



LA EXPLORACIÓN DOCUMENTAL DE
LOS BARRIOS DE LATINOAMÉRICA
COMO AFIRMACIÓN DE LA IDENTIDAD.

DESAPRENDIZAJE DE UN MODELO DE NEGOCIO CADUCO.



JUAN TOMÁS CHAVES SÁNCHEZ

MAESTRÍA EN GESTIÓN CULTURAL Y PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN	4
II. EL PROYECTO: "BARRIOS LATINOAMÉRICA"	5
A. SINOPSIS	6
B. PILOTO	6
C. NOTA DEL DIRECTOR.....	7
D. DISEÑO SONORO.....	8
E. FOTOGRAFÍA.....	8
F. EDICIÓN	9
G. REGISTRO DE PROYECTOS	10
H. GÉNERO & PRODUCTO	10
I. PERFILES DE PERSONAJES.....	10
J. IMPACTO TRANSMEDIA.....	13
1. FOTOGRAFÍA.....	13
2. ECOSISTEMA DIGITAL	13
3. DISEÑO DE MODAS	14
III. INTRODUCCIÓN DESARROLLO Y PRESERVACIÓN CULTURAL.	14
A. APUESTA DEL DOCUMENTAL COMO PRODUCTO CULTURAL	15
IV. EMPRENDIMIENTO CULTURAL LOPOSIBLE	18
V. UN SIGLO DE PROFUNDAS TRANSFORMACIONES, EL XXI	19
A. PREDOMINANCIA DEL MODELO DE GLOBALIZACIÓN	19
B. CONTEXTO NACIONAL	21
VI. EMPRENDIMIENTO EMPÍRICO Y EMPLEO PRECARIO	23
VII. EMPRENDIMIENTO ¿HERRAMIENTA O FIN?	25
A. EL OSCURO TÚNEL DEL EMPRENDIMIENTO CULTURAL	26
B. CIENTOS DE LOPOSIBLE(S)	31
C. CONSUMIDORES DE LA ECONOMÍA NARANJA.....	36
D. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES	37
VIII. UN DISEÑO A LA MEDIDA	42
A. ADN Y TRANSFORMACIÓN	42
B. CADENA DE VALOR DE LOPOSIBLE FILMS.....	43
C. DOFA LOPOSIBLE FILMS	44

1.	AMENAZAS	45
2.	DEBILIDADES	46
3.	OPORTUNIDADES	48
4.	FORTALEZAS	49
D.	DIAGNÓSTICO	49
E.	“BARRIOS LATINOAMÉRICA”, LA PROPUESTA DE VALOR	50
F.	UN MERCADO EN MUTACIÓN OFRECE OPORTUNIDADES	52
G.	CLIENTES Y CONSUMIDORES SEGMENTADOS	53
1.	¿QUIÉN ES EL CLIENTE?	54
2.	¿CUÁL ES EL PERFIL DEL CLIENTE?	55
3.	¿CUÁL ES EL PERFIL DEL CONSUMIDOR?	57
H.	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS	59
1.	METAS	59
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	60
I.	RIESGOS	60
1.	RIESGOS OPERACIONALES	60
2.	RIESGOS ESTRATÉGICOS	61
J.	FUENTES Y RECURSOS	61
1.	RECURSOS	61
2.	FUENTES	62
K.	LÍNEAS DE ACCIÓN DEFINIDAS	62
L.	ESTRUCTURA DE COSTOS	63
IX.	CONCLUSIONES	64

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la Maestría de Gestión Cultural y Producción Audiovisual, se escribe este trabajo de grado como texto teórico que acompañe el proyecto propuesto al inicio del primer semestre.

El proyecto desarrollado se titula “Barrios Latinoamérica”. Es una serie documental de exploración urbana, pensada como producto audiovisual dirigido a distribuidoras de televisión por cable y para plataformas de video “On Demand” para audiencias masivas.

La problemática de este ejercicio de reflexión escrito consiste en abordar la gestación y producción de dicho proyecto audiovisual en un momento crucial de cuestionamiento del modelo de negocio de LoPosible Films, un emprendimiento cultural creado en 2009. El conocimiento adquirido en el marco de la maestría en gestión cultural y producción audiovisual enriquece metodológicamente el texto y le permite elevar la reflexión a la luz de un pensamiento académico, iluminado por autores de estructura teórica.

En aras de avanzar en la consolidación del proyecto y para que la reflexión aquí planteada no sea estéril, el trabajo de grado siguiente estudiará concienzudamente el caso de LoPosible como emprendimiento cultural empírico tras diez años de existencia, diagnosticará su estado actual y propondrá alternativas que permitan proyectarlo al futuro. “Barrios Latinoamérica” revelará un potencial mucho más importante de lo que parece en primera instancia, empujando y fortaleciendo el emprendimiento, aumentando sus propias posibilidades de éxito de cara a la competencia en el mercado audiovisual.

En la primera parte presentaré “Barrios Latinoamérica” como proyecto audiovisual enfocado en un mercado específico altamente competido. Se expondrán el proceso creativo con todos elementos cinematográficos que inspiran y moldean la producción. Posteriormente iluminaremos la esencia de “Barrios” con conceptos de desarrollo y cultura que nos permitirán respaldar teóricamente la posición ética y estética que son la columna vertebral del proyecto y su verdadera razón de ser.

Por un lado se examinará la disyuntiva entre desarrollo y preservación cultural desde la perspectiva urbana del barrio, las relaciones de los ciudadanos en la cotidianidad, las tensiones y transformaciones del entorno urbano y por consiguiente del tejido social que lo habita. Esta reflexión profundizará en las motivaciones y apuestas del proyecto “Barrios Latinoamérica” como género documental y producto cultural local con vocación global.

En segunda instancia se hará un análisis de LoPosible Films, un emprendimiento cultural del cual soy su fundador y único socio. El ejercicio

se nutre por un lado de la experiencia personal de un cineasta improvisado en emprendedor, por otro lado repasa la evolución de las políticas en materia de cultura y emprendimiento en Colombia.

Como último paso procederé a aplicar múltiples herramientas del mundo empresarial para proponer un modelo de negocio adaptado a las necesidades de un emprendimiento cultural tan único y específico como son los del sector cultural.

II. EL PROYECTO: “BARRIOS LATINOAMÉRICA”

“El cotidiano está sembrado de maravillas, espuma tan deslumbrante como la de los escritores o artistas.”¹

En el planeta hay cerca de dos millones de ciudades. En sus calles y tras las fachadas de los barrios pululan los intercambios, los trabajos de toda índole, los oficios, las comidas callejeras, los restaurantes populares y los gourmet, los bares, algunos amanecederos y hasta escondites. “Barrios Latinoamérica” es una serie documental de exploración urbana sobre los vericuetos y los personajes de los barrios icónicos de las ciudades más exóticas y vibrantes de Latinoamérica.

Los anfitriones, son personajes genuinos y originales que habitan ese barrio, sus historias personales serán la primera etapa de este viaje que nos llevará a las esquinas, tras la fachada de una casa o un local, descifrando y construyendo poco a poco la identidad de estos tesoros urbanos.

“Barrios Latinoamérica” reconstituye el tejido social a partir de una exhaustiva investigación que nos permite rodar por los recovecos del laberinto urbano, desde degustar la mejor empanada del mundo, seguir a un artista vandálico que deambula entre mecánicos trabajando en los andenes, comer caldo de pajarilla en la tradicional plaza de mercado o adentrarse en el comercio callejero de repuestos para automóvil.

El proyecto se gesta para las pantallas de los canales por suscripción y para las plataformas de video a la demanda; nace como una serie de diez capítulos, cada uno sobre un barrio de una ciudad de Latinoamérica. El episodio piloto se rodó en Bogotá, Colombia, en las entrañas del popular Siete de Agosto. Una vez el proyecto tomó forma, creció expresando múltiples posibilidades para llegar al objetivo primordial: conectar a las personas! “Barrios” entonces muestra su potencial para expandirse a otros soportes que amplían el espectro de sus audiencias aprovechando nuevos canales, para plantear otro tipo de relaciones entre sujetos y objetos, otras preguntas y otras respuestas. La serie es la columna vertebral del proyecto sobre la cual el resto de soportes están anclados: fotografía, medios

¹ La invención de lo cotidiano 1 Artes de hacer.” Michel de Certeau. Editions Gallimard, Folios Essais n° 146. 1994.

digitales (YouTube, Instagram, Web), diseño de modas y muy recientemente la creación de un abecedario propio fruto de una interacción con editores independientes.

A. SINOPSIS

Personajes genuinos y fascinantes que habitan el barrio serán los anfitriones contemporáneos de este viaje que irá dibujando en tal esquina o fachada, puerta o local, pequeñas pinceladas de la identidad de estos tesoros urbanos.

A partir de una exhaustiva investigación iremos reconstituyendo la red de vecinos que nos permitirá rodar por los recovecos del laberinto urbano. ¿Para qué? Compartir es la respuesta. No nos digamos mentiras. Cuando salimos a la calle de nuestro barrio sabemos dónde encontrar lo que queremos, conocemos el lugar donde los sabores deleitan nuestros paladares, reconocemos los talentos y las hazañas de personas que esconden su heroísmo en lo cotidiano. Queremos compartir nuestros tesoros, invitarles a disfrutar de aquellos pequeños detalles que hacen de esos bellísimos momentos de nuestra vida una experiencia inigualable, completa. Queremos despertar la curiosidad y sorprender con aquellos elementos únicos del vecindario.

La primera temporada dirigirá su mirada hacia ese territorio colorido y alegre, fuente de diversidad y de contrastes que es Latinoamérica. Sus ciudades son testigos desde tiempos inmemoriales de los intercambios culturales, de los flujos migratorios, de la mezcla entre lo religioso y lo pagano, del crecimiento económico y de su voluntad férrea de construir una identidad plural. Allí en cada barrio se vive lo local y se expresa lo universal.

B. PILOTO

El piloto se desarrollará en el popular barrio Siete de Agosto de la capital de Colombia, un importante epicentro comercial y de servicios. Surgido como una invasión en 1935, el crecimiento fue espontáneo e informal, sin criterios planificadores ni cobertura de servicios urbanos. Desde aquel entonces el barrio cuenta con comunidades organizadas, con gran sentido cívico de sus habitantes. Entre las muchas actividades en diversas áreas, se cuentan la elaboración de muebles, litografías, almacenes de calzado, talleres de reparación de automóviles, compra y venta de repuestos, fábricas de baldosines y su emblemática plaza de mercado. También tiene un lado clandestino donde conviven actividades ilícitas como los "deshuesaderos" de carros, el tráfico de autopartes robadas y la prostitución. Sus calles concentran la esencia misma de Latinoamérica, comercio, diversidad, crecimiento, ilegalidad, olores, colores y sabores que seducen y conquistan.

C. NOTA DEL DIRECTOR

“Un viaje de mil millas ha de comenzar con un simple paso” Lao Tzu

Cierro mis ojos y escucho atentamente. La ciudad ruge como un volcán en erupción. En el cráter la lava brinca en ebullición, fluye en torbellinos ardientes, se derrama incandescente tiñendo todo a su paso de naranja rojizo. Abro los ojos y estoy en una esquina del barrio 7 de agosto en Bogotá, Colombia. No hay lava pero se siente una fuerza extraordinaria, las rejas de los locales se abren estrepitosamente, el caos del tráfico aumenta su intensidad, los vendedores de repuestos para carros se movilizan en bicicleta o a pie para ser más efectivos, los gritos de recicladores, reparadores de ollas, afiladores de cuchillos, vendedores de tamales y mazamorra se acoplan en un coro anárquico. Todas estas capas tienen sus texturas propias, su función específica, su origen determinado, su forma de filtrar la luz y de resonar el sonido. Esta serie documental de exploración urbana busca recoger uno a uno los fragmentos de la identidad de una calle que se articula con la siguiente y que enriquece el tejido del barrio. De estos barrios hay en cada ciudad de Latinoamérica y del mundo, son fracciones de ciudad que condensan su identidad de forma particularmente genuina. Se trata de mirar hacia donde no miramos o miramos con recelo y prejuicios para encontrar allí aquello que somos y que en el caso latinoamericano nos define brutalmente, violentamente, caóticamente.

El género documental es la sumisión a la puesta en escena de la realidad y la cámara su herramienta más implacable; las personas se transforman en personajes, los espacios en escenarios y las situaciones en lecciones. Al decir: “-rueda cámara” se activan los dispositivos de la verdad, los seres ejecutan sus costumbres y quehaceres con la propiedad del maestro que ha asimilado su tarea a la perfección. Y asimismo los dramas, los sentimientos, los conflictos son verdaderos.

En un mundo en el que la posibilidad de crear y difundir imágenes es infinita, siento la necesidad de construir el sentido a través de la composición estética, entender la identidad a partir de la articulación de tradiciones, herencia, gustos y apuestas de cada individuos, y por supuesto su reflejo en los barrios y en las ciudades. El uso de la cámara sirve específicamente para capturar las formas, para penetrar los seres y entender su esencia.

La enorme variedad de productos, objetos, manjares, atuendos, materiales, texturas y rostros, piden a gritos ser contados combinando meticulosidad y rigor visual para descifrar su composición atómica o su esencia genética. Cada objeto es un tesoro, cada persona una fortuna. Una vez más se trata del camino desde lo meramente formal o geométrico

hasta lo cinematográfico, de la transformación de la esencia de la realidad en el aura de la serie.

Latinoamérica es una mina de oro en cuanto al capital que podemos explorar en los barrios de sus ciudades. En Bogotá el Siete de Agosto, el Restrepo, San Cristóbal, el Veinte de Julio por citar solo unos cuantos. En Medellín el barrio Manrique o el centro. En Buenos Aires La Boca, Lugano o Liniers. En Quito La Marín, en Santiago de Chile Independencia. ¿Cuántos barrios tienen sus características que enamoran en el Distrito Federal de México, en Rio de Janeiro y Sao Paulo? Barrios que las costumbres de sus habitantes alimentan y mantienen vivos, donde casas y locales albergan el saber de los artesanos, el sabor de sus cocinas, los oficios que todo resuelven y los hogares que palpitan a ritmo de volcán. Cierro mis ojos y veo en cada ciudad de Latinoamérica barrios para conocer y compartir.

D. DISEÑO SONORO

La ciudad encierra miles de universos, es un lugar caótico y poético, asentamiento multitudinario de habitantes como gotas que llenan la jarra. La banda sonora de estos barrios suena como una fanfarria que recorre sus calles, el contraste de todos los colores, pitos alegres y vientos profundos, los ritmos acompasados de bombo, melodías inspiradas en gamas locales de cada ciudad que este proyecto visite.

[La Fanfare de la Vie – Bruno Coulais](#)

<https://youtu.be/3nLcVSK4g7Y>

El universo sonoro es un espacio donde los personajes van a encontrar una dimensión heroica, donde las pequeñas acciones del cotidiano adquieren una trascendencia fílmica. De la mano de MUSICREARE, hemos trabajado sobre una propuesta exclusiva para el proyecto que se ha transformado hoy en día en un prototipo musical. Se trata de una línea melódica que será declinada en diferentes tonos, colores, ritmos y sabores según las necesidades narrativas de cada escena.

Por supuesto los barrios albergan artistas y creadores que con sus propias pulsiones adornarán nuestras visitas. En el Siete conocimos a los integrantes de “Las Malas Amistades” una banda independiente de culto en el *underground* londinense.

E. FOTOGRAFÍA

Usamos cámaras Sony FS5 muy ergonómicas y eficientes para el género documental en formato digital en 4K como soporte principal. La FS5 proporciona un flujo de trabajo de estilo cinematográfico cuyo objetivo es capturar el mejor “*negativo digital*” posible, que se puede llevar a posproducción para pasar por un proceso de ajuste, corrección del color o

gradación a fin de producir una gran variedad de aspectos estilizados distintos. En un mundo en el que la posibilidad de crear y difundir imágenes es infinita, construimos el sentido a través de la composición estética, construyendo la temática de la identidad a partir de la articulación de tradiciones, herencias, gustos y apuestas de cada individuo, y, por supuesto, su reflejo en los barrios y en las ciudades. Explotar la flexibilidad de rango dinámico que otorga filmar con esta cámara servirá para traducir la dicotomía de la identidad, aquella distancia entre lo que creemos ser, lo que quisiéramos ser y lo que realmente somos.

Los testimonios de los personajes principales se registrarán siempre iluminadas de forma muy expresiva y con intención dramática. La apuesta es por sustraer la luz, esculpir siluetas como metáfora del oficio, del saber y del territorio. De igual manera existe una voluntad de caracterizar a los personajes usando lentes CineAlta para reforzar una cinematografía cuidada y muy bien trabajada en post producción.

Nos inspira como referencia visual el autor portugués Pedro Costa ([In Vanda's room](#)) por su capacidad de mostrar el alma y la esencia de los personajes y del territorio a través de una fotografía expresionista. En contraste a ese dramatismo aplicamos la sencillez y coloquialidad de los encuadres de la serie "Parts Unknown" ([episodio Hong Kong](#) – D.P. Christopher Doyle) que permiten una inmersión completa en el territorio, una cercanía y confianza con los personajes necesaria en el enfoque documental. Esta producción de Anthony Bourdain "Parts Unknown", precisamente gracias a su forma de filmar atrajo a una audiencia joven y sofisticada.

La enorme variedad de productos, objetos, manjares, atuendos, materiales, texturas y rostros, piden a gritos ser contados combinando meticulosidad y rigor visual para descifrar su composición atómica y su esencia genética. Cada objeto es un tesoro, cada persona una fortuna. Una vez más se trata del camino desde lo meramente formal hasta lo cinematográfico, de la transformación de la esencia de la realidad en el aura de la serie. Esto se verá reflejado en catálogos visuales de objetos reunidos temáticamente que hemos denominado "Inventarios": fachadas, locales, puertas, ventanas, garajes, andenes, alcantarillas, postes, paredes y grafitis; frutas, verduras, hierbas, viandas, lácteos, pescados, mariscos, jugos, arepas, morcillas, caldos, empanadas, pasteles, masatos, mazamoras, ejecutivos y especiales, cocinas, restaurantes y restauraciones ambulantes. Sistemáticamente. Infinitamente.

F. EDICIÓN

Dos referencias nos parecen pertinentes para evocar lo que se busca en la edición de la serie. Por un lado el cineasta documental Michael

Glawogger en su trabajo "[Megacities](#)"² con habilidad de traer elementos externos e incorporarlos a cada una de las doce historias. La edición se transforma en un tejido más que en una sucesión de planos; por otro lado la cadencia de las imágenes añade un elemento dramático que dignifica a los personajes aún en las situaciones más delicadas, aquellas que revelan los límites de los tabús y la discriminación.

El documentalista Francisco Montoro aplica en la edición de su documental "[Breaking Walls](#)"³ una narración fragmentada, con cortes inesperados que enriquecen la historia y refuerzan la puesta en escena documental con un punto de vista muy claro del autor. Los testimonios de los personajes son utilizados como los textos de un libreto desarticulado que encuentra nuevamente el orden para reforzar las emociones de los personajes.

"Barrios" es una narración compleja donde participan personajes que se cruzan en un territorio denso en significantes y significados. Krzysztof Kieslowski expresó de forma magistral esta complejidad en su trilogía de colores cruzando los personajes en las tres obras de forma más o menos directa. Recurriremos a este recurso desde la filmación para permitir entrelazar las historias en la edición.

G. REGISTRO DE PROYECTOS

Libro. Tomo. Partida. 10-776-407. Fecha de registro. 18-mar-2019-

H. GÉNERO & PRODUCTO

"Barrios Latinoamérica" es una serie documental de exploración urbana que presenta diez episodios de cincuenta y dos minutos como columna vertebral del universo audiovisual de productos que conforman este proyecto con vocación transmedia.

I. PERFILES DE PERSONAJES

Los personajes son la parte esencial en el género documental. Siempre. "Barrios Latinoamérica" busca encontrar perfiles que cumplan principalmente con tres condiciones fundamentales para guiarnos a través de los meandros del barrio. Como primera medida debe ser auténtico; debe tener el encanto de quien cuenta una historia con pasión, y sabiduría; por último debe gozar de la legitimidad para moverse en el barrio como pez en el agua. No se trata de guías turísticos, no son figuras de la farándula que gozan de reconocimiento y nos muestran lo que les indica el libreto. Son personas de carne y hueso que saben exactamente de lo que hablan, que toman decisiones que pueden terminar dando un

² <https://youtu.be/kRyD2aTfmmU>

³ <https://vimeo.com/265030366>

giro trascendental a la historia por el hecho de ser parte del tejido social del barrio, porque conocen y son el reflejo de la idiosincrasia de unas calles de una ciudad y que reflejan la universalidad del latinoamericano.



Roberto Carlos Iglesias, Beto. Bocelero y Sayayín.



Humberto Junca. Artista plástico entre lo académico y lo vandálico.



André Tarditti. Chef y empresario gastronómico.



Andrea Peña. Abasto de frutas y verduras.

J. IMPACTO TRANSMEDIA

La idea original de hundirse en los barrios de las ciudades surgió de la voluntad de compartir la maravillosa experiencia de romper las barreras invisibles entre las personas. Por temas relacionados con el trabajo de producción es cotidiano internarse y explorar mundos para enseguida abordar a personas desconocidas que pueden informar o proveer acceso a lo que se está buscando. Valoramos la conexión con otras personas que comparten el mismo espacio geográfico pero que en términos prácticos están a años luz de un posible trato. Una vez el proyecto empezó a tomar forma creció independiente expresando múltiples posibilidades para llegar al objetivo inicial. De esta manera fue consolidándose la posibilidad de extender “Barrios” a otros soportes para ampliar el espectro de sus audiencias. Las siguientes son las primeras y más factibles propuestas, pero no exclusivas, de un conjunto de contenidos que han encontrado sus propias posibilidades narrativas en otros formatos y soportes.

1. FOTOGRAFÍA

Exposición urbana de fotografías de personas de los barrios que documente la serie. La ubicación de los retratos al aire libre en diferentes ciudades del mundo reivindica el lugar de las personas en la ciudad, despierta la curiosidad y genera conexión.

Publicación de un libro con fotografías de retratos de los personajes de toda la serie a través del continente donde se cuenta su historia personal más allá de lo que cuenta la serie y que permite ahondar en la existencia de las personas más allá de un instante televisivo o digital. La experiencia del lector / espectador tomándose el tiempo de leer sobre la vida de las personas les da una relevancia mayor y genera una conexión que va más allá de la simple audiencia de la serie.

2. ECOSISTEMA DIGITAL

Construcción de un blog paralelo en la plataforma YouTube que permite mostrar el detrás de cámaras, material inédito, escenas con contenidos más elocuentes y en narrativas más fraccionadas que completen la historia de cómo se produce la serie y cómo se circula en los barrios a pesar muchas veces de dificultades de relacionamiento, hostigamientos por grupos o personas, o simplemente temáticas que no tuvieron cabida en un capítulo editado. El material se grabará simultáneamente a la serie y será usado como abre bocas de los episodios contando con plena autonomía narrativa e independencia de las historias de la serie original.

Creación de la cuenta @barrios_latinoamérica en Instagram para la publicación periódica de series de fotografías. Esta experiencia enfatiza los detalles de cada imagen y buscan mostrar cómo un conjunto siempre está

compuesto de detalles que por muy pequeños que sean no son nunca insignificantes. La publicación periódica de estos rompecabezas podrá ser previa o simultánea a la difusión de la serie. En cualquier caso su contenido es independiente y es un ejercicio muy distinto al de ver la serie ya que utiliza el soporte digital para ampliar la experiencia y el rango de las imágenes.

3. DISEÑO DE MODAS

Diseño y confección de una colección de telas y prendas a partir de imágenes de lugares y personajes de cada barrio.

Una colección completa de moda mezclando lugares y personajes darían cuenta de cercanías y distancias entre los diferentes barrios y las distintas ciudades permitiendo una enorme e infinita asociación de ideas y conceptos alrededor de las relaciones humanas, de los oficios, de las maneras de urbanizar y entender la ciudad.

III. INTRODUCCIÓN DESARROLLO Y PRESERVACIÓN CULTURAL.

Para comenzar nuestra reflexión sobre el concepto de Desarrollo quisiera iluminarla con una citación del premio Nobel de Economía Amartya Sen: *“El desarrollo económico, tal como lo conocemos, podría ser perjudicial para un país, ya que podría provocar la desaparición de sus tradiciones y de su herencia cultural”*. A la luz de este planteamiento podemos analizar un fenómeno mundial que cobra cada vez mayor fuerza, apalancado por instancias de gobierno locales, regionales y nacionales, controvertido y legitimado teóricamente por autores como Ruth Glass, Neil Smith y Richard Florida, la gentrificación.

El Siete de Agosto cumple con todas las características para condensar las tensiones propias de este fenómeno. Por un lado un capital patrimonial de carácter arquitectónico subvalorado por las entidades estatales competentes; una historia de transformación del entorno desde su colonización como espacio urbano en la década de los años treinta del siglo XX hasta su fundación y constitución como barrio a mediados del mismo, y a un posterior proceso de informalización acogiendo múltiples emprendimientos, negocios y oficios que han ido ocupando el espacio público arbitrariamente, privilegiando el provecho individual al bienestar general; un proceso de deterioro de dicho patrimonio por falta de mantenimiento, el desinterés institucional, la falta de incentivos para proteger el patrimonio y la falta de reconocimiento del valor inherente de dicho patrimonio por parte de la comunidad. En oposición se encuentra el interés de individuos y promotores urbanos que reconocen tanto el valor

⁴ SEN, Amartya. *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. 2000. p 50.

patrimonial y su potencial cultural, como la perspectiva de un negocio de proporciones multimillonarias en beneficios económicos.

“Barrios Latinoamérica” tiene como uno de sus objetivos preguntar e indagar entre la población local su conocimiento de estas tensiones, su posición frente a la presión inmobiliaria, su conciencia del valor patrimonial tanto material de los inmuebles como inmaterial de las prácticas que en muchos espacios allí se desarrollan. ¿Cómo se debe resolver esta tremenda disyuntiva? *“Existe un inevitable problema de valoración a la hora de decidir qué elegir cuando resulta que no es posible mantener algunos aspectos de la tradición porque son incompatibles con los cambios económicos o sociales que puede ser necesario introducir por otras razones.”* dice Sen⁵.

El proyecto “Barrios Latinoamérica” busca explorar y ahondar ese conflicto, entender cuáles son las incidencias en el territorio a través de los testimonios de los personajes, descifrar las tensiones de relaciones y poderes que resultan ser las fibras mismas de la cultura, la efervescencia de su dinámica. El proyecto no busca solucionar la disyuntiva, ni más faltaba, son las personas concernidas por este paradigma quienes deben decidir al respecto; tampoco se propone determinar cuál es el formato de Desarrollo que se debe implementar. Citando a Amartya Sen una vez más: *“El intento de impedir la libertad de participación recurriendo a valores tradicionales no tiene en cuenta la cuestión de la legitimidad y la necesidad de que las personas afectadas decidan qué hacer – y qué razones tienen para aceptar”*⁶. En ese sentido “Barrios Latinoamérica” se propone contar el entramado social y la experiencia personal de personajes auténticos enfrentados a las disyuntivas reales y concretas del Desarrollo en su acepción más básica: la de una evolución fragmentada, periódica, incesante en el avanzar, o en el retroceder, como el goteo de una clepsidra.

A. APUESTA DEL DOCUMENTAL COMO PRODUCTO CULTURAL

El género documental está profundamente arraigado en la observación y el respeto del otro como espejo potencial de la propia condición. El proyecto “Barrios Latinoamérica” tiene una serie de motivaciones, de cuestionamientos y de propósitos en la búsqueda del entramado social que moldea la cultura en su expresión más aferrada a la cotidianidad. En ese sentido nuestro interés primordial como género documental es desarrollar la definición de cultura de Raymond Williams, citada por Escobar, Álvarez y Dagnino: cultura es *“el sistema de significación*

⁵ SEN, Amartya. *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. 2000. p 50.

⁶ SEN, Amartya. *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. 2000. p 51.

mediante el cual necesariamente se comunica, reproduce, experimenta y explora un orden social”⁷.

La exploración planteada en “Barrios Latinoamérica” como documental recopila las experiencias de habitantes del barrio, en el caso particular del Siete de Agosto cuatro perfiles muy distintos en su prácticas, creencias, posición social, nivel educativo, etcétera, que comparten un territorio común en el que cohabitan, hilando cada uno su materia para tejer un entramado social, cuatro fuerzas distintas que construyen una cultura común. Como dirían Glenn Jordan y Chris Weedon: *“la cultura no es una esfera sino una dimensión de todas las instituciones económicas, sociales y políticas. La cultura es un conjunto de prácticas materiales que constituyen significados, valores y subjetividades”⁸*, y en el mismo texto la otra definición que nos viene como anillo al dedo es la de Williams: *“la cultura se entiende de dos maneras: como modo de vida – incluidos ideas, actitudes, lenguajes, prácticas, instituciones y estructuras de poder – y como una amplia variedad de prácticas culturales: formas artísticas, textos, cánones, arquitectura, bienes producidos masivamente, etc.”⁹.*

Una de las apuestas del proyecto es recorrer, construir geográficamente el espacio, anclar, descifrar y revelar los hilos del tejido social al contrario de lo que afirma Martín-Barbero: *“En cuanto al espacio nos vemos confrontados a un “desanclaje”, a una “desterritorialización de los mapas mentales y de las formas de percibir lo cercano y lo lejano”¹⁰*. Para conseguir este objetivo es necesario producir una investigación previa a la producción basada en la confianza con los habitantes de manera a conseguir que compartan sus experiencias, sus memorias, sus sentimientos, sus disyuntivas humanas; de igual manera está la construcción de la confianza en el territorio, en la necesidad de recorrerlo como propio para poder documentarlo como ajeno. Esa aparente contradicción no tiene fundamento ya que se trata de dimensiones diferentes, la primera operativa acudiendo a la libertad de ocupar un territorio sin ser agredido, asaltado o expulsado; la segunda del orden de lo metodológico en cuanto a la distancia narrativa que se implanta al contar las historias. En ese plano entonces también hay una contradicción con los planteamientos de Martín-Barbero cuando dice que hay una ruptura del lazo de confianza, base fundamental del tejido social ya que *“se acrecienta la desconfianza hacia cualquier figura de delegación y*

⁷ ESCOBAR, Arturo, ÁLVAREZ Sonia E. y DAGNINO Evelina. *Política cultural & cultura política: una nueva mirada sobre los movimientos sociales latinoamericanos*. Bogotá, Colombia: Taurus : Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH). 2001.

⁸ Citado por ESCOBAR, Arturo, ÁLVAREZ Sonia E. y DAGNINO Evelina. *Política cultural & cultura política: una nueva mirada sobre los movimientos sociales latinoamericanos*. Bogotá, Colombia: Taurus : Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH). 2001.

⁹ Ídem.

¹⁰ MARTÍN-BARBERO, Jesús (2000): Las transformaciones del mapa cultural: una visión desde América Latina. Revista Latina de Comunicación Social. 21 de noviembre de 2018 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000vfe/barbero.html>

representación”¹¹. Eso exactamente es lo que el género documental hace, delegar en la narrativa y representar en los medios.

Sin embargo no en todo se diverge con la visión de Barbero, el efecto invertido también está ocurriendo, *“ahí están los usos que de las redes hacen muchas minorías y comunidades marginadas (...) para construir grupos que, virtuales en su nacimiento, acaban territorializándose, pasando de la conexión al encuentro, y del encuentro a la acción”*¹². Ahí mismo se ubica un proyecto como “Barrios Latinoamérica”. A través de la representación se fortalece la visión propia de las comunidades, se valoran sus capitales culturales, sus patrimonios, se incentiva la construcción de un sentido de pertenencia que permita garantizar, proteger, replicar y valorar la cultura local.

En este mismo sentido entendemos que la esencia del proyecto “Barrios Latinoamérica” consiste en invertir las tendencias de la hegemonía cultural, cambiar los referentes extranjeros por unos propios acordes con la idiosincrasia y, por consiguiente, con un concepto procedente de Desarrollo; la apuesta es trasladar de una antípoda a la otra para difundir contenidos sólidos, propios, culturalmente pertinentes y contundentes. En ese sentido establecería un paralelo a través del texto de Fernán González sobre la constitución del Estado, y la construcción de Cultura y haría referencia a los conceptos de Centralidad y Periferia planteados por Paul Oquist: *“zonas donde el Estado tiende a establecer un control directo – y que suelen ser las regiones “estratégicas y centrales” y otras donde el poder del Estado es todavía tenue.”*¹³

Por un lado está una relación asimétrica entre países centrales y periféricos, entendiendo que el músculo de divulgación cultural es mucho más fuerte para unos que para otros; por otro lado Fernández hace alusión a una serie de transformaciones de modelo económico en los últimos cincuenta años de café / minero cocalero, campesino / urbano, pobre / multimillonario, legalidad / ilegalidad, local / nacional / global. Este enfoque mismo es la carne y el asador del proyecto “Barrios Latinoamérica”, desentrañar los procesos, indagar hacia atrás las huellas de las transformaciones para entender no solamente lo que es cultural sino cómo ha llegado a serlo y cómo seguirá o no siéndolo. Y en ese aspecto mi reflexión sobre la función de la Maestría es que esta dicotomía es crucial en el entendimiento de la Gestión Cultural como un choque de placas tectónicas luchando cada una por unos intereses y cuya “lucha” o “choque” genera “cordilleras”, formas aleatorias e imprevisibles de la cultura.

¹¹ Ídem.

¹² Ídem.

¹³ (Oquist, 1978: 269) GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Fernán E. (2014). *Poder y violencia en Colombia*. Bogotá: Odecofi-Cinop-Colciencias.

“Barrios Latinoamérica” se une a esta presión como elemento cultural para contrarrestar la presión opuesta ejercida por la centralidad (hegemonía) cultural, para invertir la tendencia potenciando el valor cultural de lo periférico.

El proyecto de serie documental de exploración urbana “Barrios Latinoamérica” ha sido planteado como un producto cultural para competir en el mercado masivo de la televisión por cable y video a la demanda. A través de las historias que documenta se plantean las disyuntivas planteadas por el modelo actual de desarrollo. Si bien “Barrios” busca atender necesidades comerciales, apuesta primordialmente por incidir indirectamente en el modelo de desarrollo buscando fortalecer la periferia cultural a través de la producción de series culturales locales/latinoamericanas.

IV. EMPRENDIMIENTO CULTURAL LOPOSIBLE

El siguiente capítulo es un análisis del emprendimiento cultural fundado en 2009 bajo el nombre de LoPosible Films a la luz de la experiencia de gerencia de una empresa desde su fundación hasta la actualidad.

En una primera instancia definiré la coyuntura nacional e internacional enmarcada en el fenómeno de globalización entre los años 2000 y 2019 que sirve como marco de referencia.

En una segunda instancia haré una retrospectiva del emprendimiento, desde las condiciones que condujeron a la creación de la persona jurídica hasta el momento presente en el que la empresa se encuentra ante la encrucijada decisiva de reestructurar o liquidar la empresa.

Como tercera medida procederé a realizar un análisis crítico del modelo de negocio, revelando por un lado las condiciones que empujan a la formalización y por el otro las flaquezas en la transmisión de herramientas y recursos para abordar los desafíos del emprendimiento cultural.

Enseguida procederemos a analizar las ventajas y desventajas del proyecto de Economía Naranja, teniendo en cuenta su evolución y los desafíos que se plantean a futuro.

Esta reflexión nos permitirá sacar enseñanzas que, iluminadas por herramientas de perfilamiento y diagnóstico adquiridas en el marco de la maestría, sea posible diseñar un plan estratégico adaptado a las necesidades del modelo de negocio de LoPosible Films.

V. UN SIGLO DE PROFUNDAS TRANSFORMACIONES, EL XXI

A. PREDOMINANCIA DEL MODELO DE GLOBALIZACIÓN

La coyuntura política, económica y social comenzando el siglo XXI es una transición en la que ocurren profundas transformaciones a escala global que por supuesto impactan en los niveles locales.

La globalización surgida tras la caída de la cortina de hierro se ha mostrado como una plataforma de intercambios nunca antes vista. Algunas de sus características son el libre comercio, una fuerte tendencia a la industrialización, la tercerización y maquila en países con mano de obra más barata y el aumento vertiginoso en la conectividad. *“La globalización supone una interacción funcional de actividades económicas y culturales dispersas, bienes y servicios generados por un sistema con muchos centros, en el que importa más la velocidad para recorrer el mundo que las posiciones geográficas desde las cuales se actúa”*¹⁴. Los nuevos parámetros planteados por la transformación que esto supone reinan hoy, siendo la fugacidad, la inmediatez y la obsolescencia programada las reglas del escenario globalizado.

En ese punto específico tenemos hoy en día un universo digital mega diverso y súper poblado que afronta el reto de la posverdad encarnado en las manifestaciones de crisis de las democracias. Nuevas condiciones, nuevos desafíos, o, en palabras de Zygmunt Bauman: *“El advenimiento de la instantaneidad lleva a la cultura y a la ética humanas a un territorio inexplorado, donde la mayoría de los hábitos aprendidos para enfrentar la vida han perdido toda utilidad y sentido”*¹⁵.

En el entramado geopolítico se han reorganizado las posiciones hacia un escenario multipolar. La revolución digital se ha acelerado y ha transformado brutalmente la sociedad, impactando profusamente los modos de producción y consumo de información. *“La existencia de internet, red global de la información, es seguramente el más grande fenómeno cultural participativo y democrático de la historia reciente.”*¹⁶

Esta apertura ha permitido el afianzamiento de un modelo económico gobernado por las fuerzas del mercado gracias a la consolidación de empresas multinacionales, altamente competitivo e industrializado que promueve el consumo masivo y la desregulación, denominado como neoliberalismo. *“El modo neoliberal de hacer la globalización consiste en reducir empleos para reducir los costos, compitiendo entre empresas*

¹⁴ Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización. Néstor García Canclini, Editorial Grijalbo, 1995

¹⁵ Modernidad líquida. Zygmunt Bauman. Fondo de cultura económica, 2000. P137

¹⁶ Los horizontes de la diversidad, Mariapia Pilolli. Cultura y desarrollo. Un compromiso para la libertad y el bienestar. Cap. 9 Alfons Martinell (coord.), Fundación Carolina, 2010, P. 251

transnacionales que no se sabe desde dónde se dirigen."¹⁷ Una frase del sociólogo Zygmunt Bauman describe el paradigma planteado comenzando el siglo XXI como *"la colonización de la esfera pública a manos de lo privado."*¹⁸

A la globalización y el modelo neoliberal predominante se le plantean hoy en día exigencias de sostenibilidad que respondan a la necesidad de preservar los recursos existentes evitando una depredación voraz en todos los ámbitos mientras se replantea profundamente la continuidad de un modelo extractivo, adicto a las emisiones de carbono (cada año se liberan en el mundo 53,4 gigatoneladas de gases de efecto invernadero, un 78% de los cuales corresponden a emisiones de dióxido de carbono - CO₂¹⁹), altamente contaminante y visiblemente insostenible. *"La afirmación de las identidades locales, junto a la configuración de economías globales y formas de cultura mundializada, promueve interacciones que rebasan los límites nacionales, como también retornos a la insistencia en lo regional y lo local. (...) Ya no son posibles procesos de desarrollo aislados y autistas; sus conexiones con la escena global los hacen fuertemente interdependientes."*²⁰

La globalización continúa su mutación mientras encuentra un equilibrio. Hay urgencia en proporcionar a millones de personas las herramientas y oportunidades para tener una vida digna con acceso a educación, salud y cultura de calidad para cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Siglo. Hay un desafío en proteger los recursos actuales mientras se afrontan las transformaciones que eso conlleva. *"A nivel global existen cada vez más ejemplos, y más concienciación, sobre la importancia de la cultura para el desarrollo sostenible."*²¹ Esto es una oportunidad para reflexionar sobre el modelo que se podría implantar como motor de transformación cuyo pilar principal sería la creación, producción y circulación de expresiones culturales. *"Amartya Sen - quien insiste en que el bienestar y la libertad de vivir una vida decente deben ser considerados como los objetivos definitivos de la economía-, admite que "realmente, no es posible una economía floreciente sin hacer un uso amplio de los mercados. En consecuencia, lo que debemos hacer, para tener un mundo económico próspero y justo, es cultivar el desarrollo de estos mercados que son necesarios, en vez de ponerles impedimentos."*²²

¹⁷ Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización. Néstor García Canclini, Editorial Grijalbo, 1995

¹⁸ Modernidad líquida. Zygmunt Bauman. Fondo de cultura económica, 2000

¹⁹ Adictos al CO₂: cómo cambiar un modelo económico que lleva al desastre. Diario El País, Francisco de Zárata. https://elpais.com/economia/2019/11/01/actualidad/1572612289_844765.html

²⁰ Industrias culturales, creatividad y desarrollo. Cultura y desarrollo. Germán Rey, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. 2009. P.30

²¹ La cultura en las ciudades sostenibles. Culture 21/CGLU, Programa de ciudades piloto 2015 - 2017

²² Sobre la educación en un mundo líquido, Zygmunt Bauman. Paydos 2003. P107

Si hablamos de las fuerzas del mercado y de la hegemonía que ejercen hoy en día las grandes multinacionales, incluidas las industrias del entretenimiento, es necesario mencionar las resistencias ciudadanas, placas tectónicas dispersas a lo largo y ancho del planeta que proponen discursos de producción y consumo responsables, de respeto y promoción de la diversidad como fuentes de riqueza, que se oponen a verse sometidos y homogenizados. *“El tercer relato del discurso del desarrollo humano es el de la participación, muy ligado, por supuesto, al de la institucionalidad democrática. Participación que no pasa simplemente por las lógicas de las grandes máquinas, es decir, por las del Estado o las de las grandes corporaciones, sino también por los movimientos sociales, los partidos políticos, las redes internacionales de solidaridad, las organizaciones del tercer sector. Es lo que Boaventura de Souza llama la “globalización ascendente.”*²³ Entendiendo el contexto desigual en el que se desarrollan estas tensiones *“Arturo Escobar plantea que es necesario construir una nueva forma de pensar el desarrollo y la modernidad, desde un nuevo paradigma de la globalización y “no como la imposición de un orden hegemónico sino como la negociación de un orden a partir de muchas culturas heterogéneas, de muchas realidades culturales, sociales, históricas, a nivel mundial.”*²⁴²⁵

Estas profundas transformaciones ocurriendo en un lapso de tiempo tan reducido son sin duda vertiginosas. El fondo de muchas de ellas están relacionadas con un aspecto primordial: la memoria; con su reivindicación y uso, con su construcción, con su empoderamiento y también su silenciamiento. *“La relevancia de la memoria en una época que tiende a empobrecer los mecanismos sociales y culturales para su creación y preservación es cada día más urgente. Actualmente no basta con visibilizar su existencia, se necesitan discursos y prácticas sobre su valoración”.*²⁶ Valorar la importancia de la memoria en la coyuntura en cuestión ha resultado en una voluntad de participar activamente en la construcción de una sociedad alejada de la violencia y con las capacidades para gestionar sus conflictos usando el documental como herramienta.

B. CONTEXTO NACIONAL

Específicamente en el sector cultural en Colombia, el inicio del siglo XXI ha estado marcado por una toma de conciencia de la importancia de impulsar un desarrollo de la cultura a través de un marco normativo que

²³ Industrias culturales, creatividad y desarrollo. Cultura y desarrollo Germán Rey, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. 2009. P.27

²⁴ P.35. Arturo Escobar, Libia Grueso y Carlos Rosero, *“Diferencia, nación y modernidades alternativas”* En: *Gaceta, Ministerio de Cultura, Bogotá, Enero 2001 a Diciembre de 2002. P.55.*

²⁵ Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo. Germán Rey. 2009. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

²⁶ Sistema distrital de arte, cultura y patrimonio, Memorias 20 años. Cap. 3. La construcción cultural del territorio, Ámbitos. P.69

fomente e incentive toda la cadena de valor. Desde 1997, en total dieciocho leyes, documentos CONPES y decretos han sido expedidos en el sentido de fomentar las artes, los diferentes componentes de cultura e inscribirles en el aparato productivo nacional, como se puede apreciar en marco legal adjunto. Como diría Martín Hopenhayn, *“la era de la aldea global pone en un lugar privilegiado de la economía a los componentes de conocimiento-información, con lo cual estos bienes simbólicos pasan a ocupar un lugar más importante en la pugna redistributiva.”*²⁷

Tanto los documentos específicamente relacionados con emprendimiento como aquellos de la cultura, en su mayoría cuentan con un diagnóstico del sector empresarial cultural. Unos y otros formulan recomendaciones y diseñan programas para que las *“empresas se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales.”*²⁸ y *“aprovechar el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales, y alcanzar elevados niveles de productividad.”*²⁹

Se le reconoce a las microempresas su potencial económico ya que *“contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.”*³⁰ Por otro lado las características más notables en su forma de operar, financiarse y sostenerse son *“i) sus altos niveles de informalidad, ii) sus bajos niveles de asociatividad, iii) la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, iv) el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos, y v) el limitado acceso al sector financiero.”*³¹

Otros dos elementos políticos son fundamentales para contextualizar, en particular, la segunda década del siglo XXI en Colombia. Por un lado la voluntad de avanzar en las negociaciones de un proceso de paz con la guerrilla de las FARC e implementar los acuerdos logrados; en ese marco se ha reconocido el fomento de la cultura y la construcción de memoria como elementos capitales para la reconciliación y la construcción de paz. *“Colombia tiene una larga historia de violencia, pero también una renovada capacidad de resistencia a ella, una de cuyas más notorias manifestaciones en las últimas dos décadas ha sido la creciente movilización por la memoria.”*³²

²⁷ Cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización. ¿Integrarse o subordinarse? Nuevos cruces entre política y cultura. Martín Hopenhayn. 2009

²⁸ CONPES 3484 de 2007. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, p.1

²⁹ CONPES 3659 Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia. P.3

³⁰ CONPES 3484 de 2007 p.1

³¹ CONPES 3484 de 2007 p.4

³² GMH. ¡BASTA YA! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. Bogotá: Imprenta Nacional, 2013. P.13

Por otro lado, por primera vez en la historia del país se le reconoce a la cultura la importancia de su capacidad transformadora, y se resalta como punta de lanza de la política y de la economía gracias a la postulación de la Economía Naranja como un pilar del gobierno en curso. A través de la Ley 1834 de 2017, de Economía Naranja, el artículo tercero reconoce su *“importancia”* y determina que *“el Gobierno nacional tomará las medidas necesarias para que las industrias creativas nacionales sean exaltadas, promocionadas, incentivadas, protegidas y reconocidas (...) promoviendo su crecimiento e identificándolo como un sector generador de empleo de calidad, motor de desarrollo, y que fomenta el tejido social y humano, así como la identidad y equidad.”*

Al tener en cuenta este conjunto de factores se afianza el interés por parte de la institucionalidad en robustecer integralmente los elementos que componen la cultura, en reconocer su carácter transversal en la sociedad, en valorar el patrimonio existente y su potencial.

En la coyuntura descrita, Colombia ha venido creando conciencia de las transformaciones que podemos realizar. Esto conlleva desafíos y ofrece oportunidades que, específicamente los emprendedores del sector cultura, las industrias culturales y creativas, el artesanado, la ciudadanía pueden asumir valiéndose del patrimonio tangible e intangible, de la memoria y la innovación. Puede ser debatible el modelo que se quiere implementar pero es irrefutable que se están haciendo esfuerzos para crear riquezas a partir del conocimiento y fortalecer la cadena de valor de la creación.

VI. EMPRENDIMIENTO EMPÍRICO Y EMPLEO PRECARIO

En septiembre de 2009 regreso de Francia con mi familia a Colombia. Mi esposa trabajaba para una compañía multinacional y le habían asignado un cargo en Bogotá. Ese punto de inflexión me ubicó en un nuevo escenario laboral. En Francia yo contaba con un *“goodwill”* que me proporcionaba una fuente de trabajo constante como asistente de dirección de comerciales y series de televisión. Ejercer mi trabajo con regularidad me permitía inscribirme en el sistema de protección social diseñado para los artistas y técnicos del sector de las artes vivas, el cine y el audiovisual, cuya característica contractual principal consiste en misiones intermitentes de duración determinada. Este programa exige anualmente el cumplimiento de una cantidad mínima de horas legalmente trabajadas y permite que se pague al trabajador durante los períodos de desempleo reconociendo la intermitencia como inherente a su profesión.

Regresé motivado principalmente por un enorme potencial de crecimiento y profesionalización de la industria cinematográfica encarnado en dos iniciativas del Ministerio de Cultura, las leyes 814 de 2003 y la 1258 de 2008. Venía con una fuerte expectativa frente a lo que podría realizar

profesionalmente, por supuesto muy influenciado por la experiencia recogida durante más de diez años en Europa. Comencé a buscar trabajo en el sector de la publicidad, el cine y la televisión. Tuve varias experiencias que me dejaron la sensación ambigua de un sector efectivamente en desarrollo pero un ámbito profesional precario, poco preparado y profundamente regido por los clanes, los prejuicios y discriminaciones socio económicas, étnicas y de género, a imagen y semejanza de la sociedad colombiana.

Una casualidad me llevó a conocer a una persona encargada de operar la estrategia de responsabilidad social en una compañía y concluimos en la importancia de comunicar sobre proyectos positivos que estuvieran impactando a las comunidades con las que trabajaba la empresa. Convinimos realizar un documental que contara esa experiencia. Ella me preguntó “¿Tienes empresa?”, respondí que no, nada más alejado de mis aspiraciones profesionales. “Monta una empresa para poderte contratar” sentenció como cierre del trato. Así nació LoPosible Films S.A.S.

Después de varios años de hacer videos institucionales y *“lo que salga”*³³, en 2013 conecté con un proyecto que correspondía a la visión que había desarrollado para LoPosible: *“una plataforma de creación de contenidos con enfoque social basada en el entendimiento de realidades políticas, en la reivindicación de derechos y la construcción de paz, alejada de los prejuicios para facilitar el cambio de imaginarios.”* Nos inmiscuimos en procesos de resolución de conflictos y memoria participativa derivados de las negociaciones entre el estado y los grupos insurgentes.

Entre 2013 y 2018 LoPosible había realizado siete documentales sobre el contexto del conflicto armado. Había desarrollado relaciones comerciales con agencias del estado, organizaciones internacionales y la academia en torno a la memoria, el conflicto armado y los excombatientes. En paralelo yo trabajaba independiente para canales de televisión o producciones de publicidad. Haciendo un balance del ejercicio profesional pasado combinando el emprendimiento y los trabajos intermitentes el resultado financiero no alcanzaba para mantener un equilibrio económico. Proyectar el futuro como agente cultural bajo esas condiciones ponía de manifiesto la precariedad de las condiciones laborales en ambos ámbitos, *“una precariedad no solo económica y laboral, sino también vivencial e incluso ecológica, en que categorías como caducidad, velocidad y exceso ayudan a definir la angustia de nuestros días, cada vez más, la sobreproducción en un marco capitalista y en red.”*³⁴ El sentimiento de impotencia se traducían en frustración por el esfuerzo y las horas invertidas en un proyecto profesional insostenible.

³³ “Vidas-Trabajo”. Remedios Zafra, Revista Arcadia N° 168

³⁴ “Vidas-Trabajo”. Remedios Zafra, Revista Arcadia N° 168

En este punto vale sin embargo la pena afirmar que la experiencia ha sido enriquecedora, sin duda. Pero el aprendizaje ha sido regido por esa anticuada consigna que reza: “*la letra con sangre entra*”. La conmemoración del año diez de existencia de LoPosible Films plantea hoy una clara encrucijada: parar o seguir? Liquidar sería probablemente la solución más sencilla aún cuando implicaría procedimientos burocráticos, sanear y saldar cuentas. Continuar la travesía empresarial exige una reestructuración que le de oxígeno al modelo de negocio del proyecto, debe ser lo suficientemente potente e inspiradora para renovar el impulso.

VII. EMPRENDIMIENTO ¿HERRAMIENTA O FIN?

Esta breve retrospectiva sobre la creación espontánea y evolución de LoPosible Films abre la puerta a las preguntas que formularé a continuación con el fin de esclarecer algunos puntos que considero cruciales para entender lo que se puede rescatar, lo que se podría corregir y lo que definitivamente hay que potenciar en el modelo de emprendimiento cultural para los años a venir.

Primero: *¿a quién debe beneficiar el modelo de emprendimiento cultural?* Mostraré el fuerte interés por parte de gobiernos e instituciones en impulsar el emprendimiento como principal herramienta para formalizar las actividades artísticas y culturales y que “*estas empresas se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad.*”³⁵ Este proceso de formalización no termina de tener en cuenta factores que tienden a fragilizar a los trabajadores implicados en los diferentes eslabones de la cadena de valor de la cultura.

Segundo: *¿qué es el emprendimiento, una herramienta o un fin en sí mismo?* El modelo de emprendimiento cultural en Colombia ha buscado responder a las falencias detectadas en informes y diagnósticos recientes tanto desde la perspectiva empresarial como abrazando las características de la cultura y sus múltiples instancias en la medida de los recursos invertidos y del retorno de experiencias. Esa constante y enriquecedora retroalimentación debe continuar cuestionando el modelo de emprendimiento en aras de conseguir el beneficio de todos los actores implicados.

Tercero: tras diez años de evolución, *¿cómo LoPosible podría transformarse para aprovechar las medidas de la Economía Naranja? ¿cómo encajar dentro de la vocación industrial de esta política y su enfoque económico?* La consolidación del ecosistema cultural colombiano tiene enormes desafíos para proteger lo tradicional, cuidar lo patrimonial y potenciar las

³⁵ Op. Cit. CONPES 3484 de 2007 P.1

identidades culturales a través de un modelo que responda las necesidades específicas de cada emprendimiento.

A. EL OSCURO TÚNEL DEL EMPRENDIMIENTO CULTURAL

El gusto por la cultura y las aptitudes para las expresiones artísticas se manifestaron desde la infancia y han guiado mi vida. La decisión de configurarme en 2009 como persona jurídica fue una mezcla entre casualidad, la necesidad de cobrar unos honorarios y la información e impulso de gobiernos nacional, distrital y la Cámara de Comercio de Bogotá, coordinados entre sí. El lineamiento de estas instituciones encaja en una iniciativa concertada en el marco de la Convención de protección de la cultura de la UNESCO en el que *“Las Partes procurarán crear en su territorio un entorno que incite a las personas y a los grupos a: (a) crear, producir, difundir y distribuir sus propias expresiones culturales, y tener acceso a ellas.”*³⁶ ¿A quién beneficia el modelo actual de emprendimiento cultural? ¿Se ajusta a estos lineamientos del texto marco de la UNESCO?

Para comenzar es necesario citar a quienes plantean que *“está bien establecido que el emprendimiento es el motor del crecimiento económico en las economías desarrolladas y en desarrollo (Reynolds, 1997; Schumpeter, 1934).”*³⁷ América Latina es la segunda región más alta del mundo en tasas de emprendimiento y Colombia (23.7%) ocupa el segundo lugar en la región en Actividad Empresarial, es decir *“la participación observada de las personas en diferentes fases de la actividad empresarial”* justo detrás de Chile (24.3%)³⁸.

Como fundador y recién posesionado gerente en 2009, carecía absolutamente de experiencia e interés por la actividad empresarial. El nombre escogido en el momento de conformar una empresa, Lo Posible, dice todo de la visión y el alcance que debía tener reconociendo *“la importante contribución de los artistas, de todas las personas que participan en el proceso creativo, de las comunidades culturales y de las organizaciones que los apoyan en su trabajo, así como el papel fundamental que desempeñan, que es alimentar la diversidad de las expresiones culturales.”*³⁹ El objetivo era proporcionarle a mi vocación una plataforma para explorar, expresar y crecer como artista y agente cultural.

Hice averiguaciones en bancos para pedir un préstamo que cubriera los gastos iniciales. Las entidades financieras pedían garantías, respaldos y experiencias que sustentaran la solicitud pero que no existían por lo que

³⁶ Artículo 7, Medidas para promover y proteger las expresiones culturales. Textos fundamentales de la Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Sección de la Diversidad de las Expresiones Culturales, Sector de la Cultura. Edición 2013

³⁷ NECESSITY ENTREPRENEURSHIP: A LATIN AMERICAN STUDY. Michael J. Rubach, Don Bradley, III, Nicole Kluck, University of Central Arkansas. International Journal of Entrepreneurship. Vol. 19, 2015

³⁸ Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report (Amorós & Bosma, 2014)

³⁹ Op. Cit.

ninguno aprobó mi solicitud. *“El limitado acceso a fuentes de financiamiento formal, se explica en parte porque para las Microempresas es muy difícil satisfacer los requisitos que el mercado formal impone (garantías, documentación etc.) y porque las condiciones de los créditos no se ajustan a sus requerimientos.”*⁴⁰ Un amigo hizo una donación a LoPosible. *“El apalancamiento que usan los Microempresarios al momento de iniciar su negocio proviene principalmente de los ahorros acumulados por la familia y de los ingresos de trabajos anteriores (72%).”*⁴¹ Y arranqué como emprendedor de la cultura.

Si bien retrospectivamente se puede hacer una crítica de las políticas pensadas y de los mecanismos puestos en marcha más de una década atrás, sería injusto y parcializado ignorar que la intención de las instituciones y entidades buscan mejorar las condiciones para hacer negocios. Múltiples directrices han sido formuladas en el documento CONPES 3484 para crear *“instrumentos de apoyo financieros y no financieros orientados al fortalecimiento de las Microempresas y de las Pymes”*. Bancóldex ofrece *“tasas de interés más bajas frente a las demás líneas, (...) las garantías ofrecidas por el Fondo Nacional de Garantías (FNG), y la política de la Banca de las Oportunidades.”*⁴² van en ese sentido.

*“Las instituciones ejercen una influencia importante en la elección estratégica individual y empresarial, y en consecuencia en el tipo y la forma de la actividad económica resultante, como el emprendimiento.”*⁴³ Pero existen dificultades en la puesta en funcionamiento de estos dispositivos como el mismo documento lo indica ya que es necesario *“ajustar las condiciones de financiamiento a los requerimientos de las Microempresas y de las Pymes.”*⁴⁴

El alcance de esta contradicción sobrepasa los límites del emprendimiento cultural. *“Esto es importante porque el potencial de las diferentes formas de actividad empresarial (por ejemplo, formal o informal; estratégica o no estratégica) para contribuir al crecimiento económico puede variar considerablemente.”*⁴⁵ En muchos otros sectores de la economía esta situación es inherente la condición de emprendedor. Quisiera por tanto hacer énfasis en otras condiciones de trabajo que genera el modelo actual de emprendimiento en el sector cultural.

Dice Remedios Zafra que *“el sistema capitalista encuentra contextos propicios para sacar partido económico a la precariedad de sus*

⁴⁰ CONPES 3484 de 2007. Transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. P.4

⁴¹ Op. Cit.

⁴² Op. Cit. P.8

⁴³ Instituciones económicas y políticas y entrada en emprendimiento formal e informal. Erko Autio & Kun Fu

⁴⁴ Op. Cit. P.10

⁴⁵ Instituciones económicas y políticas y entrada en emprendimiento formal e informal. Erko Autio & Kun Fu.

agentes"⁴⁶ revelando la posición de precariedad en la que terminan los emprendedores. Podría decirse que en la voluntad institucional de implementar un modelo de emprendimiento que no logra tener en cuenta todas las características del ecosistema cultural se reúnen los elementos para una mezcla nociva donde los agentes culturales /emprendedores llevan las de perder. *"Es importante considerar la teoría de Baumol (1990) sobre la influencia de los factores institucionales en la productividad. El entorno empresarial creado por las instituciones a través de impuestos y regulaciones puede determinar si las actividades empresariales que las personas realizan serán de carácter productivo o improductivo. Como resultado, los factores institucionales son determinantes importantes del éxito de las nuevas empresas y cuánto contribuyen este tipo de empresas a la economía en general."*⁴⁷

Tras el ejercicio de su oficio el agente cultural busca responder a varias necesidades: por un lado al espectro simbólico de la creación, por otro precisa suplir sus necesidades básicas, y adicionalmente quisiera crear suficiente riqueza para construir un futuro próspero, digno y seguro, tal como lo resalta Germán Rey, *"el desarrollo humano tiene que ver con la libertad de poder vivir como nos gustaría hacerlo. Se incluyen las libertades de atender las necesidades corporales (morbilidad, mortalidad, nutrición), las oportunidades habilitadoras (educación o lugar de residencia), las libertades sociales (participar en la vida de la comunidad, en el debate público, en la adopción de las decisiones políticas). El desarrollo humano tiene que ver con la expresión de las libertades civiles."*⁴⁸ *"La entrega al trabajo (...) rememora un hacer cargado de valor inmaterial y donde la ganancia no es lo primero para el trabajador"*⁴⁹ nos aclara Remedios Zafra. Esta voluntad entra en conflicto con el enfoque de las instituciones que buscan impulsar un modelo de emprendimiento cultural donde los actores no encuentran su plena satisfacción.

Los argumentos propuestos por las instituciones y entidades muestran sus debilidades ya que el *"dibujar como deseable para el creativo un trabajo que anteponga creatividad a salario es una estrategia implacable para quienes hoy se benefician de esta situación"*⁵⁰ pero no terminan de convencer a los directamente concernidos y genera resistencia. La experiencia al conformar una empresa como LoPosible, muy poco preparada para la administración, gestión, mercadeo, distribución y competencia desemboca en una falta de confianza en las instituciones.

⁴⁶ "Vidas-Trabajo". Remedios Zafra, Revista Arcadia N° 168

⁴⁷ NECESSITY ENTREPRENEURSHIP: A LATIN AMERICAN STUDY. Michael J. Rubach, Don Bradley, III, Nicole Kluck, University of Central Arkansas. International Journal of Entrepreneurship. Vol. 19, 2015

⁴⁸ Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo. Germán Rey. 2009. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. P.23

⁴⁹ Op. Cit: R. Zafra

⁵⁰ Op. Cit. R. Zafra

Una estrategia frecuentemente utilizada para incentivar la formalización consiste en aplicar exenciones tributarias incipientes. *“La Ley 814 de 2003 (para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia) creó una contribución parafiscal basada en la derogación de parte del impuesto a los espectáculos públicos establecido desde 1932 y un incentivo tributario a la inversión privada en películas nacionales.”*⁵¹ Esta medida, como lo mencioné anteriormente en el caso de LoPosible Films, aplicó como detonador de emprendimiento. Cientos de independientes configuraron sus emprendimientos alentados por las posibilidades planteadas. El artículo 13 relacionado específicamente con la cuota de donación que sería *“tratada como costo deducible en la determinación de la renta del contribuyente de conformidad con las disposiciones sobre la materia”*, no resultó sostenible, cayendo en desuso. Por otro lado no fue accesible para los pequeños jugadores que asumimos una apuesta arriesgada.

Una de las situaciones más comunes que la situación actual de LoPosible ha revelado es una depreciación del valor real de sus productos a la hora de cerrar contratos. Nunca la empresa ha trabajado gratis pero el esquema de costos ha sido empujada a la baja privilegiando la consecución de negocios sobre el retorno real de la operación. La fórmula consiste en depreciar el trabajo, diluir los honorarios en el tiempo de manera que resulta siendo menos de los mínimos necesarios para funcionar. *“Estas formas de autoexplotación derivadas del capitalismo cultural, que están en la base del malestar contemporáneo, guardan no pocas similitudes con otras maneras de poder que han convertido a quienes oprimen en responsables de su propia subordinación. Pienso por ejemplo en la analogía entre capitalismo y patriarcado, y en su perversa conversión de las mujeres en mantenedoras de la sumisión.”*⁵² Es decir que la necesidad de facturar es tan apremiante en el modelo actual para cumplir con costos fijos, obligaciones tributarias y consecución del sustento personal que se incurre sistemáticamente en destrucción de riqueza.

Desde la perspectiva económica las razones que llevan a emprender se definen por oportunidad o por necesidad. *“El emprendimiento motivado por la oportunidad se ve impulsado por el deseo de aprovechar una empresa potencialmente rentable, mientras que uno motivado por la necesidad se produce involuntariamente, de una manera casi forzada (Larroulet & Couyoumdjian, 2009).”*⁵³ LoPosible empezó siendo un emprendimiento cultural sin siquiera tener conciencia de ello, asumiendo que todo bien o servicio, sin importar el sector, se comporta de la misma manera en sus diferentes etapas de producción y circulación. Sin embargo

⁵¹ CONPES 3659 Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia. P.6

⁵² Op. Cit. Zafra

⁵³ NECESSITY ENTREPRENEURSHIP: A LATIN AMERICAN STUDY. Michael J. Rubach, Don Bradley, III, Nicole Kluck, University of Central Arkansas. International Journal of Entrepreneurship. Vol. 19, 2015

*“las personas poseen el conocimiento de las opciones disponibles para establecer nuevas empresas y que el emprendimiento es ampliamente conocido y reconocido como una de esas opciones.”*⁵⁴ Podría decirse entonces que es una combinación de ambos factores, una mezcla de oportunidad y de necesidad.

*“Habida cuenta de que la cultura es uno de los principales motores del desarrollo, los aspectos culturales de éste son tan importantes como sus aspectos económicos, respecto de los cuales los individuos y los pueblos tienen el derecho fundamental de participación y disfrute.”*⁵⁵ La voluntad política ha sido determinante para el impulso de los emprendimientos culturales. De igual manera debe continuarse ajustándose el dispositivo para conseguir el florecimiento de las expresiones artísticas, el patrimonio y la innovación de las culturales. *“Situarse en lo cultural obliga a ocuparse de las manifestaciones culturales que concurren en el escenario nacional y de aquellos procesos que las explican y les dan vida.”*⁵⁶ En las condiciones actuales vale la pena preguntarse si el modelo de consolidación del sector cultural en Colombia debe seguir fomentando la figura del emprendimiento como se viene aplicando, por lo menos en la última década; si los emprendedores culturales tienen a su alcance suficientes herramientas para, aparte de hacer lo que les gusta, ser creativos, auténticos e innovadores, y sostener una empresa para vivir dignamente de ella.

Se corre un riesgo al usar la cultura como herramienta de la economía para crecer y mostrarse sólida. *“La estrategia que en gran medida sostiene este capitalismo cultural es la rentabilización del trabajo creativo en un marco de producción inmaterial en que la vocación y el entusiasmo son fácilmente instrumentalizados por el sistema para mantener los ritmos de la maquinaria productiva y la velocidad competitiva.”*⁵⁷ Nuestro modelo debe propender a proteger y motivar a todos los participantes de la cadena de valor. Dice Amartya Sen que es necesario *“tener más libertad para hacer las cosas que tenemos razones para valorar 1) es importante por derecho propio para la libertad total de la persona y 2) es importante para aumentar las oportunidades de la persona para obtener resultados valiosos.”*⁵⁸

⁵⁴ Op. Cit.

⁵⁵ Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo. Germán Rey. 2009. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. P.16

⁵⁶ Presidencia de la República, *Plan Nacional de Cultura 2001-2010, “Hacia la construcción de una ciudadanía democrática cultural”*, Bogotá, Consejo Nacional de Cultura, Ministerio de Cultura, 2002, P. 15-16

⁵⁷ Op. Cit. Zafra

⁵⁸ Desarrollo y Libertad, “La perspectiva de la libertad”, Amartya Sen, 2000. P.35

B. CIENTOS DE LOPOSIBLE(S)

LoPosible Films encarna la experiencia y evolución de una franja del emprendimiento cultural en Colombia, en ese sentido es el reflejo de otras microempresas del mismo sector. En el actual modelo de emprendimiento cultural las brechas de mercado subsisten y su sostenibilidad no está resuelta. Esto nos lleva a la segunda reflexión: ¿qué es el emprendimiento, una herramienta o el fin en sí mismo? Es crucial encontrar un punto de equilibrio en el diseño de las políticas públicas que sean más claras en lo que se busca a través de mediciones económicas y más ordenadas en la generación de información e indicadores sobre la dinámica del sector; por otro lado deben ser más satisfactorias para los agentes culturales que deben poder acceder a un entorno laboral incluyente, bien remunerado, con garantías para su plena expresión y con una base sólida para un futuro promisorio, próspero y seguro socialmente.

Actualmente existe abundante literatura sobre las características de las actividades culturales las cuales tienen fuerte incidencia en los modelos empresariales. De manera intrínseca el patrimonio, los bienes y servicios culturales están cimentados en la experiencia; basan su valor económico en la propiedad intelectual, no se basan en la cuantificación del costo de una materia prima y su transformación como otros valores económicos sino que *“son un capital físico y cultural capaz de producir beneficios económicos y sociales. El patrimonio cultural contiene: 1) valores socio culturales estéticos (vinculados a las modas y corrientes artísticas en boga); espirituales (prácticas y creencias religiosas o laicas); sociales (identidad colectiva, cohesión social, uso del territorio); históricos (recuerdo de los antepasados o la ocurrencia de hechos pretéritos) y simbólicos (evocación de significados colectivos); y 2) valores económicos de uso directo (residencial, comercial, recreativo, etcétera); de uso indirecto (beneficiarse de la cercanía de un monumento), y de no uso:(valorar objetos que existen aunque no se visiten, legar el patrimonio a futuras generaciones o por filantropía).”*⁵⁹ Todos estos aspectos sumados a la creatividad los hacen especiales y específicos o, como diría la ex Ministra de Cultura francesa Françoise Benhamou *“la creación artística es la materia prima de las industrias culturales”*⁶⁰; de igual manera se trata de bienes donde la audiencia encontrará siempre mayor utilidad entre más consume, parafraseando a Bourdieu, entre más consumo se efectúa, se incrementa la disposición de acceder a otros bienes del mismo tipo, lo que se conoce como utilidad marginal creciente; la reunión de todos estos elementos desembocan en otra particularidad de los bienes y servicios culturales. Considerando que existe una diferencia significativa entre el valor cultural

⁵⁹ Economía y cultura, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, THROSBY, D., 2008

⁶⁰ Benhamou F., *L'économie de la culture*, Repères, La Découverte. 2017

de los productos que un mercado confiere a las manifestaciones culturales y su valor en el mercado, existen inmensas dificultades para determinar el precio de intercambio. *“Los valores económicos se construyen en el mercado, mientras que los valores culturales se definen en la esfera de las relaciones sociales, se establecen en función de significados colectivos, y son difíciles de conceptualizar y complicados de medir.”*⁶¹

Como ya lo mencioné cada sector de la cultura tiene sus propias especificidades debido al carácter transversal de esta en la sociedad. Esta consideración es muy importante porque define cadenas de valor distintas, flexibles, en constante transformación dependiendo de los agentes de la cadena y sus intereses. Así se pudo constatar en el documento resultante del Panel Global de marzo 2015 de la UCLG (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos); la Agenda 21 de la Cultura se basa en la interrelación de los principios de la diversidad cultural, los derechos humanos, el diálogo intercultural, la democracia participativa, la sostenibilidad y la paz. Los principios tienen en cuenta los siguientes ejes: *“Derechos culturales, Patrimonio, diversidad y creatividad, Cultura y educación, Cultura y medio ambiente, Cultura y economía, Cultura, equidad e inclusión social, Cultura, planificación urbana y espacio público, Cultura, información y conocimiento y Gobernanza de la cultura.”*⁶²

En el caso específico del sector audiovisual ocurre con frecuencia que consumidor y espectador desestiman la complejidad de la cadena productiva, omitiendo el valor agregado de cada etapa. Los más frecuentes supuestos encontrados en las relaciones con clientes y consumidores son la percepción de fácil producción generada por el aumento en la circulación de contenidos con teléfonos celulares; el desapego a requerimientos mínimos de calidad; la crítica en la cantidad de tiempo y recursos empleados; el ignorar los costos y la rápida depreciación de tecnologías especializadas ya que *“el mercado en el que operan las Microempresas es bastante limitado, y su articulación con otras empresas es débil. Un alto porcentaje de esas empresas vende sus productos y servicios en nichos de mercado locales, principalmente a consumidores de bajos ingresos, donde los requisitos de calidad, precio y volumen son poco exigentes.”*⁶³ Todos estos aspectos determinan de manera directa la calidad y los costos de producción. La toma de decisiones de compra y encargo para detonar un proceso productivo se basan principal y mayoritariamente en el precio. Esto dificulta la comparación entre ofertantes, impacta el valor real de un productos hechos sobre medida y la justa remuneración de cada integrante de este

⁶¹ Delgadillo Polanco, Víctor Manuel, Reseña de "Economía y cultura" de THROSBY, D.. Andamios [en línea]. 2010, 7(14), 385-389[24 de Noviembre de 2019]. ISSN: 1870-0063. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62819897016>

⁶² http://agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/our-cities-pages/experts_eng.pdf

⁶³ CONPES 3484 Transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas 2007. P.5

proceso. El modelo actual propende a evaluar los productos audiovisuales como cualquier otro producto, propiciando un ambiente de competencia feroz entre agentes culturales en todos los eslabones de la cadena. *“En esa enésima forma de individualismo favorecida por el capitalismo y la cultura-red los compañeros se perciben como rivales, mermando la resistencia y la denuncia desde lo común.”*⁶⁴

En el caso colombiano se debe reconocer los esfuerzos institucionales por comprender estas realidades complejas y encontrar soluciones. *“En materia de creación de empresas, se cuenta con la Ley 1014 de 2006 cuyo objeto principal es fomentar la cultura del emprendimiento.”*⁶⁵ También se han puesto en marcha políticas específicas para *“aprovechar el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales, y alcanzar elevados niveles de productividad”*⁶⁶ especialmente dirigidos para los emprendimientos y microempresas del sector. Se puede afirmar entonces que actualmente se está dando impulso a un enfoque que tiene cada vez más en cuenta una *“revalorización de las manifestaciones culturales (que) ha implicado para la política pública armonizar un conjunto de derechos humanos, fundamentales y colectivos respecto de la creación, la expresión, el acceso y el consumo cultural, en un complejo esquema de obligaciones del Estado.”*⁶⁷

En 2010 el documento CONPES 3659 de política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia indicaba que: *“Con fundamento en el enfoque de gestión 2007-2010 del Ministerio de Cultura “Colombia diversa: cultura de todos, cultura para todos”*⁶⁸, se crean en esa cartera el Programa para el Emprendimiento y las Industrias Culturales y el Grupo de Emprendimiento Cultural, donde se formulan y ejecutan acciones articuladas con otras políticas del Estado sobre generación de información, estudio de mercados y construcción de diagnósticos socioeconómicos para la cadena de valor de la cultura; formación para el emprendimiento; apoyo a la asociación y agremiación; creación y fortalecimiento de redes; formalización de empresas y programas de apoyo a la protección de la propiedad intelectual.”⁶⁹ Esta gestión de los recursos y la articulación de entidades se enfocan en el sector cultural para trabajar en una transformación productiva, alineados con los principios de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la Unesco del año 2005.

⁶⁴ Op. Cit R. Zafrá

⁶⁵ CONPES 3484 Transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas 2007. P.10

⁶⁶ CONPES 3659 de Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia. 2010. P.3

⁶⁷ Op. Cit. CONPES 3659. P.3

⁶⁸ Compendio de políticas culturales, Germán Rey, Compilador General Políticas Culturales. Ministerio de Cultura, 2010

⁶⁹ Op. Cit. CONPES 3659. P.6

Estas medidas fueron diseñadas para solucionar los factores detectados en los diagnósticos sectoriales anteriormente mencionados (CONPES 3484, 3533 y 3659).

Pese a los importantes avances de las mencionadas herramientas se hace detectable un cuello de botella en los sectores culturales ya que *“entendiendo las particularidades de los segmentos empresariales Micro y Pyme, es necesario desarrollar una diferenciación en la aplicación de los instrumentos, de forma que se ajusten a sus características y necesidades, y se logre ampliar la cobertura de atención.”*⁷⁰ Así como cada sector es único y particular cada emprendimiento necesita poder diseñar y desarrollar una mirada estratégica propia, un plan que le permita desplegar actividades de manera adaptada a sus objetivos y necesidades para crecer controladamente y proyectar su viabilidad futura.

El caso de LoPosible Films, espejo de una franja de emprendimientos híbridos entre necesidad y oportunidad, revela la brecha existente entre quienes diseñan las políticas y programas públicas y quienes tratan de conseguir el acceso. Las necesidades de la operación cotidiana empañan la visión de estas oportunidades. La batalla diaria por la competitividad, la necesidad de mantener los índices de producción y de facturación, las maromas para sostener los precios, la importante presión impositiva, la concentración de tareas y la ausencia de visión estratégica mantienen aislados estos dos mundos. *“Este sesgo se explica, en parte, por la falta de información que tienen los empresarios sobre los instrumentos de apoyo y su limitada capacidad para estructurar proyectos que cumplan con los requisitos exigidos por los diversos programas.”*⁷¹ Adicionalmente está el permanente apremio por la transformación tecnológica y del “mind-set” a una lógica digital y la necesidad de invertir recursos en *“una búsqueda de actualización constante que se apropia de los tiempos libres y de descanso de los creativos para investigar, formarse o trabajar en todo cuanto circunda y sostiene su motivación creadora. actualizar sus conocimientos.”*⁷² LoPosible ha venido operando durante diez años sin un plan determinado mezclando subsistencia, necesidad y oportunidad. La carencia de herramientas gerenciales combinadas con las fuerzas del mundo laboral y el mercado vienen asfixiando lenta e inexorablemente tanto al emprendedor como al emprendimiento.

El camino al fortalecimiento del ecosistema cultural pasa por propiciar las condiciones para que los emprendimientos florezcan, maduren y alcancen la sostenibilidad. En ese sentido afrontamos una serie de desafíos que se revelan como debilidades de lo diseñado e implementado hasta ahora.

⁷⁰ CONPES 3484 Transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas 2007. P.17

⁷¹ Op. Cit. CONPES 3484. P.14

⁷² Op. Cit. R. Zafra

*“La garantía de los derechos culturales implica fomentar el acceso de los ciudadanos a la oferta cultural, promover las condiciones para la creación y circulación de productos y garantizar el reconocimiento de la diversidad cultural. Así mismo, se deben proteger los elementos materiales e inmateriales que son constitutivos de la identidad de los diferentes grupos poblacionales.”*⁷³ Estas condiciones no pueden darse a costillas de los agentes culturales convertidos en emprendedores precarios. *“El malestar de la mayoría de protagonistas de esta realidad cultural se viene activando por la frustración derivada de la expectativa y de los nuevos imaginarios. Si las personas se educan y esfuerzan, si cumplen los objetivos y retos que les proponen en un contexto construido sobre la idea de igualdad y justicia social, pero desembocan en desigualdad, deterioro planetario y precariedad que amenazan con cronificarse (sic), mientras son rentabilizados por el capitalismo, ¿qué sienten? ¿qué esperan? La crisis a la que se apunta marca la emergencia de una nueva cultura.”*⁷⁴

El modelo de emprendimiento cultural debe garantizar la creación de valor y riqueza para todos los agentes de la cadena de valor, cumpliendo con su cometido inicial de prosperidad, *“que estas empresas se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad.”*⁷⁵ El desafío de impulsar y formalizar el ecosistema cultural en Colombia a través de una política de emprendimiento debe poder mostrar resultados que justifiquen los esfuerzos realizados por parte de quienes asumen la responsabilidad de emprender. *“Muchos (...) preferirían el camino de la creación modesta pero libre a la acumulación y riqueza subordinadas a un trabajo sin pasión. Eso pensamos y eso decimos antes de descubrir que la libertad mengua cuando no hay dinero y sí expectativa: cuando el vivir se sostiene difícilmente sobre una superficie demasiado inestable que precisa unos mínimos de energía y sustento.”*⁷⁶

La esencia misma de la gestión cultural consiste en resolver estas tensiones, desescalar los conflictos de intereses, proteger la esencia de la cultura, incentivar la innovación y propulsar el bienestar de los agentes culturales a través de la mediación, la articulación, la conceptualización y la escucha. Nos estamos jugando la piel y vale la pena continuar el proceso construyendo sobre lo construido, potenciando lo positivo y corrigiendo lo deficiente con el objetivo principal de proteger a todos los actores de la diversidad cultural.

⁷³ Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Departamento Nacional de Planeación. 2018

⁷⁴ Op. Cit. R. Zafra

⁷⁵ Op. Cit. Bases PND 2018.2022

⁷⁶ Op. Cit. R. Zafra

C. CONSUMIDORES DE LA ECONOMÍA NARANJA

La Economía Naranja es la política de Industrias Culturales y Creativas que se posiciona actualmente como una de las insignes del gobierno colombiano pretendiendo que *“sean exaltadas, promocionadas, incentivadas, protegidas y reconocidas.”*⁷⁷

El concepto de industrias culturales no es nuevo. Max Horkheimer y Theodor Adorno, filósofos de la Escuela de Frankfurt, comenzaron a utilizarlo en 1947. Para ellos *“toda cultura de masas bajo el monopolio es idéntica.”*⁷⁸ La industria cultural estaba diseñada para alienar y oprimir a los sujetos a vendiendo espejismos sobre la felicidad y el éxito para someterlos al sistema. *“Los estándares habrían surgido en un comienzo de los consumidores: de ahí que fueran aceptados sin oposición.”*⁷⁹

¿Qué es la Economía Naranja? En los años 90, surge el concepto de *economía creativa* que involucra la creatividad, innovación y tecnología como palancas para el desarrollo de nuevos negocios. En la misma década en Australia e Inglaterra se empieza a hablar de industrias creativas incluyendo la propiedad intelectual como fuente potencial de riqueza y empleo. Mucho agua ha corrido desde entonces tratando de alinear las diferentes concepciones y definiciones. A tal punto que Felipe Buitrago e Iván Duque afirman que *“tratar de plasmar un concepto definitivo de la Economía Naranja o de sus industrias es tan absurdo como innecesario”*⁸⁰ apegándose al pragmatismo ya que *“es importante, a la hora de desarrollar políticas públicas en este sector no perderse en definiciones y construir el campo en función de la realidad que se tiene entre manos.”*⁸¹ Para el Ministerio de Cultura de Colombia la Economía Naranja es *“El conjunto de actividades relacionadas con la creación, producción y comercialización de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo en muchos casos puede protegerse por los derechos de propiedad intelectual.”*⁸² La ley en vigor 1834 de 2017 de Economía Naranja la define en su artículo segundo como: *“Las industrias creativas comprenderán los sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellas que generen protección en el marco de los derechos de autor.”*

La puesta en marcha de una iniciativa de política pública por parte de un gobierno exige *“elaborar un discurso en el cual se expongan con claridad*

⁷⁷ Ley 1834 de 2017 de Economía Naranja, Art. 3

⁷⁸ Dialéctica de la ilustración, Max Horkheimer & Theodor Adorno. 1947. P.166

⁷⁹ Op. Cit. Horkheimer & Adorno. P.166

⁸⁰ Economía Naranja, una oportunidad infinita. Felipe Buitrago Restrepo, Iván Duque Márquez. Banco Interamericano de Desarrollo. 2013. IDB-MG-165

⁸¹ *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas.* División de Expresiones Culturales e Industrias Creativas, Sector de la Cultura. UNESCO, 2010. P.19

⁸² ABC Economía Naranja. Ministerio de Cultura. 2018

los intereses estratégicos que están en juego dentro del campo de las industrias culturales y creativas, y se defiendan las posiciones adoptadas por cada organización con sólidos argumentos culturales, económicos y sociales.”⁸³ En ese sentido el Gobierno actual ha propuesto un *Pacto por la Cultura y la Economía Naranja* para implementar la respectiva política buscando “desarrollar el potencial económico del sector cultural y creativo, generando condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones y agentes que lo conforman, en concordancia con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*”⁸⁴; y “promoviendo su crecimiento e identificándolo como un sector generador de empleo de calidad, motor de desarrollo, y que fomenta el tejido social y humano, así como la identidad y equidad.”⁸⁵ La propuesta de fomentar la economía creativa se hace tangible a través de la ley 1834 de 2017 por medio de la cual se fomenta la Economía Naranja, el decreto 1935 de 2018 por el cual se crea y reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de Economía Naranja y más recientemente del decreto 1669 de 2019 por el cual se establecen incentivos tributarios para nuevas empresas de Economía Naranja. ¿Cómo LoPosible podría transformarse para aprovechar las medidas de la Economía Naranja? Estos son los retos y desafíos de la combinación entre cultural y economía.

D. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Uno de los desafíos que se plantean en materia de implementación de esta iniciativa surge del hecho que “la experiencia de políticas públicas en este sector es reciente, y no existen modelos y recetas. Por ello, el desarrollo de políticas de fortalecimiento de las industrias culturales y creativas exige una cuidadosa concertación, diálogo y consulta permanente”⁸⁶ con la totalidad de los actores involucrados.

Otro desafío se ubica en la amplitud y dificultad de esta tarea ya que no solo se trata de liderar la voluntad de impulsar la productividad de un sector en la economía. La decisión de apostarle a la Economía Naranja consiste en plantear las bases para contrarrestar un problema de gran escala ya que está en juego la transformación de la actual economía mundial, basada en modelos extractivos, industriales, altamente contaminantes e insostenibles. A término, una sección enorme de la producción y el consumo de la humanidad podría a mutar y arraigarse en la cultura como pilar, la creatividad como materia prima, la recreación y el ocio como fuentes de ingreso, En las ultimas décadas, el mundo se ha transformado a gran velocidad. La globalización de la economía, las

⁸³ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P.37

⁸⁴ Op. Cit. ABC

⁸⁵ Ley 1834 de 2017 de Economía Naranja, Art. 3

⁸⁶ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P.11

comunicaciones y la cultura, así como la revolución digital y la reorientación productiva hacia una *“economía de servicios y de innovación, han concedido un papel central a las industrias culturales y creativas”*.⁸⁷ Quienes hoy han asumido el reto de impulsar las industrias culturales y creativas como actores económicos estratégicos deberán potenciar sus factores intrínsecos para contribuir efectivamente a la transformación de la sociedad: 1. utilidad marginal creciente (más consumo, más me gusta), 2. ingresos y honorarios justos y regulados por 3. regalías sobre derechos de autor, en una espiral creciente y un círculo virtuoso de fortalecimiento y consolidación de todos los eslabones de la cadena. *“La respuesta de los países emergentes y de economías intermedias a la promoción de la diversidad exige una actitud proactiva, capaz de convertir la dinámica generada por la globalización en una herramienta participativa y de desarrollo productivo que permita inyectar los valores de cada cultura local en el torrente de lo global.”*⁸⁸

La promoción y cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en pro de la equidad, la igualdad, el equilibrio medio ambiental, la solidaridad y la justicia son a la vez desafío y oportunidad y pasan de una u otra manera por el empoderamiento y ejercicio cultural de cada habitante del planeta. *“En el marco de un gobierno que tiene mandatos, prioridades, objetivos y compromisos, los cuales constituyen su agenda política, se entiende que las políticas de fomento a las industrias culturales deberán estar en consonancia con esa agenda.”*⁸⁹ Esta perspectiva ofrece un potencial enorme para la Economía Naranja a través del diseño e implementación de una estrategia que ponga en primera línea la diversidad cultural, el reconocimiento justo de las prácticas culturales en un amplio espectro que incluya la memoria, la identidad y el entretenimiento. Como argumento adicional vale citar la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales 2007 que *“reconoce la contribución de las industrias culturales al desarrollo social y económico, particularmente, en los países en desarrollo e integra la cultura en las estrategias de desarrollo sostenible y las políticas nacionales de desarrollo.”*

En términos de la gestión y articulación de los actores de los sectores culturales existe una dicotomía muy fuerte entre las intenciones de la política pública y los resultados concretos. *“Una de las principales preocupaciones actuales de los responsables del sector cultural y creativo consiste en la adecuada gestión de las inmensas oportunidades de enriquecimiento cultural que ofrece la globalización y, al mismo tiempo, de los desafíos que esta genera en términos de capacidad creativa, acceso y*

⁸⁷ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P. 16

⁸⁸ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P.11

⁸⁹ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P.36

diversidad.”⁹⁰ Es palpable el nerviosismo en los eslabones más frágiles y vulnerables por el riesgo de no recibir en igualdad de condiciones las oportunidades de acceso a la Economía Naranja. Cuando se trata de implementar modelos gestados en organismos internacionales como el BID *“las adaptaciones que sufrieron muchas de nuestras sociedades a través de modelos difusionistas, asistencialistas o desarrollistas (para mencionar solo algunas de las versiones del desarrollo que se vivieron en el continente), generaron graves tensiones sociales, tribulaciones económicas, olvidos imperdonables y aislamientos evidentes.”*⁹¹ Es fundamental evitar nuevas fases de estos procesos y corregir aquellos que pueden serlo.

La lectura que hacía en 2006 Germán Rey es premonitora de la voluntad gubernamental de potenciar este sector en la economía en Colombia con una visión empresarial: *“Buena parte de las políticas culturales actuales que se generan en el Ministerio de Cultura le apuestan a internacionalizar la cultura colombiana, y también a que la economía de la cultura crezca, genere industria y financie el surgimiento de nuevas prácticas artísticas.”*⁹² La propuesta de Economía Naranja enfrenta un enorme desafío en la generación de confianza frente a las inquietudes y reticencias latentes por los riesgos de uniformización de la cultura, la mercantilización, la precarización del trabajo, el debilitamiento de autenticidad y originalidad, la manipulación y espectacularización de las prácticas, bienes y servicios culturales icónicos y al descuido de prácticas y formatos menos rentables que no generan tanto interés turístico. *“Habida cuenta de que la cultura es uno de los principales motores del desarrollo, los aspectos culturales de éste son tan importantes como sus aspectos económicos, respecto de los cuales los individuos y los pueblos tienen el derecho fundamental de participación y disfrute.”*⁹³

*“Un ejercicio de reflexión exhaustiva y disruptiva sobre las necesidades del ecosistema creativo y un constante proceso de aprendizaje a través del intercambio con los actores protagónicos del sector: los creativos”*⁹⁴ es por lo tanto imperativo para cerciorarse que *“las políticas del siglo XXI estarán marcadas por la búsqueda de medidas tanto de promoción como de protección de la diversidad de las expresiones culturales, en un delicado equilibrio entre los imperativos de la cultura y los intereses de la economía.”*⁹⁵ En las páginas anteriores se constató a través del ejemplo de emprendimiento cultural LoPosible cómo hasta ahora ni el equilibrio ni la

⁹⁰ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P.11

⁹¹ Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo. Germán Rey. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. 2009. P.22

⁹² Compendio de Políticas Culturales, Germán Rey, Ministerio de Cultura. 2010. P.10

⁹³ Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo. Germán Rey. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. 2009. P.16

⁹⁴ Emprendimiento creativo, Javier J. Hernández Acosta. La Contra Editorial, 2016. P.8

⁹⁵ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P.11

sostenibilidad se han alcanzado. Los emprendedores culturales en todos los eslabones de la cadena creativa y productiva siguen estando expuestos a factores de mercado que fragilizan sus procesos. *“El capitalismo cultural contemporáneo se construye sobre lenguajes afectivos basados en la precariedad, la ansiedad y la contingencia”*⁹⁶ *“se nutre de trabajadores motivados y vocacionales que valoran el capital simbólico (...) y cuyos ingresos no son lo más importante si pueden tener ese, llamémosle, impulso creativo.”*⁹⁷ Como buena parte de los creadores y agentes culturales que trabajan las materias del patrimonio intangible, la memoria y la identidad, el propósito del emprendimiento de LoPosible Films no es hacer un negocio en si mismo; el objetivo empresarial es la búsqueda constante de un modelo de negocio de crecimiento sostenible, que surta suficientes recursos para una vida digna al servicio de una cultura creativa. La política de Economía Naranja debe revelarse honesta y valiente al asumir el reto de proporcionarle a quienes empuja hacia el emprendimiento, las condiciones de mercado adecuadas para cumplir con sus expectativas profesionales y sus necesidades personales ya que, haciendo alusión al texto de la Conferencia Intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo de la UNESCO de Estocolmo en 1998: *“El desarrollo sostenible y el auge de la cultura dependen mutuamente entre sí”*, se dice. Pero también se señala que, *“uno de los fines principales del desarrollo humano es la prosperidad social y cultural del ser humano”*, que *“la creatividad cultural es la fuente del progreso humano y la diversidad cultural”*, y que *“la política cultural, siendo uno de los principales componentes de una política de desarrollo endógena y duradera, debe ser implementada en coordinación con otras áreas de la sociedad en un enfoque integrado. Toda política para el desarrollo debe ser profundamente sensible a la cultura misma.”*⁹⁸

La política de Economía Naranja no puede darle razón a Horkheimer y Adorno cuando afirman que *“la técnica de la industria cultural ha llevado solo a la estandarización y producción en serie y ha sacrificado aquello por lo cual la lógica de la obra se diferenciaba de la lógica del sistema social.”*⁹⁹

El fenómeno global de fortalecimiento e inclusión de la cultura en la economía tiene retos colosales. Esta afirmación no es, ni de cerca, una exageración; pero es extremadamente potente, es visionario y se perfila como una de las soluciones más tangibles frente a la crisis del modelo capitalista predominante, una alternativa que ya muestra su enorme poder. La pregunta es ¿qué tipo de semillas está sembrando la política de

⁹⁶ Op. Cit. R. Zafra

⁹⁷ Op. Cit. R. Zafra

⁹⁸ Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo. Germán Rey. 2009. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. P.16

⁹⁹ Op. Cit. Horkheimer & Adorno. P.167

Economía Naranja? ¿Las de protección, estímulo, reconocimiento y respeto del patrimonio multicultural local, de la creación auténtica y de la innovación vibrante debidamente remunerada y sostenible para todo el espectro de actores del universo cultural? ¿O la de la perpetración de la hegemonía cultural y económica del capitalismo voraz en la que nuestros recursos humanos y culturales se deben a la tercerización de servicios, a la maquila cultural, a la caricaturización de los íconos culturales y al sacrificio de la filigrana de la memoria y la identidad para exposición en ferias y vitrinas internacionales? El diseño de una política económica de esta magnitud calza curiosamente bien en una definición del ámbito cultural: *“Las expresiones culturales son, quizá, lo que mejor refleja, de manera tangible o intangible, la identidad de una comunidad determinada.”*¹⁰⁰ No se trata de caer en maniqueísmos, entre extremos existe un espectro de posibilidades. El verdadero impacto de esta política solo será medible para quienes asumen la responsabilidad del emprendimiento cultural dentro de, al menos, uno o dos lustros.

Por lo pronto se pueden criticar las falencias pero se debe reconocer lo construido. La Economía Naranja tiene visión de largo plazo; tiene continuidad: ha sabido capitalizar los recursos de información sobre las necesidades de los actores del sector y diagnósticos para planificar e implementar programas a diferentes niveles; articula el trabajo interinstitucional poniendo a trabajar a diecinueve (19) entidades¹⁰¹ del ámbito nacional; y asigna recursos (decreto 1669 de 2019). Puede decirse entonces que tiene conciencia de la oportunidad de consolidar un modelo original que brinde oportunidades reales al sector cultural del país de posicionarse en el escenario de la multiculturalidad y la prosperidad de sus agentes.

Para LoPosible es evidente que es necesario evaluar las oportunidades, encontrar las herramientas y tomar las determinaciones que le permitirían sacar el máximo provecho de la Economía Naranja. Con diez años de experiencia en temas de identidad de género hemos aprendido que un tránsito no consiste en ir de un punto a otro. Se trata de una dinámica cuyo fin es el trayecto en sí. ¿Cómo encaja entonces LoPosible Films?

En el marco del documento “ABC Economía Naranja”¹⁰² LoPosible Films entra en la categoría de las Industrias Culturales, sector audiovisual en las actividades de cine, televisión, video y radio.

¹⁰⁰ Op. Cit. *Políticas para la creatividad*. UNESCO. P. 21

¹⁰¹ Las entidades asignadas para la implementación de medidas de la política de Economía Naranja son: DANE, Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, SENA, DNDA (Dirección Nacional de Derecho de Autor), Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, Colciencias, INNpulsA, Superintendencia de Industria y Comercio, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, FINDETER, Procolombia, Artesanías de Colombia, DNP, Bancolombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio del Interior.

¹⁰² ABC Economía Naranja. Ministerio de Cultura. 2018

Como tipo de emprendimiento cultural y creativo se define como Emergente, cuyas características son:

- * Innovan y asumen riesgos en los contenidos que crean, producen y comercializan.
- * Son autogestores, trabajan por proyectos y tienen fuentes de ingresos intermitentes.
- * Requieren fortalecer capacidades y redes de intermediarios.
- * Requieren capital semilla para el desarrollo de sus mercados y la consolidación de su modelo de negocio.

Los incentivos e instrumentos de financiación para agentes y actividades de la economía naranja en dicha categoría consisten en: cofinanciación; fortalecimiento de capacidades y de la red de intermediarios para el desarrollo de sus mercados; consolidación de su modelo de negocio.

Sin embargo, más allá de buscar soluciones a corto plazo LoPosible Films como emprendimiento cultural debe cuestionarse estructuralmente. Los síntomas son alarmantes, hay que virar el rumbo. Solo de esta manera será viable diseñar un modelo de negocio adecuado a sus necesidades. Ahora bien, cuenta con comodín, un proyecto consistente con una verdadera oferta de valor “Barrios Latinoamérica”.

VIII. UN DISEÑO A LA MEDIDA

A. ADN Y TRANSFORMACIÓN

Abrazar el cambio significa dejarse atrás a sí mismo para reencontrarse fortalecido más adelante . Esta visión es la que ilumina este capítulo. Despojar a LoPosible de sus lastres para que pueda seguir fiel a su esencia. Procedemos a realizar un diagnóstico usando como herramienta la matriz DOFA, de manera a proponer un plan estratégico para los años 2020-2022.

Diez años pasados de su fundación lo primero es actualizar la visión y la misión que soportarán e inspirarán el funcionamiento de la empresa. Más que seguir un formato de definición ordinario procuramos escuchar la esencia del proyecto cultural para darle un sentido con las palabras justas y apropiadas. Esto es:

LoPosible es una plataforma de producción de narrativas documentales que celebran la memoria, la identidad, la cultura, la sostenibilidad, los derechos humanos y los procesos de transformación social en los territorios para proyectarlos a nivel global en el espectro de la multiculturalidad.

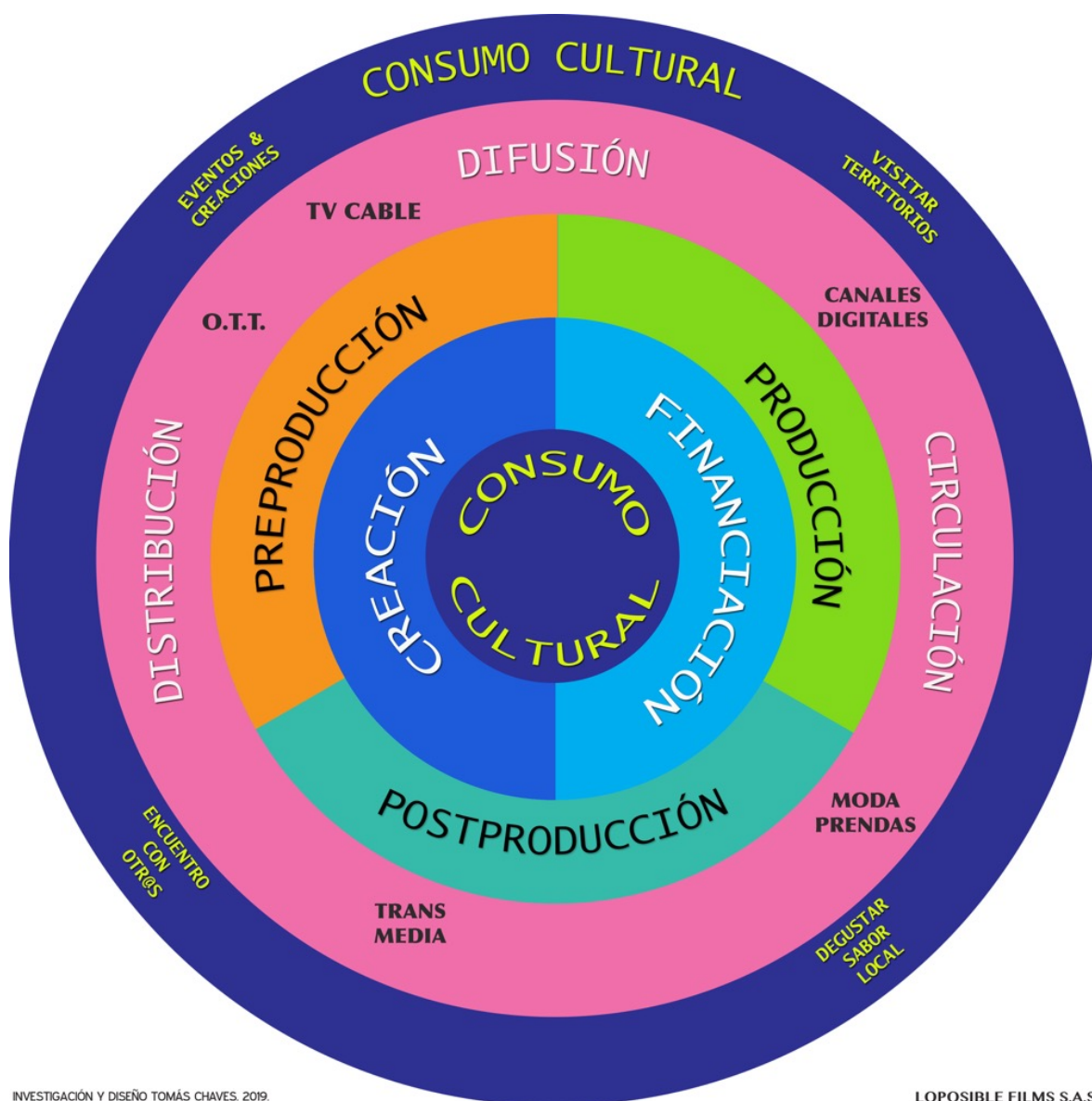
LoPosible resalta la transformación de las realidades humanas y de los imaginarios que las modelan, busca el impacto en la sociedad visibilizando

los patrimonios tangibles e intangibles, resaltando la transversalidad de cultura y la importancia del cuidado de sus recursos.

Queremos desarrollar un modelo de negocio sostenible, que incentive procesos culturales originales, auténticos y creativos, que reconozca generosamente el valor de cada eslabón de la cadena de valor para cimentar su florecimiento.

B. CADENA DE VALOR DE LOPOSIBLE FILMS

FIGURA 1. CADENA DE VALOR DE LOPOSIBLE FILMS



INVESTIGACIÓN Y DISEÑO TOMÁS CHAVES. 2019.

LOPOSIBLE FILMS S.A.S.

Existen múltiples modelos que describen de forma genérica la cadena de valor de los sectores culturales. Dado que cada modelo de creación/producción responde a sus propias particularidades, igualmente la cadena de valor se adapta. “En muchas ocasiones las cadenas de valor no siguen una relación lineal ni tienen los mismos componentes. (...) La premisa principal del análisis es que un sector creativo con potencial y sostenibilidad debe tener una cadena de valor balanceada y fuerte.”¹⁰³

La cadena de valor de LoPosible Films se concibe ubicando al consumo cultural como núcleo y periferia. El origen de los proyectos más significativos que se han realizado hasta la fecha, de los cuales “Barrios Latinoamérica” sería su más desarrollada expresión, viene de la experiencia viva de la cultura en sus múltiples capas: en el relacionamiento de las personas, su lenguaje oral y corporal, del ejercicio de los oficios, de los procesos productivos donde los cuerpos son herramientas de trabajo, de la preparación de los alimentos y las ceremonias que esto conlleva, de los atuendos, de la memoria, de lo auténtico y original que tiñe cada átomo de la cultura.

En medio de ese continuo experimentar suceden los demás eslabones de la cadena de valor: la transformación de ideas en procesos creativos, la búsqueda y consecución de recursos para financiar y darle viabilidad al contacto con el público, las diferentes fases de la producción audiovisual que conducirán a la entrega de productos finalizados que podrán ser divulgados y difundidos. En ese eslabón de la circulación cultural el producto permea la capa del consumo cultural, se funde en el ecosistema de la cultura para ser experimentado, interpretado, absorbido por propios y ajenos.

C. DOFA LOPOSIBLE FILMS

Para enfrentar con herramientas concretas las falencias que hemos identificado en el modelo de negocio actual de LoPosible Films nos remitimos a una metodología que propone varias etapas para poder establecer un plan estratégico. “El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica.”¹⁰⁴

Lo primero que se debe definir claramente es el problema a analizar. Nuestro objeto es el modelo actual de negocio de LoPosible Films, determinarlo nos permite clasificar los elementos por grados de relevancia. Nuestro objetivo con esta metodología es ubicar para corregir lo que pone en peligro el correcto desempeño del emprendimiento, la consecución de sus metas y, en últimas la sostenibilidad de la empresa. La finalidad será

¹⁰³ Emprendimiento creativo, Javier J. Hernández Acosta. La Contra Editorial, 2016. P.104

¹⁰⁴ El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Jailer Amaya. 2010.

establecer un plan estratégico que tome en cuenta todos los puntos que se incluyeron en la matriz para robustecer la operación enfatizando la sostenibilidad del modelo.

Por otro lado, para que el ejercicio no se limite a un simple paño de lágrimas, se ha trabajado de la mano de dos productores que conocen muy bien el mercado en el que se desenvuelve la empresa como también la operación misma de ésta¹⁰⁵. Como paso siguiente procederemos a determinar el flujo de caja mínimo que requiere la operación.

Constatamos que la realización de este ejercicio, al implicar un riguroso y frío exámen, tiende a afectar considerablemente el ánimo de los participantes. Nos pareció pertinente comenzar por los aspectos desfavorables externos, las amenazas, y seguir con los las debilidades para evacuar todo sentimiento negativo de manera que al abordar las oportunidades y fortalezas pudieramos tener una visión más optimista que viera el verdadero potencial del proyecto.

1. AMENAZAS

La selección previa de factores que se incluyeron en el canvas exigió una depuración concienzuda. Enseguida la evaluación de dichos factores necesitó su categorización según el grado de importancia e impacto en el modelo de negocio. El proyecto "Barrios Latinoamérica" ha revelado una vez más su importancia sustancial condensar los principios y valores del emprendimiento y por el alto impacto que tendrá en el modelo de negocio. Otros aspectos se revelaron menos decisivos ya que aún si salieran mal impactarían moderadamente el proyecto.

DIAN: más allá de una mirada maniquea sobre las obligaciones tributarias que debe cumplir el emprendimiento, en el caso específico de LoPosible Films existen obligaciones pendientes. Parte del desbalance financiero de la compañía radica en la dificultad de negociar una deuda debido a la inflexibilidad de la entidad. Hasta la fecha no se ha podido solucionar este problema a pesar de múltiples acercamientos y de la muestra de buena voluntad para efectuar el pago correspondiente.

Profusa competencia en aumento exponencial: las condiciones actuales del mercado muestran un aumento importante de profesionales en actividad así como una masa importante por venir debido a la apertura de múltiples facultades, escuelas e institutos orientados a la producción audiovisual en sus distintas ramas. El aumento de estructuras de producción afecta directamente el precio de los servicios ofertados. De igual manera

¹⁰⁵ Contamos con el apoyo y la colaboración de Pablo Tourrenc, productor ejecutivo de Mono Films, compañía de prestación de servicios de producción para filmaciones extranjera en Colombia, socio fundador de la productora en red Vagabond Films y del emprendimiento Fixer Colombia; Alessandro Rampietti, periodista y corresponsal de Al Jazeera English, ganador del premio NY Press Club en 2010.

la competencia por premios e incentivos es cada vez más reñida tanto en cantidad de proyectos propuestos como en la calidad que han venido mostrando.

Inestabilidad política: entendemos la inestabilidad política como la incertidumbre frente a la evolución de las negociaciones de paz y el conflicto armado. La posibilidad que se dio en años anteriores de recorrer el territorio como consecuencia del proceso con las FARC hoy en día muestra considerables retrocesos. La materia prima potencial de proyectos para LoPosible se encuentra en buena parte en esos territorios.

Barrera de financiación: la estructura actual de LoPosible Films no ofrece suficientes garantías financieras para la solicitud de financiación bancaria, a pesar de la puesta a disposición de fondos por parte de Bancoldex para empresarios de las empresas culturales y creativas. La consecución de premios o incentivos en otros sectores no se ha logrado; habiendo destinado tiempo a convocatorias, concursos y procesos de selección para festivales sin éxito se ha generado frustración y reticencia por el desperdicio de los recursos asignados. El escaso flujo de capital frena y a menudo trunca completamente el desarrollo de proyectos. Esto se convierte en un ciclo vicioso donde el escaso recurso para obtener financiación no da resultado, los proyectos no se logran desarrollar correctamente por lo cual no alcanzan el nivel para conseguir los recursos.

2. DEBILIDADES

Fragilidad financiera: el modelo de negocio actual no ha logrado ser lo suficientemente robusto para alcanzar la sostenibilidad. Un factor determinante en esa fragilidad se remite a la falta de conocimiento y dedicación suficiente para mantener las cuentas ordenadas.

Deudas adquiridas: la ausencia de financiamiento a través de un modelo riguroso y claro ha desembocado en préstamos y aportes de personas cercanas. Si bien el monto de las deudas no es preocupante, saldarlas es un ejercicio necesario de saneamiento financiero imperioso.

Ni mercadeo ni promoción: ausencia de una persona dedicada exclusivamente al mercados y venta de los servicios y proyectos de LoPosible. Esto afecta rotundamente el ciclo productivo ya que frena el flujo financiación y consecución de proyectos.

Concentración de tareas en un solo individuo: este es probablemente la debilidad estructural más grave y la que genera mayor embotellamiento del flujo laboral y financiero. El primer aspecto negativo de esta concentración es la imposibilidad de mantener un flujo de proyectos remunerados constante. El segundo es la escasez y baja calidad del tiempo dedicado a la financiación, promoción y desarrollo de proyectos originales de LoPosible Films.

FIGURA 2. MATRIZ DOFA LOPOSIBLE FILMS



INVESTIGACIÓN Y DISEÑO TOMÁS CHAVES. 2019.

LOPOSIBLE FILMS S.A.S.

Proyectos sin consolidar: una consecuencia de la concentración de tareas es la dificultad de asignar tiempo de calidad a la creación y desarrollo de proyectos que corresponden a la visión de LoPosible. Múltiples iniciativas se quedan rezagadas en la fase de Eureka y no consiguen desarrollarse

consistentemente, por lo cual el escaso tiempo dedicado tampoco consigue fructificar. Aparte del impacto financiero que esto implica, se transforma en frustración.

Confusión financiera: la estructura unipersonal de la empresa ha resultado en una confusión de bolsillos entre la persona natural y la jurídica que dificulta el entendimiento de la gestión financiera del emprendimiento como tal.

Sin dirección estratégica: como consecuencia del trajín cotidiano y de la concentración de tareas se ha dejado de lado la tarea de evaluar, medir y pensar la línea estratégica de la empresa. Como quien dice “el que mucho abarca poco aprieta”.

Invisibilidad: los proyectos realizados quedan abandonados una vez terminada la fase de producción. Es bien sabido que una creación, un producto cultural solo vive y se mantiene vigente en el contacto con el público, en la circulación y apropiación. Se combinan aquí la concentración de tareas, la falta de dirección estratégica y la ausencia de promoción.

Falta de confianza: la combinación de todos estos factores anteriores a lo largo del tiempo han generado reticencia y falta de confianza en ciertos procesos que podrían resultar benéficos para el desarrollo del emprendimiento si estuvieran hechos correctamente. Esto podría también definirse como un aislamiento de varios sectores del mercado donde LoPosible podría tener buenas oportunidades de creación, producción y monetización.

3. OPORTUNIDADES

Acceso a red de materia prima narrativa, temas y personajes: unos de los acumulados conseguidos en los años de trabajo ha sido una densa red de contactos en todos los rincones de Colombia. Tener el acceso a personas proporciona una cantidad enorme de fuente de información, historias, y capacidades logísticas en los territorios.

Alto potencial de desarrollo de las ICC: como se ha señalado en este texto repetidamente el enfoque de desarrollo de políticas de fomento de la cultura y de emprendimiento cultural presentan un potencial importante. Destinar recursos para captar las oportunidades resultantes se impone como un eje principal de la estrategia a desarrollar.

Marco legal de fomento y promoción: hoy en día Colombia cuenta con una batería de medidas que estructuran la consolidación de los sectores culturales en diferentes escalas. Conocerlo y aplicarlo para sacarle provecho es importante para encarrilar el emprendimiento cultural.

4. FORTALEZAS

Experiencia y catálogo: durante diez años LoPosible Films ha venido acumulando conocimiento del territorio colombiano, de las realidades humanas de sus habitantes, de los contextos sociales y políticos que componen su autenticidad. El catálogo de obras realizadas muestran la línea editorial de LoPosible, fuertemente comprometida en lo social desde la construcción de paz, la recuperación de la memoria, la reconciliación y la promoción de la diversidad como pilares. Este capital es indeleble e inspirador.

Variedad de productos: LoPosible ha realizado proyectos institucionales, documentales y comerciales, todos con un alto nivel de calidad y compromiso editorial. La capacidad de abordar cada proyecto teniendo en cuenta las necesidades de los clientes ha resultado sin excepción en la satisfacción completa de los procesos de creación y producción de todas las partes implicadas.

Experticia en narrativas documentales: LoPosible ha sido capaz de asimilar las transformaciones del lenguaje audiovisual que plantea el ecosistema digital. Hoy en día trabajamos en mantener actualizado nuestro conocimiento sobre las fluctuantes tendencias del paisaje audiovisual para ponerlo al servicio de los clientes.

Conexiones internacionales: la trayectoria de LoPosible ha estado nutrida de encuentros con personas de todos los rincones del planeta. Hoy estas relaciones se muestran como un capital importante para apoyar la distribución de "Barrios Latinoamérica".

Robustecimiento de conocimientos y aptitudes: la maestría en gestión cultural y producción audiovisual ha sido la oportunidad de consolidar las experiencias laborales desde la perspectiva empresarial. Adicionalmente se puede afirmar que tenemos a disposición un conocimiento mucho más robusto de las dinámicas que rigen la cultural en sus múltiples capas y eslabones. La realización del proyecto de maestría y la escritura de este documento han exigido un trabajo enorme que desde ya se puede ver recompensado.

Serie documental "Barrios Latinoamérica": la concepción del proyecto, la gestión para su realización y el resultado concretado en el piloto de la serie nos han curtido. "Barrios" encarna fielmente el sello que queremos imprimir en LoPosible a nuestros proyectos y nos da hoy la fortaleza para seguir el proceso sin desfallecer hasta conseguir su realización completa.

D. DIAGNÓSTICO

El modelo de negocio de LoPosible Films actualmente es deficiente ya que no logra suplir sus propias necesidades. Su debilidad estructural consiste en

la concentración de tantas tareas en una sola persona que muchas de ellas no logran hacerse correctamente. Las áreas más afectadas son la financiación y consecución de recursos y el mercadeo de los proyectos. Esto ha generado un desbalance que impacta todas las etapas de producción. Sin embargo sus actividades le han permitido acumular un conocimiento robusto y un catálogo que refleja sus pilares éticos y estéticos. Los clientes manifiestan en alto grado la satisfacción que les brindan los productos realizados y la metodología de producción.

La empresa necesita implementar un modelo que permita delegar las tareas menos desarrolladas para darle mayor fluidez y transparencia a su actividad financiera. Es importante definir como objetivo la reconexión de la empresa con segmentos del mercado de los cuales está actualmente aislada. El diseño de la estrategia debe contemplar los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos propios y su debida difusión, lo que a su vez se traducirá en un mayor acceso a recursos y posibilidad de sostenibilidad.

Es el momento de la transformación de un emprendimiento cultural empírico en una empresa sostenible, rentable, promotora de buenas prácticas laborales y productora de contenidos culturales con significativo alcance y difusión. Sigue vigente el deseo de tomar riesgos artísticos y hacer apuestas con contenidos que aporten a la diversidad cultural recogiendo y valorando el patrimonio cultural latinoamericano. Existe la convicción de poder encajar en las tendencias en producción de contenidos diversos que contribuyan al enriquecimiento cultural de las audiencias.

El desafío consiste en posicionar a LoPosible Films como una productora de contenidos creativos y poéticos que den valor a la compromiso social, elevando los estándares de calidad de producción, accediendo a los recursos que potencien la inspiración en el trabajo diario.

E. “BARRIOS LATINOAMÉRICA”, LA PROPUESTA DE VALOR

En este sentido “Barrios Latinoamérica” surge como la propuesta de valor para implementar una estrategia que permita enderezar el rumbo del emprendimiento. El proyecto es una serie documental de exploración urbana, por los barrios de las tantas ciudades exóticas y vibrantes del continente latinoamericano. “Barrios” es popular e innovador, con personajes fuertes y el sabor de la cultura Latinoamericana que invita a descubrir los barrios como tesoros urbanos. Resalta lo local y lo escala globalmente para crear conexión humana.

Personajes genuinos y fascinantes que habitan el barrio serán los anfitriones contemporáneos de este viaje que irá dibujando en tal esquina o fachada, puerta o local, pequeñas pinceladas de la identidad de estos

tesoros urbanos. Queremos despertar la curiosidad y sorprender con aquellos elementos únicos del vecindario.

La esencia de “Barrios” es despertar la curiosidad, afirmar a cada persona como un tesoro y compartirlo, crear lazos entre las personas y fomentar los intercambios entre las personas.

“Barrios” es una apuesta por conectarse con los personajes tal como son, en un entorno que les es familiar donde se desenvuelvan con la mayor libertad, naturalidad y frescura. Es un proyecto divertido, que involucra aventura y experiencias novedosas, que celebra la autenticidad y la diversidad.

“Barrios” es un proyecto audiovisual diseñado para ser disfrutado en plataformas OTT, VoD y plataformas digitales por una audiencia que quiere complementar sus consumos mainstream con contenidos locales, a través del idioma común del español.

Barrios es audaz, enérgico, alegre, inspirador y optimista. El proyecto se desarrolla en el terreno, basado en la relación con las personas, movido principalmente por la intuición y el optimismo. Se alimenta de flexibilidad para conseguir capturar y plasmar aquellos elementos comunes que constituyen una identidad. “Barrios” exalta lo local y lo escala globalmente para crear conexión emocional de forma cálida y cercana entre las personas.

En la fase de investigación del proyecto partimos con un par de contactos basados en relaciones comerciales en la plaza de mercado y en una fábrica de baldosas. A partir del momento que el proyecto se consolidó ambos contactos fueron cruciales para abrir nuevas puertas y desarrollar nuevas conexiones que hoy en día son no menos de cuarenta en el 7 de agosto. La esencia del proyecto consiste en derribar barreras para acercarse a gente desconocida, gestionar los intereses de cada persona para crear relaciones de confianza. Ese es el espíritu que buscamos entablar con nuestros socios, propiciar el entusiasmo y el compromiso en una relación cálida, sostenible y divertida en sus diferentes fases.

Cristina Quiñones ¹⁰⁶ define un “insight” como una “revelación o descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor frescas y no obvias, que permiten alimentar estrategias de comunicación, branding e innovación.” “Barrios” está diseñado para satisfacer un conjunto de “Insights” de sus potenciales clientes y consumidores: 1. producir, difundir y consumir productos culturales entretenidos que enriquezcan el conocimiento personal, mejoren el entendimiento entre culturas del mundo y fomenten un espíritu de paz y convivencia; 2. Valorar las expresiones culturales, saborear su originalidad y autenticidad a

¹⁰⁶ Desnudando la mente del consumidor. Cristina Quiñones, Editorial Planeta. ISBN 9786124650130.

través de la empatía; 3. Vivir el consumo de contenidos como una experiencia enriquecedora, más conveniente y económica, con oferta personalizada que aumente la satisfacción exponencialmente.

El formato original de serie documental de exploración urbana satisface la curiosidad, brinda la oportunidad de viajar a través de las imágenes, propende por cambiar los imaginarios, alimenta el deseo de adquirir conocimientos y permite complementar los consumos tradicionales de productos mainstream con contenidos locales en español. “Barrios” ofrece la posibilidad de escuchar voces y acentos distintos, estimula la conciencia e interés social y, sobre todo, es adictiva, permite satisfacer las ansias de seguir una serie completa para entender una temática desde perspectivas y enfoques diferentes.

En este sentido “Barrios Latinoamérica” se posiciona como una propuesta de valor con una fuerte ventaja competitiva, orientada al futuro y con potencial de adaptación y mejora. Con esta proponemos mantener el nivel muy alto, demostrar que nuestros contenidos son poderosos y tienen un enorme potencial en el consumo cultural de las plataformas de difusión continental. Coloquialmente decimos que las series documentales son como las cremas para el cuidado de la piel para hombres: hace diez años parecía algo inverosímil, hoy en día cada hombre tiene al menos dos tarritos en su neceser.

No hay opción! Si queremos que “Barrios Latinoamérica” trascienda como alternativa de contenidos culturales, debe ser altamente competitiva y eso tiene un impacto importante en el nivel de exigencia y compromiso de quienes participan en la producción.

La meta de un proyecto destinado al público es sin duda alguna la popularidad y aprobación. El potencial del proyecto, su carácter inminentemente popular, define su fuerza. Este elemento es el incentivo más poderoso para los clientes que buscan ampliar su espectro actual de consumidores. “Barrios” es un prototipo que, a pesar de tener muy claro de qué se trata y cómo debe ser hecho, también debe ser flexible, mantener los ojos y los oídos abiertos a propuestas y sugerencias de quienes muestren su interés de manera a alcanzar su objetivo primordial de difusión continental.

F. UN MERCADO EN MUTACIÓN OFRECE OPORTUNIDADES

El mercado audiovisual se encuentra en plena transformación y adaptación a las nuevas condiciones impuestas por la revolución digital. Hoy la producción audiovisual tiene enormes desafíos frente al crecimiento de las plataformas de VOD y OTT que integran la experiencia de reproducir por streaming a través de una simple conexión a Internet, una forma más conveniente y económica de ver TV, con oferta personalizada que

aumenta la satisfacción, rastreable y segura que garantiza su impacto en la audiencia.

Actualmente el crecimiento de las plataformas de VOD e OTT las enfrenta a la necesidad de posicionarse en mercados donde *“coexisten otros propósitos en su actividad como el desarrollo de audiencias de un nicho particular. Entre otros objetivos, está el de asegurar la distribución y apropiación de contenidos alternativos o autorales del mundo”*¹⁰⁷ a través de la generación de impacto local.

Entre los productos de no ficción que han trascendido en Latinoamérica podemos citar la serie de origen mexicano “Urbanos”, el programa colombiano “Los puros criollos” y la producción de Anthony Bourdain “Parts Unknown”, un programa que atrajo a una audiencia joven y sofisticada; “Abstract”, una serie definida como documental sociocultural de arte y diseño anunció hace apenas unas semanas la producción de su tercera temporada, confirmando el interés que despierta este formato en los clientes y consumidores. Recientemente se estrenaron en Netflix series documentales con un perfilamiento similar al de “Barrios”. Se trata de “Street food”, una serie panasiática de cocina y estilos de vida con un fuerte componente cultural, y “La crónica del taco”, otra emocionante serie sobre las mejores taquerías de Ciudad de México.

Para posicionar la serie documental “Barrios Latinoamérica” en el mercado latino como una alternativa innovadora, de contenido factual original y entretenido que afirma la identidad latinoamericana y celebra la multiculturalidad es necesario definir su público objetivo.

G. CLIENTES Y CONSUMIDORES SEGMENTADOS

LoPosible Films y su producción “Barrios Latinoamérica” deben surtir dos instancias para lograr su distribución y circulación. El cliente, por lo tanto, será quien compra o contrata la serie, mientras el consumidor es quien lo consume para obtener un beneficio. En sentido estricto solo cuando se concreta el consumo podemos hablar de consumidor final.

Para perfilar estas dos instancias hemos recurrido a dos herramientas muy comunes que permiten definir la personalidad de cada uno, sus comportamientos, expectativas y reacciones. Por un lado usamos la teoría de la personalidad y el perfilamiento psicográfico.

El origen de las teorías de la personalidad se remonta al siglo V a.c., cuando Hipócrates identificó cuatro energías distintas que un individuo puede manifestar. Este perfilamiento de los clientes y consumidores potenciales de “Barrios Latinoamérica” se basa en un modelo de personalidad que el psicólogo suizo Carl Gustav Jung fue pionero en

107 Cine en cifras ed. 16/Caracterización de la Distribución en Colombia/Mar_2019.

desarrollar, publicado en 1921 en su libro "Psychological Types". El trabajo de Jung sobre la personalidad y las "preferencias" ha sido considerado como una obra fundamental para la comprensión de la personalidad humana, ha sido objeto de numerosos estudios por miles de investigadores y actualmente se aplica profusamente en mercadeo para articular la oferta de productos a las necesidades de clientes y consumidores.

El perfil psicográfico de los clientes o consumidores está conformado por sus gustos, opiniones y actitudes que nos permiten identificar su estilo de vida y su personalidad. Estos aspectos determinan cómo pueden reaccionar frente a la oferta de "Barrios" y nos facilita encontrar soluciones o beneficios a situaciones que hoy son una dificultad para ellos o generar beneficios adicionales a los que reciben en la actualidad.

La combinación de estos métodos de perfilamiento sirve para enriquecer un lienzo de propuesta de valor en el que se confrontan las tareas, dolores y beneficios para clientes y consumidores a las características del producto ofertado, los beneficios creados por sus fortalezas y los alivios a sus angustias. De igual manera permite desarrollar un oferta clara y consiente de valor y puede ayudar a responder mejor a las expectativas de los públicos objetivos.

Adicionalmente hemos basado nuestros lineamientos en los siguientes reportes sobre la distribución en Colombia y en América Latina:

1. Diagnóstico del mercado theatrical, televisión, DVD y BluRay, y plataformas digitales VOD en América Latina. Nathalie Hendrickx, agosto de 2015.
2. Cine en cifras, ed. 16. Caracterización de la Distribución en Colombia. Marzo 2019.
3. Informe especial Panorama audiovisual en América Latina, concentración y renovación tecnológica. Llorente & Cuenca, 2013.
4. Panorama audiovisual latinoamericano, Plataforma de Reguladores del Sector Audiovisual de Iberoamérica, 2017.
5. Panorama audiovisual latinoamericano, EGEDA¹⁰⁸, 2017.

1. ¿QUIÉN ES EL CLIENTE?

MERCADO: TV por suscripción y plataformas digitales VoD y OTT.

SEGMENTO: Series por capítulos.

NICHO: Series documentales de contenido factual.

CLIENTES:

¹⁰⁸ Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales, EGEDA.

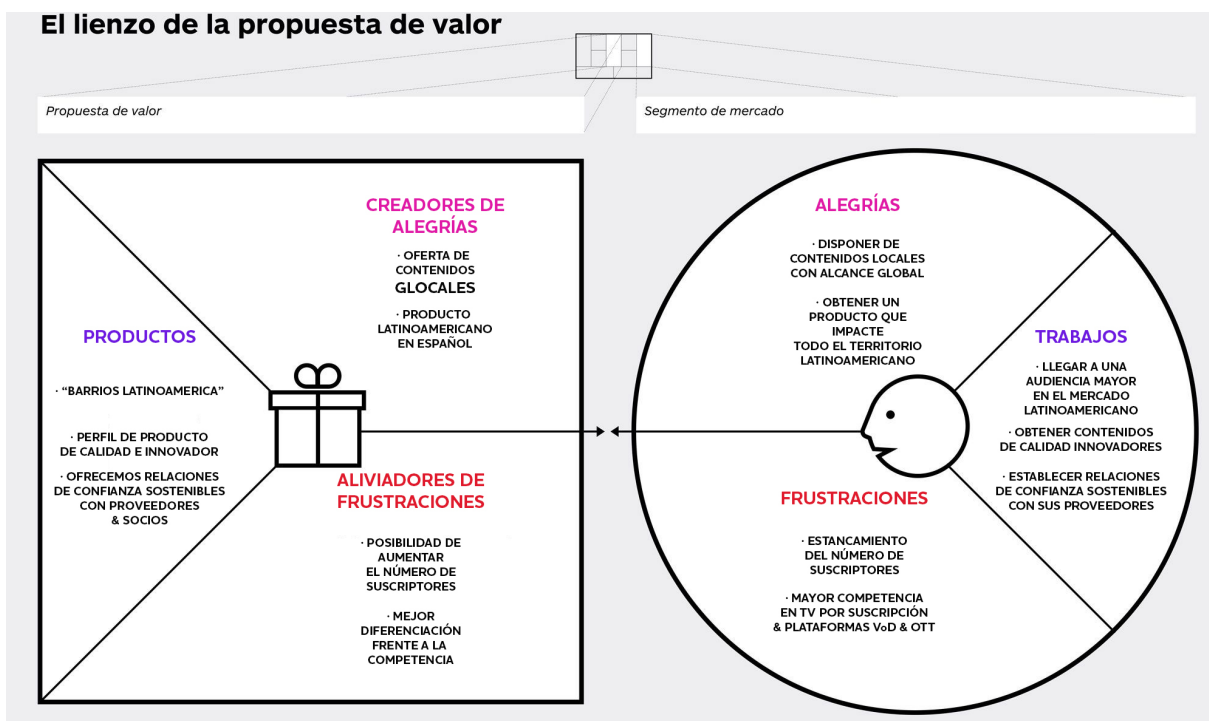
1. Canales por suscripción (Discovery Channel, NatGeo, History Channel).
2. Plataformas VoD y OTT (Netflix, Amazon, Apple TV).
3. Canales informativos internacionales (France 24, BBC, EuroNews, CCTV, TeleSur, CNÑ, AlJazeera).

2. ¿CUÁL ES EL PERFIL DEL CLIENTE?

Son precisos, prudentes y disciplinados. Conocen su mercado, la competencia y el contexto de la industria. Son líderes de su segmento. Toman riesgos muy limitados y con estudio y análisis previos.

Son meticulosos en elecciones que requieren concentración y precisión. En un mercado con abundante oferta la dificultad para ellos radica en escoger los productos que respondan mejor a sus expectativas y experiencias anteriores.

FIGURA 3. LIENZO CLIENTE



Son pensadores objetivos, combinan intuición con información. La combinación de intuición y manejo de datos es una definición muy asertiva de las plataformas de difusión audiovisual.

Tienen fuerte capacidad crítica, extraen conclusiones y actúan con datos concretos. Tienen la experiencia, la capacidad de renovarse y reaccionar en la situación que un producto no funcione. De cada producto tienen

mediciones y cifras exactas que les permiten comparar y actuar en función de la reacción de la audiencia.

VALORES: Precisión, prudencia, buscan construir relaciones a largo plazo y hacer inversiones seguras. Desean la fidelidad absoluta del espectador y quieren recompensarlo con los mejores contenidos.

CREENCIAS: Conocen su mercado, la competencia y el contexto de la industria. La demanda de contenidos aumenta de forma vertiginosa y la proyección es que continuará creciendo lo que exige una selección muy precisa. La competencia es feroz.

ACTITUDES: Son líderes de su segmento. Toman riesgos muy limitados y con estudio y análisis previos.

MOTIVACIONES: Ser líderes en el mercado, mejorar la experiencia del espectador para fidelizarlo y mantenerlo en su canal de consumo.

DESEOS: Ofrecer tanta variedad como sea posible para retener al espectador en su plataforma.

FANTASÍAS: Un consumo constante que les permita procesar la información para comprar o producir contenidos cada mejor adaptados a los gustos de cada segmento de la audiencia. Crear un algoritmo que anticipe las necesidades de su clientes para ser líderes (únicos) en el mercado.

MIEDOS: No lograr conectar con los gustos de los consumidores.

EXPECTATIVAS: Fortalecer la experiencia propia y la del consumidor de contenidos, mantener la capacidad de renovarse y reaccionar en la situación que un producto no funcione. Obtener de cada producto mediciones y cifras exactas que les permiten comparar y actuar en función de la reacción de la audiencia. Combinar la intuición y la información para liderar el mercado de las plataformas de difusión audiovisual.

“Barrios Latinoamérica” es una producción en español que le apunta a un segmento de clientes exclusivos y exigentes que tiene un conocimiento muy preciso del comportamiento de sus clientes, nuestros consumidores finales. Apuntamos para la distribución a socios que busquen construir relaciones duraderas tanto con sus proveedores como con su audiencia, comprometidos con el reconocimiento de la identidad latinoamericana en un mundo multipolar como estrategia para consolidar y ampliar su presencia en el mercado. Sus mediciones les indican que puede y debe dar cabida a construcciones narrativas alternativas, auténticas, con fuerte sabor local para posicionarlo globalmente, ya sea en la parrilla de canales por suscripción de alta penetración y permanente necesidad de contenidos novedosos (Discovery Channel, NatGeo, History Channel), en plataformas VOD y OTT (Netflix, Amazon, Apple TV), o en canales informativos internacionales (France 24, BBC, EuroNews, CCTV, TeleSur,

CNÑ, AlJazeera) con difusión regional y una audiencia que busca complementar su consumo tradicional mainstream con contenidos culturales locales que reflejen su propia identidad.

3. ¿CUÁL ES EL PERFIL DEL CONSUMIDOR?

Son afables, amigables y estables, que suelen llevarse bien con los demás. Buscan la conexión y empatía.

Su actitud es moderada y se auto controlan. Una serie de exploración y viaje a través de un dispositivo es la mejor manera de conocer a bajo costo, con la posibilidad de consumir en los horarios y en la cantidad que mejor les convengan.

Son pacientes. La capacidad de mirar y escuchar experiencias ajenas, al mismo tiempo cercanas y distantes culturalmente, hacerse preguntas y cuestionarse para pensar y buscar respuestas es un proceso lento.

Se centran en conservar lo conocido y predecible. Posiblemente esta actitud de predominancia a informarse correctamente antes de emprender un viaje, permite mantenerse en una zona de confort al mismo tiempo que se emprende una aventura.

Piensan en los demás antes que en ellos. “Barrios” puede proporcionar el entretenimiento, el encuentro cultural, la posibilidad de pensar el mundo de una manera abierta y al otro desde una posición distante que otorga poder en cierta medida y permanece en toda la tranquilidad.

VALORES: Responsabilidad, identidad, curiosidad, flexibilidad. Valora la vida, la diversidad, la(s) cultura(s), los viajes, la aventura y las experiencias novedosas.

CREENCIAS: El documental es cierto, es la verdad. El documental revela cosas que son desconocidas. El documental es histórico. El documental es aburrido / no es divertido. El documental es para aprender.

ACTITUDES: Estar abierto a observar y aprender, escuchar, cuestionar(se), dispuesto al movimiento, abierto al cambio. Respetuoso y curioso. Flexibilidad y compromiso para capturar y plasmar elementos comunes que constituyen una identidad. Moderación.

MOTIVACIONES: Principalmente la intuición y el optimismo. Los motivos que llevarían a una persona a consumir “Barrios” son la conciencia de una variedad cultural, una posición de respeto y entendimiento de las demás personas, de otras culturas, de la naturaleza y el medio ambiente; ser testigo de las expresiones culturales ajenas, busca enriquecer su conocimiento personal y entender al otro.

DESEOS: El deseo principal es de viajar y conocer, vivir una experiencia novedosa recorriendo lugares distintos del mundo, tener acceso a sitios a

los que de otra manera no podría llegar ni conocer en su expresión mas representativa.

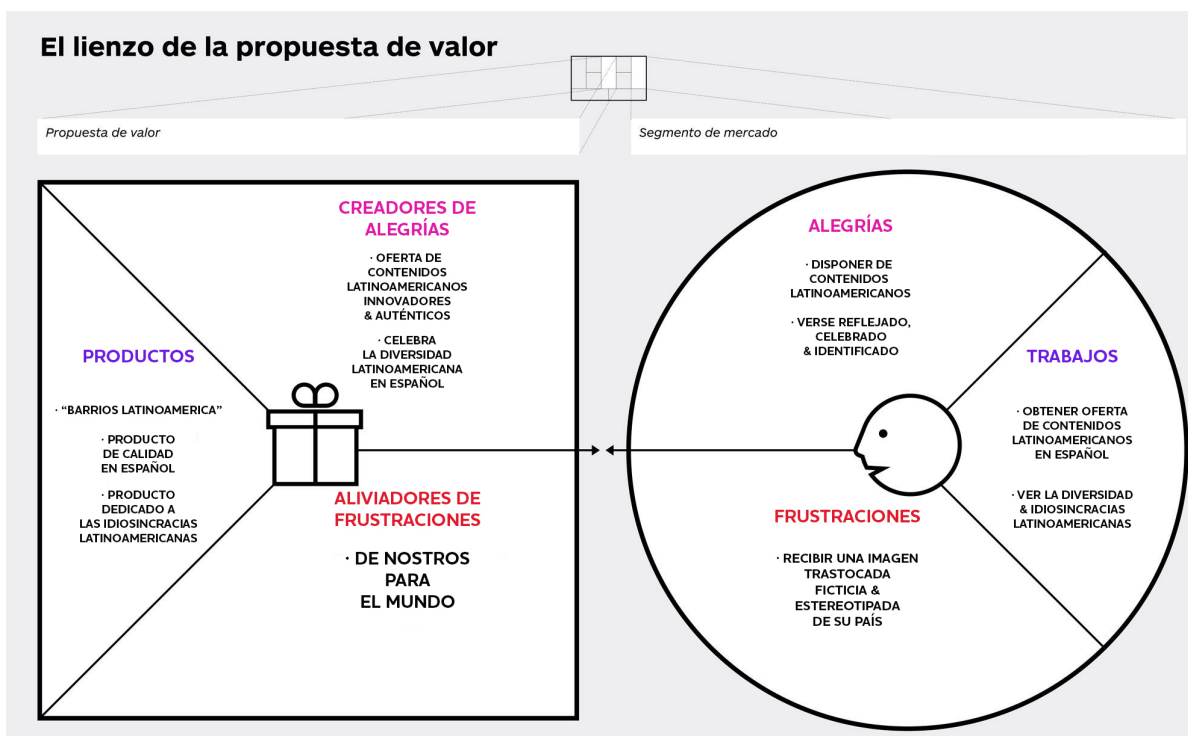
FANTASÍAS: Viajar incesantemente, conocerlo todo, probarlo todo, experimentar sin riesgos.

MIEDOS: Aburrimiento, rutina, desinformación o manipulación, engaño. La inadecuada relación con miembros de la comunidad. Lo falso, ficticio y postizo.

EXPECTATIVAS: Conocimiento amplio a través de las emociones, de forma cálida, cercana a las personas y sus relaciones sociales. Buscan la conexión y empatía.

“Barrios Latinoamérica” es una serie documental de exploración urbana que le apunta a una audiencia curiosa, con el gusto por el viaje y la exploración, con sed de conocimiento y voluntad reflexión, para complementar sus consumos mainstream con contenidos culturales con mayor acento local, a través del idioma común del español; un público que quiera satisfacer emocionalmente la experiencia por medio de valores éticos y estéticos en los que se pueda identificar.

FIGURA 4. LIENZO CONSUMIDOR



Cuando el consumidor ve “Barrios Latinoamérica” genera una conexión directa con aspectos concretos y tangibles de la cultura del barrio; concretamente en el piloto sobre el barrio 7 de agosto la empanada tiene un papel protagónico. Una empanada es mucho más que un amasijo, es

la condensación de una gran cantidad de saberes y prácticas que reflejan una idiosincrasia, una forma de relacionarse, una confianza y convivialidad propias de ese lugar. Adicionalmente pararse en cualquier sitio a comerse una empanada es abrir las puertas al diálogo, relacionarse con el otro, hablar del picante, del guacamole o elogiar al cocinero son tácticas de relacionamiento, espacios de encuentro y cultura popular.

H. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Trabajando los temas de diversidad sexual y de género aprendí que la identidad no es algo estático, es dinámico. La identidad se construye, se moldea, se afirma o se niega, evoluciona, es tangible e intangible. Esa precisamente es la apuesta en este momento: transformar la identidad de un emprendimiento aportándole nuevos elementos para enriquecerla, despojándola de los aspectos perjudiciales de una etapa anterior para permitirle madurar y crecer.

La definición de metas y objetivos es una propuesta que va en el sentido de extraer el ADN de LoPosible Films para sacarle el mayor provecho y rendimiento a un modelo de negocio que proporcione estabilidad laboral, sostenibilidad empresarial y rentabilidad compartida para todos los socios del proyecto.

La apuesta es también por la construcción de un espacio creativo donde la búsqueda artística tenga una incidencia más importante a través de la consecución de más y mejores recursos, con un enfoque comercial más definido y con mayor alcance.

1. METAS

La empresa tiene como primera meta generar proyectos y mantener un flujo continuo y suficiente de producción de contenidos para conseguir un punto equilibrio financiero, saneando las finanzas actuales.

Garantizar la conformación y estabilidad de un equipo que cubra las distintas fases de producción; el equipo estará conformado por un productor encargado de la consecución de proyectos externos, financiación de proyectos internos, gestión de recursos para el corrector desarrollo de los proyectos y relacionamiento con otras instancias de distribución y circulación de los productos; un director encargado de la investigación temática y propuesta creativa de los proyectos, realización de los proyectos en su fase de filmación y supervisión de los contenidos en fase de post producción; y un editor encargado del flujo de material de filmación y de la edición de los proyectos.

La meta final consiste en trabajar en una oferta de valor consistente que aproveche el capital de conocimiento y experiencia, que permita posicionar la productora como un referente de contenidos digitales

comprometidos con la diversidad, creativos, poéticos, educativos, incluyentes, entretenidos y de alta calidad que permitan acceder a circuitos de distribución latinoamericanos y mundiales.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollar, promover y potenciar el proyecto “Barrios Latinoamérica” como punta de lanza de la transformación empresarial.

Usar “Barrios Latinoamérica” como propuesta de valor que permita reconectar con sectores del mercado de los cuales LoPosible se había aislado.

Adaptar el modelo de negocio actual garantizando la sostenibilidad de la empresa y de sus colaboradores.

Participar del dialogo nacional en torno a la identidad, la memoria, la resolución de conflictos, la igualdad de género, el rescate y visibilización del patrimonio tangible e intangible que permanece subyacente y desconocido.

Participar activamente con propuestas y proyectos en mercados, festivales, encuentros profesionales y demás manifestaciones donde exista oportunidad de intercambios culturales y comerciales potencialmente enriquecedores para LoPosible Films.

Activar los contactos a nivel nacional e internacional para consolidar la viabilidad del proyecto piloto de “Barrios Latinoamérica”, su producción, distribución y circulación como establecido en la segmentación de clientes y consumidores.

Reforzar la línea de acción actual potenciando la relación con clientes satisfechos y nuevos aliados interesados en desarrollar temas enfocados en sostenibilidad e innovación social, género, construcción de memoria, documentación de procesos sociales orientados al cambio de imaginarios y comportamientos sociales.

I. RIESGOS

1. RIESGOS OPERACIONALES

El principal riesgo operacional en este momento es la acumulación excesiva de responsabilidades en una única persona, entorpeciendo un desarrollo armónico de los proyectos y disminuyendo la capacidad de financiación y consecución de clientes. Es imperativo desmontar esta estructura para garantizar una correcta y equilibrada operación de los diferentes departamentos.

Existen los riesgos de fracasar en la conformación de un equipo competente y de mantener el ciclo vicioso de la concentración de tareas

donde cada etapa de la cadena de valor absorbe totalmente el tiempo y la energía, impidiendo encadenar los proyectos.

La presencia en territorios alejados susceptibles a una degradación de las condiciones de seguridad se hace cada vez más difícil. Los habitantes de estos territorios se tornan reticentes frente a la presencia de cámaras y disminuye la disposición de otorgar testimonios. En algunos casos se llega hasta a recibir amenazas en ciertas zonas del país.

2. RIESGOS ESTRATÉGICOS

“Barrios Latinoamérica” es el proyecto modelo de la transformación. Si este proyecto no tuviera éxito se necesitaría desarrollar un proyecto alternativo que permita llevar a cabo el plan estratégico.

La expedición de la ley de Economía Naranja ha generado grandes expectativas pero también fuertes reticencias. La incertidumbre de su implementación representa un riesgo estratégico para los sectores que podrían verse ya sea beneficiados o perjudicados.

La decisión de seguir adelante con el emprendimiento cultural impulsando una reestructuración de su modelo de negocio representa una toma de riesgo importante si se compara con la posibilidad de limitar más perjuicios cerrando sus puertas y liquidando.

La formalización y profesionalización del mercado laboral en el ámbito audiovisual nos ha llevado a una reglamentación y a acuerdos entre distintos eslabones de la cadena productiva que nos ha permitido acceder a nuevos mercados atrayendo inversión extranjera. Actualmente esta tensión entre bajos costos y la necesidad de aportar estabilidad y dignidad laboral al talento técnico y artístico se encuentra en un equilibrio precario. Una excesiva rigidez o un alza brusca en las tarifas puede poner en riesgo los avances realizados hasta la fecha.

J. FUENTES Y RECURSOS

Con el fin de establecer el flujo de caja de la empresa y determinar su punto de equilibrio es necesario saber con qué recursos se debe contar para ejecutar el plan así como el origen y los métodos de financiación de esos recursos en lapso de tiempo determinado.

1. RECURSOS

Siguiendo los lineamientos del diagnóstico de la matriz DOFA los recursos necesarios para la implementación del plan son:

- Recursos humanos, un equipo de trabajo conformado por:
- un productor encargado de la promoción de la empresa para consecución de proyectos, evaluación y participación en instancias

de financiación, gestión de recursos y relacionamiento con las diferentes instancias del proceso creativo productivo;

- un director encargado de investigar y proponer temáticas, establecer las propuestas creativas, realizar los proyectos durante la filmación y seguimiento estético de la post producción;
- un editor encargado del flujo de material de filmación y de la edición de los proyectos.
- Recursos para promoción y mercadeo.
- Recursos para desplazamiento a mercados y encuentros profesionales.
- Cubrimiento de los gastos de servicios básicos de operación. Internet, comunicaciones y electricidad.
- Recursos para inversión en tecnología, actualización de equipos de hardware y software.

2. FUENTES

Las fuentes de financiación para la consecución de recursos necesitan:

- Acogerse a oferta Bancóldex en el marco de los incentivos propuestos por la ley de economía naranja.
- Participar en convocatorias, concursos y festivales.
- Establecer contactos B2B con las diferentes instancias del público objetivo de "Barrios Latinoamérica".

K. LÍNEAS DE ACCIÓN DEFINIDAS

- Consolidar "Barrios Latinoamérica" como propuesta de valor y proyecto piloto propio.
- Contratar el personal necesario para desembotellar la cadena de producción, desarrollar un área de creación de proyectos originales, desarrollar un área de consecución de recursos para la promoción, impulso y realización de proyectos.
- Establecer un cronograma que permita fijar las etapas.
- Establecer una batería de indicadores para poder hacer seguimiento de la evolución e impacto de las medidas tomadas.
- Diseño de una estrategia de comunicación que integre las líneas de acción a partir de la experiencia y proyección de LoPosible Films.
- Diseñar una estrategia de mercadeo de la empresa.

- Diligenciar el acceso a financiación para emprendedores de economía naranja puestos a disposición por Bancóldex vía otras instituciones financieras de “primer piso”.
- Explorar, seleccionar y participar en convocatorias, concursos y festivales con el fin de reunir fondos que den viabilidad a los proyectos.
- Establecer contactos directamente con el público objetivo, las empresas distribuidoras y difusoras para posicionar “Barrios Latinoamérica” como una oferta de valor innovadora, original, confiable y sostenible.
- Desarrollar otros proyectos propios con destino a canales de gran difusión en plataformas digitales o cable.
- Fortalecer el desarrollo de contenidos y la producción documental siguiendo los lineamientos estratégicos para lograr un equilibrio financiero que permita operación sostenible.

L. ESTRUCTURA DE COSTOS

INGRESOS FIJOS	VALOR
Proyecto Alianza Institucional (P.A.I.)	\$ 8'000.000 mensual \$96'000.000 anual
TOTAL INGRESOS FIJOS	\$96'000.000 anual
INGRESOS VARIABLES	VALOR
Proyectos institucionales (5 al año) P.I.	\$ 30'000.000 por proyecto. \$150'000.000 anual
Proyectos propios (2 al año) P.P.	\$ 75'000.000 (Promedio unitario) \$150.000.000 anual
TOTAL INGRESOS VARIABLES	\$300.000.000 anual
TOTAL INGRESOS	\$396.000.000 anual
EGRESOS	VALOR
Servicios	\$ 600.000 mensual \$ 7'200.000 anual
Publicidad & Mercadeo	\$ 500.000 mensual \$ 6'000.000 anual
Inversión entecnología. Software y	\$ 700.000 mensual

hardware.	\$ 8'400.000 anual
Pago básico de personal de planta: 1 Productor General 1 Director 1 Editor	\$ 2'000.000 mensual \$ 2'000.000 mensual \$ 2'000.000 mensual \$ 72'000.000 anual
Costo operacional proyectos: (O.P.) P.A.I. P.I. P.P.	75% de lo costeado. \$ 72'000.000 \$112'500.000 \$112'500.000
TOTAL COSTO OPERACIONAL	\$297'000.000
TOTAL EGRESOS	\$394'600.000
BALANZA COMERCIAL	\$ 1'400.000

IX. CONCLUSIONES

Los capítulos anteriores han permitido navegar por el vasto espectro de factores que componen el emprendimiento cultural. Desde la experiencia personal hasta el contexto global, el examen de políticas culturales y la utilización de herramientas metodológicas mostraron sus matices para elevar la reflexión poniendo de lado opiniones, sentimientos y prejuicios. La subjetividad permanece pero ahora transformada por el trabajo de escritura y de investigación.

La escritura de esta monografía como trabajo final de grado sintetiza dos aspectos muy importantes de la maestría. Por un lado el proceso de realización de un proyecto cultural; por el otro el desarrollo del enfoque del emprendimiento cultural. Esta reflexión ha sido iluminada por los conocimientos y la metodología adquiridos, en buena parte, en el marco de la maestría.

El talante de "Barrios Latinoamérica", su carácter eminentemente local responde a unas convicciones personales, a una concepción de la cultura y a una visión del emprendimiento cultural que me satisface profundamente y me llena de orgullo.

"Barrios Latinoamérica" se afirma como un proyecto de alta calidad, profundamente enraizado en la cultura local, con una vocación de alcance global y un potencial de crecimiento muy importante.

Existe a través de este proyecto una voluntad muy consciente de incidir culturalmente en los mercados internacionales a partir de la afirmación de nuestra identidad y de la visualización de los patrimonios tangibles

intangibles de las ciudades de Latinoamérica. ¡El proyecto continúa! Apenas es el comienzo.

La globalización y la revolución digital son dos factores fundamentales que modelan nuestro tiempo. Inciden en las relaciones humanas, en las formas de hacer, preservar y proyectar la cultura. Inciden en el modelo de emprendimiento e inciden en las condiciones laborales de los trabajadores y especialmente de los agentes de la cultura. Ambos esgrimen la prosperidad como estandarte pero la manera en que operan impacta negativamente generando un alto riesgo de precarización para los trabajadores de la cultura.

En Colombia se ha venido consolidando el sector de la cultura en los últimos veinte años. La política de Economía Naranja tiene por delante enormes desafíos y responsabilidades frente al cuidado y respeto de los recursos; pero también ofrece inmensas posibilidades tanto para los hacedores de cultura como para transformación de la economía.

Dicha posibilidad de transformación de la economía es una alternativa sólida para mitigar la crisis del modelo industrial de crecimiento desmedido y la globalización en sus aspectos más nocivos. El potencial de la diversidad cultural permitiría una gran transformación de mentalidades para que el trabajo de muchos más sea la creatividad, los espacios de disfrute y el aprendizaje.

Hemos constatado cierta dificultad para articular con fluidez y eficiencia entre el sector público y los emprendedores. Se merece una buena reflexión y la búsqueda de soluciones para garantizar una correcta ejecución e implementación de la economía naranja que beneficie con mayor contundencia a los emprendedores.

La responsabilidad de crear y sostener un emprendimiento cultural no puede ser tomado a la ligera. El emprendedor necesita acceder a las herramientas de gestión, de gerencia y a conocimientos en administración para no terminar afectado negativamente en su apuesta de emprendimiento.

No existe un modelo específico para el emprendimiento cultural. Es necesario hacer el juicioso examen de las necesidades específicas de cada eslabón de la cadena de valor para adaptar el modelo de negocio en función de ellas. El emprendimiento debe ser una herramienta al servicio del emprendedor cultural y no un lastre.

¿Cómo podemos hacer para que todos los eslabones de la cadena de valor de la cultura se beneficien al 100% de las políticas de economía naranja?

¿Cómo podemos desatascar el cuello de botella que actualmente existe entre en las instituciones gubernamentales y una parte del empresariado cultural, el más pequeño y vulnerable en su mayoría?

El emprendimiento cultural LoPosible Films sufrió múltiples rasguños pero a la final salió fortalecido de este ejercicio. Tanto “Barrios Latinoamérica” como el diseño de una estrategia adecuada le ofrecen muy buenas cartas para jugar la partida de la transformación en una empresa cultural sostenible, generosa, creativa y audaz.

Si bien se ha hecho un análisis detallado de contextos, políticas y programas, también he procurado aplicar la mayor objetividad posible. Esa ha sido la esencia del ejercicio al escribir este documento. Una de las lecciones y más formadores aprendizajes de la escritura consiste definitivamente en confrontar aquello que creemos más sólido, distanciarse de las visiones preestablecidas con el fin de desaprender lo aprendido, enfrentar el miedo y sus debilidades para poder mirar hacia delante.

Escribir es reescribir mil veces. El apasionamiento y la convicción pasan por el filtro de la reflexión para digerir lo investigado, sopesar lo sabido y lo ignorado. Documentarse e investigar son las bases para sacar conclusiones proporcionadas.