

Un sistema para su diagnóstico
y fortalecimiento

Gerardo Neugovsen

MAGÍSTER EN MANAGEMENT DE MEDIOS Y
ARTE POR LA OPEN UNIVERSITY OF LONDON,
INGLATERRA Y LA INTERFACULTY OF ECONOMY
AND ARTS DE LA HKU DE HOLANDA.
SE DESEMPEÑA COMO INVESTIGADOR,
CONSULTOR INTERNACIONAL Y PROFESOR
INVITADO DE DIVERSAS UNIVERSIDADES
EN LATINOAMÉRICA Y EUROPA

INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta las características de un instrumento de investigación y de diagnóstico desarrollado para identificar las competencias emprendedoras en personas que lideran micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) en el campo de las Industrias Culturales y Creativas, así como los modelos de negocio implementados. La cultura y la creatividad están en condiciones de generar riqueza material y económica pero los mecanismos que posibilitan estos resultados son poco comprendidos aún. Tampoco es conocido en detalle el modo en que los y las emprendedores/as diseñan e implementan los dispositivos para generar y capturar valor. Se trata de un sector que, junto a los tradicionales valores que lo caracterizan relacionados con la tradición, la consolidación de las identidades, de la memoria histórica, del esparcimiento y de la pertenencia, colabora de manera activa con la disminución de patologías sociales tales como la violencia, la exclusión, el desempleo y la pauperización espiritual y material de nuestras sociedades. Todo este conjunto posee niveles de complejidad conceptual y operativa que lo diferencia de los ámbitos emprendedores tradicionales. Esta actividad aún no cuenta con el reconocimiento y la jerarquización correspondientes a lo cual se suman los prejuicios infundados acerca de que la cultura (y más aún la creatividad) no son ámbitos rentables, siendo que informes e investigaciones en todo el mundo demuestran lo contrario. Urge entonces comprender

quiénes son, profesionalmente hablando, las personas que asumen el riesgo de emprender sobre base cultural y/o creativa.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Generar riqueza a partir de los intangibles

La Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo y Comercio (UNCTAD) publica en el año 2008 un informe que se actualiza regularmente denominado “Informe sobre Economía Creativa 2008” (UNCTAD, 2008) donde plantea que: “(...) ha llegado el tiempo de ir más allá de la economía y buscar una aproximación más holística al tema del desarrollo, considerando las diferentes identidades culturales, las aspiraciones económicas locales, las disparidades sociales y las diferencias tecnológicas”. Se enuncia así el profundo cambio paradigmático que estamos viviendo desde la Era Industrial hacia la Era del Conocimiento, en donde los recursos materiales dejan de ser la principal fuente de riqueza económica para poner en valor intangibles tales como la creatividad y el conocimiento y en donde la cultura se convierte en actor principal de los temas de desarrollo y bienestar social. Este cambio, para el cual la Economía tradicional aún no cuenta con herramientas adecuadas para su comprensión y análisis, desafía conceptos centrales de los modelos económicos existentes, en tanto la materia prima tradicional, de base material, pierde valor con su uso, los recursos no materiales, por su parte, al decir

del economista chileno Manfred Max Neef, “sólo pierden valor en la medida que no sean utilizados” (Max-Neef, 1991).

1.2 Las Industrias Culturales y Creativas (ICC) como fuente de (auto) empleo

Asistimos a la consolidación de la actividad productiva en el campo cultural y creativo bajo la denominación genérica de Industrias Culturales y Creativas. Si bien no se ha llegado aún a un consenso en cuanto a las fronteras de este sector, los especialistas concuerdan en reconocer a la cultura y la creatividad como motores de los nuevos desarrollos económicos. Las ICC demuestran que las fuentes de riqueza basadas en la creatividad y el conocimiento pueden ser ilimitadas y abren las puertas para nuevos caminos de producción y comercialización de servicios y productos. Las modernas tecnologías de comunicación refuerzan esta afirmación, creando condiciones favorables para que estos procesos puedan ocurrir. Nuevos modos de (auto) empleo y de asociatividad empresarial toman forma, trastocando incluso los modelos tradicionales de financiamiento. De acuerdo al informe BASCAP de la Unión Europea (BASCAP, 2010), la facturación anual de las Industrias Creativas en la Europa 25 corresponde a 862 billones de euros en el año 2008, representando el 6,9% del PBI regional y generó 14,4 millones de empleos, equivalente al 6,5% del total de empleos en el viejo continente. En Latinoamérica, especialmente en países como Brasil, Chile, Argentina, Colombia y México, el peso de estas Industrias en las economías nacionales es cada día mayor. La tendencia es creciente, como es creciente también la necesidad por comprender y manejar adecuadamente los mecanismos productivos y comerciales vinculados.

1.3 Los emprendedores de la cultura y de la creatividad

Las ICC en todo el mundo están compuestas por MiPyMes lideradas por emprendedores, que responden al concepto definido por A. Schumpeter: son innovadores que implemen-

tan cambios en una economía al introducir nuevos productos o métodos de producción. En esta visión, los emprendedores son elementos disruptivos que plantean la llegada de nuevas eras en los mecanismos económicos vigentes (Schumpeter, 1934). Sin embargo, y a pesar de todos estos datos y de la evidencia de que este es uno de los sectores de mayor proyección y crecimiento, el informe europeo *The Economy Of Culture In Europe rapport, 2006* (<http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>) plantea: “el papel del sector cultural y creativo dentro del contexto productivo europeo es ampliamente ignorado” y demuestra la falta de uniformidad en los criterios de análisis así como en las definiciones del sector.

Si bien no se ha llegado a un consenso en cuanto a las fronteras del sector de Industrias Culturales y Creativas, los especialistas concuerdan en reconocer a la cultura y la creatividad como motores de los nuevos desarrollos económicos.

Este cúmulo de elementos llevó al autor a desarrollar un instrumento de diagnóstico, producto de más de diez años de investigación que busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias que llevan adelante los emprendedores de las Industrias Creativas y Culturales para diseñar e implementar sus modelos de negocios? ¿Cuáles son las principales motivaciones, tanto para iniciar como para sostener un emprendimiento de estas características? ¿Cuáles son las principales competencias desarrolladas en la práctica y cómo impactan en la sostenibilidad del emprendimiento en el mediano y largo plazo? ¿Es posible identificar tipologías que faciliten la identificación de perfiles emprendedores propios del sector? ¿Cuáles son las principales tensiones con las que deben convivir estos emprendedores y cómo afectan los procesos de toma de decisiones?

Este instrumento tiene finalmente como objetivos:

- a) Proveer información significativa para especialistas y para el sector educativo y de formación profesional que permita mejorar los desempeños actuales y formar personas en perfiles específicos para esta actividad en la actualidad y en el futuro.
- b) Generar información útil para decisores políticos y responsables de políticas

y desarrollo local que comprendan la potencialidad de esta actividad y están comprometidos con la creación de condiciones que faciliten la creación de nuevos emprendimientos y fortalezcan los existentes.

- c) Colaborar con la construcción de argumentos sólidos orientados al mundo financiero, siempre reticente respecto de las posibilidades económicas de este sector.
- d) Ofrecer un nuevo y refrescante abordaje de la temática dirigido a los emprendedores y actores directos del sector.

2. ACERCA DEL MÉTODO Y DEL PROCESO

Una condición para el desarrollo de esta herramienta fue lograr cuantificar lo cualitativo. Esto llevó a diseñar un instrumento que permitiera capturar las opiniones subjetivas de los entrevistados en un formato que pudiera ser posteriormente cuantificado con fines estadísticos y de comparación tanto entre emprendedores así como entre sectores y/o regiones. Para desarrollar esta metodología la primera etapa de esta investigación fue alojada en la Fundación COPPLA de Argentina, bajo el área educativa y de investigación denominada Tikal Ideas. Para este fin se obtuvo apoyo financiero del Convenio Andrés Bello, entidad iberoamericana con sede en Bogotá, Colombia, dedicada a la educación, la cultura y la ciencia; del Instituto Universitario ESEADE de Buenos Aires, y el aval académico de la Faculty of Economy and Arts de la Universidad HKU de Holanda. En el año 2009, este trabajo obtuvo el primer premio del concurso “Estímulo a la Empresarialidad” financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo-BID a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y realizado por la Fundación Empresa Global de Argentina. Un primer *abstract* de la metodología fue publicado en el libro *Creative Industries, a colourful fabric*, editado por la



Faculty of Economy and Arts de la Universidad HKU de Holanda en el año 2009.

2.1 Lo que esta metodología no pretende ser

La búsqueda no se orienta hacia la definición de “modelos de éxito” o un recetario paso a paso respecto de cómo gerenciar un emprendimiento de estas características. Se busca comprender cómo estos emprendedores construyen sus cuerpos de saberes, tomando en cuenta las particularidades locales, las tradiciones y los contextos. Se pretende así evitar que estas prácticas se conviertan en la ilusión de una burbuja salvadora o de una tendencia de moda a la luz de las

actuales coyunturas económicas mundiales. El autor considera que la mejor comprensión de estas prácticas pueden conducir a la consolidación y mejora de modelos superadores de las difíciles situaciones económicas en las que viven habitualmente los creadores y emprendedores del sector y, expandiendo de manera responsable las conclusiones que surgen de estos trabajos, lograr generar mayor bienestar a amplios sectores de la sociedad, generando (auto) empleo, cohesión social, disminución de los índices de patologías sociales (violencia, exclusión) y una mayor riqueza material, cultural y creativa como pueblos. Se busca en suma realizar un aporte significativo

al proceso de maduración que este sector lleva adelante desde hace décadas.

Para el desarrollo del instrumento se llevó adelante una primera investigación en acción. Para estos fines, el universo considerado en la primera etapa debía responder a las características que se detallan a continuación:

- ▶ El emprendimiento debía tener una existencia de al menos tres años en el formato actual.
- ▶ Por cuestiones metodológicas el emprendimiento debía estar radicado en la Ciudad de Buenos Aires.
- ▶ No se consideraron los aspectos financieros para seleccionar a los empre-

dimientos, por entender que en este segmento la informalidad en el manejo contable es elevada y estos datos no son necesariamente significativos para la comprensión de las competencias analizadas. Los datos fueron relevados según declaraciones de los emprendedores a fines estadísticos, sin posterior validación o auditoría.

- ▶ El emprendedor y su emprendimiento debían tener una actividad relevante (ser reconocidos por pares o por otras instancias, poseer una cartera de clientes demostrable y relevante, haber logrado posicionar una marca o nombre, ser innovadores en alguno de los procesos, productos o servicios involucrados, haber obtenido premios o financiamiento externo).
- ▶ Tener una clara actitud emprendedora en términos de perseverancia, visión, misión, búsqueda de la sostenibilidad, innovación, desarrollo de estrategias de crecimiento y actitud optimista ante los desafíos y problemas.
- ▶ Pertenecer a alguno de los siguientes rubros:

1) Moda; 2) Diseño (gráfico, industrial, arquitectura, otros); 3) Producción de espectáculos; 4) Editorial; 5) Discográfica; 6) Nuevas tecnologías.

El proceso se realizó en diversas etapas que permitieron ajustar los instrumentos y mejorar el diseño. En una primera etapa se entrevistaron 8 emprendedores, seguidos de otros 8 totalizando 16 emprendedores.

2.2 La herramienta de diagnóstico y detección de competencias: antecedentes y marco teórico

La creación de la herramienta surge de más de diez años de investigación que realizó el autor, lapso en el cual se generaron diversos modelos que facilitaron la formulación de pro-

puestas formativas y de capacitación. Estos modelos surgen de analizar el modo en que los gestores culturales y los emprendedores del sector aprenden a llevar adelante sus emprendimientos. En una anterior investigación, el autor modelizó los posibles trayectos que conforman una posible estructura curricular

dependiendo de los resultados buscados (Neugovsen, 2002). Este modelo se utilizó como base para la formulación del presente instrumento de diagnóstico. La idea de conectar –sobre una base científica– motivaciones para emprender, con estrategias implementadas y competencias desarrolladas en el quehacer cotidiano se inspira en las ideas de Paulo Freire (Freire, 1970) y Chris Argyris (Argyris, et al, 1985) en relación al concepto de investigación en acción. Asimismo el modelo de diálogo interactivo para la gestión organizacional desarrollado en su tesis doctoral de Giep Hagoort (Hagoort, 1998) se convirtió en una referencia relevante para establecer las estructuras de captura

de información y determinar las categorías y vinculaciones necesarias. Una primera aproximación a la realidad emprendedora de las Industrias Creativas se realizó sobre base de los trabajos de los especialistas holandeses Giep Hagoort (Hagoort, 2000) y Arjo Klamer (Klamer, 2006). Ambos coinciden en la noción de que el emprendedurismo de base creativa y cultural es mucho más que agregar conceptos de marketing a la gestión cultural. La idea de Chris Bilton (Bilton, 2007) respecto de gerenciar la creatividad (*managing creativity*) y la alternancia entre creatividad y racionalismo en los procesos de gestión empresarial corroboraron observaciones previas del autor y proveyeron un marco teórico sustentable. A lo cual se añadieron las reflexiones del pensador francés Alain Touraine sobre los cambios paradigmáticos en los cuales nos hallamos sumergidos en el paso de la sociedad “social” hacia la sociedad “cultural” (Touraine, 2006), lo cual aportó un marco filosófico al desarrollo del instrumento de investigación.



2.3 ¿Qué se busca detectar?: Motivaciones - Estrategias - Competencias - Modelo de negocios

El acto emprendedor se encuentra integrado por múltiples elementos a los cuales, tal como se ha visto, se le añade la complejidad inherente al sector cultural y creativo. A los fines específicos de este instrumento se decidió construir el conjunto informacional a partir de detectar cuatro elementos clave:

Motivaciones

Las *motivaciones* constituyen los elementos relacionados con la voluntad y las actitudes significativas para comenzar un emprendimiento y sostenerlo. Se vincularon las teorías propuestas por William Gartner (Gartner, 1988) sobre motivaciones emprendedoras y los procesos de toma de decisiones, así como las reflexiones del académico holandés Arjo Klamer (Klamer, 2006) sobre emprendedurismo cultural. Según estos autores el acto emprendedor es complejo. Es necesario considerar las actividades efectuadas por el individuo en el proceso, la estructura organizacional y estrategia del emprendimiento así como el contexto en el cual se lleva a cabo todo lo anterior. Es la culminación de un proceso único y personal, que está influido por aspectos culturales, económicos, educativos, sociológicos y psicológicos. La principal motivación en este sector se vincula con los contenidos de índole cultural y creativo, coincidiendo con lo planteado por Klamer: “Todo lo demás, incluido lo económico, es subsidiario” (Klamer, 2006). Debido a que el objetivo principal no es obtener resultados económicos-financieros relevantes, estos emprendedores quedan fuera del foco de la actividad financiera y política. Asimismo, para la economía tradicional, que sigue criterios ortodoxos de interpretación de la actividad productiva basada en bienes tangibles, resulta complejo comprender y medir adecuadamente una actividad en donde sus principales recursos son de índole simbólica e intangible.

El análisis pretende evidenciar las motivaciones iniciales y el corrimiento ocurrido

en las mismas en el transcurso del tiempo hasta la actualidad. Esta información es de vital importancia, para identificar elementos que colaboren en la resolución del conflicto característico de este sector: armonizar los aspectos vocacionales con la generación y ganancia de dinero. Estos constituyen factores centrales en las tomas de decisiones. Se busca responder a la pregunta: “¿Cuáles son las razones que motivaron el comienzo de su emprendimiento (...) años atrás?”. El autor es consciente de la subjetividad que las respuestas puedan poseer, por cuanto se solicita realizar una traslación figurada a otro momento de la vida del emprendedor,

donde probablemente lo acontecido entre aquel momento y hoy, pueda influir en las respuestas. Lo cierto es que en este contexto es la única fuente legítima disponible para generar esta información y, como se verá más adelante, la práctica demuestra la consistencia de los resultados obtenidos. A fin de investigar las motivaciones se realizó un primer listado de

Las motivaciones constituyen los elementos relacionados con la voluntad y las actitudes significativas para comenzar un emprendimiento y sostenerlo.

diecisiete conceptos que fueron pegados a pequeños imanes y presentados al emprendedor/a. El emprendedor debe elegir las cinco motivaciones que considera son las que se vinculan con el inicio del emprendimiento y ubicarlas en orden de prioridades en una placa metálica, bajo el rótulo “Motivaciones al inicio”. La misma técnica se utiliza para las motivaciones que impulsan a emprender en la actualidad. Y la siguiente pregunta es: “¿cuáles son tus motivaciones en la actualidad para emprender?”. Al comparar las motivaciones en el pasado con las actuales, es posible evidenciar los cambios ocurridos en este plano en el correr del tiempo y predecir así tendencias futuras. Tal como se verá en el capítulo de conclusiones, determinados patrones emprendedores se hacen evidentes en el análisis y comparación de ambos momentos en la vida del emprendedor/a.

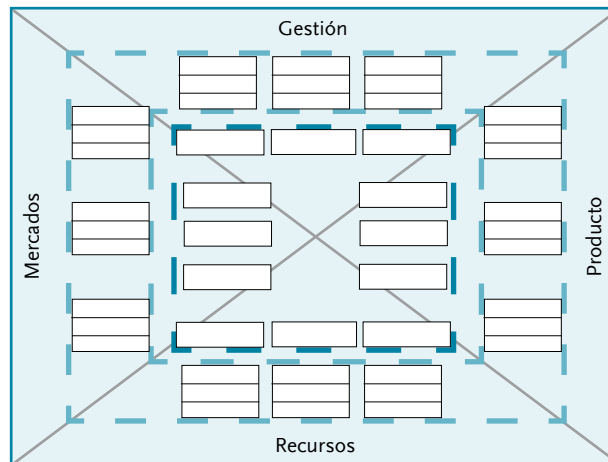
Estrategias

A fin de poder calificar cuantitativamente las estrategias que los emprendedores declaran implementar en el diseño e implementación de sus modelos de negocios

se elaboró un tablero dividido en cuatro cuadrantes correspondientes a: Producto o Servicio - Mercado - Gestión - Recursos. (Ver gráfico n° 1). La intención de este tablero es ofrecerle al entrevistado la sensación placentera vinculada al juego y apelar así a la elección intuitiva de respuestas, evitando la formulación de respuestas “correctas” o esperables. El tablero se encuentra subdividido en dos áreas centrales. El área interior está conformada por doce rectángulos. Organizados en grupos de tres, estos rectángulos corresponden a cada uno de los cuadrantes mencionados anteriormente. Los rectángulos permiten identificar las estrategias utilizadas por los emprendedores y que deben elegir de diversos listados que son ofrecidos oportunamente. El área exterior está conformada por treinta y seis rectán-

gulos, en donde el emprendedor habrá de insertar sus opciones de competencias. Cada cuadrante contiene tres grupos de tres rectángulos. Éstos están vinculados a su vez con las estrategias elegidas previamente. El entrevistado habrá de focalizar en un cuadrante a la vez (Producto, Mercado, Recursos o Gestión) y deberá responder a la pregunta: “Pensando en (el mercado, el producto, la gestión o los recursos) ¿cuál de estas estrategias utiliza?”. Se presentan diferentes listados según sea el cuadrante tratado y la persona debe elegir tres estrategias por cuadrante y ubicarlas dentro del tablero en el lugar correspondiente. Un total de doce estrategias son elegidas de cincuenta opciones. La información obtenida es procesada también en gráficos radiales.

FIGURA 1.
Modelo de tablero donde se observan los sectores dedicados al registro de estrategias (cuadrado central) y de competencias



Competencias

El análisis de competencias ha probado su utilidad tanto en el mundo laboral como en el mundo educativo. Se optó por el desarrollo realizado por la Universidad de Deusto, España (Villa y Poblete, 2007). Las competencias genéricas fueron sistematizadas en tres categorías básicas: sistémicas, interpersonales e instrumentales. Las

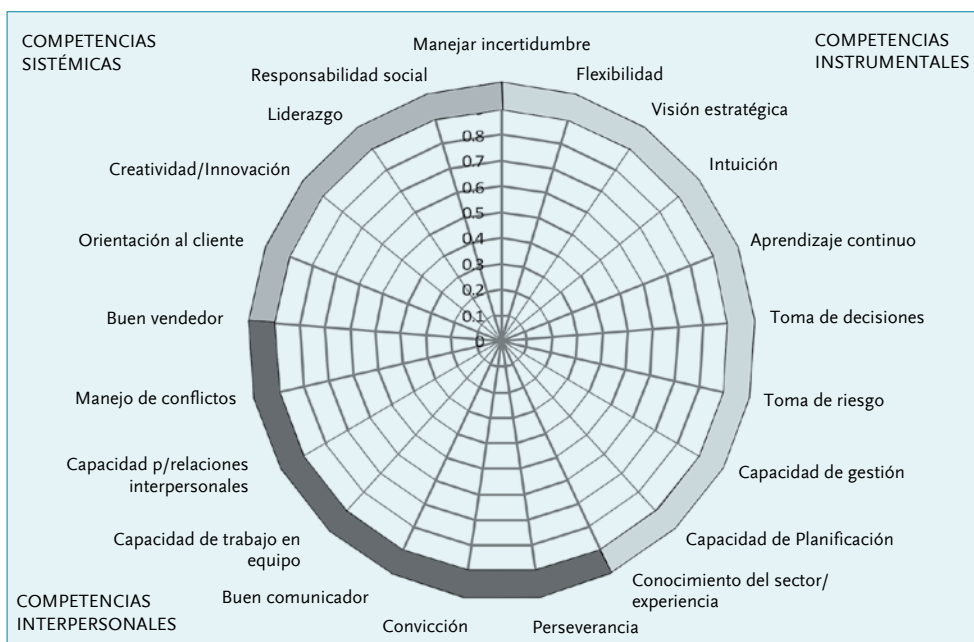
competencias correspondientes han sido adaptadas a las necesidades de este modelo y ubicadas en un gráfico radial (ver gráfico n°2) que posibilita la simple comparación visual entre las diferentes sub-categorías y tipologías.

El siguiente gráfico ilustra el esquema utilizado para la identificación de competencias en un gráfico radial.

CUADRO 1

Tipo de competencia	Descripción	Sub-categorías	Competencias consideradas en este contexto
Competencias genéricas instrumentales	Tienen una función de medio o herramienta para obtener un determinado fin.	Cognitivas	Visión estratégica Flexibilidad Manejar incertidumbre del contexto Intuición
		Metodológicas	Toma de riesgo Toma de decisiones Aprendizaje continuo Conocimiento sector/experiencia Capacidad de planificación
Competencias genéricas interpersonales	Referidas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás y consigo mismo.	Individuales	Perseverancia Convicción
		Sociales	Buen comunicador Capacidad de trabajo en equipo Capacidad para las relaciones interpersonales Buen vendedor/Comercialización
Competencias genéricas sistémicas	Destrezas y habilidades relacionadas con la comprensión de un sistema o conjunto. Requieren de una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo.	Organización	Orientación al cliente
		Capacidad emprendedora	Creatividad/ innovación
		Liderazgo	Liderazgo Responsabilidad social

GRÁFICO 1. Gráfico radial base para la categorización de competencias



El modelo de negocios

En este contexto, el modelo de negocios expresa la forma en que el emprendedor/a piensa generar y capturar valor en su interacción con el entorno. Este es un proceso dinámico y cambiante que antecede a la formulación de un plan de negocios, el cual simplemente habrá de estructurar y formalizar la idea. Sin modelo de negocios adecuadamente elaborado y que satisfaga los intereses y búsquedas del emprendedor/a en correspondencia con las características del entorno, un plan de negocios carece del espíritu y motivación necesarios para cumplir con su objetivo de ordenar la acción. De todos los elementos relevados anteriormente (motivaciones, estrategias y competencias) aplicados a los cuatro ámbitos mencionados (Producto/servicio, mercado, recursos y gestión) emerge de manera matricial de qué manera nuestro emprendedor/a piensa capturar valor y dónde está poniendo los acentos.

2.4 Plan de configuración

Sobre base de la estructura anterior se vincularon diversas categorías del comportamiento emprendedor con las nociones de gestión estratégica de Henry Mintzberg sobre el diseño de organizaciones efectivas (Mintzberg, 2004) y de Igor Ansoff en relación a la gestión de la complejidad (Ansoff, 1979). El conjunto se complementó con las teorías de Michael Porter referidas a las cadenas de valor y las ventajas competitivas (Porter, 1985). En relación al comportamiento emprendedor se tomó como base el pensamiento de Abraham Schumpeter (Schumpeter, 1968), todo lo cual colaboró en la comprensión de las características profesionales de estas personas. Para la mejor comprensión del fenómeno a nivel territorial fueron consultados los trabajos publicados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en relación a las Industrias Creativas (Cervini y Kaiser, 2004). Un modelo anterior desarrollado por el autor con fines de comprensión de

los procesos de aprendizaje fue integrado con la visión de Ostwalder y Pigneur (Ostwalder y Pigneur, 2009) descrito en su “modelo de negocios sobre lienzo” (*business model canvas*), proporcionando pistas concretas para comprender en este conjunto cómo se desarrollan los modelos de negocios en la actualidad.

3. RESULTADOS Y CONCLUSIONES PRELIMINARES

3.1 Acerca de las fronteras y los dilemas éticos del emprendedurismo cultural

Los límites del emprendedurismo cultural y creativo son muy difusos. ¿Quién puede ser caracterizado como un emprendedor de este sector? ¿Cuáles son las cualidades que diferencian un gestor cultural de un administrador de las artes o de un emprendedor de otro sector? ¿En qué momento un creativo o un artista se convierten en emprendedor? Los economistas hacen grandes esfuerzos para crear orden en el caos, pero la naturaleza desafiante de los emprendedores hace difícil categorizarlos en tipologías simples. Ésta es su ironía y su fortaleza. Y los emprendedores de las ICC son los menos comprendidos en este escenario por los economistas. ¿Por qué? Una de las actividades principales de la Cultura es la de establecer vínculos. La forma en la que el ser humano busca respuestas a sus preguntas existenciales es a través de establecer vínculos consigo mismo, con otros individuos, con otras comunidades, con la naturaleza y con lo que es considerado sagrado, según las tradiciones y creencias (Santillán Güemes, 2000). Es durante estos diálogos que la vida adquiere sentido y como resultado, bienes culturales tangibles e intangibles son creados y puestos en valor. Sin embargo, el sentido de estos diálogos difiere según los enfoques, intereses y prioridades que cada individuo posee. Tal como Klamer indica: “Los economistas tienden a enfocarse en las esferas del mercado y del gobierno y



perciben esta realización principalmente en los dominios de los negocios, los gobiernos y de los mercados validándolos a través del Producto Bruto Interno. Sin embargo, existen otras dos esferas necesarias para la realización de valores humanos esenciales, tales como los culturales y los sociales. El *Oikos*, (el concepto griego que define el hogar y las posesiones primarias), es la esfera individual en la cual las personas logran concretar bienes comunes como la familia y el sentimiento de cuidado y de responsabilidad mutua. En la tercera esfera las personas concretan valores sociales tales como la comunidad, el sentido de identidad, la solidaridad, la vida en común, la seguridad, la convivencia, la amistad y afines.” (Klamer, 2006). Un sentido general ético irrumpe en este punto. El dinero y el mercado son medios que el emprendedor cultural y creativo utiliza para dar impulso a su diálogo con el entorno y así dotar de sentido a su existencia. Allí donde para individuos orientados específicamente hacia el mercado, el dinero y el beneficio material constituyen el argumento central en sus diálogos con el entorno, para el emprendedor de base creativo-cultural “la economía es un instrumento que permite realizar valores culturales (y creativos).” (Klamer, 2006). Todo lo cual adquiere una dimensión moral que constituye una de las tensiones básicas sobre la cual el sector se desarrolla. Es un dilema real: a fin de concretar sus valores culturales y creativos, el valor económico es necesario. Pero este no puede prevalecer sobre los valores culturales y creativos. Testimonio de estas tensiones son los diálogos que se establecieron durante las entrevistas en profundidad precedentes al uso del instrumento que se realizaron con los emprendedores-sujeto de este trabajo.

3.2 Cambio de enfoque de la investigación: hacia nuevas tipologías

Estas observaciones determinaron un cambio radical en la estructura de la investigación, diseñada en primera instancia sobre base de la segmentación y comparación intersectorial. La evidencia de que esta tensión

El dinero y el mercado son medios que el emprendedor cultural y creativo utiliza para dar impulso a un diálogo con el entorno y así dotar de sentido a su existencia.

constituye uno de los ejes condicionantes en los diseños de modelos de negocios, llevó al autor a crear dos tipologías a desarrollar:

a) Emprendedores con “alta visión comercial-AVC”, siendo estas personas que ya desde las motivaciones iniciales demostraron tener claridad en su búsqueda de la sostenibilidad económica del emprendimiento y buscando resolver de manera balanceada la tensión entre la vocación y el mercado.

b) Emprendedores con “baja visión comercial-BVC”, siendo estas personas para las cuales el acento está puesto en la calidad del producto o servicio ofrecido y desarrollando estrategias de subsistencia basadas en las relaciones interpersonales.

Un elemento que claramente diferencia una tipología de otra consiste en la decisión de asociarse con personas que posean mayor comprensión y competencias orientadas a la inserción en el mercado y el manejo de sus reglas y códigos en términos de captura de valor. El grupo de personas (aproximadamente la mitad) con estas características presentaban mejores indicadores en términos económicos (grupo AVC).

3.3 La generación de valor más allá del dinero

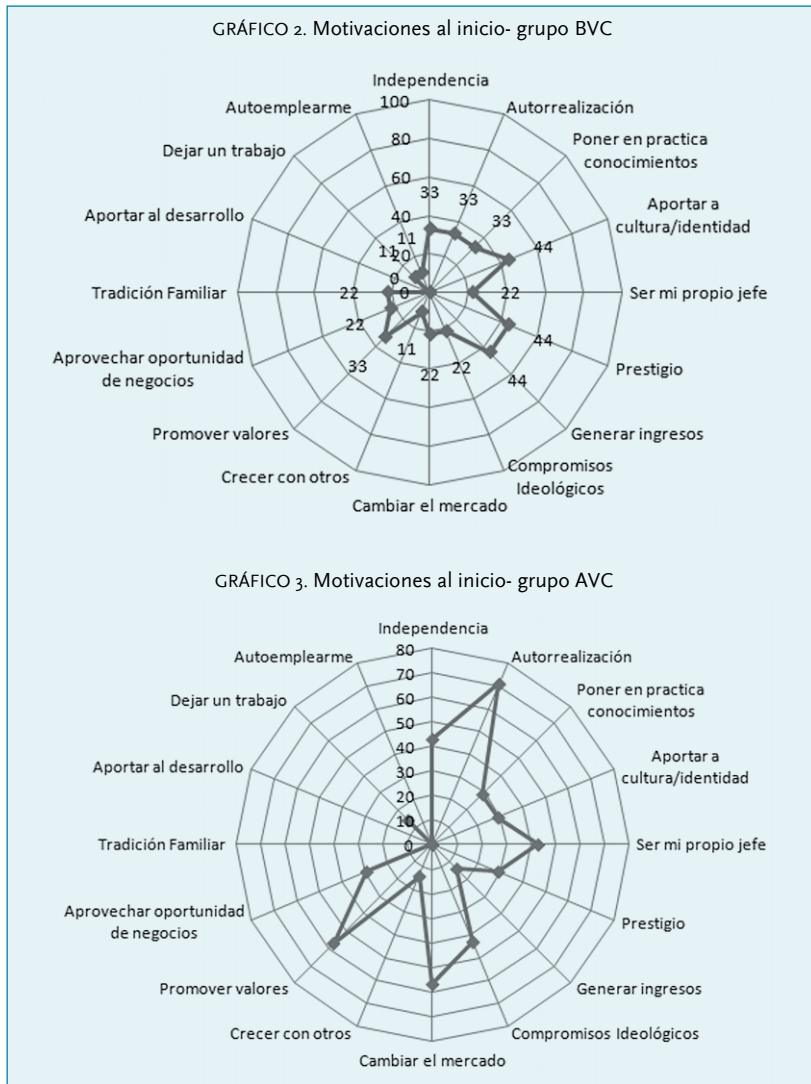
Relevante en este análisis es que el identificar una tipología de “baja visión comercial” no significa ser más o menos importante en términos de generación y agregado de valor. Estos emprendimientos proponen innovaciones y logran niveles de calidad en sus productos que pueden significar transformaciones relevantes en sus campos de acción, aunque esto no necesariamente se vea reflejado en ingresos monetarios. Y este es uno de los factores distintivos de todo el sector.

3.4 Los productos que genera el instrumento

Los siguientes gráficos muestran la diferencia entre ambos grupos en lo que se refiere a las motivaciones al inicio del

emprendimiento. Es claro ver la diferencia en la aproximación: el grupo de Baja Visión Comercial presenta una dispersión mayor en los motivos para comenzar a emprender en tanto que el grupo de Alta Visión Comercial presenta una actitud mucho más

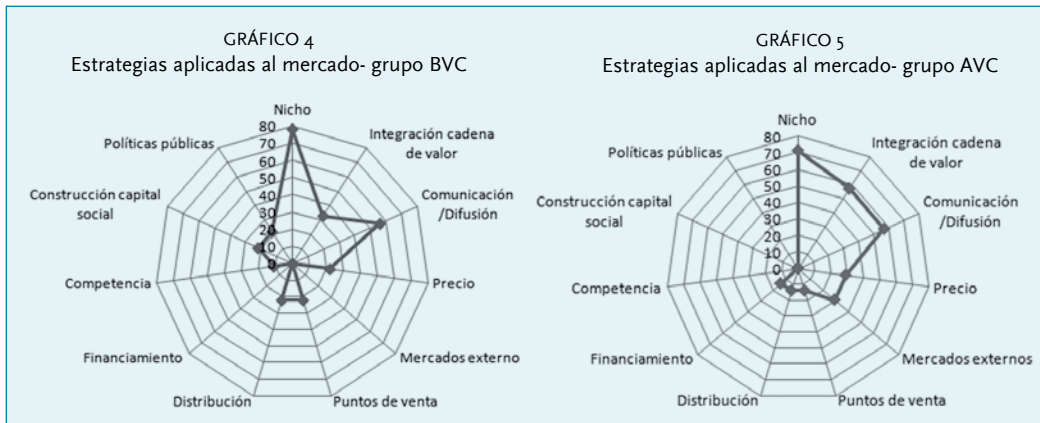
focalizada en, básicamente, tres temáticas principales. Las elecciones realizadas en los siguientes pasos resultan ser coherentes con este perfil inicial. Por motivos de espacio no es posible presentar mayor cantidad de gráficos.



3.5 Acerca de las estrategias

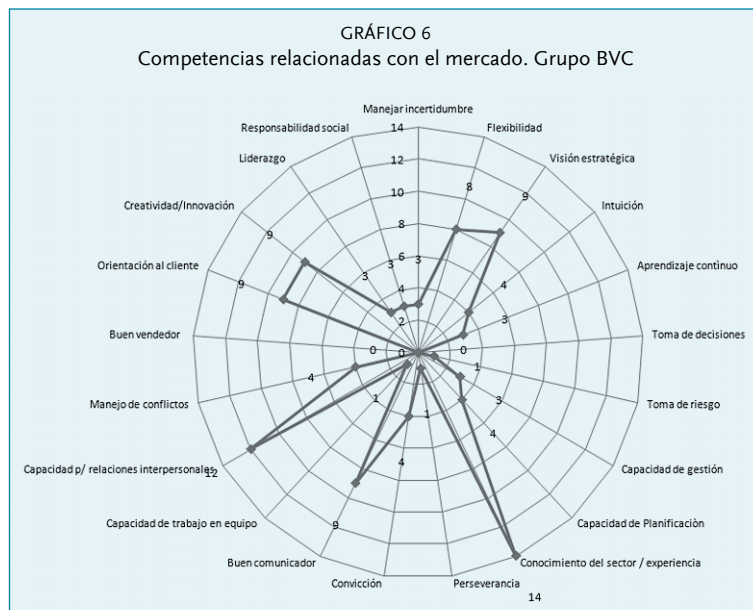
El análisis de estrategias, como segunda etapa, presenta una curiosa situación dado que las secuencias elegidas son en general coincidentes para ambos grupos y parecen

seguir una lógica apropiada para lograr la sustentabilidad de un emprendimiento de estas características. El siguiente ejemplo ilustra lo anterior. Los gráficos presentados corresponden a las estrategias elegidas en relación al mercado.



Se destaca que la secuencia de prioridades es similar en ambos casos y la lógica mostrada parecería ser adecuada para un producto o servicio de estas características. La secuencia: “nicho-cadena de valor-comunicación-precio-mercados externos” parecería ser apropiada para un producto no masivo, de alta calidad y dirigida a un segmento de público reducido (nicho). Esta secuencia lógica se repite en las elecciones de estrategias vinculadas con el producto, con los recursos y con la gestión. En otras palabras, consultados los emprendedores acerca de cómo piensan que deberían llevar adelante sus estrategias para

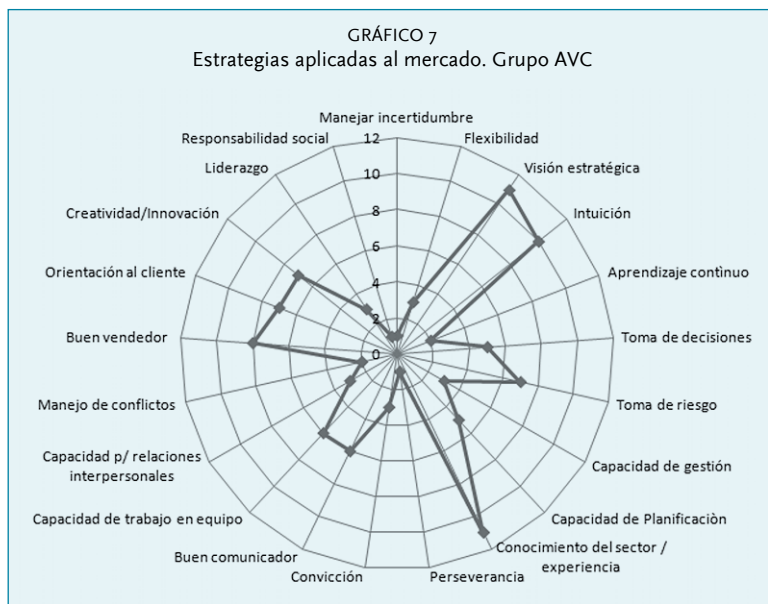
que el emprendimiento sea sustentable, las lógicas planteadas hacen suponer secuencias apropiadas para este segmento específico de mercado. Sin embargo, al analizar las competencias desarrolladas, las elecciones divergen entre ambos grupos y no son consistentes con las elecciones de estrategias realizadas anteriormente. Consultados ahora acerca de cómo harían para ejecutar las estrategias indicadas anteriormente, no se encuentran correspondencias apropiadas entre ambas lógicas, dificultando así el desarrollo sustentable del emprendimiento y poniendo en riesgo el mismo. En otras palabras, parecería



que los emprendedores saben o comprenden cuáles deberían ser las lógicas estratégicas a aplicar para el desarrollo de sus emprendimientos, pero tienen grandes dificultades para traducir estas estrategias en tácticas operativas que redunden en beneficio de la sustentabilidad de sus emprendimientos. Esta observación es válida para ambos grupos, si bien el AVC parece estar mejor preparado para estos desafíos.

Ambos gráficos son elocuentes en cuanto a cuáles son las competencias que declaran haber desarrollado cada uno de los grupos. Llama sumamente la atención que, tratán-

dose de emprendimientos comerciales en las categorías Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el grupo de BVC no indique como relevante la actividad comercial, presentada como categoría “buen vendedor”. En ambos casos se destaca el bajo nivel de riesgo que están dispuestos a tomar en una actividad emprendedora así como las competencias relacionadas con la toma de decisiones y la gestión. Los gráficos permiten obtener mucha información conceptual que escapa a los alcances de este escrito. Asimismo, esta información es esencial para el diseño de propuestas formativas.



4. CONCLUSIONES FINALES

A partir de lo descripto y en función de los comentarios de los emprendedores al finalizar las entrevistas, es posible concluir que este instrumento cumple con los objetivos para los cuales fue creado. Algunos de los indicadores son:

- ▶ Al término de las entrevistas, una vez completado el tablero, el 100% de los emprendedores manifestaron haber clarificado aspectos vitales de su gestión, teniendo una mayor comprensión

y visión holística de su propio hacer. En múltiples casos manifestaron haber podido visualizar y comprender aspectos que no tenían claros previamente o que no habían considerado.

- ▶ Permitió acelerar los procesos de consultoría realizados por el autor con diversos emprendimientos MiPyMes.
- ▶ Permitió establecer diálogos con el sector financiero. El responsable de PyMes de un banco público de la Ciudad de Buenos Aires se mostró proclive a

investigar posibles líneas de crédito para emprendedores que pudieran demostrar metodológicamente que sus competencias emprendedoras son suficientemente sólidas en virtud de los resultados de estos diagnósticos y siendo acompañado de un plan de negocios convincente.

- Facilitó la elaboración de currículos de formación profesional para cursos de capacitación tanto presenciales como a distancia, optimizando contenidos y mejorando la propuesta didáctica.

El instrumento resulta idóneo para los objetivos planteados y es necesario profundizar aún más en los aspectos conceptuales

a fin de obtener el máximo de resultados de esta herramienta que se presenta dinámica, de fácil utilización y con gran potencial diagnóstico.

4.1 Sigüientes pasos

Este trabajo ha sido postulado como tesis doctoral en la Universidad de Utrecht de Holanda y ha sido aceptado como tal. Como se mencionó al inicio, el siguiente paso consiste en la validación a mayor escala del instrumento, lo que será realizado en diversas ciudades latinoamericanas, adaptando el instrumento para su uso a través de Internet durante el año 2011. ●

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, Igor. *Strategic Management*, Macmillan, London, 1979.
- Argyris, Cris, Putnam, Robert & Smith, Diana. *Action Science: Concepts, methods and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- BASCAP. *Building a digital economy: the importance of saving jobs in the EU'S creative industries*, http://ec.europa.eu/internal_market/iprenforcement/docs/observatory/bascap2_en.pdf, marzo 2010.
- Bilton, Chris. *Management and creativity, from creative industries to creative management*, Blackwell publishing, Malden, USA, 2007.
- Cervini, Analía and Kayser, Juan. *Identidad estratégica*, Centro Metropolitano de Diseño, Buenos Aires, 2004.
- Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Herder & Herder. 1970.
- Gartner, William (1988). "Who is an entrepreneur? Is the wrong questions". *American Journal of Small Business*, Spring, 1988.
- Glaser, Barney and Strauss, Anselm. *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Adline, 1967.
- Hagoort, Giep (red.). *Internoveer, Innovaties realiseren door interactiviteit*. Den Haag, 2004.
- Hagoort, Giep. *Strategische Dialoog in de Kunstsector, interactieve strategievorming in een kunstorganisatie Delft Eburon*, 1998.

- Hagoort, Giep. Art Management entrepreneurial style, Eburon, Delft 2000.
- Klamer, Arjo. Cultural entrepreneurship Erasmus University and Academia Vitae, 2006.
- Max-Neef, Manfred A. *Human scale development*, The Apex Press, 1991 New York, USA
- Mintzberg, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2004.
- Neugovsen, Gerardo. Work and learning competencies of Cultural Managers, not published 2000.
- Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves et al. *Business Model Generation*, BMG, 2009.
- Porter, Michael. *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Santillán Güemes, Ricardo and Olmos, Héctor Ariel (comp.). *El gestor cultural*, Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2004.
- Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press., 1968.
- The Economy of Culture in Europe rapport*, 2006. (<http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>).
- Touraine, Alain. *Un Nuevo paradigma- para comprender mejor el mundo de hoy*, Paidós, Buenos Aires, 2006.
- UNCTAD. *Creative Economy report 2008*, Switzerland, 2008.
- Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*, Editorial de las Ciencias, Buenos Aires, 2004.
- Villa, Aurelio and Poblete, Manuel. *Aprendizaje basado en Competencias*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2007.