESPUESTAS**, por lo tanto se podría intuir que detrás de esas empresas con similares respuestas, se pueden hallar prácticas compartidas.

**CONSTRUIR LAS PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN**, con las que se elaboró la entrevista.

A continuación, se revisarán las variables que constituyen elementos importantes para la construcción del instrumento ENCUESTA.

- Formalización de empresas
- Sector de las industrias creativas
- Lugar en la cadena de valor
- Equipos, roles, dedicación y reconocimiento de sus pares
- Modelos de negocio
- Modelos de financiamiento
- Vínculos con redes colaborativas

1. Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.

Estas variables se inspiran en los elementos reconocidos según la metodología Business Model Generation - BMC<sup>1</sup>

De esta manera, con la determinación de estos conceptos y áreas de interés en la investigación, se construye una encuesta de 14 preguntas con alternativas o respuestas cerradas, que fue respondida por 62 ECC.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta por pregunta, y la respectiva interpretación de los datos.

### 1.- TIPO DE EMPRESA

Como criterio de selección, se solicitaron emprendimientos con más de 3 años de antigüedad. Lo interesante, fue detectar que todos estaban formalizados después de ese tiempo, haciéndose evidente que existían beneficios al convertirse en empresa. Se detectó además, que **la mayoría de las empresas tienen fines de lucro (79%)**, lo que dice que los ECC de la muestra, están orientados a modelos de negocio comercial, enfocado a las ventas.

### 2.- EDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS

Los ECC encuestados son empresas bastante jóvenes:

- el 89% de ellas (55), tenía menos de 14 años al momento de la encuesta.
- Y el 47%, es decir, casi la mitad, tiene menos de 4 años.
- 7 de los emprendimientos encuestados, tienen entre 15 y 31 años de funcionamiento.

### 3.- EQUIPO DE TRABAJO

Frente a las respuestas a esta pregunta, se evidenció que el tamaño de las empresas es pequeño y que existen subcontratos esporádicos de personal, dependiendo de proyectos.

- 56,5% de los ECC cuentan con equipos entre 1 y 5 personas.
- 35% cuenta con dotación de hasta 20 personas.

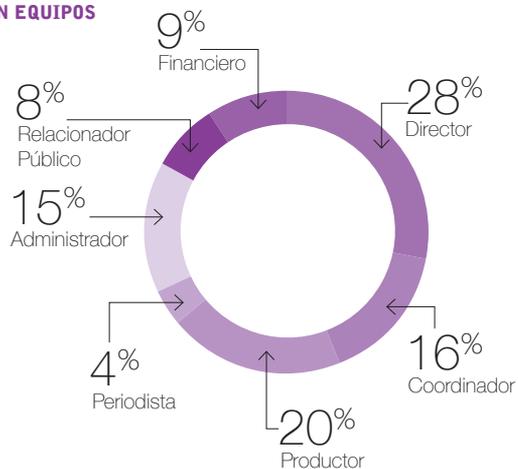
#### 4.- ROLES DEL EQUIPO

A partir de las respuestas, se logra evidenciar que los 4 roles principales en los ECC son: DIRECTOR, COORDINADOR, PRODUCTOR y ADMINISTRADOR.

En una segunda línea, o como cargos secundarios, los equipos están compuestos también por RELACIONADOR PÚBLICO, ASESOR FINANCIERO, y PERIODISTA.

Se detectan además, otros cargos menos recurrentes como DISEÑADOR, ASISTENTES, ARTISTAS Y TÉCNICOS, que se integran temporalmente durante la operación de proyectos.

##### ROLES EN EQUIPOS



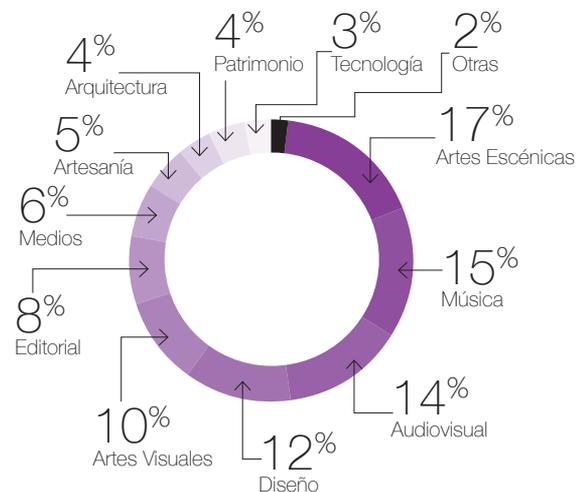
#### 5.- DEDICACIÓN HORARIA

En el 77,4% de los ECC encuestados, sus directivos trabajan con dedicación completa al emprendimiento, y el resto (22,6%) comparte el emprendimiento con otras actividades.

#### 6.- SECTOR DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS (ICC) AL QUE PERTENECE

Los ECC se muestran bastante heterogéneos respecto del sector donde se desarrollan. Sin embargo, la mayoría de ellos (58%), se desempeñan en las industrias de las artes escénicas, música, audiovisual y diseño. Asimismo, es importante reconocer el carácter multisectorial de los ECC, ya que muchos de ellos se mueven en varios sectores, es decir, un emprendimiento escénico, puede realizar teatro, música y audiovisual en una misma producción.

##### SECTORES DE LAS ICC AL QUE PERTENECEN



#### 7.- RECONOCIMIENTOS COMPROBABLES

El reconocimiento fue otro de los criterios de selección para los ECC que fueron parte de la investigación. Más de la mitad ellos recibieron premios, lo cual refiere a emprendedores que han concretado resultados importantes, sobre todo frente a sus pares y públicos.

- 54,84% ha recibido PREMIOS
- 45,16% ha recibido RECONOCIMIENTO DE SUS PARES
- Y un 35,48% ha recibido NOMINACIONES.

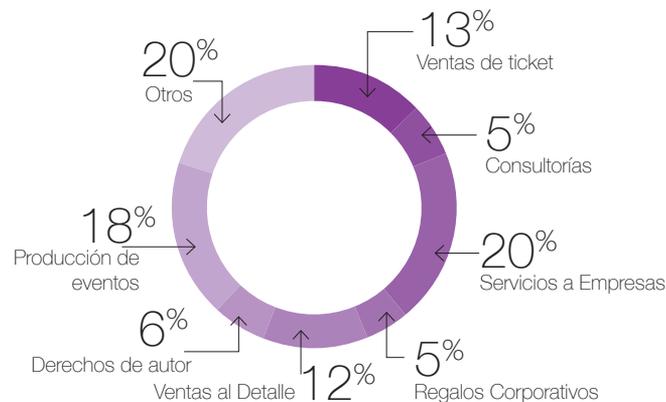
## 8.- APARICIONES EN PRENSA

Las apariciones en prensa son menos recurrentes de lo que se esperaría en ECC que constantemente son observados por audiencias. El 40,3% ha aparecido menos de 50 veces en medios de comunicación. Este hecho coincide con que el rol de comunicaciones (periodista), no es habitual. Sin embargo, ECC que llevan más tiempo de funcionamiento, y cuyo desarrollo y quehacer es reconocido por los medios de comunicación, poseen más de 50 apariciones en prensa (33,87%).

## 9.- MODELOS DE INGRESOS

Queda en evidencia que en los ECC es habitual el **mix de productos**, y por ende múltiples modelos de negocio. En el caso de esta muestra, un 46,77% de los proyectos, son realizados para o financiados con empresas. Por otro

### MODELOS DE INGRESOS

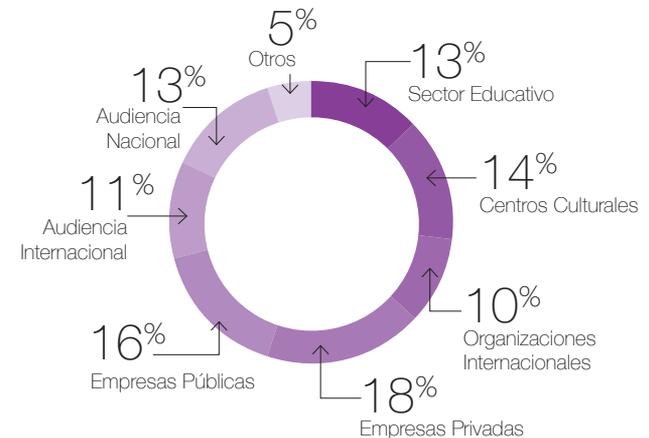


lado, el 41,9% de ellos, basan su modelo de ingresos, en la producción de eventos, lo que podría estar directamente relacionado con los sectores Artes Escénicas y Música.

## 10.- TIPOS DE CLIENTES (SUJETOS PAGADORES)

En coherencia con la afirmación anterior, se logra identificar que los principales clientes de los ECC, **son empresas público/privadas**, y luego los siguen los productos realizados para las audiencias, directamente.

### TIPOS DE CLIENTES



## 11.- APORTES FINANCIEROS CONSEGUIDOS

Cuando se analizan las fuentes de financiamiento, salta a la vista que a pesar que los ECC de la muestra, están insertos en redes de colaboración, existe un **40% de autofinanciamiento**, y un **20,7% de fondos concursables** como principales fuentes de financiamiento. Se puede deducir que también funciona el mix de financiamiento, en 360°.

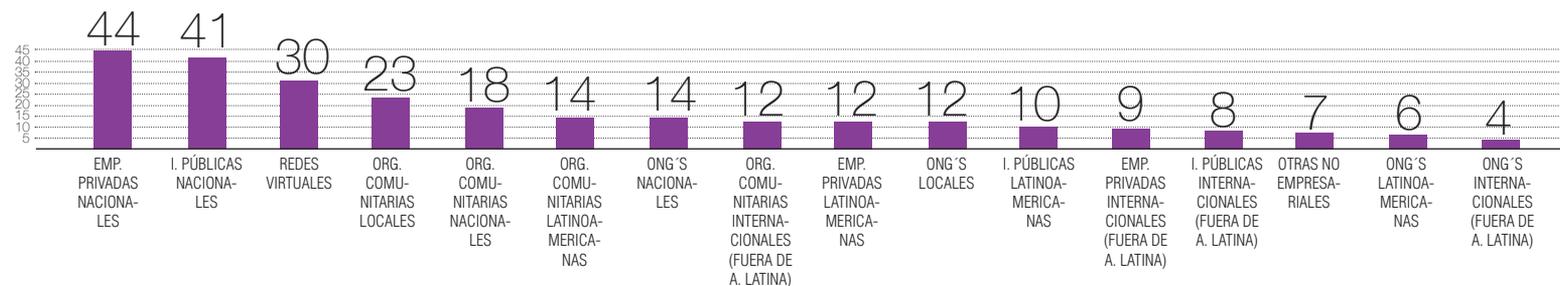
## MODELOS DE INGRESOS



## 12.- PARTICIPACIÓN EN REDES COLABORATIVAS

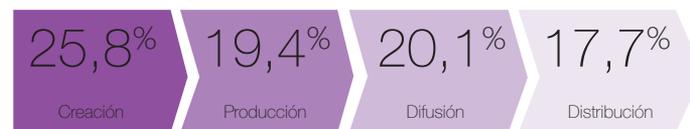
Los emprendedores logran participar en diferentes redes colaborativas, siendo las empresas privadas nacionales y las organizaciones públicas, las que generan mayor convocatoria, seguidas de iniciativas privadas como incubadoras de negocios y cámaras de comercio. Además, la mitad de los emprendedores declara desarrollar redes colaborativas virtuales.

Nº de Empresas



## 13.- PARTICIPACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

El 25,8% de los emprendimientos encuestados se encuentran al comienzo de la cadena de valor. La difusión es la etapa con menor representación en la muestra, cosa que en las industrias culturales ocurre también a nivel general, es por ello que en industrias como la música y la audiovisual la difusión se regula con leyes proteccionistas.



## 14.- UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS

Los ECC consiguen generar competencias en redes sociales para gestionar a sus audiencias. Pese a ello, solo el 22,3% las manejan. Las 4 principales tecnologías usadas para comunicarse con sus redes son REDES SOCIALES, EMAIL, PÁGINA WEB y VIDEOS. Este último recurso tiene relación con la capacidad que logran para tener equipos audiovisuales con que generar contenidos para plataformas como Youtube.

Esta encuesta permitió reconocer el perfil de los ECC que participaron en esta investigación. Con los resultados de esta información se construye el instrumento ENTREVISTA para profundizar en las nuevas preguntas que surgieron a partir de esta aplicación.

## Análisis y resultados de Entrevistas

La entrevista fue aplicada posteriormente al análisis de los resultados de la encuesta, desde donde se levantaron las principales temáticas a investigar. Se utilizaron preguntas generales, estructurales, de opinión, de conocimiento, sensitivas y de antecedentes.

Luego, para el hallazgo, las categorías determinadas por las entrevistas fueron:

- **Formalización de empresa:** unidades de análisis que tengan relación con la naturaleza de la oportunidad de mercado y el tipo de empresa elegida, las acciones para formalizar la empresa, las acciones para generar imagen de marca inicial.
- **Equipo Humano:** unidades de análisis que tengan relación con la estructura organizacional, roles y responsabilidades dentro del emprendimiento.
- **Relación con el Mercado:** unidades de análisis que tengan relación con acciones de audiencia, clientes, producto y servicio, competencia.
- **Sostenibilidad Económica:** unidades de análisis que tengan relación con la generación de ingresos, financiamiento, y apoyo público y privado.
- **Redes Colaborativas:** unidades de análisis que tengan relación con el tipo de relaciones empresariales, de colaboratividad, y nuevas oportunidades de negocio.

Este reporte, fue elaborado en base a estas categorías, las que agrupaban en promedio 5 preguntas, permitiendo así una mayor y mejor profundización en algunos temas de interés. A continuación, se presentará cada categoría, en base al análisis antropológico de los datos arrojados por las 20 entrevistas aplicadas, 1188 unidades de análisis (citas de los emprendedores entrevistados), destacando las tendencias y principales hallazgos.

## 1. FORMALIZACIÓN

Es discurso común entre los ECC entrevistados que son muchos más los beneficios que las desventajas dentro y posterior al proceso legal de formalización. Entre algunos de los beneficios mencionados por los emprendedores, que están en su mayoría formalizados, está el acceso a financiamiento a través de fondos tanto públicos, como privados. La Formalización constituye la "visualización" del proyecto, y da cuenta de emprendedores que conocen el contexto donde se mueven, entienden las necesidades de su entorno y son capaces de visualizar oportunidades de negocio.

Asimismo, un número importante de ellos se definen como asociaciones sin fines de lucro, en general asociados a las artes escénicas, estilo de formalización escogido por la versatilidad en cuanto al acceso a distintas fuentes de financiamiento, como donaciones, fondos públicos y privados. Importante destacar, que la gestión de la formalización proviene en la totalidad de los casos de los emprendedores, quienes a su vez, se asesoran por abogados o por profesionales en la materia, y que constituye un hito que consolida la seriedad y puesta en marcha del sueño inicial.

**Funcionalmente**, los ECC se interesan en los siguientes aspectos a la hora de formalizarse

- Acceso a financiamiento (mercado crediticio, fondos concursables, etc.)
- Establecimiento de redes con el sector público/privado
- Mejora en la gestión de procesos y administración de los recursos
- Seguridad y estabilidad laboral (salud, contratos, seguros, etc.)

**Simbólicamente**, los emprendedores se interesan en los siguientes aspectos a la hora de formalizarse

- Compromiso con el proyecto y con el equipo
- Asumir responsabilidades
- Seriedad ante los clientes
- Ética

En cuanto a los obstáculos dentro de la formalización, si bien son mínimos, aparecen algunos asociados al costo económico, como un contexto local con altos impuestos.

## 2. EQUIPO

Fue posible encontrar en los relatos, algunos elementos compartidos por los emprendedores culturales en relación a la formación de equipos, por lo que este punto, es fundamental dentro de lo que se expondrá como Prácticas.

**Funcionalmente**, los emprendedores ponen atención en los siguientes aspectos a la hora de formar sus equipos:

- Visión, misión y objetivos
- Comunicación interna
- Estructura
- Dificultades

**Simbólicamente**, los emprendedores ponen atención en las **EXPECTATIVAS** a la hora de formar sus equipos. Algunas de las expectativas develadas en las entrevistas fueron:

- Crecimiento, profesionalización y estabilidad en los equipos de trabajo.
- Menos tiempo de trabajo, más tiempo para la creación y dirección.
- Tener un lugar propio
- Abrirse a mercados internacionales
- Autonomía

Dentro de los **aspectos funcionales** en la formación de equipos, cada uno posee particularidades que aportan más prácticas y maneras de hacer comunes entre los emprendedores, por lo que se profundizará en cada uno de ellos:

- **Visión, misión y objetivos:** Los ECC ven en su emprendimiento, el cumplimiento de un sueño, alcanzando su desarrollo personal siendo fieles a ellos mismos, trabajando en función de su talento y de lo que los apasiona. Por lo mismo, no cualquier persona querrá o servirá para conformar equipo en un ECC, resaltando así la primera condición o requisito, que las personas que se vayan a sumar, compartan los **objetivos, la visión y la misión** del emprendimiento.

En este aspecto, los elementos que deben estar presentes en la formación de equipos, según los emprendedores, son los siguientes:

- Que las personas que ingresen sientan que en este proyecto puedan encontrar un espacio de desarrollo personal.
- Que los miembros del equipo compartan los objetivos, esencia y cultura del proyecto.
- Que el arte y la creatividad sean una opción de vida.
- Que la sinergia sea la base del funcionamiento del equipo
- Que se trabaje bajo relaciones de confianza.
- Que los nuevos miembros tengan las habilidades idóneas para desarrollarse creativamente dentro del equipo.

- **Comunicación interna:** este aspecto mapea de alguna manera el funcionamiento de las comunicaciones al interior del emprendimiento, su direccionalidad, frecuencia y particularidades. Una de ellas, es la **horizontalidad como pilar de la organización**, la que considera además de los miembros del equipo, a las instituciones colaboradoras o a la comunidad, en los proyectos sociales.

Por otra parte, las formas de comunicación interna hoy, además de ser presenciales, también están muy ligadas con las nuevas tecnologías, con la utilización de las redes sociales y otras herramientas virtuales como Whatsapp, Googlegroups, Facebook, etc. La frecuencia de reuniones dependerá de la necesidad de cada proyecto, y el registro de esas jornadas y sus acuerdos, posteriormente es traspasado al equipo en actas o informes vía mail.

- **Estructura de equipo:** este aspecto funcional, trata temas como la división de roles, la organización interna, los tipos de liderazgo, y el desarrollo de áreas de Dirección, Diseño y Comunicación. Se establece así una de las diferencias más evidentes en las estructuras de los ECC entrevistados, y es la existencia de equipos **especializados v/s polifuncionales**.

**Equipos especializados:** la asignación de roles está definida según las habilidades, aptitudes y fortalezas que tengan los miembros de un equipo para orientarse a una tarea específica. Ya sea por falta de recursos o de visión, se cree que los equipos que tienen una división más específica del trabajo, funcionan de mejor manera que los que no.

La organización dentro de este tipo de equipos, generalmente se encuentra dividida por áreas, destacando los cargos de Director, Ventas, Producción, Diseño y Comunicación.

**Equipos polifuncionales:** son una constante en este tipo de emprendimientos, y más común en los proyectos provenientes de las artes escénicas. Funcionan con el formato de “todos hacen de todo”. En general, es el emprendedor “líder” quién toma a su cargo la dirección, producción, ventas y muchas veces la comunicación del proyecto. En este punto crítico de “malas prácticas” se conjugan una serie de elementos para la no incorporación de los miembros necesarios al equipo, como la falta de financiamiento, la falta de visión global y/o la dificultad para delegar tareas.

De todas maneras, el análisis denota que en una gran cantidad de los casos, los emprendimientos tienden a la especialización, la que ocurre a medida que los emprendedores van adquiriendo mayor expertiz en su área, y una vez que ya han detectado lo importante de potenciar áreas externas a la esencia misma de su proyecto.

- **Dificultades:** respecto de la formación de equipos, una de las mayores dificultades a las que se enfrentan los emprendedores culturales, es la **falta de**

**financiamiento y liquidez** para mantener a sus equipos y brindar empleos estables. Se observa mucho trabajo ad honorem y los emprendedores deben contar con un trabajo adicional para poder sostenerse. Asimismo, la **escasez de tiempo, la falta de organización y la polifuncionalidad** se observan como una segunda dificultad en común entre los entrevistados, ya que no cuentan con procesos, roles y una estructura definida.

### 3. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Esta categoría indaga en cuáles son las principales formas de financiamiento y modelos de negocio de los ECC, sus principales dificultades, y a qué otras áreas o matrices de financiamiento están accediendo o explorando.

**Funcionalmente**, los emprendedores se preocupan de los siguientes aspectos respecto de su financiamiento:

- Formas de financiamiento
- Sostenibilidad económica

**Simbólicamente**, los emprendedores tienen **percepciones positivas sobre el apoyo público y privado**, reconociendo un aumento en la presencia de fondos públicos durante los últimos años y una apertura del mundo privado al espacio cultural.

Dentro de las **formas de financiamiento**, se encontraron las siguientes estrategias comunes:

- **Estrategia Mixta:** la mayoría de los emprendimientos funciona con esta estrategia, que combina la autogestión, las donaciones, el apoyo público, privado y la venta de tickets.

Es posible ver así, importantes evoluciones dentro de los equipos que han diversificado sus formas de financiamiento, buscando apoyo público o privado

y ampliando su campo de acción con nuevos horizontes.

- **Apoyo Público:** este tipo de financiamiento es más recurrente en los emprendimientos que se desarrollan en las Artes Escénicas, organizaciones culturales y todos los orientados a la acción social, entregando cultura, arte y conocimiento a la comunidad.

- **Apoyo Privado:** es considerada una experiencia más difícil, un desafío o reto en los emprendedores culturales, ya que hay que comprender y manejar herramientas adecuadas para desarrollarse y discernir éticamente.

- **Venta de Tickets:** este financiamiento, por venta de tickets o servicios educativos, sigue siendo uno de los ingresos fundamentales para las compañías de teatro.

- **Autofinanciamiento:** estrategia que pocos de los emprendimientos logran establecer y que muchos se encuentran explorando o consideran como una de sus expectativas.

## 4.- MERCADO

Esta categoría de investigación, tiene la misión de profundizar en las acciones de audiencia, clientes, producto y servicio, y competencia según la mirada y las maneras de hacer de los emprendedores culturales.

**Funcionalmente**, los emprendedores culturales se ocupan de los siguientes aspectos en cuanto al mercado:

- Audiencia
- Clientes
- Producto
- Referentes y competencia

**Simbólicamente**, los emprendedores se ocupan de la **Relación con los clientes**, en cuanto al mercado, generando así, con sus clientes corporativos, relaciones de mucha confianza y formalidad, cercanía y transparencia, transmitiéndole seguridad y confianza en el trabajo. Para esto, se evidencia, que

es importante tener el tiempo para escuchar y conocer al cliente.

Dentro de los **aspectos funcionales**, los emprendedores culturales, se desarrollan de la siguiente manera en cada uno de ellos:

- **Audiencia:** importante es para los emprendedores el “**conocer a quienes nos ven**”, ya que para una buena parte de ellos, las audiencias constituyen un segmento importante dentro de sus clientes. Se observa dentro de algunos proyectos, acciones y prácticas orientadas a conocer los gustos, motivaciones y expectativas de los consumidores culturales, a través de estudios de mercado u otras estrategias comunicacionales y digitales, como las redes sociales.

- **Clientes:** queda en evidencia, que sobre todo los emprendedores de las Artes Escénicas, reconocen a las **audiencias como sus principales clientes**. Por otro lado, algunos casos donde la audiencia o los usuarios, no son los generadores principales de ingresos, los emprendedores centran sus esfuerzos en la **relación con los clientes que financian el proyecto**. Y también existen aquellos que mantienen un equilibrio entre las **relaciones con los clientes y los usuarios**, utilizando estrategias de marketing, comunicación, etc.

- **Producto:** en este aspecto, se detectaron las siguientes variaciones: espectáculo, diseño, audiovisual, multiproductos, varía según el cliente.

- **Referentes y competencia:** los emprendedores poseen **referentes como inspiradores** de su trabajo creativo, modelo de negocios o de prácticas. Incluso, en muchos casos, ven a la competencia como un referente, sobre todo cuando es internacional o lleva más años de funcionamiento. Respecto de esta misma, los emprendedores **reconocen la competencia**, pero es más marcada la tendencia a verlos como aliados, que como competencia, esto por la valoración que hay del intercambio de experiencias, de conocimientos y de talentos.

## 5. REDES

Esta categoría exploró las áreas artísticas en las que se desarrollan las redes de los emprendedores culturales, sus ventajas, sus dificultades y cuáles han sido los aportes de las redes a sus proyectos.

- **Reconocimientos:** se convierten en una parte integral del emprendedor, como un capital para formar y construir redes colaborativas, estando insertos en el sistema de reconocimientos formales. Gran cantidad de emprendedores han recibido reconocimientos más de una vez, dando cuenta del conocimiento del circuito y el entorno, y de su gestión, ya que muchas veces son ellos mismos quienes gestionan su participación o postulación al sistema.

- **Tipos de redes:** el establecimiento de redes en diferentes áreas, la expansión del capital social y la diversificación del sector, son algunas de las prácticas más destacadas entre los ECC entrevistados. Existe un comportamiento activo para vincularse y hacer alianzas con pares, instituciones, organizaciones nacionales e internacionales, cámaras de comercio, etc.

Aparecen tres tipos de redes definidas por los emprendedores:

- Redes de negocios
- Redes de reputación
- **Redes colaborativas:** parecen ser las preferidas de los ECC, ya que basan sus sistemas en el intercambio de beneficios, y en la reciprocidad de acciones y favores.

- **Habilidades necesarias para establecer redes:** se destacan entre los emprendedores la capacidad de dar y recibir, la reciprocidad e intención de compartir, respeto, lealtad, compromiso y valores.

- **Aportes de las redes:** En relación a las redes y sus aportes, los emprendedores reconocen en la ampliación de capital social los siguientes beneficios:

- Intercambio de experiencias
- Vínculo como generador de cambios sociales
- Multiplicación de la energía y el equipo de trabajo
- Obtención de financiamiento
- Apoyo institucional
- Expansión y/o internacionalización del negocio
- Crecimiento de público y clientes
- Sinergia entre los emprendimientos
- Reciprocidad
- Abaratamiento de costos en servicios
- Capacitación y conocimiento
- Experiencia
- Amigos

## PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de las entrevistas permitieron reconocer variables y elementos del “quehacer” en los ECC, pero más importante aún, es que permitieron recoger las prácticas del grupo entrevistado. De esta manera, con un total de 42 prácticas encontradas, de distinta frecuencia y semejanza entre los ECC, se pueden definir en el próximo capítulo, las 10 prácticas de mayor recurrencia y sustento teórico en los ECC.

A continuación, se presentan por categoría, un resumen de las 42 prácticas encontradas:

CATEGORÍAS	PRÁCTICAS ENCONTRADAS
FORMALIZACIÓN DE EMPRESA	Determinar naturaleza de la oportunidad del mercado para elegir la forma jurídica. Puede estar orientada a la venta, para lo cual se acerca a empresa mercantil, u orientada a las donaciones y acciones de RSE, lo que implica ser una organización sin fines de lucro.
	Trabajar con instituciones de apoyo tanto públicas, como privadas, para temas legales de iniciación de empresa, o bien contratar asesores tributarios o legales. No intentar formalizarse sin asesoría.
	Construir imagen corporativa inicial que permita identificar a la empresa y capaz de evolucionar, ya que suelen modificarse las variables del negocio en el tiempo.
RELACIÓN CON EL MERCADO	Diferenciar cliente pagador, de audiencia consumidor, entender que tienen intereses distintos y que por lo tanto las propuestas deben resolver necesidades de ambos.
	Investigar las audiencias. Reconocer sus características (quiénes, dónde, cómo, cuánto) para tomar acciones de acercamiento.
	Manejar redes sociales profesionalmente. Comprenderlas como la fuente de fidelización de audiencias. Contar con Community Manager o Periodista en el equipo.
	Generar alianzas con agencias de publicidad para asegurar flujo de trabajo a cambio de condiciones interesante para ellas. Es posible conseguir un apadrinamiento de empresas medianas y grandes.

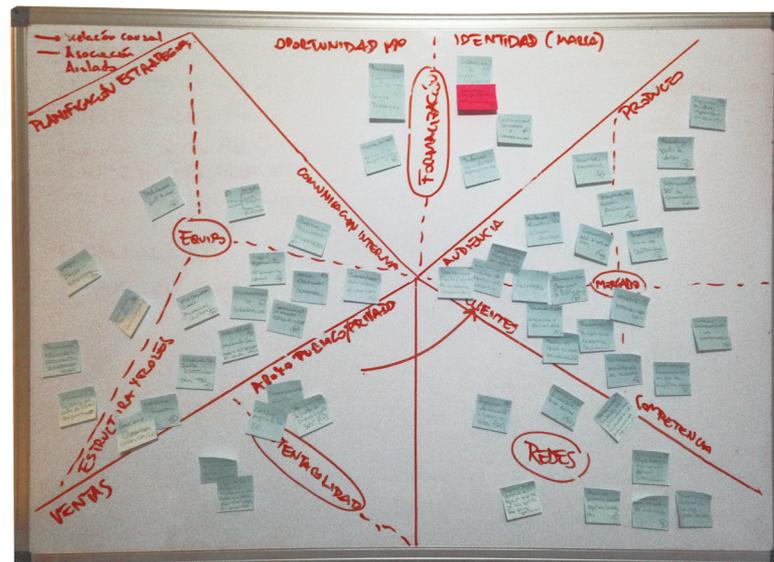
CATEGORÍAS	PRÁCTICAS ENCONTRADAS
RELACIÓN CON EL MERCADO	Construir relaciones de confianza y formalidad con los clientes. La confianza es un capital muy valioso que se cuida con las formalidades necesarias como los contratos.
	Investigar perfil de clientes. Identificar sus características como el tamaño de la empresa, quiénes la dirigen, quién es el cliente interno, cuáles son sus desafíos institucionales, quiénes son sus stakeholders, existencia de problemas con algunos de ellos, etc.
	Escuchar e interpretar al cliente. No solo enfocarse en vender, sino que también es necesario visualizar oportunidades. Si el cliente es capaz de declarar un problema, se tendrá la oportunidad de mejorar la propuesta enfocada en resolver, conectando con sus necesidades, y resolviendo insatisfacciones.
	Crear base de datos de clientes potenciales para realizar campañas de ventas. Utilizar CRM para mejorar las acciones y oportunidades de ventas.
	Crear base de datos de clientes potenciales para realizar campañas de ventas.
	Determinar canales de difusión que lleguen a las audiencias objetivo. Analizar cuáles son las audiencias de cada medio para determinar por cual canalizar el mensaje. Desarrollar visión de oportunidades de negocios. Ser capaces de reconocer "dolores del mercado" para desarrollar soluciones.

CATEGORÍAS	PRÁCTICAS ENCONTRADAS
RELACIÓN CON EL MERCADO	Construir ofertas de valor más que productos o servicios. Cambiar el enfoque de oferta de un producto a una solución.
	Determinar 360° de sostenibilidad. Desarrollar varios productos y servicios concéntricos a la oferta del emprendimiento, cada uno con un modelo de negocio.
	Buscar referentes para inspiración con el fin de imaginar la dirección de las acciones y toma de decisiones. No se trata de copiar, sino evolucionar desde un punto de partida adquirido.
	Construir modelos colaborativos de co-competencia, es decir, convertir a los competidores y sustitutos en colaboradores y lograr propuestas conjuntas. De esta forma asegurar la participación de ambos en un negocio en vez de disputarla con otro.
	Construir ejercicios de diferenciación en vez de competir y disputar mercados. Las ofertas en los mercados suelen asemejarse y estandarizarse, convirtiéndose en commodities. Es necesario hacer el ejercicio de "eliminar, reducir, incrementar y crear" atributos de valor que permitan diferenciarse frente a otras ofertas disponibles del mercado.

CATEGORÍAS	PRÁCTICAS ENCONTRADAS
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Construir 360° de financiamiento mixto. Diversificar la plataforma de financiamiento (público, privado, donaciones, crowdfunding, etc).
	Capacitar al interior del equipo para contar con especialistas en la búsqueda de financiamiento público y privado.
	Construir reputación comprobable para conseguir confianza de financiadores.
EQUIPO HUMANO	Construir una estructura de liderazgo horizontal que permita participación de todos en la toma de decisiones. Se logra cohesionar el equipo y la responsabilidad sobre los resultados es compartida.
	Crear junta directiva para la toma de decisiones. Muy similar a los directorios de empresa pero en este caso se construye con el equipo humano interno.
	Reconocer roles full time v/s freelancer. Dependiendo del rol y la dedicación necesaria para el logro de los objetivos del cargo.
	Gestión del tiempo: desde reuniones ejecutivas hasta la distribución diaria de tareas.
	Sumar competencias no creativas (administrativas, comerciales) para equilibrar carencias de especialidades en el equipo.

CATEGORÍAS	PRÁCTICAS ENCONTRADAS
EQUIPO HUMANO	Utilizar métodos de reuniones efectivas que permitan mejor gestión del tiempo, presentaciones efectivas y resultados ejecutivos.
	Incluir especialista en comunicaciones al equipo, en especial un periodista para comunicados, prensa, redes sociales, etc.
	Construir mapas causa-efecto de decisiones críticas para generar aprendizaje. Se elabora un diagrama de flujo para procesos largos.
	Utilizar canales digitales de comunicación (skype, chat, email) de equipo para promover el trabajo a distancia. Una estructura con freelancer permite economía por una baja de costos considerable.
	Construir equipos especializados (talentos específicos) v/s multifuncionales (todos hacen de todo).
REDES COLABORATIVAS	Desarrollar una mesa creativa (ejercicios) con el equipo. Beneficia con vinculación, nuevos productos, resolución de problemas.
	Construir base de datos de colaboradores.
	Buscar a otros con quienes generar ventas conjuntas y complementarias.
	Desarrollar ofertas de expansión (internacional) desde redes de negocio.
	Participar a lo menos de 3 tipos de redes: empresariales, difusión, comerciales.

CATEGORÍAS	PRÁCTICAS ENCONTRADAS
REDES COLABORATIVAS	Reconocer los intereses de la red para buscar objetivos comunes. Para que funcione la reciprocidad.
	Reconocer que me otorga la red.
	Reconocer que le ofrezco a la red.
	Definir personas del equipo con aptitudes para gestionar cada red.



MAPEO DE LAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS

## INSTRUMENTO 1 ENCUESTA

1. Qué tipo de empresa es?

	Informal
	Formal individual
	Formal sin fines de lucro
	Sociedad limitada
	Sociedad con acciones

2. En qué fecha inicio actividades

Mes	Año
-----	-----

3. Cuántas personas trabajan en la empresa?

	1 a 3 personas
	3 a 5 personas
	6 a 10 personas
	10 a 20 personas
	Más de 20 personas

4. Quienes componen su equipo interno

	Director
	Coordinador
	Productor
	Periodista
	Administrador
	Relacionador publico
	Financiero
	Otros (especificar)

5. Cuantas horas invierte mensualmente en su empresa?

	Menos de 45 horas mensuales
	Hasta 90 horas mensuales (media jornada)
	Hasta 180 horas mensuales (jornada completa)
	Más de 180 horas mensuales

6. En qué área artística/creativa/cultural se inserta la idea?

	Música
	Artes escénicas

	Audiovisual
	Artes visuales
	Arquitectura
	Diseño
	Artesanía
	Patrimonio
	Editorial
	Medios
	Otra (especificar)

7. Ha recibido algún tipo de reconocimiento? (comprobables)

	Premios
	Nominaciones
	Becas
	Reconocimiento de sus pares
	Ninguno aun
	Otro (especificar)

8. Cuántas apariciones en prensa ha tenido? (comprobables)

	Ninguna aun
	Menos de 10 veces
	Menos de 50 veces
	Más de 50 veces

9. Cuáles son sus modelos de ingresos?

	Venta de tickets
	Consultorías
	Servicios a empresas
	Regalos corporativos
	Ventas al detalle
	Franquicias
	Derechos de autor
	Producción de eventos
	Otros (especificar)

10. Quienes son sus clientes?

	Sector educativo
	Centros culturales
	Organizaciones internacionales
	Empresas privadas
	Empresas publicas
	Audiencia internacional
	Audiencia nacional
	Otros (especificar)

11. Con que tipo de aportes han financiado su emprendimiento?

	Inversionistas
	Crédito financiero
	Fondos concursables públicos
	Fondos concursables privados
	Aporte de organizaciones sin fines de lucro
	Autogestión
	Otros (especificar)

12. Que redes colaborativas o vínculos han establecido con el proyecto/emprendimiento?

	Organizaciones comunitarias locales
	Organizaciones comunitarias nacionales
	Organizaciones comunitarias latinoamericanas
	Organizaciones comunitarias internacionales (fuera de Latinoamérica)
	Instituciones públicas nacionales
	Instituciones públicas latinoamericanas
	Instituciones públicas internacionales (fuera de Latinoamérica)
	Empresas privadas nacionales
	Empresas privadas latinoamericanas
	Empresas privadas internacionales (fuera de Latinoamérica)
	ONG locales
	ONG nacionales
	ONG latinoamericanas
	ONG internacionales (fuera de Latinoamérica)
	Redes virtuales
	Otras (especificar)

13. En que parte de la cadena se encuentra el emprendimiento?

	Creación
	Producción
	Difusión
	Distribución

14. Que tecnologías sociales utiliza para establecer redes colaborativas?

	Redes sociales
	Blogs
	Web
	RSS
	Email
	Agenda
	Chat
	Voip
	Cluod
	Videos
	Otros (especificar)

## INSTRUMENTO ENTREVISTA

Emprendimiento	
Nombre Entrevistado	
Cargo	
Nombre Entrevistador(a)	
Edad	
Fecha Entrevista	
Duración Entrevista	

### I. FORMALIZACIÓN

**Formalización:** ¿Por qué escogieron adoptar esa forma de empresa? (Informal, Formal-Individual, Formal sin fines de lucro, Sociedad Limitada, Sociedad con Acciones).

- ¿Les parece importante la formalización? ¿Por qué?
- ¿Qué beneficios creen que trae o les ha traído a Uds. en particular?
- ¿Qué oportunidades de negocios les ha abierto?
- ¿Cómo llevaron a cabo el proceso de formalización? ¿Quién realizó la gestión?
- ¿Cómo toman las decisiones en este tipo de trámites?

### II. ANTIGÜEDAD

**Origen:** ¿Podrías contarnos sobre el origen del emprendimiento? ¿Cómo fue este proceso?

**Antigüedad:** ¿Hace cuánto tiempo nace la idea? ¿Y cuánto tiempo transcurre hasta que se formaliza?

### III. CANTIDAD DE PERSONAS QUE TRABAJAN

**Evolución:** ¿Qué personas componían el equipo inicial y que rol desempeñaban en ese primer momento? ¿El equipo inicial se mantiene o ha ido variando con el tiempo? ¿De qué manera? ¿Se han incluido nuevos integrantes? ¿En qué roles?

**Formación de equipo:** Según su opinión y experiencia, ¿cómo se constituye un equipo de la mejor manera?

**Escalabilidad:** ¿Cuáles han sido las limitantes y cuáles los facilitadores que han impedido/permitido para su crecimiento? ¿Por qué?

**Expectativas:** ¿Qué expectativas tienen en relación a la formación de su equipo y crecimiento?

**Visión:** ¿Cómo se ven de aquí a 10 años más en términos de formación? ¿Piensan aumentar el equipo? ¿Disminuirlo?

**Habilidades:** ¿Qué habilidades creen que caracteriza al equipo?

**Fortalezas:** ¿Podrían mencionarme las tres fortalezas más importantes del equipo? ¿Por qué?

**Debilidades:** ¿Y las tres debilidades más importantes? ¿Por qué?

## IV. PERSONAS QUE COMPONEN EL EQUIPO INTERNO

**Cargos:** ¿Qué cargos existen actualmente dentro del equipo?

**Director:** ¿Cuales es el rol y las actividades del director?

**Ventas:** ¿Quién vende o se relaciona con el cliente?

**Diseñador:** ¿Tienen diseñador? Cuáles son sus funciones?

Comunicación:

-¿Tienen alguna persona encargada del área de comunicación?

-¿En qué momento del proceso se integra este profesional de la comunicación en caso que exista (periodista, diseñador, etc.)?

-¿Cuál es para Uds. la importancia de este cargo?

-¿De qué manera se lleva a cabo el desarrollo de audiencias dentro de su emprendimiento?

- ¿Qué tan conectados están con su audiencia? A nivel más profundo de conocimiento. Que estrategias usas para conocer a tu audiencia.

-¿De qué manera se conectan con el medio cultural y artístico que se desarrollan? ¿Con su público? ¿Con otros artísticas? ¿Y con financistas?

-¿Han tenido apariciones en prensa? ¿Cuántas? ¿De qué manera llegaron a aparecer?

- Como funciona la comunicación interna en el equipo? Se reúnen?

## V. INVERSIÓN DE TIEMPO Y SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA

**Horas de trabajo:** ¿Cuántas horas destinan cada integrante del equipo al emprendimiento

**Sustentabilidad:** ¿Los integrantes del equipo tienen algún trabajo paralelo o complementario a este o pueden vivir con los ingresos que les reporta este trabajo?

**Fuentes complementarias:** ¿En qué consisten esas fuentes de ingreso complementarias? ¿Se relacionan con el emprendimiento cultural?

**Trayectoria:** En relación a las horas invertidas en el proyecto, ¿Uds. dirían que han disminuido o aumentado la dedicación a medida que ha transcurrido el tiempo? ¿Por qué?

**Barreras:** ¿Cuáles son las barreras y/o los facilitadores que han influido en este proceso?

**Expectativas en relación a la dedicación horaria:** ¿Cómo les gustaría que esto fuera en el futuro? (tiempo completo, media jornada, etc.) ¿De qué manera creen que podrían lograrlo?

**Expectativas en relación a los ingresos:** Hablando ahora de los ingresos económicos ¿Qué emoción les provoca lo que han logrado hasta hoy día en este ámbito? ¿Cómo se proyectan en el futuro

**Tiempo Proyectado:** En caso que se proyecten a destinar el 100% de su tiempo al emprendimiento ¿Cuándo creen que eso sucederá? ¿Hacia dónde se orientan las

acciones para llevar su emprendimiento hacia el 100% del tiempo?

## VI. ÁREA CREATIVA/REDES

**Redes:** ¿En qué áreas artísticas creen que es más fácil establecer redes? ¿Por qué? ¿Y en cuáles más difíciles? ¿Por qué? Son difíciles de encontrar o difíciles de tratar.

**Tipos de redes:** ¿En qué tipo de redes trabaja (redes que ofrecen solo contactos, reputación o de colaboración)? ¿Se vinculan con otros ECC de su región, país, Latinoamérica?

**Forma de comunicación:** ¿De qué manera se comunican con las redes y con qué frecuencia?

**Relevancia:** ¿En qué áreas del emprendimiento consideran más relevante establecer redes? En otras palabras, ¿en donde se consideran más valiosas? ¿Por qué?

**Aporte:** ¿Qué se puede conseguir a través de las redes? ¿Qué les han otorgado a Uds. las redes en las que trabajan?

¿Te ayuda la red a generar audiencia?

**Proyectos:** ¿En cuántos proyectos han colaborado? ¿Han realizado co-producciones?

**Habilidades:** ¿Qué habilidades crees que son necesarias las personas que componen los equipos para conectarse a redes?

**Red:** ¿Qué es para Uds. una red? ¿Cuáles conocen? ¿Cuál es la relevancia de estar insertos en una red?

**Relevancia:** ¿Cuáles son los incentivos de acercarse a una red o a otra?

## VII. RECONOCIMIENTOS

**Reconocimientos:** ¿Han recibido algún reconocimiento? ¿Cuál (es)? (Premios, becas, etc.) ¿Cómo llegaron a ganarlo?

**Círculo:** ¿Cómo se conectan a este círculo? ¿cómo llegaste al premio? Fuiste tu el que se conectó o te conectaron.

**Incentivo:** ¿Qué premios son más relevantes? ¿Por qué?

**Adaptabilidad:** ¿De qué manera se adaptan a los cambios constantes del entorno? ¿Qué estrategias o acciones de adaptabilidad? ¿Qué incentivos o beneficios le atribuyen al trabajo en red? ¿Dame un ejemplo de adaptación a un cambio?

## VIII. CLIENTES

**Mercado:** ¿Cuál creen Uds. que es el mercado para su ECC? ¿Cómo se acercan a él y como lo conocen? ¿Cómo se dan a conocer Uds. al mercado?

**Producto:** ¿Cómo determina una oportunidad de generar un producto o solución?

**Clientes o consumidores:** ¿Quiénes son los principales clientes (audiencia/consumidores)? ¿Cómo llegan a ellos?

**Tipos de clientes:** ¿Que tan importantes son los clientes audiencia para su negocio? ¿Que tan importantes son los clientes corporativos para su negocio?

**Relación con los clientes:** ¿Qué tipo de relación genera con los clientes (cercana, formal, confianza, etc.)? ¿De qué forma se comunica con su cliente?

**Nuevos clientes:** ¿Creen que hay algún tipo de cliente potencial al que actualmente no estén llegando? ¿Por qué? ¿Se generan recomendaciones para llegar a clientes nuevos?

**Referentes:** ¿Cuáles son sus referentes a nivel internacional o nacional? ¿En qué o quiénes se inspiraron? ¿Por qué en ellos?

**Competencia:** ¿Cuáles son principales competidores? ¿Por qué?

**Ventas:** ¿Cuáles son los productos/servicios que venden y en qué proporción? ¿Cómo venden?

## IX. MODELO DE NEGOCIOS

**Financiamiento:** ¿Cuál es su principal forma de financiamiento? ¿Cómo ha sido este tema para Uds.? ¿Cuáles son los principales obstáculos o dificultades que se les han presentado en cuanto al financiamiento del proyecto?

**Apoyo:** ¿Han recibido apoyo gubernamental? ¿Qué tipo de apoyo? ¿Y financiamiento privado? ¿De qué tipo?

**Opinión:** ¿Qué les parece el aporte que realizan ambos mundos (público y privado) a los emprendimientos culturales? ¿Hay algo que rescatar? ¿En qué podría mejorar?

## X. EXPERIENCIA Y VÍNCULO EMOCIONAL

**Asociación libre:** ¿Cuáles son las principales imágenes, emociones o sensaciones que se te vienen a la cabeza cuando piensas en tu emprendimiento? (el o los entrevistados deben decir todos los conceptos que vengan a su mente, sin articular ningún tipo de fundamentación)

**Esencia:** ¿Cuál dirías que es la esencia de su ECC? ¿Qué los identifica? ¿En qué se diferencian de otros emprendimientos similares?

**Atributos:** ¿Qué atributos físicos, emocionales y/o valóricos asocias con tu emprendimiento? Por ej. Si fuera una persona ¿Cómo te lo imaginas? ¿Qué atributos físicos y psicológicos tendría?

## XI. BUENAS PRÁCTICAS

**Buenas prácticas (pregunta abierta y espontánea):** ¿Qué es para ti una “buena práctica” en términos de organización y emprendimiento? ¿Con qué elementos la asocias?

**Percepción de buenas prácticas:** ¿Crees que en su ECC se llevan a cabo buenas prácticas? ¿De qué tipo? ¿Cuál es la importancia de llevarlas a cabo?

**Innovadoras:** ¿Consideras que tu emprendimiento es diferente? ¿En qué se evidencia diferencia? ¿De qué manera agregan valor a su producto/servicio y como se diferencian de lo ya existente?

**Referentes:** ¿Qué emprendimientos/proyectos/empresas consideras que son referentes en los distintos tipos de “buenas prácticas”?

## XII. PERCEPCIONES Y EVALUACIÓN

**Evaluación General:** ¿Cómo evalúas todo el proceso de emprendimiento? ¿Qué ha sido lo más positivo de toda esta etapa? ¿Y lo negativo? ¿Con que obstáculos se han encontrado? Y como los has resuelto.

**Ayuda:** ¿Quiénes los han ayudado en las distintas etapas que ha tenido el proyecto?

**Obstáculos:** ¿Quiénes sienten que han puesto obstáculos a su desarrollo?

**Expectativas:** ¿Cómo se imaginan a futuro? ¿Cómo se proyectan de aquí a 10 años más? ¿Cuál sería el estado ideal de su emprendimiento?

## EQUIPO INVESTIGADOR

### ALEX PAREDES:

Contador Auditor , Gestor Cultural y Músico.  
Investigador líder de esta publicación. Diseñador de la investigación. Gestión de contactos con colaboradores, encuestados y entrevistados. Indagación de Prácticas. Escritura y redacción de textos. Gestión de publicación.  
<http://cl.linkedin.com/pub/alex-paredes/17/190/b1b>

### MARIANELA LEIVA

Licenciada en Antropología con mención en Antropología Social de la Universidad de Chile. Diseño de los instrumentos encuesta y entrevista. Procesamiento de datos en ATLAS.TI. Análisis de información recogida.  
[cl.linkedin.com/pub/marianela-leiva-echeverría/23/b61/103](http://cl.linkedin.com/pub/marianela-leiva-echeverría/23/b61/103)

### CYNTHIA OLAVE JAMETT

Periodista, licenciada en Ciencias de la Comunicación y Gestora Cultural. Realización de entrevistas. Transcripciones de textos de entrevistas. Editora de la publicación.  
<https://www.linkedin.com/in/cynthiaolave>

### ÁLVARO ARAYA URQUIZA

Diseñador Senior, diplomado en la Universidad Católica de Chile como especialista en desarrollos digitales. Diseñador por más de 20 años en editorial, web, marketing e infografías y presentaciones corporativas.  
[www.alvaroaraya.com](http://www.alvaroaraya.com)

## EQUIPO REVISOR

### ARCOS

Luis Felipe Oyarzun. Director de Departamento Desarrollo y Calidad.  
Emiliano Aguayo. Director CREATE, Centro de Creatividad, Tendencias y Emprendimiento.

### SANTIAGO CREATIVO

Rosa Rojas. Productora.  
Alejandro Yáñez. Especialista en Fomento Productivo de la Economía Creativa  
Gabriel Nesvara. Especialista en Redes Colaborativas de la Economía Creativa  
Leonardo Ordóñez. Gerente General Santiago Creativo.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- 1.- Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff. Co-Opetition. Editorial Currency Doubleday. 1997.
- 2.- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Business Model Generation. Deusto. 2010.
- 3.- Chris Anderson. La Economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario. Ediciones Urano S. A. 2007.
- 4.- Consejo nacional de la Cultura y las Artes. Mapeo de las Industrias Creativas en Chile. Caracterización y Dimensionamiento. Publicaciones Cultura. 2014.
- 5.- Cortés y Echecopar. Capital de Riesgo, Chile, 2008. GEM, Global Entrepreneurship Monitor. 2008.
- 6.- Cristian Figueroa U. El arte de facilitar y articular organizaciones en red. Tejeredes. 2014.
- 7.- Felipe Buitrago e Ivan Duque. La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. BID. 2013.
- 8.- GEM. Global Entrepreneurship Monitor 2013. 2013.
- 9.- Guido Gómez de Silva. Breve diccionario etimológico de la Lengua Española. Fondo de la Cultura Económica, S.A. de C.V.1988.
- 10.- John Newbiggin. La Economía Creativa: Una Guía Introductoria. British Counsil. 2010.
- 11.- Leydi Higidio Henao, Diana Ledesma Gonzalez. CALI CREA. Una experiencia en el emprendimiento creativo y cultural. Industrias Culturales de Cali. 2011.
- 12.- Marcela Hernández Romo, Subjetividad y Cultura de la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes. Universidad Autonoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México, D.F. Julio 2001.
- 13.- Marta Alles. Construyendo talento. Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Editorial Granica. 2009.
- 14.- MEC. Hacia la Cuenta satélite en Cultura del Uruguay. Medición Económica sobre el sector Cultural. 2009.
- 15.- OTI. Panorama Laboral 2014 América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo. 2014.
- 16.- Proudhon a Deleuze. Léxico filosófico Pequeño del anarquismo. El Libro de Bolsillo. 2001.
- 17.- Proyecto de la Secretaria de la Economía Creativa. Políticas, directrices y acciones 2011-2014. Brasilia, Ministerio de Cultura de Brasil. 2011.
- 18.- Richard Florida. El Vuelo de la Clase Creativa. Paidos Empresa. 2005.
- 19.- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. Metodología de la investigación. Quinta Edición. McGrawHill. 2010.
- 20.- Santiago Creativo, Plataforma para la exportación de la Industria Creativa. Exportando Creatividad. De Santiago al Mundo. 2013.
- 21.- Steve Blank, Bob Dorf. Manual del Emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Editorial Gestión 2000. 2013.
- 22.- UNCTAD. La economía creativa: Una opción factible para el desarrollo. Informe 2010. United Nations UNCTAD. 2010.
- 23.- UNESCO, Informe sobre la Economías Creativa, Edición Especial 2013. 2013
- 24.- Victor Cavaller, Alicia Vila, Candela Ollé, Mercé Roca. Análisis de audiencias y estrategias de visibilidad. Editorial UOC.
- 25.- W. Cham Kim & Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul. Editorial Granica. 2005.





ISBN: 978-956-358-505-6



9 789563 585056