

**Ímpetu de la economía creativa:
Los modelos de emprendimiento audiovisual de dos casos
de estudio en Colombia**

Héctor Andrés Vernaza Barona

Trabajo para optar al título de comunicador social.

Campo Audiovisual

Directora: Laura Cecilia Cala Matiz

Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Carrera de Comunicación Social

Bogotá, mayo 2019

Artículo 23 de la resolución No. 13 de junio de 1946

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, mayo 21 de 2019

Doctora
Marisol Cano
Decana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá

Apreciada Marisol

Me permito presentar el trabajo de grado del estudiante Héctor Andrés Vernaza Barona titulado, *Ímpetu de la economía creativa: modelos de negocio de emprendimiento audiovisual en Colombia*, en el cual a través de la aplicación del Modelo Canvas, se realiza un análisis de dos diferentes modelos de negocio de empresas audiovisuales, resaltando sus modos de producción y el talento creativo como factor diferencial del este sector de la economía.

Cordial Saludo,



Laura Cecilia Cala Matiz

Bogotá, mayo 21 de 2019

Doctora
Marisol Cano
Decana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá

Estimada Marisol,
Por medio de la presente, yo Héctor Andrés Vernaza Barona, me permito presentar el trabajo de grado titulado, *Ímpetu de la economía creativa: modelos de negocio de emprendimiento audiovisual en Colombia*, para optar por el título de Comunicador Social, en el cual a través de la aplicación del Modelo Canvas, realizo un análisis de dos diferentes modelos de negocio de empresas audiovisuales, resaltando su propuesta de valor, modos de producción y el talento creativo como aspecto diferencial del este sector de la economía en el contexto colombiano.

Cordial Saludo,



Héctor Andrés Vernaza Barona



PTG-E-2

Referencia: Formato Proyecto Trabajo de Grado

Código Espacio para la CTG.

Formato **Proyecto** Trabajo de Grado Carrera de Comunicación Social

IDENTIFICACIÓN

Título del Trabajo de Grado: Ímpetu de la economía creativa: Modelos de emprendimiento audiovisual en Colombi

Aprobado por: Laura Cala

Firma:  Nota: _____

Profesor Proyecto II:

Asesor:

Campo Profesional en el que inscribe el proyecto: Elija un elemento. AUDIOVISUAL

Doble Programa: No: Si: Cual: Nombre programa.

Modalidad de Trabajo:

X	Monografía Teórica	Análisis
	Sistematización Experiencias	Producto



	Práctica por proyecto		Asistencia Investigación
--	-----------------------	--	--------------------------

Línea de Investigación

	Discursos y Relatos		Procesos Sociales
X	Industrias Culturales	X	Prácticas de Producción Innovadora

Palabras Clave: Emprendimiento, Industria Creativa, Innovación, Canvas Business Model, Modelo de negocio, Audiovisual, Políticas culturales, Economía Naranja

Fecha Inscripción: 20 De Noviembre de 2018

Estudiantes

Héctor Andrés Vernaza Barona D.I. 1019048988

Asesor Propuesto: Laura Cecilia Cala

Departamento al que está adscrito el asesor: Comunicación Social y Periodismo /
Coordinación de trabajos de grado

Información Básica

A. Problema

- 1. ¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?** Plantee de forma concisa el problema que motiva su investigación.
- 2. ¿Por qué es importante investigar ese problema?** Enumere las razones que justifican la investigación que se propone, su pertinencia e importancia, desde para el campo profesional y para la comunicación. En el caso de los productos, especifique su originalidad o rasgos que lo distinguen de experiencias similares.



- 3. ¿Qué se va investigar específicamente?** (Defina el objeto o corpus de la investigación
¿Con qué materiales, entidades, espacios, textos, etc. va a trabajar?

B. Objetivos

- 1. Objetivo General:** ¿Qué busca alcanzar? Párrafo puntual donde define la meta general que se propone para el trabajo.
- 2. Objetivos Específicos (Particulares):** Especifique qué otros objetivos se desprenden del Proyecto. ¿Qué tipo de metas se propone cumplir para lograr el objetivo general?

Fundamentación Teórica y Metodológica

A. Fundamentación Teórica

- 1. Estado del Arte ¿Qué se ha investigado sobre el tema?** Antecedentes de investigación. Revisión de la bibliografía pertinente. Para trabajos con producción, ¿hay producciones que trabajen el mismo tema o alguno similar?, ¿existen manuales semejantes? ¿Textos de apoyo a su trabajo? Haga aquí una breve relación crítica de los textos que servirán de apoyo a su trabajo.
- 2. Marco Conceptual ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?** ¿Qué conceptos, categorías, relaciones conceptuales básicas va a utilizar? Descríbalas brevemente.

B. Fundación Metodológica

- 1. ¿Cómo va a realizar la investigación?** ¿Cómo va a alcanzar los objetivos propuestos? ¿con qué tipo de metodología? ¿qué instrumentos y técnicas de investigación va a trabajar? En trabajos con producción, ¿cómo lo va a realizar? ¿supone diagnósticos previos?, ¿entrevistas?, ¿observación?, encuestas?, etc. Tenga en cuenta que la metodología no es una sola y está estrechamente relacionada con el tipo de trabajo de grado que usted(s) desarrollará.
- 2. Cronograma. ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?** Especifique tareas y tiempo aproximado que le tomará cada una. Recuerde que tiene un semestre (18 semanas) académico para desarrollar su proyecto.
- 3. Bibliografía básica:** Escriba todos los datos bibliográficos completos de aquellos documentos, textos, artículos, fuentes que serán fundamentales en la realización del trabajo. Utilice las Normas APA, última versión.
- 4. Presupuesto (Sólo para trabajos con producción).** Adjunte el presupuesto de la producción del material que va a elaborar especificando los rubros correspondientes.

NOTA: El proyecto no debe sobrepasar las 15 páginas

Desarrollo Proyecto Trabajo de Grado Carrera de Comunicación Social

Información Básica

A. Problema

1. La economía naranja, cuyo motor son las industrias creativas, tiene un papel cada vez más relevante para la economía Colombiana; actualmente, las industrias creativas tienen un impacto del 1.5% (El Tiempo, 2017) en la economía de país, razón por la cual se convierten en un sector de preferencia para los inversores, quienes ven el potencial de desarrollar nuevos mercados a partir del arte, la creatividad y los insumos culturales o bienes de autor, protegidos por la propiedad intelectual.

Las industrias creativas dependen fundamentalmente de la innovación y los procesos industriales para conseguir sus productos, bienes o el cumplimiento de sus servicios, los cuales se encuentran bajo protección de las leyes de propiedad intelectual. Por lo anterior, las siguientes industrias son consideradas industrias creativas: la industria del arte, el diseño y la arquitectura, el teatro, el cine y la producción audiovisual, entre otras, cuyas producciones pueden ser catalogadas producciones de autor. (Unesco, 2017)

Este contexto económico permite la generación de nuevos mercados y modelos financieros, empresariales, y culturales que permiten el surgimiento de agremiaciones de negocio y sociedades independientes, conocidos hoy en día como *Start-ups* o emprendimientos, que buscan generar valor a través de la comercialización de bienes y servicios creativos.

La industria del cine y la producción audiovisual en Colombia, se desarrolla actualmente con estándares de calidad técnicos, narrativos y estéticos, lo cual la convierte

en una industria competitiva internacionalmente e ideal para promover las dimensiones económica y cultural del país.

Promover el conocimiento sobre esta realidad, es relevante para entender los obstáculos y oportunidades que supone emprender en la industria audiovisual colombiana, en un país que a nivel político, económico y jurídico se empieza a constituir como partícipe de la incipiente economía naranja.

2. La importancia de esta investigación radica fundamentalmente en los siguientes puntos:

- Promueve el conocimiento de las industrias creativas, su alcance en el país y la participación que tienen en la economía naranja.
- Da a conocer la economía naranja como un fenómeno favorable para los emprendedores.
- Recalca la importancia del arte, la creatividad, los insumos culturales, la propiedad intelectual y las industrias asociadas a estos campos en el marco de la economía naranja.
- Genera conciencia sobre esta nueva dimensión económica, que supone la generación de oportunidades de emprendimiento y vacantes laborales.
- Promueve la comprensión de los nuevos modelos de negocio y financieros que facilitan la creación des *Start-Ups* o emprendimientos en el marco de la creatividad.
- Da a conocer las oportunidades que tiene la producción audiovisual gracias a la economía naranja y las políticas culturales, que se están gestando con la entrada del nuevo periodo presidencial que contempla la institución de prerrogativas a favor de los emprendedores y la industria audiovisual.

3. El objeto de la investigación lo constituyen fundamentalmente los siguientes temas:

- Economía Naranja o Economía creativa
- Políticas culturales y Marco legislativo
- Emprendimiento y Start-Ups
- La industria audiovisual en Colombia como emprendimiento

Para llevar a cabo una investigación fundamentada en datos reales, actuales y relevantes se tendrán en cuenta dos casos de estudio sobre emprendedores del sector audiovisual. Cada emprendimiento o *start-up* se encuentra constituido formalmente, tiene un modelo de negocio rentable y probado, y pertenece a la industria audiovisual, sin embargo, cada uno se desempeña en áreas diferentes.

Para desarrollar el documento, se tendrán en cuenta los siguientes insumos de investigación:

- Bibliografía de la UNESCO, <http://www.unesco.org/>
- Bibliografía de la Presidencia General de la Nación, <http://es.presidencia.gov.co/>
- Bibliografía del Ministerio de Cultura, <https://www.mincultura.gov.co/>
- Bibliografía del MINTIC, <https://www.mintic.gov.co>
- Bibliografía general de publicaciones de prensa digitales y Offline, revistas, magazines culturales, entre otros.
- Libros e investigaciones pilares sobre economía naranja como: “La economía Naranja: Una oportunidad Infinita” publicado por el BID y escrito por Iván Duque Y Felipe Buitrago.

- Trabajos de grado de ex alumnos de la Pontificia Universidad Javeriana.
- Bibliografía adicional pertinente.
- Entrevistas con emprendedores involucrados en la Industria Audiovisual Colombiana.

B. Objetivos

Objetivo general:

- Realizar un análisis integral de dos casos, asociados a las diferentes áreas de la industria audiovisual, mediante el uso de la matriz Canvas Business Model, que demuestren la importancia de la economía creativa y las políticas culturales en Colombia.

Objetivos específicos:

- Comprender los postulados básicos de la economía creativa-naranja
- Definir los conceptos básicos de negocio asociados al entorno del emprendimiento o las Start Ups.
- Realizar el análisis de los casos de estudio mediante la matriz Canvas Business Model.
- Promover los modelos de emprendimiento audiovisual en el marco de la economía naranja, mediante su exposición académica.
- A partir del análisis de los casos reconocer oportunidades y obstáculos de emprendimiento dentro de la económica creativa y en el contexto político colombiano actual.

Fundamentación teórica y metodológica.

A. Fundamentación teórica

En relación con los temas constituyentes del proyecto existen trabajos de investigación previos que han reforzado a nivel nacional e internacional el conocimiento sobre la materia.

Uno de los libros pilares sobre economía naranja que estimula el debate sobre la contribución de la creatividad como un elemento integral de desarrollo económico y social, auspiciado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y escrito por Iván Duque y Felipe Buitrago, es “La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita”. El texto, que se fundamenta en estudios internacionales sobre economía y cultura, incluye fuentes destacadas de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la firma consultora Oxford Economics y la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), entre otras. Según la página oficial del BID: “A través de cuadros, infografías, páginas plegables y códigos QR (enlazados con documentos y videos) el libro presenta una propuesta institucional, formula conceptos y señala herramientas clave para la comprensión de la importancia de la economía cultural y creativa, ofreciendo al lector una experiencia única interactiva.”(BID, 2018)

Cómo complemento del libro “La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita”, uno de sus autores, Iván Duque Márquez, recopila todas las columnas de prensa que ha escrito durante los últimos cinco años en relación con los diferentes temas de innovación que giran en torno a la economía naranja, como alternativas económicas plausibles en la generación de una reforma económica después de la crisis financiera del año 2008. “El análisis va desde temas puntuales como los clústeres que tiene una ciudad como Montreal en economía naranja, pasando por lo que sucede en la industria de videojuegos y lo que acontece en el mercado mundial del arte, hasta llegar al desarrollo de las 7i, una propuesta en materia de política pública para estimular el sector creativo” (Dinero, 2016) Lo anterior refleja cómo la economía naranja a nivel global está teniendo un impacto fundamental en el desarrollo económico, que debe ser tenido en cuenta en los modelos locales de desarrollo.

A nivel global, uno de los autores contribuyentes más respetados al tema del desarrollo cultural, la economía creativa y los modelos de innovación es John Howkins, quien en 2001 escribió el celebrado texto: “La economía creativa: cómo las personas hacen dinero de las ideas”. Los conceptos de Howkins son una base fundamental para quienes buscan fusionar la creatividad con la visión para los negocios, defendiendo el principio de que la economía creativa se basa en una nueva forma de pensar y hacer.

Teniendo en cuenta que los emprendimientos o Start-ups son organizaciones de negocios que se fundamentan en métodos, modelos y estructuras financieras, económicas, y de negocios diferentes a las propias de las corporaciones o empresas, es necesario considerar el marco teórico que permite su constitución conceptual, y además, echar un vistazo a los escenarios de promoción económica que hacen posible el desarrollo de proyectos de emprendimiento en Colombia, como representaciones tangibles de las políticas culturales.

Andrés Oppenheimer, es uno de los autores que mejor articula conceptualmente los términos Economía creativa y Emprendimiento, mediante un análisis práctico de la economía en Latinoamérica, presentado casos de estudio, y cinco conceptos básicos para entender la dimensión que comparte el emprendimiento con la economía naranja en su libro, “Crear o morir: La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación”. (año)

Oppenheimer se plantea una cuestión fundamental, ¿Por qué América Latina no ha innovado cómo otros países, que gozan de la capacidad creativa para crear productos y servicios que se adapten a las nuevas necesidades de la economía creativa? Y sugiere cinco claves que destacarían para promover la innovación, el emprendimiento y la economía naranja en Latinoamérica: 1. Crear una cultura de innovación, 2. Fomentar la educación para la innovación, 3. Derogar las leyes que obstaculizan la innovación, 4. Estimular la inversión en proyectos de innovación y 5. Globalizar la innovación. (Oppenheimer, 2014)

El creciente interés por la promoción de la economía creativa en Colombia, ha resultado también en la creación de grupos, entes e instituciones dedicadas a la educación e

investigación sobre temas de economía naranja y emprendimiento que faciliten la apertura de nuevas posibilidades para las personas o emprendedores interesados en aprovechar las oportunidades que ofrece la economía creativa.

El ministerio de Cultura, el Ministerio de Comercio, y entidades del gobierno como INNpalsa (Adscrita al MinCIT), se han encargado de crear espacios de promoción económica, cursos gratuitos y programas educativos, que garanticen el crecimiento de la economía desde la creatividad.

Algunos de los escenarios de promoción de la economía naranja, en los que se puede evidenciar la importancia de los productos culturales y la creatividad en Colombia, auspiciados por el gobierno, son:

- Feria ARTBO
- Audiovisual Market BAM
- Music Market BOMM
- Bogotá Fashion Week
- La Ruta de Emprendimiento, de la secretaría de Desarrollo Económico.

B. Fundación metodológica

Los objetivos planteados en este proyecto serán cumplidos mediante la creación de un documento de investigación tipo monografía teórica de mi autoría. En el documento se definirán los conceptos básicos que configuran el marco de teórico de la investigación, para facilitar al lector la comprensión holística de los temas asociados al proyecto: Economía Naranja y Políticas culturales, Emprendimiento, Start Ups e Innovación, Emprendimiento Audiovisual en Colombia, entre otros. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis situacional que descubrirá cuales son los factores contextuales, económicos, políticos y culturales que obstaculizan el crecimiento de los emprendimientos audiovisuales en el país y cuáles los que promueven esta industria, estableciendo las bases de comprensión

necesarias para que las personas interesadas en crear proyectos creativos de emprendimiento audiovisual, tengan la posibilidad de desenvolverse en la práctica basándose en el documento, y finalmente, mediante la presentación de varios casos de estudio, se reforzarán los conceptos planteados, para crear una visión crítica en los lectores, quienes tendrán la posibilidad de ver las posibilidades emergentes que permite la economía naranja y las políticas que pretenden ser institucionalizadas durante los próximos años de gobierno.

Para la primera parte, se llevará a cabo el análisis de la bibliografía correspondiente, tomada de columnas de opinión, artículos de prensa, fuentes digitales como las páginas oficiales de las entidades gubernamentales y ministerios involucradas en la promoción de la economía naranja, monografías y tesis de grado realizadas previamente en asociación con el tema, libros, ensayos y otros contenidos escritos de autores expertos en la materia, entre otros.

Para el análisis se partirá de la realización de entrevistas en profundidad que den cuenta de los casos reales de emprendimiento en palabras de sus fundadores o directores, para crear una experiencia más cercana y personal. Además, se llevará a cabo la recopilación de los documentos e insumos necesarios para consolidar la información que permita comprender de forma práctica el modelo de negocio.

Los aspectos que serán tenidos en cuenta para el análisis de cada emprendimiento son su propuesta de valor y modelo de negocio, vistas desde las matrices mixtas de observación y planeación, Canvas Business Model, cuyo autor Alexander Osterwalder, es uno de los teóricos de negocios y emprendimiento más reconocidos mundialmente; sus teorías, estudios y métodos han sido aplicados internacionalmente por las empresas y emprendimientos más exitosos a nivel mundial.

El objetivo del análisis consiste en recopilar los datos e información necesaria, para delinear la estructura del modelo sobre el lienzo, y así, obtener conclusiones sobre cómo estas empresas generan valor en el mercado audiovisual colombiano.

Bibliografía básica

Duque, I & Restrepo, F. (2013). *La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Bogotá, Colombia: .Puntoaparte Bookvertasing.

iNNpuls Colombia, (2018) En línea: www.innpulsacolombia.com

Ministerio De Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2018. En línea: www.mincit.gov.co

Ministerio de Tecnologías de la información y de las comunicaciones de Colombia (2018). De: www.mintic.gov.co

Oppenheimer, A. (2014) *Crear o morir: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. México, 2014. Penguin Random House Grupo Editorial.

Osterwalder, A. (2004). *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*, Lausanne, Suiza: UNIVERSITE DE LAUSANNE

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation*. Hoboken, New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Revista Dinero (2016). El senador Iván Duque explica el impacto de la 'economía naranja' en el mundo. De: <https://www.dinero.com/economia/articulo/el-senador-colombiano-ivan-duque-explica-el-impacto-de-la-economia-naranja/217307>

Ries, E.. (2017) *The Start Up Way*. Crown Publishing Group.

UNESCO (2010). *Guía para el desarrollo de las industrias culturales*

Formato Resumen del Trabajo de Grado – Carrera de Comunicación Social 2019-1

Título:

Ímpetu de la economía creativa: Modelos de emprendimiento audiovisual en Colombia

Autores:

Héctor Andrés Vernaza Barona

Campo Profesional:

Audiovisual

Asesor Trabajo de grado:

Laura Cecilia Cala Matiz

Tema central del trabajo de grado:

Los modelos de negocio en dos casos de estudio de emprendimiento audiovisual en Colombia

Palabras clave:

Industrias culturales y creativas (ICC), Economía creativa, Economía naranja, Emprendimiento, Start ups, Modelo de negocio Canvas, Industria audiovisual.

Fecha de entrega del trabajo:

5/21/2019

Número de páginas:

131

Resumen del trabajo de grado:

Mediante la creación de un marco conceptual que sintetiza los conceptos industrias culturales y creativas, economía creativa y economía naranja, el trabajo lleva a cabo un análisis de los modelos de negocio de dos casos de estudio en Colombia, que se caracterizan por hacer parte de la categoría empresarial definida como emprendimiento.

Estas organizaciones, Huella Digital Agencia y Viso Producciones, pertenecientes al sector audiovisual, cuentan con modelos de negocio enfocados en la satisfacción de las necesidades comerciales particulares y disimiles, pero que en el escenario en el cual se desarrollan dan cuenta del dinamismo de los procesos creativos que constituyen este sector de la economía.

Este trabajo documenta estratégicamente sus modelos de negocio, identificando fortalezas y oportunidades, mediante la aplicación de la metodología que mejor se desenvuelve en el entorno de emprendimiento y negocios, la metodología de Osterwalder y Pigneur conocida como Modelo de negocio Canvas.

Reseña del trabajo de grado:

Este trabajo tiene como objetivo definir, en el marco de la economía naranja en Colombia, cuales son las fortalezas y oportunidades que tienen dos organizaciones del sector audiovisual, Huella Digital Agencia y Viso Producciones, para entender cuales fueron los procesos asociados a la constitución de sus modelos de negocio, mediante la aplicación de una matriz estratégica para documentar, crear y re-estructurar este tipo de empresas, consideras según el marco teórico, emprendimientos.

Además, este trabajo pretende llevar a cabo la presentación de estos dos casos de estudio con miras a:

Entender cómo las políticas de economía naranja en Colombia quieren fortalecer este sector industrial y mediante qué mecanismos los emprendimientos pueden favorecerse de ellas.

Cuales son las características del modelo de negocio de los casos de estudio que les han permitido desenvolverse en el mercado y si aplica, cuales les han permitido establecer un valor diferencial en el mismo.

Establecer la definición y relación entre si de los conceptos: Industrias culturales y creativas, economía naranja, economía creativa, emprendimiento, industria audiovisual, creatividad y modelos de negocio, con el objetivo de crear modelos de acción bien estructurados que sirvan como guía para quienes mediante la creatividad quieren hacer empresa.

Contenido, título de cada uno de los capítulos del trabajo:

- Introducción
- Desarrollo conceptual: Industrias culturales, industrias creativas y economía creativa
- Economía Creativa en Colombia: Economía Naranja
- Emprendimiento y Start Ups
- Los casos de estudio: Dos modelos, dos enfoques, dos historias, un mismo escenario
- Conclusiones: El emprendimiento es la “semilla” de la economía naranja
- Bibliografía

Introducción	2
Desarrollo conceptual: Industrias culturales, industrias creativas y economía creativa	5
Impacto de la economía creativa	14
Tipificación de las industrias creativas.....	18
Noción de propiedad intelectual.....	19
Economía creativa en Colombia: Economía Naranja	23
Fomento institucional para la industria creativa en Colombia: Desarrollos y oportunidades para los emprendedores	27
Emprendimiento y Start Ups	31
La metodología para documentar y analizar los casos de estudio: El modelo de negocio de Alexander Osterwalder	39
Segmento de clientes o segmento del mercado	41
Propuesta de Valor	41
Canales	43
Relación con el cliente	44
Fuentes y flujos de ingresos	45
Recursos Clave.....	45
Actividades clave	45
Red de colaboradores o partners	46
Estructura de costos.....	47
Los casos de estudio: Dos modelos, dos enfoques, dos historias, un mismo escenario .49	49
La metodología para analizar los modelos de negocio	49
Formato y métodos para la recolección de información	50
Análisis del primer caso de estudio: Huella Digital	54
Reseña	54
Análisis del modelo de negocio de Huella Digital Agencia	55
Conclusiones sobre el primer caso de estudio: Huella Digital Agencia	72
Apreciaciones	72
Conclusiones sobre el modelo de negocio de Huella Digital Agencia	79
Análisis del segundo caso de estudio: Viso Producciones	90
Reseña	90
Análisis del modelo de negocio de Viso Producciones	91
Conclusiones del segundo caso de estudio: Viso Producciones	106
Apreciaciones	106
Conclusiones sobre el modelo de negocio de Viso Producciones	112
Conclusiones: El emprendimiento es la “semilla” de la economía naranja	124
Bibliografía	128

Introducción

A las nuevas generaciones la vida se nos presenta obviamente como un desafío, queremos triunfar en el medio histórico y psicosocial que nos toca vivir; escoger una carrera universitaria es el recurso más formal a que nos vemos avocados a fin de lograr nuestros sueños, así en el pregrado no solo nos educamos universalmente sino que, por nuestras aspiraciones personales pragmáticas y utilitarias nos apropiamos de propósitos que nos permitan cumplir nuestras metas de la vida en sociedad, donde sabemos nos esperan exigencias de bienestar y realización, generalmente, sustentadas en la solvencia económica que logremos en el ámbito y posicionamiento de la competencia por el servicio y la producción de beneficios económicos a favor de la sociedad; es decir, la obtención del lucro justo y enriquecedor, en un esquema de juego de satisfacción para nuestra sociedad y para nosotros como individuos.

La economía creativa está sustentada en la una de las sustancialidades del ser humano, en el espíritu de creación, esa inspiración generalmente solitaria que genera los milagros del desarrollo de las civilizaciones y que nos ha traído la rueda, la brújula, la imprenta, la utilización de motores de combustión, los cálculos matemáticos para dominar la ingeniería urbana, la cosmológica y la infinitesimal, que ha generado revoluciones en el dominio económico y político y ha significado el progreso y el bienestar de los individuos, entre los cuales, los pioneros e inspiradores han sido distinguidos por prerrogativas a favor de su entorno personal y familiar que con el desarrollo de ingentes fuerzas creativas participantes y dinamizadas dentro de los conglomerados unidos por un contrato social como el de las democracias capitalistas y con el progreso del reconocimiento de los derechos de la propiedad intelectual, han generado inmensas riquezas económicas particulares, dando lugar simultáneamente al progreso de la sociedad, realizándose la metáfora de la mano invisible del mercado capitalista preconizada por Adam Smith.

Las industrias creativas surgen y se sustentan del pensamiento, son, conjugación de ideas y emprendimiento e innovación y generadoras de valor en el marco competitivo económico; la economía naranja naturalmente es integración de economía y creatividad, mercadeo y emprendimiento en todos sus componentes y en mayor dimensión en el área

audiovisual en la cual se hace énfasis en este trabajo de manera holística con los conceptos generales de la economía de la que hace parte.

La noción de emprendimiento no es simple, se ha enriquecido enormemente con miras a la explotación conjunta de la innovación, la tecnología y la fuerza y obtención estratégica de valor que se logra por la publicidad, la comunicación y divulgación de todo tipo de contenidos ya sea educativos, políticos, gubernamentales, o de diversión, que técnicamente son audio y visión que tienen un valor en sí, a veces geniales, audaces y sorprendentes; pero, lo más importante, generan movilización y transferencia de valor por causa del objetivo obtenido por el mensaje, con la escenificación ante los sentidos maravillosos de la vista y del oído de los múltiples contenidos e intereses de la realidad social; por esto la importancia que le doy en el universo de la economía creativa al subsector que comprende los audiovisuales, que aspiro mostrar con este trabajo de grado, con base en el análisis detenido de empresas dedicadas al subsector comercial mencionado, con la perspectiva que estimo debe ser su tratamiento óptimo y la más adecuada gestión empresarial, con miras al éxito de los nuevos proyectos y propuestas concretas relacionadas al tema, que deberán aprovechar el ambiente de promoción institucional y político color naranja en Colombia, impulsado a por el actual gobierno, que tiene como meta que a su finalización en el año 2022, un crecimiento de la participación en el PIB nacional de la economía creativa de aproximadamente 3%, lo que es muy motivante para el subsector de los audiovisuales por ser el de mayor participación en el conjunto del sector de la mencionada economía y que es una oportunidad que hay que aprovechar por quienes lo cultivamos.

Encontrará el lector de este trabajo de grado el desarrollo conceptual de la economía creativa, la confrontación del campo de interés con relación de la cultura, la creatividad y el contraste de estos valores naturales con el pragmatismo económico y su implicación en el ámbito jurídico de los derechos de propiedad intelectual; el ascenso del interés a nivel mundial de las industrias creativas, de lo cual no se escapa nuestro país; el impulso, apoyo y promoción institucional y legal de esas industrias en el actual gobierno de Iván Duque; el examen y el surgimiento de los clusters de carácter comercial y la depuración del concepto de emprendimiento y el método que considero el mejor para ponerlo en práctica, que, por

estar basados en la creatividad y dirigido a nuevos emprendedores, corresponde a los conceptos de negocios tipo *start ups*, asociados a la definición y análisis de la hipótesis de modelo de negocio que asumo como la más destacada, la enunciada por Alexander Osterwalder, condensada en su rigurosa Canvas Business Model definida en nueve bloques donde se trazan la líneas de acción para obtener el éxito en los emprendimientos.

Para corroborar la propuesta de este trabajo con base en la selección de la Canvas Business Model adelanté y desplegué su aplicación a realidades empresariales en marcha, como que si la vida misma debe comprobar la virtud de una teoría, formulé un cuestionario ceñido a la CBM para las empresas Huella Digital Agencia y Viso Producciones y con la aproximación del diagnóstico de esas empresas muestro las conclusiones de contraste con la teoría asumida. Conviene resaltar que, dada la multiplicidad y amplitud del sector audiovisual, los casos de estudio que se representan a través del análisis sólo dan cuenta de una faceta constituyente del mismo, y no pretenden bajo ninguna circunstancia, querer verse como las piedras angulares del mismo, sino solo como un ejemplo de dos tipologías diferentes de emprendimientos audiovisuales para establecer una comparativa analítica, lo anterior con miras a no demeritar la magnitud del sector, teniendo siempre en cuenta que esta compuesto por otras áreas de realización que definen las lógicas del mercado, áreas como el audiovisual comercial, el institucional, el organizacional, los cortometrajes, la realidad virtual, la realidad aumentada, la generación de contenidos para redes sociales, la animación, entre otras.

Desarrollo conceptual: Industrias culturales, industrias creativas y economía creativa

El concepto “economía naranja”, ampliamente usado en la actualidad, ocupa un lugar fundamental y se constituye como un referente de la creciente economía global. Sin embargo, este “economía naranja” se encuentra enmarcado en una realidad precedida por los conceptos “economía creativa” e “industrias creativas”, conceptos que se han estructurado teóricamente desde la concepción de las actividades culturales, como actividades económicas que generan bienes y productos demandados y nuevas esferas productivas y relaciones de consumo en el mercado.

El incesante deseo de crear cosas, contenidos, bienes, productos y manifestaciones artísticas que trasciendan su dimensión pragmática, que transmitan un mensaje cultural y comunique una posición social, que reflejen la identidad de un país o comunidad, es sin duda tan antiguo como la humanidad misma. Sin embargo, estas actividades culturales, no se desarrollaron sistemáticamente en el marco de una empresa económica, sino hasta que los procesos de difusión masiva y las técnicas de producción industrial desarrolladas después de la segunda guerra mundial y con la tercera revolución industrial, también conocida como revolución digital, lo permitieron. El poder de la tecnología digital permitió la fusión de las actividades culturales con los medios masivos en la forma de imágenes en movimiento y otras actividades modernas como la publicidad y el diseño gráfico. De este modo, los bienes o productos culturales productos del talento humano se constituyeron fuertemente y se hicieron cada vez más asequibles, lo cual empezó a crear una unión indivisible de los conceptos “cultura” e “industria”. Este fenómeno se convirtió en objeto de estudios socio culturales y económicos desarrollados a lo largo del siglo XX. Son Theodor Adorno y Max Horkheimer, dos de los máximos representantes de la Escuela de Frankfurt, quienes acuñaron originalmente el concepto “Industria Cultural” en un artículo titulado “La Industria Cultural. Iluminismo como mistificación de masas.” escrito entre 1944 y 1947 por ambos autores y publicado en el libro “Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos.” Pese a que para Adorno y Horkheimer el proceso de masificación

del arte, apoyado en las lógicas de producción capitalista, es un acto denigrante y que despoja al arte de su autenticidad, es precisamente una de las condiciones que posibilitó el surgimiento de las industrias culturales, como consecuencia del status comercial que se le atribuyó a las obras de arte.

"Los comerciantes culturales de la industria se basan, como dijeron Brecht y Suhrkamp hace ya treinta años, sobre el principio de su comercialización y no en su propio contenido y su construcción exacta. Toda la praxis de la industria cultural aplica decididamente la motivación del beneficio a los productos autónomos del espíritu. Ya que en tanto que mercancías esos productos dan de vivir a sus autores, estarían un poco contaminados. Pero no se esforzaban por alcanzar ningún beneficio que no fuera inmediato, a través de su propia realidad. Lo que es nuevo en la industria cultural es la primacía inmediata y confesada del efecto, muy bien estudiado en sus productos más típicos. La autonomía de las obras de arte, que ciertamente no ha existido casi jamás en forma pura, y ha estado siempre señalada por la búsqueda del efecto, se vio abolida finalmente por la industria cultural." (Adorno, 1967, p.7-20)

Lo anterior pone de manifiesto una clara diferenciación entre las obras de arte originales, dotadas de identidad y sentido, y las producidas masivamente mediante procesos industriales, desvirtuadas por efecto de los procesos de reproducción masiva, argumento que sustenta el concepto de industria cultural con una connotación negativa. Sin embargo, según la UNESCO, esta visión

“se basa en una perspectiva de la cultura y la economía como mutuamente hostiles, cada una guiada por lógicas tan incompatibles que, cuando ambas convergen, la integridad de la primera siempre se ve amenazada. No obstante, a comienzos de los años 60, muchos analistas empezaron a reconocer que el proceso de mercantilización¹, no siempre o no necesariamente acaba resultando en degeneración de la expresión cultural.“ (UNESCO, 2013);

¹ La competencia es natural en el ser humano, en todas las actividades se compete, en la ciencia, en el arte, se busca ser el mejor, lo que significa ser mas acertado en la solución de la satisfacción idónea al arte o a la ciencia, hasta aquí la solución es individualizada, es el individuo el que otorga el merito a la solución ofrecida; el paso que sigue, es la aceptación que se reproduce en el

en este sentido se han desarrollado áreas con alta presencia de actividad artística, como el SoHo de Nueva York, por ejemplo; y en nuestro medio, la presencia de centros educativos y de investigación, verbi gracia, en la ciudad de Bogotá, el sector de La Candelaria en Bogotá, donde se concentran sedes de un gran número de universidades en forma de clusters, hay en esta ciudad, sistemas que integran pequeños emprendimientos, empresas e industrias interrelacionadas por sus procesos productivos; y además, el cluster de la moda, que agrupa industrias de textiles y de confecciones, diseñadores y modelos, costureras independientes y maquilladores, etc.

La creatividad ha jalonado el desarrollo histórico de la humanidad, le ha permitido, no solo sobrevivir en medio de condiciones difíciles, sino avanzar hacia estadios de desarrollo y organización superiores. La historia de la creatividad se remonta a épocas muy antiguas, desde la edad de piedra, pasando por el periodo mesolítico hasta el neolítico, cuando se producen los asentamientos en torno a la agricultura y la ganadería, el ser se vuelve sedentario y tiempo más tarde se desarrollan los centros poblados con organizaciones para su defensa y gobierno y donde en la comunidad se genera el ingenio y se procura la comprensión de la realidad para la liberación de la mente y donde se socializa y se reproduce el conocimiento con vistas al progreso y diversificación del goce y bienestar de la vida material, con sus desarrollos urbanos, de los cuales se destaca la ciudad Atenas, con sus famosas construcciones, sus originales proposiciones filosóficas en todas las materias del saber y de la convivencia, con sus descubrimientos matemáticos que son admiración hasta nuestros días, y que indudablemente fueron la base creativa no solo de la economía y la cultura, sino la organización social. La antigua Atenas tiene el privilegio de haber creado y puesto en práctica eso que conocemos hoy como democracia, de haber legado a la posteridad los conceptos de acrópolis y ágora, que posibilitaron los primeros clusters urbanos, y que, por qué no decirlo, constituyen el motivo de los distritos culturales

conglomerado social, lo que viene a ser objeto de valor comercial y sujeto a las leyes de la economía capitalista; este sería el orden natural del avance de la creación; la calidad primero y después el comercio; sin embargo, es posible que la creación este antecedida de la ambición comercial; entonces la virtud se obtiene por la competencia. Otra cosa sería la creación de la ilusión de virtud, sustentada en el aprovechamiento de la subjetividad, haciéndola víctima de la ambición comercial; las estafas son un buen ejemplo de este fenómeno; por esta vía la gente se hace daño consumiendo, es asaltada en su subjetividad, es influenciada por el temor de alejarse del sueño de vida y de la felicidad.

y creativos posteriores de la civilización occidental; pongamos por caso, Hollywood, que es un distrito de la ciudad de Los Ángeles que concentra la industria del cine norteamericano, y funciona desde 1911 como tal, es decir, como sede de los estudios cinematográficos, o, Silicon Valley donde están asentadas las más importantes empresas y negocios sustentadas en la tecnología de punta.

En fin, con el subsecuente desarrollo del capitalismo y los modelos financieros neoliberales que preponderaron en el siglo XX, el enunciado de industria cultural dio lugar a uno de mayor especificidad por su connotación económica, política y social, que se definió como “industrias creativas”. El cual comenzó a expandirse vigorosamente y se constituyó como materia de estudio e interés internacional hacia el año 1980 en Australia e Inglaterra, dos de los países más desarrollados a nivel industrial, no sin antes estar sujeto a otras definiciones y estudios propuestos por organismos internacionales como la UNESCO y otros autores.

Con relación a las industrias culturales y creativas en 1978, la UNESCO las definió de la siguiente manera:

"Las Industrias Culturales son aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos, los cuales son intangibles y de naturaleza cultural. Los contenidos se encuentran protegidos por derechos de autor y pueden tomar la forma de bienes o servicios. Dentro de las industrias culturales por lo general se incluyen industrias como la imprenta, la editorial y la multimedia, la audiovisual, la fonográfica, la [cinematográfica], así como la artesanía y el diseño. [...] Las Industrias Creativas, por su parte, abarcan un conjunto más amplio de actividades las cuales contienen a las actividades propias de las industrias culturales más todas las producciones de carácter cultural o artístico [...] En las industrias creativas, los productos o servicios contienen un elemento sustancial de valor artístico o de esfuerzo creativo, e incluyen actividades tales como la arquitectura y la publicidad." (UNESCO, 1978)

En 1994 es publicado un proyecto de ley en Australia, liderado entonces por el primer ministro Paul Keating, que destacó la importancia de la cultura en la identidad nacional y definió la cultura más ampliamente, incluyendo en ella el cine, la radio, la

industria editorial, entre otras, enfatizando así en el potencial de las actividades culturales y las artes y reconociendo la importancia de la tecnología como su aliada. Sin embargo, no es sino hasta 1997, gracias al Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (DCMS por sus siglas en inglés) fundado en la década de los 80, que se lleva a cabo por primera vez una Mesa de Trabajo destinada exclusivamente a las Industrias Creativas, en la que define el concepto, el cual quedaría plasmado en el documento denominado Mapeo de las Industrias Creativas, como el de aquellas que, “tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual, y que tienen el potencial de crear empleos y riqueza a través de la generación y la explotación de la propiedad intelectual.” (DCMS, 2001; Buitrago Restrepo, F. y Duque Márquez, I., 2013, p. 37)

Las industrias creativas forman parte de una categoría mucho más amplia y el concepto hace referencia a un sector de la economía que contiene todas las actividades económicas derivadas de la creatividad y que no necesariamente son actividades exclusivas de las industrias culturales, si no, que vienen de otros campos de desarrollo industrial y tecnológico, que por su modo de desarrollarse mediante la innovación, la creatividad y la tecnología digital puestas al servicio de nuevos productos y servicios, pueden ser consideradas como relevantes en el mismo contexto de creatividad, cultura y expansión social, incluso para la UNESCO, el uso del término industria creativa, “también tiene su origen en la asociación que se comenzó a hacer entre creatividad, desarrollo económico urbano y planificación de la ciudad.”

Un primer impulso, muy significativo fue llevado a cabo por el consultor británico, Charles Landry, con su importante trabajo sobre la “ciudad creativa”. Un segundo y sumamente influyente impulso a nivel internacional fue la labor de Richard Florida, teórico norteamericano de estudios urbanos que reflexionó sobre la “clase creativa”² que las ciudades necesitaban atraer con el fin de garantizar un desarrollo exitoso. (UNESCO, 2013)

² Seguramente estos trabajos, son importantes para la observación de las políticas de gobierno de las alcaldías y que me permito como neófito considerar solo llevadas a la práctica, si a los intereses del desarrollo de una ciudad no se le interpone el afán de la burocracia clientelista, la corrupción y los compromisos adquiridos con intereses politiqueros y empresas privadas. Entiendo que bajo el marco teórico de cómo debe ser la ciudad y las clases creativas, se podría desarrollar un muy interesante trabajo de cuestionamiento y crítica de cómo son en realidad las ciudades de nuestro

Así, una vez articulados entre sí los conceptos de “Industria Cultural” e “Industria Creativa”, producto del crecimiento internacional del sector económico en el cual participaban las industrias culturales y creativas empezó a desarrollarse el concepto de “economía creativa” que para Iván Duque y Felipe Restrepo, es “el conjunto de actividades que de manera encadenada permite que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” (2014, Iván Duque y Felipe Restrepo).

El concepto “economía creativa” fue popularizado en el año 2001 por el escritor y especialista en medios de Comunicación británico John Howkins, quien definió que en ella se desarrollan 15 industrias específicas que comprenden las artes, la ciencia y la tecnología, entre otras. Para Howkins, la economía creativa es una economía basada en “en el valor de la propiedad intelectual intangible. En la que las ideas son los principales aportes y los principales resultados.” (Howkins, 2001, p. 37)

Según Howkins, para el año 2000 la economía creativa crecía a una tasa de 5% anual generando un valor internacional de 2.2. billones de dólares. En la actualidad, “la noción es, y sigue siendo, muy amplia, porque no sólo abarca bienes y servicios culturales, sino también juguetes y juegos, así como todo el ámbito de “investigación y desarrollo” (I+D). Por tanto, aun cuando reconozca las actividades y los procesos culturales como el núcleo de una nueva y poderosa economía, también se ocupa de manifestaciones creativas en ámbitos que no serían contemplados como “culturales”. (UNESCO, 2013, p. 20)

La economía creativa se diferencia a nivel estructural y organizacional de otros sectores económicos a causa del cambio permanente que experimentan las industrias culturales, las políticas culturales, la cultura y las leyes cambiantes del mercado y el riesgo inherente que esto implica para la comercialización exitosa y rentable de productos y servicios. Los modelos de emprendimiento son más comunes en este sector que en otros, en especial en los países en desarrollo, como modelos de negocio alternativos que ejecutan

país y como podrían ser si para su manejar sus destinos se aplicara los trabajos de Charles Lindbergh y Richard Florida; sin embargo, no obstante, su importancia por haber sido realizados pensando en las ciudades desde la perspectiva de la creatividad (cuestión excelente y plausible) estos trabajos ha sido seriamente criticados, lo que indica un proceso controversial atrayente, en cuyo objetivo y desarrollo siempre existirá la tentación de participar, pero que escapa al marco de este trabajo de grado.

acciones medibles con mayor facilidad y menos riesgosas desde el punto de vista financiero. Sin embargo, la economía creativa se caracteriza por la presencia de productores independientes de pequeña escala, sucursales productoras independientes que dependen de empresas mas grandes; y compañías muy grandes (generalmente multinacionales) que producen bienes y servicios para el sector cinematográfico y editorial. Adicionalmente, la economía creativa se encuentra vinculada en paralelo a los sectores gubernamentales, para promoción de políticas públicas, sociales y comunitarias, sin ánimo de lucro, lo que supone pensar en ella desde una perspectiva extensiva, teniendo en cuenta lo complejo de las objetivos vinculados a ellas, por lo general cambiantes de un territorio a otro.

Podría considerarse de acuerdo a las aseveraciones de la UNESCO y Howkins que la economía creativa es de gran poder porque se basa en la esfera del intelecto organizada y dispuesta para el objetivo productivo. Podría pensarse que esta esfera adquiera independencia de gestión; o mejor la esfera del intelecto también debería crearse su propia autonomía. Que su expansión y participación en la economía no sea mediatizada por otros factores, que exija ser líder, no dependiente de intereses particulares de poder político o económico.

Richard Caves, economista americano y profesor de la universidad de Harvard, quien se ha dedicado ampliamente a explicar los diferentes procesos de la economía creativa, en su libro *Creative industries: Contracts between art and commerce* (2003) describe siete características principales de la economía creativa:

- El mercado de la economía creativa supone procesos marcados por la incertidumbre ya que “existe una demanda desconocida, por lo tanto, es difícil poder predecir las reacciones de los consumidores, lo que puede generar pérdidas fácilmente” (Caves, 2003 citado por Mendez, D., 2018). La percepción de valor en los productos o servicios por parte de los consumidores tiende a contener un elemento subjetivo, en el cual juega un rol importante la cultura como valor agregado, por esta razón, la demanda en el mercado no es constante.
- Comúnmente las industrias creativas imprimen un sello cultural a sus productos, y en muchos casos, son pequeñas y medianas empresas con

procesos transversales de producción lo que implica que “continuamente existe un vínculo entre los trabajadores de estas empresas y sus creaciones, debido a que a diferencia de lo que ocurre en otras industrias, los creadores o trabajadores se preocupan por las características de la producción, la calidad y la integridad de su trabajo” (Caves, 2003 citado por Mendez, D., 2018). Lo cual dificulta las estrategias de imposición de precios y comercialización de los productos en el mercado.

- Los productos de autor en muchas ocasiones dependen del arte y la innovación, por eso se consideran productos mejor estilizados, de calidad única y generalmente tienen un valor agregado y diferencial respecto a los productos de consumo masivo, por esta razón su diseño y fabricación supone procesos interdisciplinarios más complejos que significa que “los trabajadores creativos necesitan de varias habilidades para poderse acoplar a los nuevos espacios de trabajo” (Caves, 2003 citado por Mendez, D., 2018). Esto implica la asociación de un grupo de personas o departamentos multidisciplinares que trabajen creativa y coherentemente con base en la generación de productos innovadores.
- Para Caves, la función objetiva del producto se convierte en un factor no diferencial, y la cantidad de los mismos hace que la competencia se base en principios de innovación y valor subjetivo: “existe una variedad infinita de productos producidos por las industrias creativas, ya que los creadores tienen la oportunidad de crear distintas versiones de un mismo producto sin que este pierda algún valor” (Caves, 2003 citado por Mendez, D., 2018)
- Como en el mercado de las obras de arte y la música, el autor o productor que tiene un amplio reconocimiento en el mercado, goza de privilegios a la hora de vender sus productos. En el caso de la economía creativa, una marca o autor reconocido puede fabricar un producto similar o que cumple una misma función que otro y otorgarle per se un valor agregado. Esto supone la coexistencia de muchos productos con funciones u objetivos equivalentes o comparables en un mismo contexto económico y demuestra que “existe una

diferenciación vertical de las habilidades de los creadores dentro de estas industrias” (Caves, 2003 citado por Mendez, D., 2018)

- La producción, en los modelos económicos tradicionales, requiere de una planeación que establezca tiempos de puntuales diseño, fabricación, comercialización y distribución de los productos, en la economía creativa debe hacerse igual énfasis en este aspecto, es decir, “los tiempos de producción deben ser determinados” (Caves, 2003 citado por Mendez, D., 2018) para garantizar la viabilidad y rentabilidad de los productos en el mercado, para Caves esta es la sexta característica de la economía creativa.
- El séptimo aspecto que caracteriza la economía creativa según Caves, es probablemente uno de los más relevantes y diferenciadores, que además se inscribe en la esencia misma de los procesos económicos de las industrias creativas e influye tremendamente en la forma de generar valor de los productos de este tipo de economía. Caves dice que “la duración y el éxito de los productos se determina por las patentes de copyright y por las licencias que protegen al creador para que este pueda obtener ingresos de su creación” (Caves, 2003 citado por Mendez, D., 2018).

La economía creativa necesita verse fortalecida por la innovación, la tecnología, las políticas culturales y los derechos de propiedad intelectual, para hacer frente al irrefrenable proceso de transformación ocasionado por la globalización y el desarrollo de las técnicas de producción, la tecnología digital, el turismo y la creciente ola de modelos de negocio innovadores que demandan nuevas habilidades y disciplinas.

En todas las definiciones de “economía creativa” se puede evidenciar que los bienes culturales son producidos fundamentalmente gracias al talento de un grupo o individuo en particular, esto explica la protección internacional de los derechos de propiedad intelectual, el desarrollo de políticas culturales y la creación de un marco legislativo que permita su producción, distribución y comercialización. El interés de los diferentes gobiernos y organismos internacionales en el crecimiento de la economía creativa supuso la necesidad de crear políticas públicas, que en el marco de la globalización, permitan ofrecerle

protección a los contenidos, a la información y a los bienes y servicios de las industrias creativas.

Impacto de la economía creativa

El aporte que realiza la economía creativa a la economía mundial es cada vez mayor. Es exponencial su crecimiento; además, ha creado nuevas oportunidades de trabajo para millones de trabajadores y ha dado lugar a fundación de miles de empresas dedicadas al sector. Ha suscitado la necesidad gubernamental de crear marcos legales y políticas culturales que garanticen su promoción estratégica como una alternativa de crecimiento financiero y ha permitido la constitución de una esfera de negocios innovadora, auspiciada por la tecnología, que día a día adquiere mayor importancia sobre la generación de riqueza material e intelectual. Las cifras confirman la importancia del sector; según el informe *Cultural Times: The first global map of cultural and creative industries* de UNESCO, (2016) los bienes y servicios directamente relacionados con la cultura y la creatividad representan un 3% del PIB mundial, es decir más que el aporte realizado por el sector de las telecomunicaciones.

De otro lado, según el estudio realizado por la UNESCO y la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC) y la firma de consultoría Ernst & Young (EY), se estima han generado más de 29.5 millones de empleos a nivel mundial (UNESCO, 2016), es decir el 1% de la población activa del planeta, superando el número de puestos de trabajo que generan la empresa automovilística de Estados Unidos, Japón y Europa conjuntamente.

Concretamente, los sectores de la economía creativa con mayor contribución en los ingresos totales son: televisión (US\$477.000 millones), artes visuales (US\$391.000 millones), periódicos y revistas (US\$354.000 millones), publicidad (US\$285.000 millones), arquitectura (US\$222.00 millones) y libros (US\$143.000 millones). (UNESCO, 2016).

Según la UNESCO, esta realidad significa que las ICC (Industrias creativas y culturales) “potencian el atractivo de las ciudades y mejoran la calidad de vida, tanto en los

países desarrollados como en los emergentes”, factor fundamental a la hora de crear “un mundo más creativo” (UNESCO, 2016)

Según el mismo informe, *Cultural Times: The first global map of cultural and creative industries*, la región que encabeza la lista de los aportes mundiales es la región Asia-pacífico, con un aporte del 33% de los ingresos totales del sector (US\$743.000 millones) y un 43% de los empleos (12,7 millones). Con una clase media floreciente y la mayor cantidad de consumidores, esta región lidera la economía creativa como el mayor fabricante de videojuegos y bienes arquitectónicos y además, es la segunda mayor productora de películas. Mientras tanto la región europea, en segundo lugar, contribuye con el 32% de los ingresos totales (US\$709.000 millones) y el 26% de las plazas laborales (7,7 millones). Esta región cuenta con el sector publicitario más desarrollado del mundo y además contribuye ampliamente al sector del arte, con una concentración única de museos, monumentos y escuelas de arte. En tercer lugar, se sitúa Norteamérica, líder indiscutible del sector cinematográfico y televisivo y además, gran partícipe de la cuota de ganancias que generan la música y las artes escénicas a nivel internacional.

Por su parte, en América Latina el proyecto de expansión de las industrias creativas constituye un importante reto de crecimiento económico que, comparativamente, se encuentra en una etapa prematura y que requiere de un esfuerzo aunado desde varios frentes para su consolidación. Sin embargo, el impacto de las industrias creativas es fundamental como motor de desarrollo y los indicadores lo demuestran extensivamente.

Según el Comunicado de Prensa del 2016 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) el crecimiento de los procesos de producción, distribución y consumo de los bienes culturales tuvieron un índice de crecimiento mayor al 70% en relación con la comercialización de bienes y servicios de otros sectores económicos (UNCTAD, 2016). Según este informe e indicadores del BID (Banco interamericano de desarrollo) los países más fuertes económicamente en la región y con mayor incidencia en la economía creativa son México, Brasil y Argentina. Argentina se caracteriza por ser un país que impulsa con fuerza el sector audiovisual, con una media de producción de 46 películas anuales, este sector lidera la economía creativa en dicho país representando el

29% del valor agregado bruto (VAB) seguido por la industria de la publicidad con una participación del 18% del VAB.

Según la UNCTAD, las actividades culturales en Argentina para el 2016 significaron el 3.4% del PIB (UNCTAD, 2016). En México, las industrias creativas, para 2016 tuvieron una participación económica del 3.3% en el PIB y generaron un 2.4% de los empleos existentes para la misma fecha, siendo las industrias audiovisuales las más destacadas con una participación sectorial del 37.7%, seguidas de la industria de artesanías con un 17.8% y luego la industria de diseño y servicios creativos con un 8.3%. (BID, 2018). A su vez, en Brasil, la economía creativa produjo el 2.64% de PIB, siendo participes cuatro grandes sectores; consumo masivo, medios, cultura y tecnología, alcanzando 851.244 empleos, lo cual significa un porcentaje del 1.8% de los empleos en el país.

En Colombia, la última medición de la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) estableció un valor agregado de 6.238.728 millones de pesos colombianos en 2016 (DANE, 2017:1), para este ejercicio fueron tenidos en cuenta los segmentos: música, artes, artes escénicas, artes visuales, audiovisual, diseño publicitario, libros y publicaciones, educación cultural, juegos y juguetes. El crecimiento del campo cultural para 2016 fue de 0.3%, siendo los segmentos más dinámicos el sector de la educación cultural con un crecimiento del 11.6% seguido por el sector audiovisual. Particularmente el sector audiovisual ha sido uno de los de mayor crecimiento en las últimas décadas, al igual que el interés de productoras extranjeras por realizar coproducciones o producir sus productos en el país, se estima que “de acuerdo con los resultados de la Cuenta Satélite de Cultura, el valor agregado del sector audiovisual a precios constantes ha experimentado un crecimiento del 109% entre el 2005 y el 2012, con un valor de 1,14 billones de pesos para alcanzar los 2,39 billones de pesos, respectivamente. Este hecho evidencia que el audiovisual es uno de los sectores con mayor actividad y crecimiento, no solo del campo cultural, sino de la economía nacional, gracias al uso y aplicación de nuevas tecnologías para la producción y distribución de contenidos y la implementación de políticas públicas que permiten el fortalecimiento sectorial” (2015: 11).

En 2017, en el país de acuerdo con datos de la Cuenta Satélite de Cultura del DANE/MinCultura, el total del Valor Agregado del Campo Cultural, que mide el aporte de la creatividad, fue de \$8,1 billones frente a \$6.2 billones en 2010.

Los segmentos con mayor participación en el Valor Agregado del Campo Cultural fueron, en el 2017: el audiovisual con 43,2%; el de libros y publicaciones con 21,9%, la educación cultural con 19,3% y el diseño publicitario con 8,7%.

Durante 2017 las industrias culturales y creativas generaron más de 247 mil empleos. Esta cifra supera en 23% los empleos que produjo el sector minero, en 43% los empleos del sector que suministra energía, gas y agua potable, y supera en 2% los empleos del sector de actividades financieras y de seguros.

Así mismo, el 93,4% del total de empleos generados por los segmentos del campo cultural se encuentran concentrados así: el 36,3% en diseño (se incluyen todas las actividades de diseño) (90.054 empleos); el 19,2% en educación cultural (47.599 empleos), 16,7% en artes visuales, artes escénicas y música (41.501 empleos), el segmento audiovisual, con un 10,7% (26.550 empleos) y 10,4% libros y publicaciones (25.810 empleos).

Los segmentos con el crecimiento más alto en el empleo cultural para 2017 respecto al año anterior fueron: libros y publicaciones 41,9%; diseño 6,2% y educación cultural con 5,9%.

Consulte los resultados de la Cuenta Satélite de Cultura publicados el 31 de julio de 2018 en el siguiente enlace:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>

Así, con la implementación de la Economía Naranja, el Gobierno pretende generar la diversificación de la economía, impulsar el desarrollo de las tradiciones regionales, la música, la cultura o el diseño en diferentes áreas para que más colombianos conquisten mercados, mejoren sus ingresos, emprendan con éxito, posicionen su talento y atraigan los ojos del mundo.

Tipificación de las industrias creativas

En aras de comprender el alcance socio económico de las industrias creativas y las razones por las cuales han adquirido una inmensa notoriedad en los debates económicos internacionales, así como el proceso de unificación de lo cultural a lo económico, es necesario realizar una tipificación de las industrias creativas de acuerdo a las definiciones, alcance y caracterización que le han otorgado históricamente los diferentes grupos y organismos internacionales como la UNESCO, el DCMS y la CERLAC.

Como bien se expuso anteriormente, las industrias creativas son aquellas que se encuentran signadas a la creatividad, participan de la promoción cultural de una región, se benefician de la tecnología y la innovación, se apoyan en nuevos modelos financieros y de negocio y tienen como uno de sus principales insumos a la propiedad intelectual, entre otras características, que se establecen como rasgos distintivos de las mismas con base a los criterios establecidos por la UNESCO en la *Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas* y el Informe para la economía creativa. Sin más, y obviando las características mencionadas en los puntos anteriores, describiremos más adelante, los criterios básicos para la definición de las industrias creativas y su alcance.

El concepto de industria creativa no debe entenderse exclusivamente desde la percepción pura del término industrial, sino desde la percepción de un grupo de actividades organizadas que se desarrollan con el fin de comercializar bienes y servicios de contenido cultural, artístico o patrimonial.

Las principales características que definen a las industrias culturales y creativas, según la información brindada en la *Guía para el desarrollo de las industrias culturales* (UNESCO, 2010, p. 11), son:

- Crean una intersección entre la economía, la cultura y el derecho
- Incorporan un componente de creatividad como actividad principal
- Tienen contenido artístico, patrimonial o cultural
- Generan bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual – derecho de autor y lo derechos conexos.

- Constan de una doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades)
- Se caracterizan por la innovación y la re-creación
- El mercado se caracteriza por una demanda y comportamientos de los públicos difíciles de anticipar

En esta guía se clasifican oficialmente las industrias creativas y culturales en tres grandes grupos que comparten características similares:

- “El primer grupo es de la herencia cultural: compuesto por el patrimonio natural y cultural: donde se incluyen los productos derivados y servicios de museos, paisajes culturales, sitios arqueológicos e históricos y de gastronomía;
- “El segundo grupo es el de creatividad y medios: conformado por las artes visuales y las artesanías, como pintura, escultura, artesanía y fotografía. Los libros y la prensa: con productos como libros, periódicos, otros materiales impresos, ferias de libros y bibliotecas. Los medios audiovisuales y creativos: como las películas y los videos, la radio y la televisión, el *podcasting*, el *mainstreaming*, los juegos de video y la animación. También incluye las presentaciones artísticas y las celebraciones: como las artes escénicas, la música, los festivales, las festividades y las ferias;
- “Dentro del último grupo se encuentran las creaciones funcionales: como la moda, el diseño gráfico, el diseño interior, el paisajismo, los servicios de arquitectura y la publicidad” (UNESCO, 2010, p. 11)

Noción de propiedad intelectual

El derecho de propiedad intelectual se divide en tres grandes vertientes: i) la de los derechos de autor y los derechos conexos y, ii) la de los derechos de propiedad industrial, (diseño industrial, patentes de invención, marcas) y iii) los derechos de variedades vegetales. La propiedad intelectual, se fundamenta en la creatividad, en las ideas, en las exposiciones del intelecto, dando valor clave a los bienes y servicios que produce. En su relación de la industrias con la creación, por supuesto se protege esencialmente el derecho de propiedad que tienen los autores sobre sus ideas, reivindicando el producto de su

actividad intelectual susceptible de explotación económica; por lo tanto, les otorga la posibilidad de decidir, distribuir y explotar ya sea directamente o por medio de concesión de licencias y convenios privados, el bien intangible originado en sus creaciones e inventivas como un insumo económico, comercializable y asociados al originador, de la misma forma que otras leyes garantizan la propiedad sobre un bien material.

Actualmente este aspecto del marco jurídico, de naturaleza única, se encuentra en permanente desarrollo, debido a las transformaciones incesantes que sufren las industrias creativas y la propiedad intelectual a causa del crecimiento de las ciudades, de la innovación tecnológica y financiera y del crecimiento exponencial del sector. A continuación, un repaso de los avances históricos en materia de propiedad intelectual.

Desde el invento de la imprenta en el siglo XV se crearon privilegios que garantizaban los derechos de producción de ciertos textos a un grupo en particular de impresores para que reprodujeran las obras, no obstante, no fue hasta el año 1709 que el Reino Unido se consolidó como el primer país en instituir una ley de propiedad intelectual en su Copyright Act 1709 conocida como The Statue of Anne. Dicha ley establecía un régimen de protección de 14 años para las editoriales y autores que posteriormente fueron beneficiados con prórrogas del plazo.

La necesidad de protección sobre los derechos de autor se expandió en Europa y países como España y Francia fueron pioneros en su promoción. En España en 1762, la ley o Real Orden dictada por Carlos III fue aprobada otorgándole el derecho de impresión al autor de la obra, la Real Orden de 1762 estableció que los autores de un libro podían venderlo en la casa o tienda de su satisfacción.

Aproximadamente dos décadas después, con la Revolución Francesa en 1789, se defendió el derecho de autor como derecho natural de su creador, siendo esta noción una de las predominantes en Europa hasta la actualidad y que tuvo desarrollos y anexos importantes posteriores; en 1883 surge en Francia el Convenio de Paris para la Protección de la Propiedad Intelectual, este acuerdo internacional garantizó la protección de los derechos de autor sobre las invenciones y patentes, las marcas y los dibujos y modelos industriales, como consecuencia de la creciente preocupación evidenciada en la inasistencia de varios expositores y autores a la Exposición Internacional de Invenciones en Viena

celebrada en 1873. En 1886, gracias al impulso del escritor francés Víctor Hugo y su *Association littéraire et artistique internationale*, se lleva a cabo el Convenio de Berna para la protección de las Obras Literarias y Artísticas cuyo objetivo era dar a los creadores el derecho de controlar el uso de sus obras creativas y recibir un pago a cambio por ese uso.

El convenio de Berna hizo extensiva la protección intelectual a las novelas, los cuentos, las obras de teatro y los poemas, las creaciones musicales como óperas y canciones, y los dibujos, las pinturas, las esculturas y las obras arquitectónicas. En 1891, surge en España el Sistema de Madrid para el Registro Internacional de Marcas, que tiene su origen en el Arreglo de Madrid, una iniciativa para concertar arreglos internacionales para la protección de la propiedad industrial, y en las regulaciones establecidas en el artículo 19 del convenio de Paris, que establecía que cada país se reservaba el derecho de concertar arreglos particulares entre si en materia de propiedad industrial. En las décadas siguientes surgen numerosos servicios internacionales de Propiedad Intelectual en Europa, bajo los auspicios de lo que luego se constituiría como la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual).

En 1893 se fundó la BIRPI mediante la fusión de las secretarías encargadas de administrar los convenios de Paris y Berna, esta organización con sede en Berna (Suiza) sería la precursora de la OMPI, que fue fundada finalmente en 1970 al entrar en vigor el Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. La OMPI ingresa en a la ONU en calidad organismo especializado en 1974 para en 1978 poner en marcha el Sistema Internacional de Patentes en virtud del PCT o Tratado de Cooperación en materia de Patentes por sus siglas en inglés, el cual actualmente es el sistema internacional de solicitudes de derechos de propiedad intelectual mas importante del mundo.

Posteriormente y con el crecimiento de los organismos encargados de la administración de la propiedad intelectual se lleva a cabo la conformación de subunidades dentro de la OMPI, como el CAM o Centro de Arbitraje y Mediación para satisfacer las necesidades jurídicas, y como la Academia de la OMPI para capacitar a una amplia gama de profesionales mediante cursos interdisciplinarios en materia de Propiedad Intelectual. (OMPI, 2019)

Economía creativa en Colombia: Economía Naranja

El término economía naranja se ha popularizado ampliamente durante los últimos años en Colombia y su afán de implementación es una de las principales preocupaciones del gobierno actual (2019) del presidente Iván Duque, uno de sus principales promotores, debido a la gran acogida que han tenido las industrias creativas a nivel internacional durante las últimas décadas y a la necesidad de acelerar el crecimiento financiero y el acervo cultural del país.

El término Economía Naranja fue introducido por el BID, conforme al concepto de Economía Creativa, en el libro escrito por Iván Duque y Felipe Restrepo, *La Economía Naranja: Una oportunidad infinita*. El concepto, equivalente al de economía creativa, abarca principalmente las actividades, bienes y servicios que se desarrollan en los países de Latino América y Centro América, y se creó con el propósito de otorgarle un sello distintivo a este sector en aras de su promoción y el estímulo de la incipiente narrativa entorno a la economía naranja en los cambios empresariales y de emprendimiento.

La economía naranja, en palabras de Iván Duque y Felipe Restrepo es “el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad.” (Iván Duque y Felipe Restrepo, 2011, p. 40)

Pese a que ambos conceptos, economía creativa y economía naranja, tienen el mismo significado, es necesario redefinir a nivel local la dimensión de la economía naranja. Ángel Moreno, coordinador del grupo de emprendimiento cultural del Ministerio de Cultura, considera que “en Colombia existe un gran talento humano y creativo para desarrollar las diferentes industrias culturales, a partir de la participación en espacios de circulación que permiten potenciar el intercambio de bienes y servicios culturales, y así aportarle cada vez más al desarrollo económico del país” (Moreno citado por Portafolio,

2015) Para Duque, es importante en Colombia “retener, atraer, capturar y reproducir el talento de un segmento de la población, que por lo general se encuentra subvalorado socialmente y pobremente remunerado económicamente”. (Duque, 2018, citado por El Tiempo, 2018)

En relación con lo anterior, el BID constató que para 2012 este sector de la economía hizo un aporte de 3,3 % al Producto Interno Bruto (PIB) del país y que la generación de empleo estuvo alrededor del 5.8%, una cifra impresionante, comparada con los indicadores de las décadas pasadas.

Estos indicadores demuestran que la cultura ha adquirido cada vez más relevancia como un sector que aporta no solo financieramente, sino a la identidad, a la cohesión social y al patrimonio cultural del país. En Colombia, de este sector se distinguen los siguientes subsectores: audiovisual, libros y publicaciones periódicas, música, fotograbada, juegos y juguetes, artes escénicas y espectáculos, educación cultural, creación publicitaria, artes visuales, creación, diseño, patrimonio cultural y la creación de software y medios digitales.

Como bien se puede apreciar el sector audiovisual es uno de los predominantes y con mayor participación en la economía naranja. Según información de la Cámara de Comercio y Proimagenes, en los últimos diez años se han graduado unos 55.000 profesionales en temas relacionados con la industria audiovisual. Colombia, se ha convertido en uno de los mejores destinos para el desarrollo de proyectos audiovisuales, producciones y coproducciones, gracias a sus locaciones, su castellano neutro, el talento actoral y los beneficios que otorgan las políticas culturales al sector, como testimonian los asistentes al Bogotá Audiovisual Market 2016 (BAM). En 2015, el gobierno aprobó \$19.752 millones para promover el cine en el país, de los cuales el 70% serán invertidos en la creación, producción y realización de largometrajes, cortometrajes, y documentales. (Cámara de Comercio, 2018)

En Colombia, específicamente para Bogotá, la economía naranja o economía creativa representa 4 billones de pesos, según el DANE, y es la capital la que concentra la mayoría de las empresas de la cadena de valor del sector, con el 74% de las empresas de las industrias creativas de país, seguida de regiones como Antioquia - Medellín con el 10% y Cali con el 6%. En el sector audiovisual, Bogotá se ha posicionado como una ciudad de

referencia para la producción y posproducción de contenidos y medios audiovisuales, gracias a la diversidad de sus locaciones y paisajes y a la presencia de todas las instituciones necesarias a nivel gubernamental, lo que permite un fácil acceso a financiamiento, apoyo y soporte para producir contenidos audiovisuales. Además, como se mencionó anteriormente, Bogotá cuenta con el BAM, la plataforma de negocios audiovisuales más grande del país, cuya influencia ha sido muy importante en el desarrollo del sector. En la edición de 2018 el BAM tuvo expectativas de negocios por USD 35 millones. La importancia del sector audiovisual es tal que en 2017 se realizaron exportaciones por USD 209.2 millones y las empresas, de acuerdo a la ODEB, representaban el 15% del sector cultural totalizando 1663 empresas audiovisuales para la fecha. Además, este tipo de empresas representan el 63.9% de las empresas de creación y propiedad intelectual en Bogotá. (DANE, 2017)

Un dato que destaca la importancia de investigar el sector del emprendimiento audiovisual es que, según la CCB, el 86,6 % de las empresas especializadas en servicios audiovisuales en Bogotá son microempresas, lo cual valida la importancia de los emprendimientos y las pequeñas empresas dentro del sector. (DANE 2017)

Los conceptos industria cultural e industria creativa tienden a ser confundidos entre sí y además sus implicaciones y alcance pueden variar en uno u otro contexto. Pese a que la diferenciación de los dos se fundamenta en algunas definiciones que han ido evolucionando, en relación con el carácter técnico, económico y político de las mismas, es necesario, para los propósitos de este trabajo, encontrar un punto de intersección entre ambos conceptos y otorgarle un significado vinculante a ambos para efectos metodológicos y convencionales. Como bien se ha descrito anteriormente, la transición conceptual se da fundamentalmente cuando surge el concepto de economía creativa y le es atribuido a la tecnología y a la innovación un papel clave como soporte al desarrollo de las industrias culturales, que vendrían a ser llamadas industrias creativas. El desarrollo de las políticas en Australia y Reino Unido que regularon las industrias culturales, es otro de los factores determinantes para la transición de un concepto al otro, puesto que se les otorga un alcance económico típico a esta clase de industrias y por esos son nominadas como industrias creativas; este tipo de actividades, según la UNESCO, “tienen su origen en la creatividad

individual, la destreza y el talento y que tienen potencial de producir riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (UNESCO, 2010, p.16).

Es evidente, que el desarrollo de la propiedad intelectual y los derechos de autor son determinantes para la consolidación del concepto de industrias creativas, que como puede entenderse, es una categoría más amplia que engloba las actividades culturales. Siendo así, la asunción del concepto industria creativa será la que nos interese para el desarrollo de este documento, englobando el concepto de industria cultural, extensiva y comprensiva para referirse a las industrias que provienen de las expresiones culturales con carácter económico; pero, haciendo diferencia de las que no se encuentran inmersas en la lógica comercial ni en los procesos de innovación que signan a las industrias creativas.

Dentro de las industrias creativas en el mundo y en Colombia, predomina la producción contenidos audiovisuales, a la cual pertenecen nuestros casos de estudio y que será el objeto de interés de este documento. Actualmente, esta industria se caracteriza por el uso de tecnologías y estrategias de innovación que la convierten en un sector productivo de gran alcance por la producción de múltiples formatos y canales de distribución; además, se han impulsado últimamente gracias a las políticas culturales que la auspician y la fomentan, en especial las referidas a la industria cinematográfica, nacidas de la ley 1556 de 2013 o nueva ley de cine, y su decreto reglamentario 437 de 2013 y a la producción de contenidos audiovisuales para televisión con base en la ley 1507 de 2012 a los que les sumamos con los que se derivan de la ley naranja, quiere decir que el subsector del interés de este trabajo de grado puede llegar a desarrollarse enormemente y en él se pueden generar oportunidades de negocios. Todo lo cual integra la motivación e importancia que le he dado el incursionar en el sector audiovisual dentro del contexto de esta investigación, evidentemente, centrada en la comprensión del concepto de emprendimiento aplicado a una de las industrias creativas más relevantes para el país actualmente, la industria audiovisual.

En el contexto de las estrategias gubernamentales y las políticas para fortalecer la economía creativa en Colombia, es promovido frecuentemente el emprendimiento como un factor de fortalecimiento y crecimiento indispensable, que debe ser considerado como un pilar estructural de la economía del país en el marco de los temas de innovación y creatividad. Por esta razón, es importante abordar el concepto de emprendimiento y

otorgarle un papel fundamental como fenómeno objeto de investigación de este trabajo lo que hago más adelante, después de referirme a los fomentos gubernamentales de las industrias creativas.

Fomento institucional para la industria creativa en Colombia: Desarrollos y oportunidades para los emprendedores

La ley 1834 de 2017

Esta ley fue iniciativa del entonces senador Iván Duque, hoy Presidente de la Nación. En el trámite de su aprobación, el proyecto de ley fue apoyado por diferentes sectores políticos del Congreso y promulgada en el segundo gobierno del presidente Juan Manuel Santos, el 23 de mayo de 2017; tiene el propósito de promover el avance y desarrollo de la economía creativa de Colombia al interior del país, y en su relación comercial con el mundo, le otorga tanta importancia al sector, que la ley involucra a doce instituciones estatales del más alto nivel: siete ministerios, dos referentes financieros del manejo de la política económica nacional (Findeter y Bancoldex), el DANE el SENA y a la Dirección Nacional de Derechos de autor, los que integran el llamado Consejo Nacional de la Economía Naranja, (CNEN) que tiene el compromiso legal de: “promover el fortalecimiento de instituciones públicas, privadas y mixtas, orientadas a la promoción, defensa, divulgación y desarrollo de las actividades culturales y creativas, desarrollando adecuadamente el potencial de la Economía Creativa. “ (art.7)

Es obvio pensar que cuando se habla de potenciar se refiere a la facilitación e impulso de los procesos que conduzcan al crecimiento de los indicadores de la economía creativa en términos de ingresos, empleo y el aporte al PIB, lo que se deberá traducir en progreso del bienestar social; por esto, las intenciones de esa legislación son promover y estimular en la práctica los emprendimientos en el campo de la industria naranja, y eso justifica las ayudas financieras, alivios tributarios, promociones y estímulos académicos, en todos los quehaceres empresariales y disciplinas académicas propios e insertos en esa economía. La ley otorga facultades al Findeter para crear líneas de crédito con el fin de que los entes territoriales (departamentos, municipios, distritos e incluso los territorios

indígenas) den impulso a la agenda de la infraestructura y ciencia relacionadas con el desarrollo de obras que sustenten la economía creativa; acoge así, la promulgación teórica sobre las ciudades creativas, iniciado por Charles Landry. Además, faculta a Bancoldex para que se encargue de “crear mecanismos de financiación para emprendimientos creativos, a través de los instrumentos y vehículos que dicha entidad determine según su objeto y competencia. (Art. 11) e incrementa, “la disponibilidad de capital semilla y capital emprendedor para emprendimientos creativos mediante procesos concursales rigurosos de acuerdo con la ley”(Art. 11). No solo se limita la ley a ofrecer esas disponibilidades de financiación, sino que además faculta al gobierno para determinar y reglamentar “otros mecanismos alternativos de apalancamiento, comercialización y apoyo con el fin de promover los emprendimientos creativos” (Art. 11).

La Ley Naranja constituye un programa loable en favor del progreso de la nación que requiere sea puesto en práctica efectivamente, que su reglamentación no caiga en la moratoria de su aplicación como suele suceder en nuestro país, que no se le atraviesen las dificultades burocráticas y que la disponibilidad de sus beneficios esté abierta para todos los interesados sin distinciones por influencias sociales, económicas o políticas; para la fecha de realización de este trabajo de grado, la ley lleva dos años de vigencia, se han creado los entes burocráticos con sus funciones y funcionarios requeridos, en cuanto al ofrecimiento real y concreto de sus beneficios en favor del fomento de lo creativo como industria, se puede resaltar lo siguiente:

a) En la ley de financiamiento (ley 1943 del 28 de diciembre de 2018) por medio de su artículo 79 modificó el artículo 235-2 del Estatuto Tributario disponiendo que se declaren exentas las rentas “provenientes del desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas, por un término de siete (7) años,” cumpliendo requisitos: i) el de constituir o tener sociedades constituidas con “domicilio principal dentro del territorio colombiano”; ii) que inicien sus actividades “económicas antes del 31 de diciembre de 2021”; iii) que su objeto social corresponda a actividades, claro, todas propias del ámbito de la economía creativa y que la ley determina mencionando los códigos CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme): 3220, 5811, 5820, 5911, 5912,5913,5914, 5920, 6010, 6020, 6201, 6202, 7110, 7220, 7410, 7420, 9001, 9002, 9003,

9004, 9005, 9006, 9007, 9008, 9101, y 9102 y agrega todas las actividades referentes al turismo cultural; iv) que tengan por lo menos tres empleados dedicados a dichas actividades, excluyendo los administrativos ; v) obtener la aprobación del proyecto viable y conveniente de inversión respectivo ante el Comité de Economía Naranja del Ministerio de Cultura vi) el monto de la inversión de no más de tres años debe ser de más 4.400 UVTs (Unidades de Valor Tributario); es decir \$ 150.788.000 de 2019. Este beneficio es extensivo y acumulable a los que gozan los usuarios de zonas francas. De manera que sería doblemente recomendable establecer empresas dedicadas al sector, en dichas zonas.

b) Bancoldex comunicó mediante circular 02 del 10 de septiembre de 2018, a catorce meses de vigencia de la ley, la disponibilidad de un cupo de apoyo al crecimiento de la economía naranja, por cuatrocientos mil millones de pesos colombianos (\$ 400.000.000.000) por medio de operaciones de redescuento y de leasing; dinero que de acuerdo a las necesidades de los emprendimientos creativos se destinen “para obtener capital e trabajo, consolidación de pasivos, compra o arrendamiento de inmuebles, maquinaria y equipo y mejoras de instalaciones o locales comerciales” hasta mil quinientos millones de pesos colombianos (\$1.500.000.000) a lo cual se tiene acceso con la participación de los intermediarios financieros.

c) Findeter mediante su circular interna del 25 de enero de 2019 puso a disposición un programa de financiación Reactiva Colombia por 1.35 billones de pesos con tres líneas de crédito de redescuento y ubicó en la primera línea a la que le asignó una disponibilidad de \$ 450.000.000.000 con las mejores tasas de redescuento del programa, a la financiación de proyectos de industria cultural o creativa. Estos proyectos deben tener viabilidad otorgada por el Ministerio de Cultura dentro del marco de la ley naranja.

d) En desarrollo de la mencionada legislación, el Ministerio de Cultura en el presente año tiene abierto y abrirá convocatorias muy atractivas para los emprendedores, dentro del marco de estímulos 2019 de becas para disciplinas comprendidas en el campo de la creatividad para “ el empoderamiento cultural de las regiones y el fortalecimiento de los emprendimientos culturales y creativos” según lo expresó la Ministra de Cultura, entre estas promociones está la oferta para participar en el concurso para la obtención de las

becas para artistas Fullbright del departamento de Estado de los Estados Unidos de América costeadas copatrocinadas con MinCultura. (DANE, 2017, MinCultura, 2019)

En definitiva, se puede decir que estamos en un ambiente institucional y político color naranja, aspira el presente gobierno que la participación en el PIB de la economía creativa ascienda de 3,4% al 6% en el año 2022, (60 billones de pesos) lo cual es una meta ambiciosa, para cuyo logro y participación los emprendedores deben estar atentos, aprovechando las oportunidades que conduzcan a su realización individual, explorando y poniendo en práctica modelos de negocios respectivos con base en la preparación teórica, descrita en el libro *Business Model Generation* de Osterwalder y Pigneur, que considero la más probada y avanzada que existe y que me permito poner a consideración en los siguientes capítulos.

Emprendimiento y Start Ups

Como motor de crecimiento económico, el emprendimiento añade un gran valor mediante la creación de productos y servicios innovadores y la generación de empleo en múltiples sectores promoviendo la generación de riqueza. En términos generales, no existe una definición comúnmente aceptada y formal sobre el concepto de emprendimiento, sin embargo, asumiremos una definición funcional al concepto con base a los enunciados y aspectos comunes.

La palabra emprendimiento proviene del término francés *Enteprende*, que significa “emprender” con la connotación genérica del concepto, aplicada a emprender cualquier tipo de actividad en particular con incertidumbre y peligro. En un contexto de negocios, los investigadores atribuyen el origen de la locución *emprendedor*, al empresario e investigador francés Richard Cantillon, quien en su escrito *Essai Sur la Nature du Commerce en General*, describe a los emprendedores como “individuos o asociaciones involucrados en una relación de intercambio mercantil, que bajo su propio riesgo tienen el objetivo de obtener ganancia” (Roberts and Woods, 2005, p.46 citados por Davison, 2017)

A partir de aquí entenderemos al emprendedor como una figura o actor dentro del mundo de los negocios que busca, mediante la innovación de los procesos obtener ganancia en un contexto de alto riesgo. La actividad principal del emprendedor es, en términos de Cantillon ser “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto” en un contexto dominado por el riesgo que domina el comportamiento del mercado y que supone un retorno de la inversión incierto.

Acorde al artículo de Edwin D. Davison, publicado en la enciclopedia *Salem press encyclopedia* en 2017, las definiciones de emprendimiento se dividen en tres grandes categorías o nociones: la noción de emprendimiento como actividad u ocupación, la noción de emprendimiento como comportamiento y la noción de emprendimiento como la acción de crear empresa mediante la innovación (Davison, 2017).

La noción ocupacional se refiere específicamente al emprendimiento como la actividad de poseer y administrar una empresa propia, en la cual sus practicantes son

conocidos como emprendedores, dueños de su propio negocio o trabajadores independientes. Uno de los defensores de esta noción fue el economista francés del siglo XIX, Jean Baptiste Say quien definió al emprendedor como el dueño de un negocio quien procura crear valor mediante la transformación de los recursos económicos propios de las áreas de baja productividad en el contexto de las áreas de alta productividad. En esencia, el emprendedor crea valor (Davison, 2017).

La noción comportamental de emprendimiento hace énfasis en la acción propia de medir e identificar oportunidades económicas, involucrándose el actor emprendedor en prácticas innovadoras y asumiendo el riesgo inherente, mediante la consecución de nuevos nichos de mercado, desarrollando productos y servicios innovadores, etc. Según esta noción, no es necesario considerar exclusivamente a los dueños de un negocio propio como emprendedores (Davison, 2017).

Esta noción es desarrollada por William Gartner, profesor e investigador americano, especializado en temas de emprendimiento e innovación, quien señala que la característica fundamental de un emprendedor es la habilidad para crear organizaciones basadas en nuevos modelos de negocio y no poseer exclusivamente las habilidades administrativas y de gestión propias de quien posee un negocio o empresa. “Lo que diferencia a los emprendedores de los demás empresarios, es que los emprendedores crean organizaciones, mientras que los demás no.” (Gartner, 1984 citado por Davison 2017, p.1)

Joseph Schumpeter, un destacado economista de la Universidad de Chicago, cuyo pensamiento y teorías económicas se basan ampliamente en el pensamiento de Cantillon, señala la innovación como fundamental para el desarrollo económico. Su definición de emprendimiento se basa en la caracterización que la combinación de un grupo de actividades innovadoras le otorgan al concepto:

- Desarrollar productos nuevos e innovadores;
- Proponer nuevas formas de organización;
- Explorar nuevos mercados;
- Introducir nuevos métodos de producción;
- Buscar nuevas fuentes de recursos y proveedores.

En 1911, Schumpeter, en su libro *Teoría de la dinámica económica*, había planteado previamente que el empresario innovador (como noción del emprendedor) causa un desequilibrio dinámico mediante sus actividades disruptivas y llamó a este grupo de actividades o tareas, actividades de “destrucción creativa”. (Davison, 2017)

La innovación, en esta noción del concepto emprendimiento, es una característica propia del que permite diferenciar la actividad emprendedora de otras actividades de creación empresarial, que se basan comúnmente en los modelos clásicos de organización, producción, comercialización y distribución. Los procesos de la creación del modelo de negocio de un emprendimiento, de la creación de la organización, de la institución, administración y ejecución de los procesos, que permiten la creación de productos y servicios, que en un contexto de incertidumbre y riesgo deben crear valor para el cliente y el vendedor, responden a lógicas y procedimientos estructurales, de estrategia, de mercadeo y administración únicas y bien delimitadas que no aplican para los modelos de negocio clásicos.

Schumpeter ya había abordado el tema someramente en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia*, décadas atrás de la siguiente manera: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o mas comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” (Schumpeter, 1947 citado por Davison 2017).

Es necesario rescatar que uno de los valores primordiales del emprendimiento consiste en propiciar el crecimiento económico y generar valor monetario fuera de las lógicas de producción del mercado, esto significa que la tasa de crecimiento de un emprendimiento no está dada directamente por el crecimiento de los factores de producción establecidos, si no por los procesos innovadores que se encuentran al margen de la estructura clásica de la industria. (Formichella, 2004)

Peter Drucker, uno de los teóricos sobre administración y negocios más respetados internacionalmente, considera al emprendedor un individuo que "ve el cambio constante como la regla general y de manera positiva. Esto define al emprendedor y al

emprendimiento — el emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y aprovecha las oportunidades asociadas al mismo" (Drucker, 1985, citado por Formichella, 2004 p.28)

Para Drucker, el hecho de poseer, fundar o administrar un pequeño negocio o empresa, no significa ser emprendedor, pero si buscar en el cambio, de manera innovadora, las oportunidades asociadas.

Howard Stevenson, profesor de la universidad de Harvard, realizó en la década de los ochenta un análisis sobre la mentalidad emprendedora e hizo hincapié en la diferencia entre cultura emprendedora y cultura administrativa. La primera, propia de los emprendedores, tiene que ver con un estado más dinámico y la segunda, propia de los ejecutivos, tiene que ver más con un estado más estático. Así, el emprendedor crea su estrategia en función de la oportunidad, mientras que el ejecutivo crea su estrategia en función de los recursos que controla, el emprendedor asume grandes riesgos, el ejecutivo procura disminuirlos al máximo. (Stevenson, 2000, citado por Formichella, 2004)

Históricamente, el concepto ha sido abordado y desarrollado, principalmente, por autores e instituciones interesados en las ciencias económicas y administrativas que han aportado a su consolidación con los rasgos y características que le han otorgado desde diferentes sectores y perspectivas. Actualmente una de las entidades especializadas en el estudio y análisis del emprendimiento con mayor autoridad en el mundo es *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), cuya definición de emprendimiento es una de las mejor aceptadas, "cualquier intento de crear un nuevo negocio o empresa, como independiente, una nueva organización de negocio o la expansión de un negocio existente por parte de un individuo, equipos empresariales o agencia." (Harding, 2004, citado por Davison, 2017, p.9)

El concepto de emprendimiento ha adquirido resonancia en las últimas décadas gracias a la transformación del pensamiento, al impacto constante y desarrollo de la tecnología, a la necesidad de adaptación de los modelos financieros, a la apertura de nuevos mercados y a la globalización. Este panorama exige abordar los negocios y los procesos de creación de empresa de una forma innovadora y dinámica, que responda ágilmente, que sea rentable y que se constituya como una alternativa fuerte para generar riqueza y empleo en el marco de los modelos tradicionales de las empresas clásicas. A raíz de esta comprensión,

se ha creado de forma práctica un nuevo modelo o esquema de empresa que se caracteriza por usar una metodología basada en las reglas del emprendimiento y las nuevas lógicas modernas del mercado; las *start ups* o *start ups companies*, el término, puede ser considerado como la denominación actual de un emprendimiento; *start up company* es un concepto estandarizado que recoge no solo las características esenciales del emprendimiento sino también sus características metodológicas y técnicas, agrupándolas para definir la institución o empresa formada por varios emprendedores.

Actualmente el concepto *start up* es usado ampliamente en el mundo de los negocios y de las ciencias administrativas y lo tendremos en cuenta como el concepto estándar para la definición de métodos y referencias en relación con los casos de estudio que serán analizados más adelante.

Concretamente, una *start up* o *start up company* es una compañía fundada por uno o varios emprendedores en búsqueda de un modelo de negocio repetible y escalable con el objetivo de satisfacer una necesidad del mercado o generar oportunidades a partir de la apertura de nuevos nichos de mercado. La similitud de los conceptos emprendimiento y *start up* es evidente, sin embargo, específicamente, *start up* se refiere a la agrupación o empresa constituida, con vida propia y fundada con las características propias del emprendimiento, que busca prevalecer en el mercado independientemente de sus fundadores gracias a su modelo escalable y repetible. Cuando nos referimos a los términos repetible y escalable, hablamos de la capacidad que tiene el modelo para manejar de manera estandarizada los procesos que permiten su crecimiento y crear valor de forma repetitiva, cíclica e independientemente de sus ejecutores.

Para entender a ciencia cierta qué es una *start up*, es necesario definir algunos conceptos básicos de la terminología de las ciencias administrativas y la teoría de negocios. Como bien establecimos, una *start up* es una compañía que se caracteriza por tener un modelo de negocio repetible y escalable. En primer lugar, es necesario definir qué es un modelo de negocio.

El concepto de modelo de negocio tiene varias connotaciones de acuerdo al ámbito en el que se desarrolle. Es usado comúnmente en áreas como el área administrativa en general, la literatura de e-business e innovación y la teoría tradicional de estrategia.

(Palacios Preciado, 2011) El fundamento conceptual de los modelos de negocio puede ser atribuido a Peter Drucker, quien menciona el término “estrategia”, propio del contexto militar, al contexto de la teoría de los negocios y las ciencias administrativas. Para Porter, en el ámbito empresarial, la estrategia se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo. (Palacios Preciado, 2011)

Pese a que ambos conceptos, estrategia y modelo de negocio son diferentes, son complementarios; el modelo de negocio es un esquema estático, bien establecido y consolidado, relacionado con la forma en que una empresa genera utilidades y entrega valor a sus clientes. La estrategia, que complementa al modelo de negocio, es en cambio un método dinámico que contiene el valor diferenciador, que le otorga al modelo de negocio la dirección para encontrar el éxito, centrándose en la competencia del medio, el contexto, la oportunidad y la totalidad de los componentes que constituyen el modelo de negocio. (Palacios Preciado, 2011)

Según Jansen y Gordijn, la investigación en modelos de negocio ha tenido una evolución en las últimas décadas a través de cinco fases. En la primera fase se otorgaron definiciones y clasificaciones sobre los modelos de negocio, en la segunda fase se empezaron a caracterizar los modelos de negocio, proponiendo sus elementos constituyentes, en la tercera se profundizó sobre estos componentes, en la cuarta se definió el modelo de negocio como una construcción sustentada por pilares relacionados y en la quinta se puso en práctica la teoría de los modelos de negocio a las organizaciones (Jansen, 2007, citado por Palacios Preciado, 2011). Lo anterior pone de manifiesto el creciente interés por la investigación en el tema y la necesidad de su implementación práctica, validando su importancia esencial e influjo en el comercio, dados también gracias al internet y la innovación. A continuación, se incluyen en orden cronológico las definiciones más destacadas y recientes sobre el concepto modelo de negocio, dadas por los autores e investigadores más influyentes en el tema. (Palacios Preciado, Mariana, 2011)

- “La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”. (Rajala y Westerlund, 2005,p.3)

- “Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”. (Andersson et al., 2006,p.1-2)
- El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés. (Baden-Fuller et al., 2008)
- El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. (Al-Debei et al., 2008)
- "Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades" (Zott y Amit, 2009,p.110)
- "Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia" (Demil y Lecocq, 2009,p.87)
- "Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado" (Salas, 2009,p.122)
- “Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (Ricart, 2009,p.14)
- "Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor" (Osterwalder y Pigneur, 2009,p.14)

- "Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor" (Svejenova et al., 2010,p.409)
- El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno. (Wikström et al., 2010)
- Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas (intrínsecamente dinámico). (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)
- "Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial." (George y Bock, 2011)³

Las definiciones anteriores corresponden al trabajo realizado por varios investigadores destacados en la teoría de negocios y ciencias administrativas y todas han sido cruciales en el desarrollo del concepto de modelo de negocio actual.

Para la metodología de este trabajo, tomaremos en cuenta como referente la definición otorgada por Alexander Osterwalder, quien además, propuso una metodología ampliamente utilizada en la actualidad para llevar a cabo la constitución de los modelos de negocio; metodología que ha sido usada por algunos de los emprendimientos más exitosos del mundo, al igual que por grandes compañías que confían en la pulcritud, precisión y facilidad de la metodología, puesta en práctica a través de una matriz de nueve segmentos, para llevar a cabo campañas, estrategias y re-estructuraciones o generaciones de nuevos modelos de negocio inherentes.

Alexander Osterwalder es uno de los teóricos de negocios más destacados en el mundo, reconocido por ser el desarrollador del Canvas Business Model (una matriz estratégica para la creación de modelos de negocio basados en la innovación) y describe en el libro Business Model Generation que: "un modelo de negocio establece la lógica sobre

³ Las anteriores definiciones son citadas por Palacios Preciado, 2004

cómo una organización crea, entrega y captura valor para el cliente” (Alexander Osterwalder, 2010)

A continuación, explicaremos en detalle en qué consiste el modelo de negocio de Osterwalder y cómo se lleva a cabo su aplicación práctica. Este modelo ha tenido gran acogida por las compañías y estrategias de negocios en la actualidad y además de ser una matriz gráfica, que recoge los componentes fundamentales de una corporación y sirve para constituir y poner en marcha el modelo de negocio de una compañía, puede ser utilizado como una herramienta precisa de diagnóstico que nos permite analizar de forma sistemática el modelo de negocio actual de una compañía, sus puntos fuertes y sus falencias para proponer y crear planes de mejora, que respondan con eficiencia a las necesidades incipientes de la compañía y el mercado.

La metodología para documentar y analizar los casos de estudio: El modelo de negocio de Alexander Osterwalder

El modelo de negocio de Osterwalder o Canvas Business Model (CBM) o lienzo del modelo de negocio en español, tiene su origen en la tesis doctoral Ontología de los Modelos de Negocio, del mismo Osterwalder sustentada en el año 2004, en esta Osterwalder ofrece una definición previa de los qué son los modelos de negocio de la siguiente manera: *“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”* (Osterwalder, 2004)

En resumen, un modelo de negocio nos ayuda a describir la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso de diseño del modelo de negocio hace parte de la estrategia de negocios, etapa en la cual se lleva a cabo la planeación estratégica de forma multidisciplinar y transversal, por esta razón, diseñar el modelo de negocio es de importancia vital para estructurar los recursos, métodos y acciones implicados en la lógica diseñada para generar, entregar y capturar valor, y de igual manera,

para entender cuales son las fortalezas y debilidades de la compañía; es por esta razón que el análisis del modelo de negocio, en este caso mediante el CBM, ofrece información precisa y de gran valor para entender cómo una compañía se desempeña en su contexto y respecto a la competencia.

En términos prácticos, el CBM busca realizar un diagrama denominado “canvas” (lienzo) con 9 bloques estructurales que permiten delinear cómo la compañía a la cual se le aplica el modelo es rentable en la industria, mediante procesos eficientes y la generación de un valor diferencial en el mercado que la hace sobresalir frente a la competencia. La aplicación del CBM o cualquier modelo de negocios a una compañía, en especial en su etapa de desarrollo, aportará una visión holística que le permite a la misma tener un enfoque sistémico y estratégico para desempeñarse y crecer con mayor éxito y disminuyendo el riesgo, estableciendo pautas, recursos y acciones precisas, por lo anterior, la aplicación del CBM es muy popular entre los grupos de emprendedores cuando se trata de una start-up o compañía en formación.

Los bloques ó cuadrantes del modelo de negocio de Osterwalder o CBM son 9 y su desarrollo tiene un orden correspondiente a la definición de los elementos del modelo de negocio. Estos son los 9 bloques que deben ser desarrollados en el siguiente orden:

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de Valor
3. Canales de distribución y comunicación
4. Relación con el cliente
5. Flujos y fuentes de ingresos
6. Recursos Clave
7. Actividades Clave
8. Red de colaboradores o partners
9. Estructura de costos

Cada uno de estos bloques debe ser tenido en cuenta en relación con los demás y en armonía, en función de un todo, lo cual es la lógica del modelo de negocio. A continuación

explicaremos cada cuadrante y definiremos sus conceptos de acuerdo al libro que desarrolla a cabalidad el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y descrito conjuntamente con Yves Pigneur llamado *Business Model Generation*.

Segmento de clientes o segmento del mercado

El segmento de clientes o del mercado hace referencia al grupo objetivo ó target para el cual está pensado el bien o servicio que comercializa la compañía. La segmentación del mercado se lleva a cabo mediante procesos de análisis demográfico, estadístico, geográfico y cualitativo; entre mejor segmentado el mercado, tendremos un segmento de clientes mejor definido, con necesidades más específicas que satisfacer y con un mayor margen de probabilidad de éxito de nuestro bien o servicio. Con base al segmento de clientes se crea la propuesta de valor, puesto que son los clientes quienes perciben objetivamente el valor diferencial del bien o servicio; la propuesta de valor se desarrolla en el segundo bloque del CBM.

Para diferenciar los grupos de consumidores que pueden ser considerados segmentos en el mercado es necesario tener en cuenta si: (Osterwalder y Pigneur, 2010)

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta
- Es necesario alcanzarlos mediante diferentes canales
- Requieren distintos tipos de relaciones con la marca
- Están dispuestos a pagar por los aspectos diferenciales de la propuesta de valor
- Buscan diferentes tipos de rentabilidad

Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor es esencial para toda compañía y para todo segmento de clientes. Constituye el valor diferencial ofrecido a quienes consumen un bien o servicio y es atribuible directamente al producto y a la forma en qué la empresa genera valor a los clientes mediante su relación, servicio o trato exclusivo y diferencial. La propuesta de valor se centra fundamentalmente satisfacer necesidades reales mediante el estudio de los siguientes aspectos, propuestos en el libro Value Proposition Design: How to Create

Products and Services Customers Want, de Osterwalder y Pigneur. (Osterwalder y Pigneur, 2015);

- Las tareas o actividades habituales que realiza el segmento de clientes: qué tareas o actividades relacionadas con el fin del producto o servicio de la compañía realiza el cliente, cómo el producto o servicio ayudaría a realizar estas tareas de una forma creativa y eficiente, por qué el cliente estaría dispuesto a pagar por el valor agregado en relación con la realización de sus tareas, etc.
- Situaciones o costos indeseables derivados de la realización de una tarea o actividad: En relación con la realización de las tareas o actividades anteriormente mencionadas siempre existe la posibilidad de que surjan situaciones indeseables percibidas por el cliente como impedimentos para realizar con éxito la tarea o actividad en particular que necesita realizar. Generalmente estos impedimentos o situaciones están relacionadas con el tiempo que necesita invertir para realizar una actividad, el costo que supone realizar la actividad, el grado de dificultad que tiene la actividad en si misma, los riesgos que supone realizar la tarea, etc. De acuerdo a lo anterior, una buena propuesta de valor tiene en cuenta las consideraciones anteriores y busca atribuirle al producto o servicio las características necesarias para disminuir o mitigar este tipo de situaciones engorrosas en relación con la realización de las tareas que busca un segmento del mercado en específico desempeñar en un contexto de rentabilidad y menos riesgo.
- Ganancias y beneficios que esperan obtener los clientes: Mientras mayores sean las expectativas del cliente en relación con el resultado de la realización de una tarea o actividad, mayor debe ser el resultado positivo en relación con el uso de un producto o servicio ofrecido por una compañía. Este tipo de beneficios que espera obtener el cliente en relación con el uso del producto o servicio se relacionan comúnmente con; el ahorro de dinero y tiempo que puede obtener en relación con la compra del bien o servicio, los beneficios o valores agregados resultantes de la compra de un bien o servicio, el grado de satisfacción a nivel estético, sensorial, socio político y cultural que genera el uso del bien o servicio, etc. Por lo anterior, la propuesta de Valor debe tener en cuenta atributos y métodos del bien o servicio,

respectivamente, que satisfagan o incluso sobrepasen estas expectativas de manera positiva y sistemática, para crear un valor diferencial real que sea percibido por los clientes y que sea constante en el mercado.

Osterwalder y Pigneur proponen que para que la creación de una propuesta de valor cree un valor diferencial auténtico para el cliente, deben considerarse los siguientes atributos y variables que contribuyen ampliamente al fin y son: novedad, desempeño, personalización, practicidad, diseño, estatus y exclusividad de marca y finalmente el precio. (Osterwalder y Pigneur, 2010. p 23-24)

Canales

Los canales de distribución deben ser tenidos en cuenta no sólo en relación con la entrega del producto sino con su forma de ser promocionado y distribuido, en general, están en relación con todo el proceso de comercialización del mismo. Los canales intervienen desde la promoción del producto y la comunicación de la propuesta de Valor, cuando se lanza y se da a conocer el producto o servicio a través de los diferentes canales publicitarios (canales digitales y tradicionales), posteriormente intervienen los canales de distribución del producto, es decir la forma en que el producto se entrega a los distribuidores o intermediarios y finalmente los canales de distribución directos o canales de entrega, mediante los cuales se hace llegar el producto al cliente o consumidor final. Los canales y el siguiente bloque, la relación que se establece con el cliente, constituyen la interfaz de comunicación con el cliente y delinear el *Customer Journey*.

Según Osterwalder y Pigneur, los canales tienen varias funciones fundamentales (Osterwalder y Pigneur, 2010):

- Crear reconocimiento de marca entre el segmento del mercado
- Ayudar a los consumidores a evaluar la propuesta de valor de la empresa
- Permitir a los consumidores comprar productos y servicios
- Promover la propuesta de valor entre los consumidores
- Proveer servicio post venta a los consumidores

Relación con el cliente

El bloque de relación con el cliente hace referencia a cómo la compañía se relaciona con el cliente y qué estrategias y tácticas utiliza para mantener satisfecho al cliente, antes, durante y después de la compra. Todos los bloques del CBM deben tener correspondencia con la propuesta de valor, que puede ser considerada el núcleo del modelo de negocio, sin embargo, uno de los más sensibles frente a esta afirmación es el de relación con el cliente puesto que las definiciones que se desarrollen en este cuadrante deben tener un alcance global y un seguimiento constante para proyectar de forma uniforme la propuesta de valor durante todo el proceso de compra y de relación con la marca de la compañía. Para Osterwalder y Pigneur existen varias categorías de relación con el cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010):

- Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana y personal con los clientes. El cliente tiene la posibilidad de relacionarse con el asistente de ventas o de servicio antes, durante y después de la compra.
- Asistencia persona dedicada: Este relación se caracteriza por la designación de agentes o gerentes de cuenta que se encarguen de clientes de alto valor para la compañía y por lo tanto requieren de un trato especial y diligente.
- Auto servicio: La relación con el cliente no requiere de una intervención directa por parte de la compañía, sin embargo esta provee todo lo necesario para que el cliente se ofrezca a si mismo la asistencia necesaria.
- Automatización: Mediante el uso de tecnología digital y plataformas se simula una relación personal, basada en datos e información del cliente, que le permiten a la compañía mediante los medios y plataformas automatizadas interactuar con el cliente de forma personalizada y eficaz.
- Comunidades: con el crecimiento del entorno digital se ha llevado a cabo el uso de las redes sociales y otras plataformas con el objetivo de crear comunidad entorno a una marca, un producto o un servicio, siendo este hecho uno de los más relevantes a la hora de establecer una relación con los clientes.
- Co-creación: Cada vez más son las compañías que optan por hacer participe al consumidor de la creación y personalización de sus productos, creando una

realización interactiva entre su marca y la personalidad de los clientes de manera directa.

Fuentes y flujos de ingresos

Las fuentes y flujos de ingresos están vinculados con cada uno de los segmentos del mercado que se incluyen en el CBM. De igual manera, para cada segmento puede existir una propuesta de valor única que tiene relación con cada una de las fuentes de ingresos encontradas al realizar el análisis del mercado y la compañía. En este cuadrante debe incluirse cómo la compañía genera valor para si misma mediante la venta, contratación o préstamo de sus bienes y servicios y mediante fuentes indirectas cómo los pagos realizados por publicidad, eventos, promociones etc. Para Osterwalder existen varias formas clave de generar ingresos en el modelo de negocio y son: la venta de la propiedad sobre un bien, el cobro por el uso de un servicio, el cobro por suscripción de un servicio, el cobro por alquiler de un servicio o bien, o el cobro por licenciamiento o uso de derechos de propiedad intelectual. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Recursos Clave

Los recursos clave que se describen en este bloque son aquellos recursos materiales, recursos humanos, recursos digitales, intelectuales y financieros que requiere la compañía para llevar a cabo las actividades que permiten el desarrollo exitoso y completo de la propuesta de valor. Los recursos clave son los necesarios para la ejecución del modelo de negocio. Según el libro *Business Model Generation*, “cada negocio requiere una serie de recursos clave. Estos recursos permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar nuevos mercados, mantener la relación con los segmentos de clientes y generar ingresos. Cada empresa requiere diferentes recursos clave dependiendo del tipo de su negocio.” (Osterwalder y Pigneur, 2010. p. 34)

Actividades clave

En este bloque se describen las actividades mas importantes que una compañía debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocio. Las actividades clave son necesarias

para operar el modelo de negocio de una forma exitosa y al igual que los recursos clave son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, alcanzar nuevos mercados, mantener buenas relaciones con los clientes y generar valor para la compañía. (Osterwalder y Pigneur, 2010. p. 36)

Las actividades descritas en este bloque pueden ser categorizadas en actividades de:

- Producción: cuyo objetivo es el diseño, la fabricación y distribución de un producto en determinadas cantidades y de calidad específica.
- Solución de problemas: estas actividades se centran en crear soluciones innovadoras para los problemas del segmento de clientes del modelo de negocio, actividades como gerenciar el talento humano y el conocimiento y el entrenamiento constante son descritas bajo esta categoría.
- Plataformas y redes: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como factor y recurso clave en su desarrollo, requieren de actividades que garanticen la calidad y el mantenimiento de la plataforma, su administración y promoción y la reducción de costos en relación con la misma. (Osterwalder y Pignau, 2010. p 37)

Red de colaboradores o partners

En este bloque se enlistan los colaboradores o socios clave que tienen un papel importante para la consecución de las actividades clave y el funcionamiento del modelo de negocio en general. Qué aliados estratégicos y comerciales requiere el modelo de negocio, qué proveedores generan menores costos y son más efectivos, qué red de distribuidores debe utilizarse, qué aliados financieros contribuyen, qué otros *partners* son necesarios para el cumplimiento de la propuesta de valor en relación con los segmentos de clientes.

En el libro *Business Model Generation*, Osterwalder distingue entre tres motivaciones diferentes a la hora de desarrollar este bloque, es decir a la hora de crear alianzas con colaboradores y socios: la primera es optimizar y generar una economía de escala, la segunda reducir el riesgo y la incertidumbre y la tercera, adquirir recursos particulares y desarrollar actividades. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Estructura de costos

La estructura de costos es un aspecto que debe desarrollarse con bastante cuidado si se quiere establecer de manera correcta los precios y encontrar con rapidez el punto de rentabilidad del modelo de negocio. Los costos deben basarse en datos reales y justificables y ser coherentes con la propuesta de valor de la compañía, las actividades y recursos clave y los flujos y fuentes de ingresos. En este punto es necesario definir de acuerdo a la propuesta de valor; si lo ideal para el modelo de negocio es reducir al máximo los costos, en caso de que los precios de los productos y servicios sean bajos, o si lo ideal es invertir a gran escala en el desarrollo de productos y servicios exclusivos y de alta calidad si el segmento de clientes está dispuesto a pagar un valor elevado por los productos y servicios.

El CBM tiene un orden de desarrollo estándar e igualmente un formato gráfico estándar, que permite de manera didáctica trabajar sobre cada uno de los cuadrantes o bloques y consolidar de forma sencilla e intuitiva todo el modelo de negocio de una *start up* o compañía.

Figura 1. Formato del Canvas Business Model

CANVAS BUSINESS MODEL				
PARTNERS	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DEL MERCADO
	RECURSOS		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
CANVAS BUSINESS MODEL DE ALEXANDER OSTERWALDER Y YVES PIGNEUR DEL LIBRO BUSINESS MODEL GENERATION				

Cada bloque debe ser trabajado de acuerdo al orden propuesto anteriormente. La propuesta de Valor es el núcleo de la matriz y los demás bloques deben desarrollarse coherentemente de acuerdo a esta. La información consolidada en el CBM debe ser la más relevante para el modelo de negocio, ya que debe ofrecer una visión holística de la compañía y tener sentido como conjunto. Si bien la matriz está concebida para crear modelos de negocio, su aplicación no debe limitarse con este fin, por lo contrario, la aplicación de la matriz tiene un gran potencial como metodología analítica de los modelos de negocio de *start ups* y compañías constituidas para documentar los elementos constituyentes de sus modelos de negocio, a través de los nueve bloques, y realizar diagnósticos estratégicos.

Para entender el modelo de negocio de una *start up* o compañía es de suma importancia recoger la información asociada al modelo de forma ordenada e intuitiva, de manera que se ponga sobre el papel en un mismo lenguaje y sea fácil de comunicar y entender. El concepto desarrollado por Osterwalder en *Business Model Generation* es “un concepto que permite describir y pensar sobre del modelo de negocio de la organización, la competencia y cualquier otra empresa.” Un concepto que “ha sido aplicado y testeado alrededor del mundo y usado en organizaciones como IBM, Ericsson, Deloitte, los Servicios Gubernamentales de Canadá y muchas organizaciones más.” (Osterwalder y Pignau, 2010. p 15)

Lo anterior justifica la importancia de la aplicación del CBM como un método descriptivo que permita documentar los modelos de negocio de los casos de estudio, *start ups* o emprendimientos, que serán el núcleo de este documento. Según los autores de *Business Model Generation*, el concepto desarrollado en el libro puede ser considerado “un concepto que puede convertirse en un lenguaje común que permite describir y manipular modelos de negocio para crear nuevas alternativas estratégicas”. (Osterwalder y Pigneur, 2010. p 15)

Los casos de estudio: Dos modelos, dos enfoques, dos historias, un mismo escenario

El estudio de los casos consiste en dos fases, la primera se constituye de: una breve reseña de cada emprendimiento y el *análisis* de sus modelos de negocio mediante la metodología de Osterwalder y Pigneur. Los emprendimientos audiovisuales propuestos como casos de estudio son: 1) HUELLA DIGITAL AGENCIA, una agencia de publicidad especializada en producción audiovisual, y 2) VISO PRODUCCIONES, una productora de cine emergente. La segunda fase del análisis consiste en las *conclusiones* sobre cada uno de los casos.

A saber, los módulos que la fase de *conclusiones* describe son: la caracterización de ambos emprendimientos como industria creativa, la participación de los mismos en la economía naranja, su desarrollo como empresas en el marco de los modelos de emprendimiento, las consideraciones respectivas a sus modelos de negocio y estructura, en relación con la metodología de Osterwalder y Pigneur del CANVAS BUSINESS MODEL. En la última sección de las *conclusiones*, se evalúa la correspondencia que tiene el modelo de negocio de cada emprendimiento con la metodología de Osterwalder y Pigneur, para otorgar una visión global del mismo, mediante la presentación de dos categorías constitutivas: valores o ventajas y oportunidades.

La metodología para analizar los modelos de negocio

La metodología para el análisis del modelo de negocio de los emprendimientos será el Modelo de negocio Canvas Business Model de Osterwalder y Pigneur; en los últimos párrafos se describió en qué consiste y cómo cada uno de sus bloques describe aspectos fundamentales constituyentes de la matriz CBM, que en conjunto, resume el funcionamiento estructural de una empresa o emprendimiento. La matriz ha sido ampliamente usada por empresas y *Start ups* en todo el mundo principalmente con dos objetivos: uno, constituir desde ceros el modelo de negocio, y dos, documentar el modelo de negocio existente de una empresa, razones que la hacen parte de una metodología idónea

para el análisis de los casos de estudio que se documentarán durante esta, la parte práctica de este trabajo. La matriz *Canvas Business Model* se propone como el resultado final del trabajo de análisis que se realizará sobre cada uno de los dos emprendimientos de los cuales se documentarán los aspectos relevantes de cada bloque según la descripción del modelo de Osterwalder anteriormente presentada. Para la construcción de la matriz CBM con base a los modelos de negocio de los emprendimientos que se estudiarán, se recopilarán documentos e información pertinente de la compañía y se llevarán a cabo entrevistas con los directivos o respectivos fundadores con base a un formato de preguntas pre establecidas que buscan capturar la información relativa a cada bloque.

Formato y métodos para la recolección de información

A continuación, se establecen los criterios para los dos métodos de recolección de información: la recopilación de información y documentos y las pautas para la realización de las entrevistas.

La recopilación de información se lleva a cabo mediante la solicitud personal de documentos e información a los directivos, fundadores o empleados administrativos de los emprendimientos. Para consolidar la matriz CBM se requerirán documentos que aporten información valiosa para cumplir los criterios anteriormente descritos de cada uno de los bloques del CBM, los documentos e información necesaria para esta tarea de análisis son:

- Canvas Business Model (Si la empresa cuenta con uno)
- Lista de los clientes o cuentas clave de la empresa como medio para validar el segmento del mercado.
- Muestras de los productos o servicios que ofrece la compañía para validar la propuesta de valor, el catalogo de productos y servicios o portafolio
- Plan de mercadeo de la compañía (Si acceden a entregarlo)
- Cuentas de Social Media que usa la compañía y una muestra de los anuncios digitales o pautas publicitarias recientes, para definir los canales y analizar la comunicación usada con los clientes, para analizar los canales y las estrategias de relacionamiento con el cliente.
- Dirección de la página web

- Campañas de mercadeo mas relevantes realizadas por la compañía, para analizar los canales y las estrategias de comunicación con el cliente.
- Catálogo de productos y servicios, cotizaciones de productos y servicios.
- Visita o tour por la compañía y un muestreo fotográfico para definir que recursos son los claves para el desempeño de sus actividades.
- Visita al departamento de producción para analizar las actividades clave de la compañía.
- Muestra de las coproducciones realizadas más relevantes para ver qué *partners* estratégicos son clave en la producción de sus bienes o servicios.

Las preguntas que se realizan en la entrevista presencial a los directivos, administrativos o fundadores del emprendimiento siguen el siguiente formato y buscan recoger la información restante y/o complementar la información recogida mediante los documentos solicitados anteriormente, estas son las preguntas:

Economía Naranja:

- ¿Se ha visto la compañía directamente beneficiada con las políticas gubernamentales de emprendimiento y economía naranja actuales?
- ¿Qué pasa con la propiedad intelectual y derechos de autor asociados a sus productos?
- ¿Cómo salvaguardan la propiedad intelectual?

Segmento de clientes:

- ¿Cuáles son los canales de negocio de la compañía?
- ¿Cuáles son los clientes de la compañía? ¿Existen algunos criterios para agruparlos o segmentarlos? ¿Son clientes corporativos, clientes naturales, etc.?
- ¿Cuál es el nivel socio económico de los clientes? (En caso de clientes naturales)
- ¿Cuál es el tamaño empresarial de los clientes corporativos? (Pequeña, mediana o gran empresa)
- ¿A qué sectores pertenecen las empresas-clientes corporativos?

Propuesta de Valor :

- ¿Cuenta la compañía con un manual de marca o *branding* corporativo?
- ¿Cuál es la misión, la visión, los valores y políticas de la empresa (*statements*)?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de la compañía? ¿Cual es el valor diferencial que ofrecen en el mercado?
- ¿Cuáles son sus principales competidores y cómo se diferencian de ellos?
- ¿Qué aspectos son los más destacados de sus productos y servicios? ¿El precio? ¿La calidad? ¿La eficiencia? ¿El servicio al cliente?

Canales:

- ¿Utilizan canales digitales para relacionarse con el cliente y promover su marca?
- ¿Cuáles son los canales digitales más usados? ¿Instagram, FB, Twitter?
- ¿Pautan sus servicios a través de servicios de pauta digital como *Google Ad words*, *Facebook Ads*, *Instagram Ads*?
- ¿Cómo se comunican los clientes con su departamento de ventas y servicio al cliente?

Relación con el cliente:

- ¿Tienen servicios de respuesta al cliente automatizada?
- ¿Cuál o cuáles son los procesos para contratar un servicio?
- ¿Tienen un departamento de servicio dedicado al cliente de contacto personal y/o telefónico?
- ¿Le otorgan un trato preferencial a sus clientes clave? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Qué papel cumplen las comunidades digitales como Facebook e Instagram en su compañía?

Fuentes de ingreso:

- ¿Cuál es su esquema de cobro? ¿Cobran un precio por venta de sus bienes o servicios? ¿Rentan o alquilan sus bienes o servicios? ¿Realizan un cobro por licenciamiento de sus bienes o servicios?

Recursos clave:

- ¿Cuáles son los departamentos en los que se encuentra dividida su compañía?
- ¿Cuántas sedes tiene su compañía?
- ¿Cuántos empleados y cargos tiene la compañía?
- ¿Cuáles considera que son los recursos materiales básicos o activos más valiosos para el desempeño de la labor corporativa?

Actividades clave:

- ¿Cuáles son sus actividades de producción básicas? ¿Cual es el proceso de producción de sus productos o servicios?
- ¿Cuales son las actividades internas más importantes de la compañía y cual es su objetivo? ¿Actividades de capacitación, celebraciones, beneficios, etc.?
- ¿Cuales son las campañas de comunicación internas más importantes de la empresa y cual es su objetivo?
- ¿Cuentan con alguna plataforma digital para gestión de proyectos, venta de productos o atención al cliente?

Estructura de costos y *Partners*:

- ¿La compañía ha tenido algún ciclo de inversión?
- ¿Qué tipo de razón social tiene la compañía?
- ¿Cuáles son los socios de la compañía?
- ¿Cuáles son los aliados estratégicos más importantes de la compañía?
- ¿Cuáles son los costos fijos más relevantes de la compañía?
- ¿Cuáles son los costos variables más relevantes de la compañía?

Después de llevar a cabo la recopilación de información con base a los criterios anteriormente expuestos, se consolida la información de manera pertinente en la matriz CBM, conservando los acuerdos de confidencialidad con las empresas e incluyendo sólo los datos recopilados y considerados fundamentales para delinear el modelo de negocio según la descripción del Modelo de Osterwalder.

El resultado de la investigación se encuentra representado en la matriz CBM y se encuentra descrito en los siguientes puntos caso por caso y desglosado bloque por bloque de acuerdo a la metodología CBM.

Análisis del primer caso de estudio: Huella Digital

Reseña

Una agencia de publicidad especializada en producción audiovisual enfocada en la satisfacción total del cliente.

“Huella Digital Producciones es una Agencia Digital Audiovisual con más de doce años de experiencia. Nuestra especialidad es la realización y producción de contenidos audiovisuales y estrategias digitales como: videos institucionales, corporativos, musicales, comerciales para televisión, cuñas radiales, jingles, entre otros productos. Nos enfocamos en apoyar de manera integral, los procesos de construcción y sostenimiento de la marca e imagen de nuestros clientes.” Tomado del perfil de Facebook de HUELLA DIGITAL AGENCIA (HUELLA DIGITAL AGENCIA, 2019)

La agencia HUELLA DIGITAL AGENCIA fue fundada en 2007 por Luis Ángel Urdaneta, un emprendedor formado en la Pontificia Universidad Javeriana, estudiante de Comunicación Audiovisual y con experiencia en medios nacionales destacados como Canal Caracol. HUELLA DIGITAL AGENCIA es fundada originalmente como una productora de contenidos audiovisuales bajo la razón social HUELLA DIGITAL PRODUCTORA, no obstante, ocho años después dada la necesidad de involucrarse en un nicho de mercado más amplio y en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado de la tecnología e innovación, HUELLA DIGITAL PRODUCTORA se convierte en HUELLA DIGITAL

AGENCIA. Actualmente HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con 35 empleados de planta y con importantes clientes como Avianca, PepsiCo, Frito lay y DHL, lo que le ha permitido constituirse con robustez como un emprendimiento destacado en el sector con una facturación anual de 3.000.000 millones de pesos. (2018)

Análisis del modelo de negocio de Huella Digital Agencia

Figura 2. El modelo de negocio de HUELLA DIGITAL AGENCIA

CANVAS BUSINESS MODEL : HUELLA DIGITAL AGENCIA				
PARTNERS	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DEL MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • OF PRODUCCIONES • CONGO FILMS • THE DOT STUDIO 	<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL • PUBLICIDAD DIGITAL • BTL 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia de publicidad + productora audiovisual. • Acompañamiento integral y multidisciplinar en todas las etapas del proceso de venta y producción. • Productos y servicios enfocados en la satisfacción del cliente. • Productos y servicios basados en innovación y técnicas de vanguardia. • Certificación ISO 9001 para la conceptualización y producción de campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente personalizado. • Contacto y servicio Multicanal e integral • Comunidades Online. • Seguimiento auditable post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • CORPORACIONES MULTINACIONALES. • PYMES.
	RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> • Centro de producción y operaciones. • ÁREAS: creativa, producción, ingeniería, RRHH. • Hardware y Software especializado. • Recursos contratados: Insumos y operadores técnicos. 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales. • Página Web. • Google Ads. • Centro de atención telefónico. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • COSTOS FIJOS: ARRIENDO LOCACIÓN, COMPRA DE EQUIPOS, PAGO ANUAL DE LICENCIAS DE SOFTWARE, PAGO DE NÓMINA, PAGO DE SEGUROS, MANTENIMIENTO E INGENIERÍA • COSTOS VARIABLES: INSUMOS DE PRODUCCIÓN, MANO DE OBRA CONTRATADA A DEMANDA, COSTOS DE DISTRIBUCIÓN 		<ul style="list-style-type: none"> • MÁRGEN DE GANANCIA MÍNIMO PARA VENTA O PRESTACIÓN DE SERVICIOS: 30% • MÁRGEN DE GANANCIA MÍNIMO CONSOLIDADO ANUAL: 10% <ul style="list-style-type: none"> • COBRO ÚNICO POR PROYECTO • COBRO O FEE POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS O PROYECTO CONTINUADO (MIN. 6 MESES) 		
CANVAS BUSSINES MODEL DEL MODELO DE NEGOCIO DEL CASO DE ESTUDIO HUELLA DIGITAL AGENCIA				

Segmento de clientes

HUELLA DIGITAL AGENCIA se especializa en la producción de contenido audiovisual y la prestación de servicios como agencia de medios principalmente para:

- Grandes corporaciones privadas dentro de las cuales destacan: Avianca, DHL, Frito Lay y PepsiCo
- Entidades públicas (que contratan servicios mediante el modelo de licitaciones)
- Pequeñas y medianas empresas que buscan servicios y productos de alta calidad en el sector agencia y audiovisual

Coherentemente con el Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder, estas son algunas consideraciones en relación con los segmentos de clientes:

- Los clientes son fundamentalmente empresas privadas o entidades públicas que operan en el territorio nacional colombiano.
- Los clientes no se limitan exclusivamente a un sector industrial en particular, HUELLA DIGITAL AGENCIA ofrece productos y servicios integrales enfocados en la satisfacción del cliente para todas las áreas y todos los sectores industriales.

Pese a que el target o público objetivo de la agencia no tiene una limitación sectorial en la industria, podríamos caracterizar los clientes y definir los parámetros que definen su segmento de clientes de acuerdo a aspectos en común de la siguiente forma. Los clientes o cuentas clave de HUELLA DIGITAL AGENCIA actualmente son:

- AVIANCA, la mayor aerolínea de Colombia, con más de 600 vuelos semanales en el mundo, 189 aeronaves y más de 20.500 empleados. (Aerovías del Continente Americano, 2019)
- MetLife, Empresa líder en el mundo en seguros de vida, productos de retiro y programas de beneficios para empleados. Con presencia en Colombia desde 2011 con más de 1.000 colaboradores ubicados en Bogotá, Medellín, Cali, Manizales y Barranquilla. (MetLife, 2019)
- PEPSICO, compañía líder global de alimentos y bebidas con ventas por más de USD 63 Billones anuales. (PEPSICO, 2019). En Colombia está presente desde 1947

con marcas como papas Margarita, Quaker, Pepsi, Natuchips, De Todito, Gatorade, Doritos, Chokis, entre otros.

- DHL, Empresa multinacional con más de 330.000 empleados a nivel mundial.
- LIME S.A. E.S.P. Limpieza Metropolitana S.A. E.S.P., empresa que cuenta con más de veintinueve años de experiencia, ofreciendo servicios de barrido manual y mecánico, limpieza y lavado de áreas públicas, corte de césped, poda de árboles, recolección de escombros y de residuos sólidos. Desde 2018, mediante el Contrato de Concesión No. 284 de 2018, LIME se encarga de cubrir el 46% de área urbana, recogiendo aproximadamente 2000 toneladas de basura diarias. (LIME S.A. E.S.P. Limpieza Metropolitana S.A. E.S.P, 2019)
- Otros clientes para los cuales HUELLA DIGITAL AGENCIA ha desarrollado videos institucionales, corporativos, musicales, comerciales para televisión, cuñas radiales, jingles, entre otros productos son: Mercedes Benz Colombia, Bancolombia, Falabella Colombia, Reebok Colombia.

De acuerdo al listado de los clientes anteriores de HUELLA DIGITAL AGENCIA, podemos determinar que las cuentas que tienen prioridad para HUELLA DIGITAL AGENCIA son empresas líderes del mercado en Colombia y con marcas bien posicionadas en el mercado y los imaginarios de consumo actuales - entiéndase empresa líder como aquella cuya cuota en el mercado supera objetivamente la cuota de sus competidores. Además, en su mayoría son empresas con presencia multinacional, todas con más de 50 años de historia empresarial, pertenecientes a sectores industriales tradicionales - en comparación a los sectores que favorecen la constitución de modelos de negocio de emprendimiento (en la actualidad) mediante los modelos de innovación.

Las *start ups* y emprendimientos no figuran como prioritarias dentro del plan de negocios de HUELLA DIGITAL AGENCIA, sin embargo HUELLA DIGITAL AGENCIA no descarta la posibilidad de firmar contratos o desarrollar proyectos asociados a este tipo de empresas o con PYMES, siempre y cuando el cobro del *fee* por la prestación de servicios no sea menor a seis meses.

Los clientes se caracterizan por ser empresas que buscan soluciones audiovisuales integrales. Según la información recolectada de HUELLA DIGITAL AGENCIA, las soluciones audiovisuales integrales pueden ser clasificadas como: generación de contenidos audiovisuales para comerciales y canales digitales, servicios digitales integrales como *Community Management*, creación e implementación de estrategias para canales digitales, redes sociales y paginas web, creación de imagen corporativa y otras soluciones basadas en la innovación, el mercadeo digital y las nuevas técnicas de producción. Este grupo objetivo de clientes dispuestos a invertir presupuestos cuantiosos por servicios y productos de alta calidad, pertenecen a diferentes sectores industriales, sin embargo al ser en su mayoría empresas constituidas se relacionan comercialmente con HUELLA DIGITAL AGENCIA mediante la firma de contratos de duración mínima de seis meses que establecen las bases de la prestación y/o venta de los servicios y productos mencionados anteriormente.

HUELLA DIGITAL AGENCIA comercializa sus productos y servicios abiertamente a través de los canales de promoción tradicionales como líneas de atención telefónica, canales digitales y canales que permiten a clientes naturales y corporativos conocer el portafolio de servicios que presta la agencia. HUELLA DIGITAL AGENCIA a lo largo de sus doce años de trayectoria en el mercado ha adquirido posicionamiento, reconocimiento y clientes recurrentes como AVIANCA Y PEPSICO (han mantenido una relación comercial por más de 5 años) fundamentalmente mediante la comercialización de sus productos a través de estrategias OFFLINE como:

- Marketing referencial o Marketing Voz a Voz.
- Marketing tradicional, a través de pauta publicitaria en medios impresos y canales tradicionales de mercadeo (no digital)
- Marketing digital (en los últimos 3 años): pauta publicitaria y posicionamiento en motores de búsqueda (Google), pauta publicitaria y posicionamiento en redes sociales (Facebook Ads e Instagram Ads)

Actualmente, los esfuerzos comerciales de HUELLA DIGITAL AGENCIA se enfocan en la adquisición de clientes robustos como multinacionales, entidades publicas (mediante el modelo de licitaciones) y PYMES con un poder adquisitivo de servicios superior a seis meses (firma del contrato).

Propuesta de valor

La Propuesta de Valor de HUELLA DIGITAL AGENCIA se basa en su estructura mixta de negocio. Esta agencia presta servicios de publicidad y comunicaciones digitales para grandes empresas y entidades públicas y se especializa en la producción de servicios audiovisuales. Según lo anterior HUELLA DIGITAL AGENCIA puede ser considerado un híbrido entre agencia de marketing digital y publicidad y productora audiovisual, lo cual la hace atractiva para clientes que buscan soluciones de contenidos y servicios de publicidad y mercadeo integrales.

La propuesta de valor de HUELLA DIGITAL AGENCIA consiste en prestar un servicio al cliente personalizado mediante la creación de un análisis del proyecto o *brief* del cliente, dicho análisis está enfocado en satisfacer profundamente cada una de las necesidades del proyecto mediante el establecimiento de una relación personal con el cliente, en esta etapa se lleva a cabo una reunión del departamento comercial y el gerente de HUELLA DIGITAL AGENCIA con el cliente, con el fin de analizar cuantitativa y cualitativamente el proyecto, el alcance del proyecto, el presupuesto del cliente y el muestreo del portafolio de la agencia para crear una relación sinérgica entre el cliente y la agencia, que permita a HUELLA DIGITAL AGENCIA desarrollar un proyecto o prestar un abanico de servicios de manera satisfactoria, rentable y basada en los KPIs (Key Performance Indicators) o indicadores de gestión.

Para HUELLA DIGITAL AGENCIA es fundamental producir contenidos audiovisuales y ofrecer servicios de marketing y consultoría integrales de alto valor mediante el cumplimiento de los siguientes criterios:

- Servicio al cliente personalizado y acompañamiento constante. El proceso comercial de HUELLA DIGITAL AGENCIA consiste en establecer una relación de intercambio de información y comunicación inicial con el cliente en la cual se analiza conjuntamente el *brief*, la dimensión del proyecto, la viabilidad y su rentabilidad mediante reuniones presenciales entre los delegados comerciales de HUELLA DIGITAL AGENCIA y la empresa que contrata los servicios o compra el proyecto. Posteriormente a la definición artística, conceptual y económica del

proyecto se establecen criterios de comunicación para ofrecer un acompañamiento constante durante todo el proyecto que garantice la satisfacción del cliente mediante la creación y prestación de los productos y servicios pertinentes.

- Productos y servicios basados en la satisfacción del cliente. Estos productos y servicios se crean de acuerdo al *brief* que aporta el cliente, la etapa de consultoría de mercadeo, la etapa de consultoría artística y comunicaciones y el acompañamiento que garantiza la satisfacción completa del cliente durante toda la realización del proyecto o la prestación de servicios.
- Productos y servicios audiovisuales y de agencia, proveídos de forma híbrida e integral para alcanzar objetivos multidisciplinariamente, basándose en las nuevas tecnologías e innovación: marketing digital 360, BTL, agenciar canales digitales, diseño de páginas web y organización de eventos de alto valor
- Certificación de calidad ISO 9001:2015, la certificación garantiza la estabilidad de los procesos que permiten ofrecer una calidad destacada en el mercado de acuerdo a estándares probados y verificables.
- Almacenamiento de información y contenido del cliente de manera segura y permanente.

Las producciones y contenidos realizados por HUELLA DIGITAL AGENCIA cumplen con altos estándares cinematográficos que les otorgan

Canales

Para el cumplimiento de la Propuesta de Valor y su proyección en el mercado los canales de distribución, promoción y relación con el cliente que utiliza HUELLA DIGITAL AGENCIA se dividen en las siguientes categorías según su objetivo, de acuerdo al CBM:

Posicionamiento de marca

Las estrategias de posicionamiento de marca tienen como objetivo crear un reconocimiento masivo en la mente de los consumidores de un mercado en particular; un

reconocimiento que diferencie de forma objetiva a la marca y sus productos de las demás mediante la creación de un lenguaje, una imagen y unos valores identificables.

Para Popescu y Ecaterina, académicos de la universidad de Oradea en Romania quienes estudian el concepto de posicionamiento ampliamente, la palabra posicionamiento en términos de mercadeo se refiere fundamentalmente a “el lugar que una marca ocupa en la mente de su público objetivo”. (2010). Esta concepción recalca la importancia de crear estrategias de posicionamiento como parte vital de los esfuerzos de marketing para crear un imaginario colectivo en relación con la identidad de la marca. HUELLA DIGITAL AGENCIA utiliza estrategias tradicionales OFFLINE de mercadeo, estrategias digitales y redes sociales, pautas digitales en motores de búsqueda y la página web para posicionar la marca en la mente de su público objetivo. Además cuenta con un *branding* corporativo o imagen corporativa y un lenguaje característico parte de la estrategia de comunicaciones, que proyectan la identidad de la corporación de manera uniforme y consecuentemente con su propuesta de valor.

Los canales mediante los cuales se despliegan algunas de las estrategias de posicionamiento de marca incluyen:

- Canales OFFLINE como revistas (Revista P&M: Publicidad y Mercadeo): HUELLA DIGITAL AGENCIA ha sido protagonista de revistas como la revista especializada P&M, cuya audiencia son ejecutivos, académicos y *stakeholders* afines del sector de los negocios. Siendo el voz a voz una de las estrategias de adquisición de clientes que ha tenido más impacto para HUELLA DIGITAL AGENCIA, generar reconocimiento en áreas especializadas del sector mediante testimoniales que refuercen la autoridad y confiabilidad de la agencia resulta una estrategia acertada y plausible para la compañía.
- Canales digitales orgánicos: Facebook, Instagram, Linked In, Google: El posicionamiento orgánico en el entorno digital mediante la generación de seguidores y la creación de comunidad supone la utilización de estrategias de contenido, *Community Management* y uso de branding que generen confianza y respeto en la mente del público objetivo de las campañas de mercadeo y comunicaciones. HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con 12.000 seguidores en

su cuenta de Facebook, 712 seguidores en su cuenta de Instagram y tiene presencia con 112 seguidores Linked In. El objetivo principal de la estrategia digital es *posicionar la marca* mediante la creación de contenido relevante, contar historias sobre la compañía, destacar sus logros, su talento y sus producciones para crear reconocimiento e identidad en la audiencia.

- Página web: www.huelladigital.tv: Tener una página web es una necesidad irrefutable para cualquier negocio hoy en día, en ella se consolida la presencia en el entorno digital de cualquier compañía y a ella se remiten todos sus demás canales digitales. Es la “casa” de cualquier negocio en el entorno digital.

Promoción y venta de servicios

- Canales digitales orgánicos: Facebook, Instagram, Linked In, Google.
- Canales digitales pagos (Pauta ONLINE): Google Ads, Facebook Ads
- Página web: www.huelladigital.tv
- Centro de atención: línea telefónica

Servicio al cliente y servicio post venta

- Canales digitales orgánicos: Facebook, Instagram, Linked In, Google.
- Página web: www.huelladigital.tv (En renovación)
- Centro de atención: línea telefónica

Relación con el cliente

La relación diferencial que HUELLA DIGITAL AGENCIA se fundamenta en la confianza y satisfacción con el cliente. Desde la creación del proyecto, HUELLA DIGITAL AGENCIA realiza una etapa de investigación y análisis del brief con el departamento comercial y creativo para formular la viabilidad del proyecto y establecer sus criterios de desarrollo. La relación diferencial que establece con sus clientes se basa en los siguientes principios y estrategias:

- Asistencia personal y acompañamiento constante desde el primer contacto

- Asistencia dedicada y personalizada mediante la asignación de personas clave para el manejo de cuentas clave
- Procesos internos transversales enfocados en la satisfacción del cliente
- Trato preferencial sin importar el tamaño del cliente
- Contacto multidisciplinar de todas las áreas con el cliente (Incluso desde el área de dirección general)
- Comunidades online que establecen una relación de cercanía y de alto valor entre los clientes, los prospectos y la compañía
- Entrega de reportes auditables para campañas y proyectos

Para el cumplimiento de estos principios HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con un cuerpo humano altamente capacitado en servicio al cliente, un departamento comercial y creativo que analiza el brief del cliente, un ingeniero de planta que mantiene bajo estricto monitoreo el material confidencial y los contenidos asociados a las cuentas (clientes), canales digitales de comunicación y líneas de atención que facilitan la implementación de procesos de gestión transversales enfocados en la satisfacción total del cliente.

Fuentes y flujos de ingresos

El costo de los productos y servicios de HUELLA DIGITAL AGENCIA se basan en los diferentes costos de producción y los diferentes tipos de calidad que pueden ser obtenidos a partir del uso de equipos de alto costo y calidad cinematográfica. Pese a que se ofrecen varias alternativas, de acuerdo al tipo de cliente, su robustez económica, el fin del producto, los atributos del producto o servicio, etc. todos los resultados garantizan un estándar profesional y de alta calidad.

HUELLA DIGITAL AGENCIA genera sus ingresos básicamente a partir de dos modelos de cobro establecidos que dependen de las necesidades del cliente:

- Un cobro único por proyecto
- El cobro de un *fee* mensual por la producción y gestión de un proyecto pactado a un periodo de tiempo determinado

Los cobros únicos por proyecto se realizan principalmente cuando el comprador requiere de contenidos o producciones específicas para un proyecto determinado, mientras tanto, el cobro de un *fee* se lleva a cabo cuando el comprador o contratante requiere de la producción o generación de contenidos de manera constante durante un periodo determinado y de la misma forma requiere de la gestión de las estrategias asociadas a estos contenidos.

El esquema de precios o tarifas de HUELLA DIGITAL AGENCIA se basa en la consecución de un margen bruto mínimo del 30% por proyecto, HUELLA DIGITAL AGENCIA no tiene un esquema de precios exacto basado en un porcentaje fijo de ganancia por proyecto o cuenta, no obstante algunos proyectos consiguen un margen muy superior, incluso del 100%, sin embargo, como se menciona anteriormente, el estándar de rentabilidad se establece alrededor del 30% por cuenta o proyecto. Las ganancias, cuando se firman contratos que generan el cobro de un *fee* mensual después de los costos operativos, también deben ser superiores al 30%.

Anualmente, el margen consolidado que debe ser obtenido para mantener a flote la empresa, después de cubrir los costos operativos, los costos fijos y pagar impuestos debe ser superior al 5%. En los últimos cinco años este margen se ha mantenido entre el 5% y el 10%. HUELLA DIGITAL AGENCIA, establece su esquema de costos con base a un margen mínimo de ganancia por proyecto que puede ser totalizado al final del año fiscal en el reporte financiero y no fija un esquema estático frente al cual no es posible realizar ajustes, lo cual ofrece una flexibilidad ideal para no descartar proyectos de menor envergadura que pueden beneficiar al cliente y a la agencia misma.

Recursos clave

A continuación, enlistaremos y categorizaremos los recursos clave que le permiten a HUELLA DIGITAL AGENCIA realizar sus actividades productivas y proyectar y cumplir efectivamente su propuesta de valor en el mercado:

Los recursos materiales propios de HUELLA DIGITAL AGENCIA son:

- Centro de producción y de operaciones ubicado en Bogotá, Colombia, en el cual funcionan los siguientes departamentos: Dirección general, Departamento administrativo, Departamento financiero, Departamento comercial, Departamento creativo, Departamento de producción y Departamento de ingeniería.

Equipos profesionales de producción audiovisual y software especializado para las siguientes áreas:

- Área Creativa: Computadores, software especializado y equipos de edición y diagramación de alto nivel.
- Área de producción: Computadores, software y equipos especializados para preproducción, producción y posproducción audiovisual, entre los cuales destacan más de 8 estaciones para edición de video, dos estaciones de diseño gráfico, una estación de corrección de color, una estación de mezcla y edición de audio y diseño sonoro y cámaras profesionales de calidad cinematográfica de alto nivel y periféricos.
- Área de ingeniería: Herramientas y equipos necesarios para el mantenimiento de los equipos asociados a las áreas anteriores.
- Software y Hardware: 10 computadores marca Apple, Adobe Creative Suite, Final Cut Pro X, Software para corrección de color Davinci Resolve 16, estación digital de audio Pro Tools de Avid y Scratch y Cinema 4D. La renovación de las licencias para los productos anteriores se realiza anualmente.

Los recursos humanos e intelectuales propios de HUELLA DIGITAL AGENCIA son:

- 35 profesionales de planta: director general, diseñadores gráficos, especialistas en producción audiovisual y comunicaciones, *community manager*, director comercial y de mercadeo, director administrativo y de recursos humanos, director financiero y contador, ingeniero de mantenimiento de equipos.

Los profesionales de planta y cuyo papel es clave en las actividades de HUELLA DIGITAL AGENCIA son:

- Director General
- Director Financiero
- Director Administrativo
- Director Gráfico
- Ejecutiva de nuevos negocios
- Diseñador Gráfico
- Director de Producción
- Productor Ejecutivo
- Editor Realizador
- Planner Digital
- Productora Ejecutiva Junior
- Servicios Generales

Los procesos de creación de los cargos y de selección del personal se someten a procesos minuciosos evaluados conjuntamente por el área ejecutiva y el área de recursos humanos y administrativa con el apoyo de un especialista externo en reclutamiento. Para HUELLA DIGITAL AGENCIA es de carácter obligatorio que los candidatos cumplan con un perfil que se ajuste a los valores, la misión y la visión de la compañía y que los mismos superen las pruebas y evaluaciones propuestas por el especialista en RRHH, posteriormente pasan por un periodo de prueba y capacitaciones y finalmente son vinculados formalmente a la compañía. Los empleados de HUELLA DIGITAL AGENCIA gozan de una relación vinculante con todos los miembros de la compañía y no existen limitantes de comunicación relativos a la verticalidad que separa en muchas empresas a los ejecutivos de los demás miembros de la empresa.

Los recursos humanos y técnicos contratados o alquilados por HUELLA DIGITAL AGENCIA son:

Para el cumplimiento de las actividades de producción de gran escala y proyectos de gran envergadura HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con el apoyo de profesionales y recursos contratados por prestación de servicios. Esta estrategia busca la reducción de los

costos fijos y operativos y agilizar los procesos productivos, delegándolos a terceros cuando es necesario. Los profesionales y recursos que se clasifican en esta categoría son:

- Profesionales técnicos especializados: se contrata personal especializado y personal técnico para reducir los costos operativos mediante la delegación de actividades y responsabilidades en un periodo de tiempo determinado y de acuerdo a la demanda del proyecto. Esto supone la obtención de talento a demanda, de manera inmediata y en la cantidad que se necesite para suplir las necesidades propias de un proyecto en particular. Dentro de este grupo de profesionales se encuentran los operadores de cámara, luces y sonido. Talentos especiales como locutores, actores, modelos y afines, y servicios especializados de diseño web, dibujo y arte digital, maquilladores y afines.
- Recursos e insumos técnicos para producción: Debido a los altos costos de depreciación, el elevado costo de los equipos y la necesidad constante de mantener altos estándares de innovación, desde el punto de vista financiero y operativo, la mejor estrategia es el alquiler de los mismos cuando la magnitud del proyecto lo demanda. Dentro de este grupo de recursos e insumos se incluyen cámaras de alto formato, sets de luces e iluminación para interiores y exteriores, micrófonos e insumos de sonido de alto costo, drones y afines.

Actividades clave

Las actividades clave de HUELLA DIGITAL AGENCIA divididas en las áreas más importantes para su modelo de negocio y el cumplimiento de la propuesta de valor son:

Actividades productivas

Las actividades productivas de HUELLA DIGITAL AGENCIA se clasifican en tres categorías: Actividades de producción audiovisual, publicidad digital y BTL

1. Actividades de Producción Audiovisual

Producción Audiovisual:

- Pre producción, producción y post producción: desde el análisis del brief, pasando por la creación del guion, los procesos de producción y post producción para diferentes formatos como: Series Web, videos institucionales, comerciales para Cine y TV, cápsulas, documentales y fotografía.

Diseño gráfico:

- Ilustración: Realización de proyectos de ilustración y diagramación profesionales cómo: manuales de marca y branding, logos, ilustración comercial y contenidos especializados para múltiples formatos.
- Animación 2D y 3D: Desarrollo de *renders* y trabajos de animación en programas especializados cómo After Effects y Cinema 4D para formatos publicitarios, Cine y TV.
- Composición e integración Digital: Creación y actualización de imágenes corporativas, integración de contenidos digitales al branding corporativo y posicionamiento visual estratégico de marca.

Audio:

- Creación de proyectos de audio multimedia profesionales, producción de audio, diseño sonoro y edición, creación de narrativas, creación de Jingles, locución comercial y locución publicitaria.

2. Publicidad Digital

Marketing de Contenidos:

- Análisis, generación y planeación de contenidos para diferentes formatos: HUELLA DIGITAL AGENCIA identifica cuáles son los contenidos innovadores para cada cliente, ejecuta su creación estratégicamente con el plan de negocios del cliente y crea los calendarios de contenidos para la implementación de campañas publicitarias y de marketing.
- Creación y manejo de campañas de *content marketing*: HUELLA DIGITAL AGENCIA crea la historia y el contenido necesario para contarla comunicando el

mensaje coherentemente con los objetivos de las campañas de *content marketing* que el cliente quiere ejecutar.

Publicidad Digital:

- Creación de piezas publicitarias digitales para medios interactivos basadas en estrategias digitales que permitan medir consecuentemente su impacto

Marketing de Redes Sociales y *Community Management*:

- Planeación estratégica de calendarios de contenidos para redes sociales
- Creación de estrategias para redes sociales
- Creación de contenidos digitales para redes sociales
- Gestión y administración de redes sociales

3. BTL

Creación de campañas publicitarias del tipo BTL o Below The Line cuyo objetivo es promover una marca, sus productos o servicios mediante canales no tradicionales diferentes a la radio, la televisión y los formatos cinematográficos, que buscan crear una experiencia en un segmento muy específico del mercado.

- Creación de estrategias en producción BTL
- Planeación, producción y ejecución de campañas Out-door e In-door
- Desarrollo de campañas experienciales e interactivas y centros de experiencia
- Lanzamientos de producto y activaciones de marca
- Eventos corporativos como: convenciones, foros, workshops, desayunos corporativos, capacitaciones y simposios

Actividades enfocadas en la solución de problemas

- Recepción y atención de solicitudes de clientes: creación de reuniones de análisis de mercado y evaluación del *brief* del cliente, reuniones planeación, *kick-off* de proyectos y reuniones periódicas de seguimiento y entrega de reportes
- Entrenamientos y capacitaciones internas para todos los integrantes de las diferentes áreas

- Mantenimiento permanente de equipos y software, lo cual garantiza la calidad y estabilidad de los equipos y que se mantengan actualizados
- ISO 9001-2015

Actividades asociadas a las plataformas y redes

- Mantenimiento de los canales y portales digitales: Los canales digitales se monitorean constantemente mediante el análisis de los *insights* y la entrega quincenal de reportes al departamento administrativo, comercial y gerencial con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en el entorno digital. De la misma forma, se lleva a cabo un análisis cuantitativo de los reportes con el objetivo de definir el ROI (Retorno a la inversión) que generan las pautas publicitarias y las estrategias de posicionamiento pago en los motores de búsqueda asociados.
- Renovación periódica de licencias y software: Los programas especializados para el desarrollo de las actividades productivas y sus licencias son actualizados anualmente para garantizar su funcionamiento ideal y la calidad de las producciones

Red de colaboradores o partners

HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con la participación de *partners* estratégicos, fundamentalmente, para adquirir recursos particulares y desarrollar actividades que requieran de insumos o un esfuerzo extra.

Esto con el objetivo de disminuir los tiempos de respuesta, disminuir los costos y contratar profesionales especializados y alquilar equipos de vanguardia y desempeñar los procesos productivos eficientemente.

Los principales *partners* estratégicos de HUELLA DIGITAL AGENCIA son la compañía OF PRODUCCIONES y CONGO FILMS cuyo soporte consiste en alquilar equipos profesionales para producciones de alto formato. La agencia digital THE DOT STUDIO cuyo soporte consiste en el desarrollo de páginas web, aplicativos, páginas web y programación.

Estructura de costos

La estructura de costos descrita a continuación corresponde a los gastos preponderantes que tiene la compañía divididos en costos fijos y costos variables.⁴ Por cuestiones de confidencialidad no se mencionan cuantitativamente ni en detalle los costos encontrados en la hoja de balance de la declaración financiera de la empresa, sino como referencias para entender cuáles son los costos importantes para mantener el funcionamiento de la empresa, mantener la realización de las actividades productivas y costear el modelo de negocio.

Los costos fijos de HUELLA DIGITAL AGENCIA son:

- Costo de arriendo de la locación: HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con un centro de producción y operaciones en el cual se centralizan sus actividades productivas y administrativas. Esta locación genera un costo fijo por concepto de arriendo mensual, que debe ser cubierto independientemente de nivel de producción de la empresa.
- Costo anual de pago de licencias de uso de software: Los programas o software de producción utilizados por HUELLA DIGITAL AGENCIA, entre estos: Adobe Suite Pro, Final Cut Pro, Davinci Resolve 16, Pro Tools y Scratch requieren de la renovación obligatoria de sus licencias de uso anualmente. Este costo debe ser cubierto mediante un pago único anual, que independientemente del uso que se le de a estos programas, permite utilizarlos legalmente.
- Costo mensual de pago de nómina: Este costo fijo debe ser cubierto para mantener contratado al personal necesario para desarrollar todas las actividades de HUELLA DIGITAL AGENCIA. Este costo se genera en relación con los profesionales de planta de la empresa.
- Costo de pago de seguros: Los estándares legales y las políticas de disminución de riesgo obligan a HUELLA DIGITAL AGENCIA a pagar los seguros necesarios

⁴ Los costos fijos son aquellos que independientemente de su nivel o volumen producción, es decir, produzca o no, la empresa debe pagar. Los costos variables son aquellos que varían de acuerdo al nivel o volumen de producción de la empresa.

para mantener y salvaguardar la integridad de sus empleados, la infraestructura y el funcionamiento correcto de sus recursos técnicos.

- Costo de manutención e ingeniería de equipos: Al contar con equipos de alto costo para la realización de sus actividades productivas, HUELLA DIGITAL AGENCIA debe mantener un estándar de calidad óptimo y en buen estado su infraestructura donde funcionan las estaciones de producción y post producción y los recursos técnicos de producción.
- Costo de pago de impuestos y obligaciones tributarias.

Los costos variables de HUELLA DIGITAL AGENCIA son:

- Costo de insumos de producción: Los insumos de producción y la cantidad de los mismos dependen directamente del tipo y magnitud de proyecto que se realice. HUELLA DIGITAL AGENCIA realiza proyectos de diferente envergadura, y la naturaleza misma de cada proyecto, demanda de recursos específicos y en cantidades variables que determinan este costo.
- Costo de mano de obra y recursos técnicos contratados a demanda: Para proyectos específicos y especializados esta agencia contrata productos y servicios que son necesarios para su realización. Dentro de estos recursos humanos se incluyen el talento técnico requerido para la operación de equipos especializados y los insumos o recursos técnicos alquilados con los que no cuenta HUELLA DIGITAL AGENCIA y por cuestiones de rentabilidad es mejor alquilar.

Los costos mencionados anteriormente son los costos relevantes para HUELLA DIGITAL AGENCIA en el marco de la realización de sus actividades, dependiente e independientemente de su nivel productivo.

Conclusiones sobre el primer caso de estudio: Huella Digital Agencia

Apreciaciones

A continuación, se desarrollan bajo la forma de preguntas las conclusiones del primer caso de estudio HUELLA DIGITAL AGENCIA, estableciendo la relación que tiene

este emprendimiento y su modelo de negocio con cada categoría de análisis propuesta en el algoritmo de estudio de los casos.

¿Cabe HUELLA DIGITAL AGENCIA en el sector de las industrias creativas?

HUELLA DIGITAL AGENCIA es una agencia de publicidad especializada en producción audiovisual que incorpora un alto valor creativo en sus productos y servicios, sin embargo su especialidad es la producción de contenidos, administración de medios digitales y la creación de múltiples formatos audiovisuales enfocados en la promoción comercial, y no cultural. Considerando las características que definen las industrias creativas y culturales (ICC) de la Guía para el desarrollo de las industrias culturales (UNESCO, 2010), podemos concluir que HUELLA DIGITAL AGENCIA pertenece al sector de las industrias creativas en la medida que es una empresa - emprendimiento que, acorde a la industria cumple en su mayoría las características del sector. A continuación, veremos las características propuestas por la UNESCO como punto de referencia y seguido a cada una las consideraciones relativas a HUELLA DIGITAL AGENCIA con cada una:

- “Incorpora un componente de creatividad como actividad principal” (UNESCO, 2010): HUELLA DIGITAL AGENCIA se encarga de la producción de contenidos y formatos audiovisuales con un alto componente de creatividad, narrativas innovadoras y mensajes comerciales impactantes, efectivos, medibles y estéticamente artísticos, bien diseñados, estandarizados y respaldados por la tecnología digital, técnicas de las artes visuales, el cine y la fotografía, la composición sonora y musical.
- “Tienen contenido artístico, patrimonial o cultural” (UNESCO, 2010): El público objetivo de las empresas que contratan a HUELLA DIGITAL AGENCIA son consumidores de productos y servicios, por lo que el objetivo de estos productos, producciones y servicios es casi siempre comercial con ánimos de lucro y con la necesidad de generar ventas, no obstante, el contenido de sus productos de agencia y audiovisuales se basa en lo creativo, son artísticos y promueven indirectamente el patrimonio y la cultura mediante la creación de imaginarios en la mente del consumidor, consumidor que pertenece al territorio colombiano.

- “Generan bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual – derecho de autor y lo derechos conexos.”:
- Constan de una doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades): HUELLA DIGITAL AGENCIA genera riqueza y empleo mediante la producción y prestación de servicios basados en la creatividad; su naturaleza económica es constitutiva de su modelo de negocio, sin embargo, al ser HUELLA DIGITAL AGENCIA una empresa que trabaja para otras empresas, su naturaleza cultural depende de la identidad de las empresas para las cuales trabaja puesto que estas son las que definen el contenido de sus productos. En esta medida, la generación de valores culturales y sentido depende de la naturaleza de la empresa para la que trabaja HUELLA DIGITAL AGENCIA.
- “Se caracterizan por la innovación y la re-creación” (UNESCO, 2010): La naturaleza de HUELLA DIGITAL AGENCIA se basa en la innovación y la re-creación de los modelos para producir narrativas diferenciales, mensajes soportados por la tecnología digital, cambiante e innovadora, la utilización de técnicas audiovisuales de vanguardia para la producción de contenidos.
- “El mercado se caracteriza por una demanda y comportamientos de los públicos difíciles de anticipar”: El mercado de las agencias de publicidad y las productoras audiovisuales es un mercado cambiante, en evolución constante y que obliga a sus actores a mantenerse a la vanguardia, probando diferentes técnicas y modelos de negocio, haciendo frente al carácter impredecible de la demanda y la competencia.

Las actividades de HUELLA DIGITAL AGENCIA se desarrollan en el marco de las artes visuales, los medios, la fotografía y el cine, los libros y la prensa y materiales impresos, la televisión y los eventos. De acuerdo a la Guía para el desarrollo de las industrias culturales (UNESCO, 2010) de la UNESCO, HUELLA DIGITAL AGENCIA, como industria creativa, pertenece al segundo grupo descrito de las ICC: “El segundo grupo es el de creatividad y medios: conformado por las artes visuales y las artesanías, como pintura, escultura, artesanía y fotografía. Los libros y la prensa: con productos como libros,

periódicos, otros materiales impresos, ferias de libros y bibliotecas. Los medios audiovisuales y creativos: como las películas y los videos, la radio y la televisión, el *podcasting*, el *streaming*, los juegos de video y la animación. También incluye las presentaciones artísticas y las celebraciones: como las artes escénicas, la música, los festivales, las festividades y las ferias.” (UNESCO, 2010).

¿Qué pasa con la propiedad intelectual?

Uno de los temas cruciales y de vital importancia que gira entorno a las industrias creativas son los derechos de autor y de propiedad intelectual, cuya protección mediante las políticas vigentes en Colombia y el mundo, es un interés primario de los productores, artistas, diseñadores, escritores, comunicadores y mercadólogos del sector publicitario. Los derechos de autor y de propiedad intelectual juegan un papel clave para las agencias de publicidad cuyos productos son reflejo de la creatividad, la innovación, el intelecto y el talento de un grupo de profesionales que generalmente trabajan conjuntamente.

Para entender de qué forma las agencias de publicidad salvaguardan los derechos de autor y de propiedad intelectual y cuales son los derechos que están en juego en la obra publicitaria, es conveniente reseñar brevemente algunas consideraciones de la OMPI y de la UCEP correspondientes al tema.

Para la UCEP, “la “obra publicitaria”, entendida como la forma que adopta el mensaje publicitario, sin lugar a dudas es un producto del intelecto, reconocidamente involucrado en el alcance de la protección de derecho de autor.” (Unión Colombiana de Empresas Publicitarias, 2018) Esta concepción le confiere a las creaciones propias del sector publicitario un estatus intelectual y creativo protegido por las regulaciones y normas de propiedad intelectual, no obstante, es importante recalcar que las simples ideas publicitarias que no se encuentran plasmadas y materializadas en productos publicitarios no son consideradas dentro del alcance de la protección de los derechos de autor.

La UCEP también establece que “La creación publicitaria, las estrategias de marketing y las estrategias de medios que crean las empresas de publicidad y de medios, se encuentran dentro del ámbito de protección del derecho de autor. Su uso indebido, sin la

autorización o el pago que reconozca los derechos correspondientes, bien sea como consecuencia de una licitación o concurso o por la ruptura anticipada de un vínculo contractual, genera responsabilidades jurídicas y económicas para quien los vulnera.” (UCEP, 2018)

De la misma forma que los elementos o innovaciones de un buen producto o servicio son susceptibles de ser copiados, los elementos propios, el contenido o las innovaciones de un buen anuncio o campaña publicitaria pueden ser imitados, por esta razón entran en juego uno o varios tipos de derechos de propiedad intelectual en relación con los mismos (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2018):

- "Los contenidos creativos, como el material escrito, las fotografías, las ilustraciones, los gráficos, la composición de un anuncio, la música y los videos pueden estar protegidos por el derecho de autor;
- Los lemas y sonidos pueden estar protegidos, bajo determinadas circunstancias, por la legislación de derecho de autor o de marcas;
- Los nombres comerciales, logotipos, nombres de productos, nombres de dominio y otros signos empleados en la publicidad pueden estar protegidos como marcas;
- Las indicaciones geográficas pueden estar protegidas por la legislación contra la competencia desleal, por la legislación para la defensa del consumidor, por la legislación para la protección de marcas de certificación o por leyes especiales para la protección de indicaciones geográficas o denominaciones de origen;
- Los símbolos gráficos, las visualizaciones de pantalla, los interfaces gráficos de usuario e incluso las páginas web pueden estar protegidas por la legislación en materia de diseño industrial;
- El diseño de un sitio web es probable que esté protegido por el derecho de autor;
- Los programas informáticos utilizados para crear anuncios digitales, como las imágenes generadas por ordenador, pueden estar protegidos por el derecho de autor o por patentes, dependiendo de la legislación nacional;
- Algunas técnicas publicitarias o métodos comerciales pueden estar protegidos por patentes o por modelos de utilidad;

- El envase y embalaje característico, como la forma de una botella o de un recipiente, puede ser susceptible de protección como marca, diseño industrial o, en algunos países, como presentación comercial;
- La identidad de una persona, como su nombre, fotografía, imagen, voz o firma, puede estar protegida por el derecho de publicidad o el derecho a la intimidad;
- Las bases de datos como, por ejemplo, de perfiles de consumidores, pueden estar protegidas por la legislación de derecho de autor o por legislación sui generis en materia de bases de datos;
- Los métodos desleales de publicidad, como las afirmaciones publicitarias falsas, la promoción falsa de productos, el envasado engañoso o las promociones o comercialización deshonestas, están prohibidos por la legislación sobre competencia desleal.”

Los derechos de propiedad intelectual son un tema crucial para las agencias publicitarias y en especial, para aquellas que producen audiovisuales, HUELLA DIGITAL AGENCIA, como agencia de publicidad especializada en producción audiovisual, comercializa sus productos y los vende a terceros, sin embargo, pese a que el producto y el usufructo del mismo es propiedad de los clientes que contratan a HUELLA DIGITAL AGENCIA, de acuerdo a la naturaleza de su modelo de negocio y en la medida que esta agencia funciona como un contratista independiente y no como un empleado de la compañía que contrata los servicios publicitarios, HUELLA DIGITAL AGENCIA conserva los derechos de autor y propiedad intelectual sobre sus productos. Al respecto la OMPI establece que: “Los contratistas independientes (a diferencia de los empleados) normalmente poseen los derechos de propiedad intelectual de las obras que crean, incluso si hemos pagado por ello, salvo que se pacte otra cosa mediante un contrato por escrito. En la práctica, la agencia publicitaria normalmente será la propietaria de los derechos de autor de una campaña publicitaria, así como de cualquier elemento susceptible de protección por el derecho de autor que contribuya a la campaña (como colores, gráficos *gif* o *jpeg*, la disposición general, sonidos y músicas, fotografías, etc.)” (OMPI, 2018)

¿Qué aspectos definen a HUELLA DIGITAL AGENCIA como un emprendimiento?

HUELLA DIGITAL AGENCIA fue fundada hace doce años en Bogotá y a su constitución como empresa, precede el ingenio emprendedor de Luis Ángel Urdaneta, quien empezó como productor independiente para pequeños proyectos universitarios, identificando la necesidad que tenían los estudiantes de carreras afines a las áreas de comunicación, diseño y artes visuales, de contenidos y proyectos audiovisuales a demanda, a tiempo y de buena calidad, en un mercado incierto e informal y en constante cambio y renovación. A medida que la demanda de sus trabajos aumentaba empezó a proponerse un modelo de negocio⁵ basado en la colaboración con otros productores independientes, respondiendo conjunta y multidisciplinariamente a las necesidades y oportunidades que planteaba el mercado en un intento de crear una nueva organización de negocio.⁶ Posteriormente, la reputación conseguida, los contactos y el mercadeo voz a voz generó la apertura de nuevas oportunidades y conexiones estratégicas con redes de emprendedores que obligó a esta organización a asociarse con más personas y ampliar su portafolio para atender necesidades más voluminosas.

¿Cual es la posición de HUELLA DIGITAL AGENCIA frente a la economía naranja?

HUELLA DIGITAL AGENCIA pese a tener un marcado interés por la participación activa en los asuntos de promoción cultural y creativa y estar activamente en la búsqueda de involucrarse en los programas de desarrollo inherente a la economía naranja, no se ha involucrado como empresa en las convocatorias asociadas para recibir estímulos, regalías o reconocimientos económicos derivados del programa de la Ley Naranja; no ha percibido regalías ni beneficios de la Ley de financiamiento (ley 1943 del

⁵ Una característica de los emprendimientos es su búsqueda constante de un modelo de negocio estable, basado en los ciclos iterativos, o metodología “Lean Start up” (Eric Ries, 2018) la cual básicamente consiste en la generación de un modelo o producto mínimo viable que pueda probarse una y otra vez en ciclos de tres meses.

⁶ Global Enterprenurship Monitor define el emprendimiento como “cualquier intento de crear un nuevo negocio o empresa, como independiente, una nueva organización de negocio o la expansión de un negocio existente por parte de un individuo, equipos empresariales o agencia” (GEM, 2018)

28 de diciembre de 2018); tampoco ha sido partícipe de los estímulos derivados de la ley y creados por el Bancóldex ni el Findeter.

Conclusiones sobre el modelo de negocio de Huella Digital Agencia

¿Tiene HUELLA DIGITAL AGENCIA un modelo de negocio escalable y sostenible de acuerdo al CBM? ¿Cuáles son los valores o ventajas y las oportunidades de su modelo de negocio?

Segmento de Mercado

La definición del segmento del mercado de HUELLA DIGITAL AGENCIA se ha creado empíricamente durante los últimos doce años evaluando las necesidades de sus clientes y la viabilidad de sus proyectos, visto desde la metodología del *Canvas Business Model* es posible considerar lo siguiente:

Ventajas o valores:

- HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene un segmento de mercado bien definido con base al presupuesto del contratante o comprador y con base al margen de rentabilidad mínimo del 10% por proyecto.
- HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene una relación directa y personalizada para la adquisición de sus clientes basada en el voz a voz y las redes de mercadeo entre ejecutivos del gremio.
- El segmento de HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene un bajo costo de adquisición gracias a la reputación adquirida y las redes de mercadeo que le permiten a sus ejecutivos establecer relaciones comerciales efectivas en el sector que se desempeña.
- Los clientes de HUELLA DIGITAL AGENCIA comparten rasgos entre si que los caracterizan como empresas bien posicionadas en el mercado nacional e internacional.

Oportunidades:

- Definir una propuesta de valor para clientes grandes y una para clientes pequeños
- Llevar a cabo una segmentación de las cuentas o clientes para crear de acuerdo al CBM un portafolio de productos y servicios personalizados por segmento (OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2010)
- Llevar a cabo la construcción del *Customer Journey* y el *Funnel* para segmentar estratégicamente de acuerdo a su posición en el ciclo de compra a los clientes y prospectos e impactarlos según la etapa en la que se encuentran con la campañas de mercadeo y a través de los canales adecuados.⁷
- Implementar un software de *Customer Relationship Management* (CRM) con el objetivo de automatizar y unificar los procesos de ventas, segmentación y mercadeo para hacer más efectiva la relación con el cliente y los procesos de ventas.
- Implementar E-mail marketing como estrategia digital de adquisición y fidelización de clientes y para aumentar la base de datos de clientes de la empresa.
- Crear dentro de la estrategia de comunicaciones mensajes de respuesta uniformes a solicitudes de venta y servicio al cliente, tanto mensajes específicos para cada segmento de clientes.

Propuesta de valor

El modelo de negocio de HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con una propuesta de valor que unifica los valores de la compañía y los proyecta en sus productos y servicios, además es una propuesta de valor que se ha venido desarrollando durante los doce años de trayectoria que tiene el mercado y se ha consolidado a nivel corporativo con la reciente recreación de la imagen y el *branding* corporativo como estrategia de unificación de los valores en un intento de otorgarle uniformidad a la compañía y a su proyección. No

⁷ Los términos *Customer Journey* y *Funnel* son propios de la terminología del comercio dentro de la experiencia del cliente para referirse a las etapas de interacción que tienen los clientes con las marcas a través de diferentes canales y momentos de acuerdo a su interés de compra. Las marcas utilizan estas herramientas para ofrecer una experiencia al cliente efectiva a la hora de vender sus productos. El concepto *Customer Journey* fue introducido por la firma de consultores OxfordSM en 1998 a favor de Eurostar para posicionar la marca y potenciar su servicio.

obstante, la propuesta de valor no se creó estratégicamente siguiendo la metodología planteada por los autores.

Para sustentar la propuesta de valor las compañías definen por escrito cuales son su misión, su visión y los valores sobre los cuales se funda su personalidad corporativa. La misión se refiere a las actividades que desarrolla a diario y estratégicamente la empresa para alcanzar sus objetivos, cumplir sus metas y estructurarse a sí misma como empresa rentable, ofreciendo un valor diferencial en el mercado. La misión declara el propósito de la compañía, responde fundamentalmente a la pregunta, “¿por qué existe la empresa?” (HubSpot, 2018) La visión de una compañía establece su ideal a largo plazo, es inspiradora y realista, define a dónde quiere llegar la compañía en el mercado mediante el desarrollo de su misión y fundada en sus valores, la visión responde a la pregunta, “¿qué será de la empresa en el futuro?” (HubSpot, 2018). Por último los valores corporativos son la base ética de la compañía, sobre ellos se crea la personalidad corporativa y se desarrollan las actividades diarias.

HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene una misión, una visión y unos valores corporativos definidos como *statements* de la compañía que se ven reflejados en todos sus procesos internos, en la personalidad de sus empleados y en la relación que establecen con el cliente y su propuesta de valor. La misión de HUELLA DIGITAL AGENCIA es: “Mostrar buenas historias y hacer buenos amigos en el proceso. Más que ser proveedores somos aliados que hacen propuestas audiovisuales con rapidez, calidad y creatividad.” Esta misión hace énfasis en la necesidad de establecer una buena red de mercadeo y conexiones estratégicas para la consecución de buenos negocios en el marco de una buena relación humana y además, destaca los aspectos relevantes de su propuesta de valor en relación con sus productos “rapidez, calidad y creatividad” La visión de HUELLA DIGITAL AGENCIA, establecida varios años atrás, propone: “Posicionarnos entre 2017 y 2018 como una agencia audiovisual creativa, propositiva e innovadora, que sale de lo convencional para generar recordación en sus clientes y en sus audiencias” Esta visión, prácticamente consolidada a la fecha, destaca la creatividad, la pro actividad y el ingenio innovador como valores diferenciales de sus actividades, en el marco de la creación de una buena reputación que genere posicionamiento de marca en el mercado y las audiencias de sus productos.

Las ventajas o valores de la propuesta de valor del modelo de negocio de HUELLA DIGITAL AGENCIA en relación con los postulados de Osterwalder y Pigneur sobre la creación de modelos de negocio son los siguientes:

- HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene una estructura híbrida por ser una agencia de publicidad y marketing digital y una productora audiovisual especializada.
- Los valores corporativos, la misión y la visión de HUELLA DIGITAL AGENCIA están bien definidos y son transversales para todos los departamentos de la compañía. A nivel interno se evidencia un conocimiento integral de estos *statements* y sus empleados y pueden demostrarlo en el desempeño de sus roles y cuando se les pregunta al respecto, al igual que sus clientes cuando se les pregunta por la percepción que tienen de la empresa.
- HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con reconocimiento nacional en el sector audiovisual y con una reputación destacada en el mercado que le otorga autoridad, respeto e identificación a su marca. La reputación y el reconocimiento que la empresa tiene en el sector es uno de los aspectos relevantes que le agregan valor a sus productos, al respecto HUELLA DIGITAL AGENCIA puede cobrar un precio superior por sus productos y servicios en el marco de la satisfacción de sus clientes.
- La norma ISO 9001:2015 es un estándar internacional que regula los sistemas de gestión de calidad. Las organizaciones, sin importar su tamaño, deben tener como base la norma ISO 9001 para su sistema de calidad. Una organización que cumple con la norma, mediante procesos verificables, obtiene la certificación que garantiza que la empresa misma tiene la capacidad para proveer productos y servicios que atienden las necesidades de sus clientes cumpliendo los requisitos legales y reglamentos aplicables vigentes, con miras a aumentar la satisfacción del cliente mediante mejores procesos y evaluación de conformidad. HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con la certificación ISO 9001:2015 para la “Conceptualización y producción de campañas audiovisuales” lo cual agrega un valor diferencial a la marca y sus productos y servicios en temas de calidad, confiabilidad y eficiencia;

- Altos estándares de producción gráfica y audiovisual;
- La política de calidad de HUELLA DIGITAL AGENCIA y sus objetivos están descritos como *statements* de la marca de la siguiente forma: Política de calidad: “HUELLA DIGITAL es una familia que procura asegurar el bienestar de su personal y la satisfacción de sus aliados estratégicos (cliente-proveedor), a través de la optimización de sus procesos y el compromiso de un equipo de trabajo y profesional, que garantice la calidad y la agilidad en la conceptualización y producción de campañas audiovisuales, con experiencias e ideas frescas en búsqueda de la excelencia continua, por que todos tenemos una historia que mostrar”; (HUELLA DIGITAL AGENCIA, 2018)

Los objetivos de la política de calidad son los siguientes:

- “Garantizar el bienestar de nuestro personal
- Satisfacer los requisitos de nuestros clientes
- Optimizar la producción mediante el mantenimiento periódico de equipos
- Capacitar constantemente a nuestros empleados
- Mejorar continuamente”

En relación con las oportunidades se considera que HUELLA DIGITAL AGENCIA:

- No tiene conceptualizada su propuesta de valor, por esta razón; conceptualizarla, escribirla y comunicarla mediante una campaña de comunicaciones interna y externa, constituiría una estrategia de planeación acertada y que haría extensiva y transversal la propuesta de valor dentro de la compañía y permitiría a la compañía proyectarse con mayor impacto frente a sus clientes. La propuesta de valor podría alinearse con el branding corporativo para definir su alcance y categorías.
- Crear un canal de negocio para clientes pequeños con su respectiva propuesta de valor. Este acercamiento garantizaría el tratamiento especial de los clientes grandes y pequeños de acuerdo a las lógicas de rentabilidad asociadas a cada segmento, permitiendo a HUELLA DIGITAL AGENCIA ofrecer servicios y productos

específicos por segmento y que atiendan de manera personalizada los requerimientos de cada uno.

- Crear una estrategia que unifique las comunicaciones externas, de manera que todos los clientes y segmentos perciban de manera uniforme a la empresa, perciban una sola voz, una estrategia que le otorgue coherencia a los postulados que pretenden ser descritos en los imaginarios de los clientes.
- Crear una estrategia de servicio al cliente basada en el análisis de datos y tendencias de los clientes para llevar a cabo la implementación de campañas de automatización, servicios de respuesta al cliente, e-mail marketing, redes sociales y a través de la página web que reciban de manera congruente con la propuesta de valor, todas las solicitudes en tiempo récord y ofrezcan un servicio de calidad sobresaliente, innovador y apoyado en los recursos digitales.

Canales

Los canales digitales y tradicionales de HUELLA DIGITAL AGENCIA tienen tres propósitos bien definidos: posicionar la marca en el mercado, promocionar sus productos y servicios y atender las necesidades de servicio al cliente y servicio post venta. HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene una estrategia integral y bien enfocada, de acuerdo a las cinco funciones más importantes de los canales de un emprendimiento, propuestas por Osterwalder y Pigneur (2010):

- Crear reconocimiento de marca entre el segmento del mercado
- Ayudar a los consumidores a evaluar la propuesta de valor de la empresa
- Permitir a los consumidores comprar productos y servicios
- Promover la propuesta de valor entre los consumidores
- Proveer servicio post venta a los consumidores

Los canales de HUELLA DIGITAL AGENCIA cuentan con las siguientes ventajas:

- Las redes sociales son canales primordialmente de crecimiento orgánico

- Cuentan con una estrategia digital integral: Redes sociales, página web y publicaciones en revistas digitales (a excepción de e-mail marketing y automatización).
- Utilizan canales digitales y tradicionales (offline), lo cual crea una estrategia de comunicaciones mixta y una experiencia multicanal para los usuarios.

Para potencializar la estrategia de mercadeo y comunicaciones de HUELLA DIGITAL AGENCIA se presentan las siguientes oportunidades:

- Crear una estrategia de E-mail marketing y automatización alineada con el plan estratégico que le permita a la agencia tener un contacto basado en el *Customer Journey* y el *Funnel* para impactar de manera personalizada a cada uno de los segmentos del mercado.
- Optimizar la página web mediante la aplicación de técnicas SEO (*Search Engine Optimization*) principalmente agregando etiquetas e hipervínculos a páginas reconocidas y con autoridad en motores de búsqueda para mejorar su posicionamiento, llevar a cabo la corrección del aplicativo *responsive*⁸ para visualizar la página en dispositivos móviles, optimizar el contenido con base a la propuesta de valor, incluir formularios de contacto para optimizar la base de datos y adquirir nuevos clientes mediante el vínculo de la página con motores de búsqueda y técnicas SEM (Search Engine Marketing), crear una Web App⁹ con visualización en tiempo real de los proyectos o indicadores de los servicios contratados para crear una experiencia innovadora y accesible a los clientes, que les permita vivir una experiencia de servicio única.

⁸ Responsive Web Design se refiere al uso de los lenguajes de programación Web HTML y CSS para automáticamente re-encuadrar, esconder, encoger o agrandar una página web para hacerla verse bien en todos los dispositivos (computadores, tabletas o teléfonos). (W3Schools, 2019)

⁹ Es una aplicación o programa que corre en un navegador de páginas web sin necesidad de ser descargado al dispositivo.

Relación con el cliente

Según las categorías de relación con el cliente de Osterwalder y Pigneur se define a continuación en cuales de estas y en cuales no se desarrolla la relación con el cliente de HUELLA DIGITAL AGENCIA:

- Categoría de asistencia personal: En esta categoría cabe la relación que ha establecido HUELLA DIGITAL AGENCIA con el cliente, desde el proceso de adquisición del mismo, pasando por los procesos de venta, análisis del brief, planeación y producción del proyecto conjuntamente con el cliente, hasta el servicio post venta y las campañas de fidelización.
- Categoría de asistencia persona dedicada: En esta categoría, como en la anterior, se desarrolla la relación diferencial que establece HUELLA DIGITAL AGENCIA con sus clientes al designar un ejecutivo de ventas que tiene contacto directo con el cliente y el director ejecutivo de HUELLA DIGITAL AGENCIA. Adicionalmente, los ejecutivos de las otras áreas de HUELLA DIGITAL AGENCIA participan en todo el proceso de venta y relacionamiento con el cliente, lo que hace de la relación una relación cercana, con personas con poder decisivo involucradas en el mismo.
- Categorías de auto servicio, automatización y comunidades: Los procesos de venta, seguimiento y post venta de HUELLA DIGITAL AGENCIA, por la naturaleza de su negocio, requiere de asistencia integral y dedicada. En esta categoría no se desarrolla la relación con el cliente para este caso, salvo para las consultas que reciben una respuestas automatizada en los canales o comunidades digitales. Las comunidades de HUELLA DIGITAL AGENCIA juegan un papel clave en la relación con el cliente para el posicionamiento de marca.
- Categoría de co-creación: La co-creación se refiere a la participación que los usuarios tienen en la creación del producto o servicio que compran, obteniendo resultados personalizables en los cuales se vean reflejados sus intereses y preferencias. El proceso de creación de HUELLA DIGITAL AGENCIA hace totalmente participe al usuario desde la etapa de planeación hasta la etapa de entrega.

Oportunidades asociadas a la relación con el cliente:

- Para la consolidación de una relación innovadora y apoyada en la tecnología digital y el *Inbound Marketing*, HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene la oportunidad de crear una estrategia completa de e-mail marketing y automatización que saque provecho de las estrategias de *Customer Experience*, el mapeo de del *Customer Journey* y el uso del *Funnel* como herramientas para entender al cliente a profundidad en sus etapas de compra y relación con la marca. Las estrategias de e-mail marketing y automatización además, son útiles para optimizar los procesos de adquisición de usuarios y los procesos de fidelización, re compra y venta cruzada.

Fuentes y flujos de ingresos

HUELLA DIGITAL AGENCIA tiene fuentes de ingresos y esquemas de cobro simples y bien definidos:

- Cobro único por proyecto: El cobro único por proyecto se establece con base a un margen mínimo de ganancia del 30%
- Cobro o *fee* mensual por prestación de servicios: El cobro único por *fee* se establece con base a un margen mínimo del 30%

De acuerdo al balance financiero de HUELLA DIGITAL AGENCIA, al terminar el año, las ganancias deben ser superiores al 10% para mantener a flote la empresa y generar ganancias que y capital de inversión que permita a la empresa mantenerse a flote y ser rentable.

Como oportunidad de mejora, HUELLA DIGITAL AGENCIA, en el marco de su margen de rentabilidad y ganancia establecido, puede desarrollar un portafolio de productos con precios estandarizados para dos segmentos específicos: grandes compañías y pequeñas compañías. Esto garantiza la consecución de una mayor participación en el mercado, abriendo nuevos nichos de mercado y adquiriendo clientes de diferentes tamaños, posicionando estratégicamente la marca y ampliando sus flujos de ingreso.

Recursos clave

Una estrategia acertada para la reducción de costos y aumentar la eficiencia de los procesos de producción utilizada por HUELLA DIGITAL AGENCIA es la combinación de recursos propios con la contratación estratégica de recursos técnicos y operarios para proyectos específicos. Esto le permite a la agencia establecer una relación satisfactoria con los segmentos del mercado y proveerles productos y servicios de calidad cumpliendo su propuesta de valor HUELLA DIGITAL AGENCIA cuenta con los recursos físicos y humanos propios necesarios para generar proyectos audiovisuales y publicitarios de alta calidad, modernos y actualizables, entre estos destacan:

- Una estructura organizacional estratégica dividida en departamentos dedicados para “ofrecer una propuesta de valor, alcanzar nuevos mercados, mantener la relación con los segmentos de clientes y generar ingresos.” (Osterwalder y Pigneur, 2018)
- Estaciones y software de pre producción, producción y post producción audiovisual
- Estaciones de trabajo (Computadores Mac), plataformas y software dedicados a la generación, administración y gestión de campañas digitales.
- Estaciones gráficas de producción de video y sonido

Algunos aspectos que pueden ser mejorados con base a las oportunidades son:

- Ampliar los recursos digitales: 1) Contratar una plataforma o software digital para *Customer Relationship Management* (CRM) que permita automatizar y vincular los procesos de ventas y mercadeo (Ej.: Salesforce), delinear el *Customer Journey* y utilizar herramientas de planificación para el lanzamiento de campañas digitales personalizadas, 2) Contratar una plataforma para desarrollar campañas de E-mail marketing y automatización (Ej.: Eloqua, Mailchimp o Salesforce)
- Crear un departamento de marketing que vincule estratégicamente los procesos de ventas, mercadeo y servicio al cliente, que unifique los procesos de planeación estratégica, campañas de marketing digital y offline, automatización de respuestas y servicio al cliente.

Actividades clave

Las actividades productivas de HUELLA DIGITAL AGENCIA están enmarcadas en la satisfacción de su segmento de mercado, perteneciente al sector audiovisual y publicitario, mediante la generación de proyectos especializados del área de publicidad y del área audiovisual. HUELLA DIGITAL AGENCIA es una agencia de publicidad especializada en producción de contenido audiovisual, razón por la cual sus actividades productivas están enfocadas en satisfacer las necesidades actuales del mercado integralmente; es decir, ofreciendo la creación de proyectos y prestando servicios que integran multidisciplinariamente la publicidad, el marketing digital y la producción audiovisual.

HUELLA DIGITAL AGENCIA desarrolla las actividades clave propuestas por Osterwalder y Pigneur en coherencia con su propuesta de valor y descritas en tres categorías: producción, solución de problemas, plataformas y redes. Sin embargo, las actividades pertenecientes a la tercera categoría pueden ser optimizadas ampliamente mediante la implementación de una plataforma de gestión de proyectos que cree procesos escalables y los estandarice a nivel interno para mejorar la eficiencia, la productividad y el trabajo en equipo. Algunas plataformas sugeridas para este propósito son: Asana, plataforma digital de gestión de proyectos con amplio reconocimiento y reputación en el mercado o la Suite de aplicaciones para trabajo colaborativo y productividad corporativa G suite de Google.

Red de colaboradores o partners

De acuerdo a las motivaciones para la generación de redes colaborativas o alianzas estratégicas de Osterwalder y Pigneur, a saber: optimizar y generar una economía de escala, reducir el riesgo y la incertidumbre y adquirir recursos particulares y desarrollar actividades productivas, es posible concluir que HUELLA DIGITAL AGENCIA mantiene tres alianzas estratégicas¹⁰ a razón del cumplimiento de la adquisición de recursos particulares y el

¹⁰ Las alianzas estratégicas de HUELLA DIGITAL AGENCIA son las empresas de alquiler de equipos para producciones de alto formato OF PRODUCCIONES Y CONGO FILMS y la agencia de publicidad THE DOT STUDIO que se encarga específicamente de las necesidades de

desarrollo de actividades productivas, que empresas externas especializadas pueden desarrollar mejor que HUELLA DIGITAL AGENCIA gracias a su área de especialización, su infraestructura y sus recursos y su capacidad técnica y humana.

Estructura de costos

La estructura de costos de HUELLA DIGITAL AGENCIA, representada en costos fijos y costos variables se fundamenta en la realización de las actividades corporativas. El cubrimiento de los costos fijos se basa en la política de calidad y el objetivo de crear productos y prestar servicios de alta calidad, objetivo contemplado en la propuesta de valor y que de no ser por el cubrimiento de los mismos, no sería satisfecho. Estos costos son indispensables para cualquier agencia- productora que trabaje con estándares de alta calidad y en el marco del cumplimiento de las regulaciones legales y tributarias vigentes. En relación con los costos variables se puede concluir que HUELLA DIGITAL AGENCIA lleva a cabo, como estrategia de reducción de costos, la contratación, alquiler y delegación de productos y actividades técnicas especializadas que de no ser encomendadas a terceros, derivarían en costos innecesarios y cuantiosos para la agencia.

Análisis del segundo caso de estudio: Viso Producciones

Reseña

Una productora emergente de cine en el intrincado negocio de las películas en Colombia.

“**Viso Producciones** es una empresa colombiana de producción audiovisual, que se interesa por contenido innovador con visiones sociales, ecológicas y artísticas. Sus socias Sonia Barrera Gutiérrez y Viviana Gómez Echeverry llevan una década de trabajo conjunto

y cuentan con una amplia experiencia en el sector audiovisual.” (VISO PRODUCCIONES, 2019)

VISO PRODUCCIONES nace en Bogotá en el año 2017 de la asociación de dos emprendedoras especializadas y con un fuerte *background* en el campo audiovisual, Sonia Barrera Gutiérrez y Viviana Gómez Echeverry, apasionadas por el cine de autor, la promoción cultural y ecológica y la producción. Viviana Gómez Echeverry es directora, guionista y directora de fotografía con más de diez años de experiencia, ha trabajado como docente, realizadora y directora de películas, dentro de las que destacan su ópera prima *Keyla*, largometraje galardonado y producido en el año 2017 y los cortometrajes *Trópico Exótico* y *16th Birthday*, actualmente es productora de la película *El Árbol Rojo* de Bigsur Películas y se encuentra realizando el largometraje *Entre Fuego y Agua*. Sonia Barrera Gutiérrez es productora y realizadora de cine y televisión, ha sido productora general de los largometrajes *El Árbol Rojo*, *A través de la pantalla* y *Seres* y productora de campo de los largometrajes *Los Viajes del Viento*, *Keyla* y *Kairós*. Además ganó el premio India Catalina por la producción de la serie de televisión de Señal Colombia *Así Somos* (2018).

Análisis del modelo de negocio de Viso Producciones

Figura 3. El modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES

CANVAS BUSINESS MODEL : VISO PRODUCCIONES					
PARTNERS	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DEL MERCADO	
<ul style="list-style-type: none"> • AGENTES DE VENTA • PROGRAMADORES DE FESTIVALES <ul style="list-style-type: none"> • COLEGAS • PRODUCTORES EJECUTIVOS • BIG SUR PELICULAS 	<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCCIÓN DE CINE DE AUTOR <ul style="list-style-type: none"> • RELACIONES DE INTERMEDIACIÓN DE NEGOCIOS Y VENTA DE TÍTULOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL. 	<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCCIÓN DE CINE DE AUTOR <ul style="list-style-type: none"> • PRODUCTORA INDEPENDIENTE CON CONEXIONES ROBUSTAS EN EL MERCADO • SELECCIONADA PARA PARTICIPAR EN: BAM, SHEFFIELD DOC MARKET, FDC, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • ASISTENCIA DIRECTA BASADA EN CONSULTURÍA Y RELACIONES DE INTERMEDIACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • PROCESOS TRANSVERSALES ENFOCADOS EN LA CO-CREACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTORES, GUIONISTAS Y PROPIETARIOS DE UNA IDEA CINEMATOGRAFICA • ENTIDADES PÚBLICAS CULTURALES 	
	RECURSOS		CANALES	<ul style="list-style-type: none"> • PÁGINA WEB. • TELEFONOS DIRECTOS. • PLATAFORMAS Y EVENTOS AUSPICIADOS. • PUBLICACIONES IMPRESAS Y DIGITALES EN PÁGINAS DE TERCEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • CADENAS DE TV • COPRODUCTORAS EXTRANJERAS QUE BUSCAN BENEFICIOS ECONÓMICOS
	<ul style="list-style-type: none"> • ÁREAS: Producción general, producción de campo, contabilidad, practicantes. 				
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • COSTO DE ABOGADO Y CONTADOR • COSTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PROYECTO <ul style="list-style-type: none"> • COSTO DEL TEASER POR CADA PRODUCCIÓN • COSTO DE GRAVAMENES FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • NÓMINA • COSTO DE PROFESIONALES E INSUMOS CONTRATADOS 		<ul style="list-style-type: none"> • COBRO DE SALARIOS POR SUBCONTRATACIÓN • VENTA DE LA CADENA DE TÍTULOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL A DISTRIBUIDORES Y AGENTES DE VENTA <ul style="list-style-type: none"> • ALQUILER DE EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL. • COBRO POR INTERMEDIACIÓN DE NEGOCIOS Y RELACIONES. <ul style="list-style-type: none"> • PREMIOS O ESTÍMULOS 			
CANVAS BUSSINES MODEL DEL MODELO DE NEGOCIO DEL CASO DE ESTUDIO VISO PRODUCCIONES					

Segmento de clientes

VISO PRODUCCIONES es una productora de cine especializada en cine de autor, que busca la promoción de los valores culturales mediante la realización de piezas cinematográficas con alto valor artístico y sentido social. Los clientes de VISO PRODUCCIONES son fundamentalmente:

- Directores emprendedores con una idea o guion cinematográficos
- Empresas extranjeras que buscan prerrogativas del gobierno mediante la ley de cine 1556 de 2013: “Para fomentar la realización de grandes producciones en el país, la nueva Ley del Cine ofrece una serie de beneficios económicos a los productores de películas y tv movies que rueden en Colombia (el 40% del valor del gasto que

realicen en la contratación de servicios nacionales de preproducción, producción y posproducción, y el 20% del gasto que realicen en hoteles, alimentación y transporte.” (Ministerio de Cultura, 2019)

- Cadenas de televisión
- Entidades gubernamentales con sentido social y cultural

Algunos criterios asociados a los clientes de VISO PRODUCCIONES en relación con la metodología de Osterwalder y Pigneur para la definición de los segmentos de mercado son:

- Por la naturaleza intrincada del modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES, que se encarga de la producción de piezas cinematográficas y con valor cultural y artístico, los segmentos del mercado son exclusivamente perteneciente al sector audiovisual.
- Los clientes son personas naturales; guionistas y directores en busca de producir sus ideas cinematográficas, tanto como empresas o entidades públicas: empresas extranjeras que buscan favorecerse de la ley de cine 1556 de 2013 o canales de televisión o entidades como el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural.¹¹

Algunos clientes actuales de VISO PRODUCCIONES son:

- BIG-SUR Películas: Joan Gómez, modalidad de co-producción para la película *El Árbol Rojo*: Joan Gómez es uno de los socios cofundadores de la productora BIG-SUR Películas, director y guionista de los cortometrajes *Asunto de gallos* (Idartes Short Film Award 2008, Selección Oficial Clermont-Ferrand International Festival 2012) y *La Cartera*. En este caso, *El Árbol Rojo* es co-producida por VISO PRODUCCIONES y BIG-SUR Películas de Colombia, *Mass Media Communications* de Panamá e In Vivo Films de Francia.

¹¹ VISO PRODUCCIONES realizó una serie de 12 capítulos sobre el patrimonio de Bogotá para el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural.

Los tres tipos de clientes más relevantes para VISO PRODUCCIONES son personas naturales que buscan realizar sus guiones o ideas cinematográficas, entidades públicas en aras de la promoción cultural y social, mediante la cinematografía y empresas extranjeras que inviertan en cine, que buscan verse favorecidas por las prerrogativas establecidas en la ley de cine 1556 de 2013.

El modelo de adquisición de clientes de las productoras de cine, en especial las que se están consolidando como VISO PRODUCCIONES se basa en la consecución de clientes mediante la creación de redes de mercadeo y conexiones en escenarios como festivales, eventos y mercados audiovisuales. Es en este tipo de escenarios en los cuales los productores, emprendedores y productoras de cine, propician su acercamiento con inversores, agentes de ventas y *stakeholders* mediante la promoción de sus trabajos, creando reputación y posicionándose en el mercado por medio del voz a voz y el reconocimiento de su trabajo y talento. Para VISO PRODUCCIONES es importante crear este tipo de conexiones con todo tipo de clientes y prospectos ya que es un emprendimiento en búsqueda de su modelo de negocio y posicionar su marca estratégicamente. Las oportunidades asociadas a la adquisición de clientes son clave para la consolidación de los modelos de negocio en constitución.

Teniendo en cuenta que las películas producidas por VISO PRODUCCIONES tienen una audiencia, entendida como usuario o consumidor final¹², es importante mencionar que esta, pese a no tener un rango específico de edad, que depende exclusivamente de la naturaleza de cada película, se caracteriza por ser una audiencia interesada en temas culturales, de protección cultural y ecológica y las narrativas de autor.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de VISO PRODUCCIONES, desde su papel de *productora de guiones originales*, se basa en la creación de piezas cinematográficas de autor con un alto valor artístico y creativo, en algunos casos piezas experimentales y arriesgadas, que

¹² El usuario o consumidor final de un producto o servicio es la persona u organización que hace uso efectivo de un producto o servicio. (Joost van Nispen, LID., 2012)

promueven la preservación cultural, ética, social, humana y ecológica. Los rasgos más relevantes de su propuesta de valor, proyectada en sus producciones, son:

- Narrativas originales de autor, guiones bien estructurados, que rescatan la memoria colectiva Colombiana.
- Piezas cinematográficas con una dirección de arte, fotografía y sonido destacadas.

Por otro lado, la propuesta de valor de VISO PRODUCCIONES debe ser vista desde su papel como *productora, co-productora y empresa que presta servicios a otras empresas o negocios*, realiza guiones de terceros, etc. Esta perspectiva obliga a pensar en los rasgos de la propuesta de valor reflejada en las formas de ofrecer sus servicios y establecer relaciones con sus clientes. Los rasgos de VISO PRODUCCIONES y además sus premios y estímulos obtenidos - que también configuran la propuesta de valor, correspondientes a esta perspectiva son:

- Logo tipo e identificadores de marca bien constituidos y transversales para la página web y aplicaciones impresas promocionales (Tarjetas de presentación, impresiones promocionales para eventos en gran formato, hoja membrete).
- VISO PRODUCCIONES es una productora fundada por directoras de cine y televisión galardonadas y reconocidas con premios y estímulos internacionales.
- (EGG) CELERATOR LAB PROGRAM 2019: Es un reconocimiento obtenido por Viviana Gómez, por medio de VISO PRODUCCIONES, gracias a la producción cinematográfica *Entre Fuego y Agua*. Este programa de estímulo financiero y estratégico para la producción cinematográfica es otorgado a las mujeres emprendedoras del sector identificadas como promotoras del talento cinematográfico y narrativo para formatos documentales. Este tipo de reconocimientos obtenidos a través de VISO PRODUCCIONES, posiciona la marca y genera una reputación positiva en la mente de los segmentos de mercado.
- Productora partícipe y seleccionada para el FDC (Fondo para el Desarrollo Cinematográfico) de Proimágenes: “El Fondo para el Desarrollo Cinematográfico fue creado por la ley 814 en 2003, más conocida como ley de cine. El FDC es una

cuenta bancaria que recibe los dineros recaudados a través de la cuota parafiscal que pagan exhibidores, distribuidores y productores como resultado de la exhibición de obras cinematográficas nacionales y extranjeras en Colombia” (Proimagenes, 2018)

- Productora seleccionada para participar en el Sheffield Doc Fest: es un festival de cine y plataforma de inversión, distribución y ventas para los actores del sector que buscan la apertura de nuevas oportunidades internacionalmente y en el Reino Unido.

Canales

Los canales que utiliza VISO PRODUCCIONES se utilizan indiscriminadamente para cumplir objetivos transversales, es decir, cada canal es multi propósito y no existen canales específicos para funciones específicas. Los canales que utiliza VISO PRODUCCIONES son *canales digitales* y *canales tradicionales*, y no existe una estrategia de comunicaciones delimitada ni puesta sobre el papel que asocie las comunicaciones de unos y otros. Los canales de VISO PRODUCCIONES son:

- Página web: <https://www.visoproducciones.com>: La página web cuenta a nivel de diseño con la aplicación del identificador de marca o logotipo y la aplicación de la paleta de colores de la marca. A nivel de contenido consta de cuatro secciones con texto y fotografías: 1) “Quiénes somos”, con una pequeña descripción de cada una de sus fundadores, 2) “Películas”, con una reseña de las producciones en desarrollo y realizadas, 3) “Noticias”, en la cual se publican noticias de convocatorias, premios, festivales y estímulos de los cuales es partícipe VISO PRODUCCIONES y 4) “Contacto”, con un formulario simple de contacto.
- Números de teléfono descentralizados: Para contactar a la productora, sus fundadoras Viviana Gómez y Sonia Barrera utilizan cada una un número de teléfono por medio de los cuales establecen relaciones comerciales con sus clientes y prospectos.
- Publicaciones en plataformas digitales externas: VISO PRODUCCIONES posiciona su marca, genera conexiones comerciales y consigue sus clientes a través de los canales, plataformas, páginas web y otros medios digitales de terceros cómo

clientes, festivales de cine y entidades del gobierno que los vinculan con una audiencia más amplia. Algunos ejemplos son las publicaciones o referencias sobre VISO PRODUCCIONES que aparecen en páginas como <https://chickeneggpics.org> y <https://www.bigsurpeliculas.com>.

- Publicaciones *offline*: las publicaciones offline como *flyers* y folletos informativos entregadas en los festivales, eventos y mercados, que promocionan las producciones de VISO PRODUCCIONES se constituyen como el contenido del canal *offline* descrito en el siguiente punto.
- Eventos, festivales y mercados cinematográficos: estas plataformas son probablemente las más relevantes para posicionar la marca y establecer relaciones con los clientes, agentes de venta e inversores en el caso de las pequeñas productoras de cine.

Los canales utilizados por VISO PRODUCCIONES cumplen los siguientes objetivos o funciones mencionadas en el libro *Business Model Generation* por Osterwalder y Pigneur:

- Crear reconocimiento de marca entre el segmento del mercado
- Proveer servicio post venta a los consumidores
- Permitir a los consumidores comprar productos y servicios
- Promover la propuesta de valor entre los consumidores

Sin embargo, teniendo en cuenta que VISO PRODUCCIONES es un emprendimiento con un modelo de negocio en constitución y una propuesta de valor en proceso de exploración y maduración, la estrategia en relación con sus canales no cumple los siguientes objetivos o funciones propuestos destacados por Osterwalder y Pigneur:

- Ayudar a los consumidores a evaluar la propuesta de valor de la empresa: esta función de los canales de VISO PRODUCCIONES no se cumple a cabalidad en la medida que la propuesta de valor requiere desarrollos ulteriores y no se ve plasmada mediante los canales.

Relación con el cliente

VISO PRODUCCIONES establece una relación con el cliente basada en la reputación y reconocimiento de su marca de forma directa por medio de sus fundadoras, Sonia y Viviana, cuyas labores multidisciplinarias abarcan la consecución de los clientes y el mantenimiento de una relación comercial que garantice la rentabilidad económica del emprendimiento. Las relaciones comerciales de VISO PRODUCCIONES se basan en la confianza, la referenciación voz a voz y la participación directa de su fundadoras en eventos, festivales y cócteles que crean redes de mercadeo y relaciones de negocios efectivas. Según las teorías de Osterwalder y Pigneur, las categorías primordiales en las cuales encajan las relaciones que establece VISO PRODUCCIONES con sus clientes son:

- Asistencia personal: Dada la naturaleza del modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES como productora y emprendimiento audiovisual, los procesos comerciales, desde la adquisición del cliente hasta la post producción y distribución, deben darse por medio de una relación asistida y personal que mantenga la viabilidad de nuevos proyectos y el éxito del mismo.
- Asistencia persona dedicada: Al ser un emprendimiento constituido por sus fundadoras y una o dos personas más con cargos asistenciales, son las mismas fundadoras quienes deben mantener una relación dedicada con sus clientes y que garantice su satisfacción, actuando como ejecutivos o gerentes de cuenta.
- Co-creación: Este tipo de relación con el cliente es particularmente tangible e importante para el modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES y cualquier productora de cine de autor si consideramos que los clientes son directores, autores, empresas y entidades que buscan ver realizadas sus ideas en la pantalla; todo el proceso creativo requiere de la participación de los clientes en la película, en la medida que es su obra y se basa en sus propias ideas, lo que necesita de imprimirle un carácter original, personalizada y coherente con los deseos del director o cliente de VISO PRODUCCIONES.

- Comunidades: Para VISO PRODUCCIONES no existe una comunidad más importante que el gremio cinematográfico que se reúne personalmente en las plataformas, eventos, cócteles y festivales que buscan estimular la producción cinematográfica mediante la asociación de los diferentes talentos involucrados en el proceso comercial, productivo y de distribución de las películas. En relación con las comunidades digitales, VISO PRODUCCIONES no cuenta con redes sociales u otro tipo de comunidad online hasta el momento.

Fuentes y flujos de ingresos

El modelo de generación de ingresos de las productoras es intrincado debido a la incertidumbre que gira entorno al mercado del cine. Generalmente las productoras independientes se ven obligadas a participar en festivales y eventos de financiación que sin un reconocimiento previo, premio o la participación de un talento de la industria cinematográfica, la productora en cuestión no podría desarrollarse financieramente.

Para generar ingresos, VISO PRODUCCIONES tiene varios esquemas de cobro:

- La venta de la mano de obra de sus fundadores al proyecto mediante un modelo de subcontratación: Los involucrados en la realización del proyecto y propietarios de la productora, en este caso VISO PRODUCCIONES, cobran unos honorarios por el trabajo y tiempo invertidos durante la producción del proyecto mismo. En el caso de VISO PRODUCCIONES sus fundadoras actúan de manera multidisciplinar durante el tiempo que dure el proyecto y sus honorarios son tomados del presupuesto total dispuesto por los inversores para la realización del mismo.
- El alquiler de equipos propios a terceros: VISO PRODUCCIONES ha creado un esquema simple para generar valor que consiste en el alquiler de una cámara profesional de cine SONY F57.
- La venta de sus producciones a las distribuidoras de cine o agentes de venta locales o internacionales: cuando ha sido producida y lanzada una película, VISO PRODUCCIONES busca la venta de sus derechos de distribución a dos figuras importantes en el mercado: Las distribuidoras, las cuales se encargan de poner la

película en las salas de cine y generar ingresos mediante la venta de taquilla, y los agentes de venta, quienes pueden vender a todos los canales y proveedores de servicio la película, incluyendo las salas de cine.

- La prestación de servicios como productora a clientes que busquen desarrollar una idea o guion cinematográfico: Para generar ingresos durante un periodo de tiempo, VISO PRODUCCIONES busca conseguir clientes interesados en el desarrollo y producción de sus ideas o guiones cinematográficos; en el proceso juega un papel fundamental la reputación y reconocimiento que tenga la productora en el mercado audiovisual, lo que garantiza el cubrimiento de los honorarios y ganancias de los fundadores por ser participantes estratégicos de la producción. Este modelo de generación de ingresos pese a ser rentable resulta generalmente en pagos de hasta el 40% a los agentes de ventas y las distribuidoras que por su trabajo participan de los porcentajes de utilidad.
- La concesión de premios económicos para producciones específicas: otra forma plausible de generar ingresos con la producción de películas es participar en festivales y concursos que premien económicamente a los ganadores.

Recursos clave

Los recursos humanos son clave y de primera necesidad dada la naturaleza del modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES, que se basa en el establecimiento de relaciones de negocios y conexiones comerciales efectivas. El éxito de las actividades de este emprendimiento depende de la habilidad de sus fundadoras y el apoyo estratégico de sus dependientes, contratados a demanda según la necesidad de cada producción; sin la creación de relaciones precisas entre inversores, directores, productores, agentes de venta, distribuidores, proveedores, artistas, entre otros profesionales partícipes de la cadena productiva, no es posible materializar ningún producto, esta afirmación es cierta para casi todo tipo de modelo de negocio, sin embargo, la vida de VISO PRODUCCIONES depende en gran medida de sus fundadoras, capaces de organizar estratégicamente equipos de trabajo enfocados en el cumplimiento de objetivos definidos.

Es importante considerar que para ejecutar su modelo de negocio VISO PRODUCCIONES necesita de algunos recursos mínimos, sin embargo para ejecutar las producciones se requiere de una cantidad particular de recursos contratados que cubran las necesidades técnicas, humanas, físicas y económicas de cada proyecto. A continuación se enlistan los recursos propios y que necesita VISO PRODUCCIONES para ejecutar correctamente su modelo de negocio, teniendo en cuenta que los demás recursos, necesarios a nivel operativo para realizar una pieza cinematográfica, son recursos contratados o alquilados y pagados por medio del capital obtenido en la etapa de financiación.

Los recursos humanos propios de VISO PRODUCCIONES son:

- Sus fundadores: Viviana Gómez y Sandra Barrero, quienes juegan un papel indispensable en las actividades del emprendimiento. Dada la temprana edad de VISO PRODUCCIONES, sus fundadoras tienen funciones transversales y facultad de decisión en todas las áreas del emprendimiento, además sus cargos son multidisciplinarios e integrales. Ellas deben encargarse de la consecución de los demás recursos humanos, talento o profesionales necesarios para la realización de los proyectos delegados.

Las áreas o cargos de VISO PRODUCCIONES para hacer efectivo su modelo de negocio, son básicamente los siguientes:

- Área de producción general: Encabezada por Viviana Gómez, quien es la fundadora y a nivel estructural la productora general encargada de la planeación financiera, la contabilidad y los procesos de producción, generación de relaciones comerciales, venta y distribución.
- Área de producción de campo: Encabezada por Sonia Barrera, quien es la cofundadora y a nivel estructural la productora de campo encargada de la logística, búsqueda de soluciones, disminución de riesgo y la administración de los recursos y actividades productivas durante todo el proyecto.
- Área contable: El área contable es encargada a un profesional en contaduría por medio de un contrato de prestación de servicios.

- Practicantes: Se contrata un practicante por contrato de prácticas cada seis meses para apoyar el área contable.

VISO PRODUCCIONES busca mantener sus costos operativos al mínimo mediante el uso mínimo viable de recursos materiales, los recursos materiales y humanos necesarios para ejecutar su modelo de negocio, son los siguientes:

- Oficina arrendada a demanda: Cuando las necesidades del proyecto ameritan el arrendamiento de una oficina física para ejecutar las reuniones de negocios se arrienda temporalmente una oficina que las cubra.
- Computadores
- Celulares
- Asesor Legal
- Consultores

Actividades clave

Las actividades clave de VISO PRODUCCIONES, divididas en las tres categorías de Osterwalder y Pigneur son:

Actividades productivas

Es una productora de Cine, Televisión y contenido para Web: genera contenidos y presta servicios audiovisuales mediante la realización de las actividades propias de todas las fases del proceso de producción.

Las actividades productivas de VISO PRODUCCIONES son aquellas que consolidan la realización de una película desde la etapa de planeación hasta la etapa de distribución y venta y son las siguientes:

- Comercialización: Adquisición de clientes por medio de la comercialización de sus servicios, especialmente a través de plataformas, eventos y festivales de cine.

- Investigación: Análisis del *brief*, guion o idea cinematográfica que cumpla con los criterios de producción y referidos al área de especialización de la productora, análisis de referentes, investigación de campo, análisis de viabilidad del proyecto.
- Planeación: Planeación del proyecto, organización del equipo de trabajo, adquisición de recursos económicos mediante modelos de inversión o financiación: Esta etapa consiste en la elaboración de un plan financiero, un calendario de producción, *storyboard* y hoja de producción y posteriormente en la presentación del *pitch* en los escenarios adecuados para conseguir la financiación.
- Pre producción: Contratación del equipo humano, alquiler de equipos y locaciones, diseño de la propuesta de arte, diseño sonoro, diseño de la propuesta de fotografía, creación del guion técnico, *casting* de actores, ensayos preliminares.
- Producción o rodaje: Actividades de producción asociadas al tipo de producción y definidas por la productora, se crea el video o fotografía y se filma. En esta etapa es en la que más se contrata personal: asistentes de producción y dirección, sonidista y *gaffer*, fotógrafos, camarógrafos.
- Post producción: edición y montaje, corrección y finalización, diseño de sonido.
- Distribución y comercialización del producto.

Actividades enfocadas en la solución de problemas

- Las actividades sociales o de intermediación son clave para mantener el modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES, este tipo de actividades deben ser realizadas frecuentemente con el objetivo de crear redes de mercadeo, conexiones y referencias, algunas actividades sociales que realiza VISO PRODUCCIONES son: asistencia a cócteles y reuniones de negocios, presentación y participación en festivales, eventos y mercados audiovisuales.

Actividades asociadas a las plataformas y redes

- Administración de página web: la página web se actualiza periódicamente para mantener informados a sus visitantes acerca de las producciones en desarrollo y las

noticias sobre eventos, festivales, premios y estímulos relacionados con la productora y sus películas.

Red de colaboradores y partners

Uno de los objetivos de VISO PRODUCCIONES es crear redes de colaboradores y alianzas estratégicas que permitan la realización de películas, por lo anterior VISO PRODUCCIONES debe contar con un abanico de opciones a la hora de delegar tareas, alquilar equipos y recursos técnicos y contratar talento humano. Además su posición en el mercado como una productora emergente, un modelo de negocio de emprendimiento o *start up*, supone la consecución de financiamiento y promoción mediante la participación en escenarios cinematográficos auspiciados por entes gubernamentales, asociaciones cinematográficas, entre otros.

Los *partners* clave de VISO PRODUCCIONES son:

- PROIMAGENES COLOMBIA: “El Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica "Proimágenes Colombia" es una corporación civil sin ánimo de lucro creada bajo la ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura). Proimágenes busca consolidar y solidificar el sector cinematográfico colombiano, convirtiéndose en un escenario privilegiado para la concertación de políticas públicas y sectoriales, y para la articulación de reglas del juego que concreten e impulsen la industria cinematográfica del país.”
- Programadores de festivales: Los programadores de festivales son los agentes delegados de cada festival que se encargan de realizar el proceso de convocatoria y selección de participantes en el festival, mediante el análisis de la empresa o productora y sus películas.
- Agentes de venta: Son quienes se encargan de vender la película a las diferentes distribuidoras o plataformas de distribución de diferente formato, ya sea digital, televisiva o cinematográfica.

- Colegas: Los colegas son clave en la promoción mutua de la marca en el área de las productoras de cine, en la generación de referencias y contactos, en la adquisición de clientes, inversores o empresas que financian las producciones.

Estructura de costos

Los costos operativos de VISO PRODUCCIONES son mínimos en la medida que no cuentan con una oficina o centro de operaciones, no tienen un cuerpo humano numeroso que genere grandes pagos de nómina, no tienen infraestructura ni recursos materiales que generen costos de mantenimiento ni depreciación y sus actividades no están centradas en la consecución de materia prima ni en la fabricación de productos, si no en la generación de relaciones comerciales, la intermediación entre clientes e inversores y la promoción artística. A continuación se mencionan los costos fijos y variables derivados de un proyecto de producción en términos no cuantitativos por temas de confidencialidad.

Los costos fijos de VISO PRODUCCIONES están centrados en la materialización de las películas de sus clientes y fundamentalmente son:

- Costo de los servicios de contabilidad: Para cualquier tipo de proyecto, independientemente de su magnitud y de su éxito, deben costearse gastos contables resultantes.
- Costo del asesor legal: Es necesario tener una asesoría legal profesional para evaluar el alcance de las legislaciones correspondientes y la viabilidad del proyecto, tanto la firma de contratos y acuerdos comerciales para cualquier tipo de proyecto.
- Costo de la comercialización del proyecto: El proyecto debe presentarse efectivamente frente a los inversores o empresas que se encargan de la financiación del mismo, por eso debe invertirse en los procesos de intermediación, reuniones de negocios, asistencia a cócteles, participación en rondas de inversión y festivales, creación de un buen *pitch* o presentación de negocios para impactar positivamente a los posibles *stakeholders*.
- Costo de la realización del *teaser*: El *teaser* es la imagen de la película y es la pieza clave para venderla, por eso es necesario en todos los casos invertir tiempo y dinero en su realización para crear un impacto efectivo en la mente de los agentes de venta.

- Costo de nómina por subcontratación de los servicios de los directores: Durante el tiempo que dura un proyecto VISO PRODUCCIONES debe suplir los gastos mínimos y los honorarios de quienes dirigen el proyecto, que en este caso son sus propias fundadoras.
- Costo de los gravámenes financieros.
- Costo de los seguros.

Los costos variables de un proyecto, que dependen de su tamaño, duración, tipo y formato son:

- Costo del alquiler de equipos y locaciones: El alquiler de equipos especiales y la cantidad dependen del tipo de producción, de su formato y las necesidades artísticas y de producción específicas requeridas.
- Costo de la contratación de profesionales especializados: Actores, líderes de opinión pública, operadores técnicos especializados, casa de post producción y finalización.
- Costo de viáticos y alimentación: Este tipo de costos depende exclusivamente de la necesidad de desplazamiento a las locaciones determinadas para la producción. En casos de ser coproducciones deben costearse gastos más altos derivados de los viajes internacionales que deben ser realizados.

Conclusiones del segundo caso de estudio: Viso Producciones

Apreciaciones

A continuación se desarrollan bajo la forma de preguntas las conclusiones del segundo caso de estudio VISO PRODUCCIONES, estableciendo la relación que tiene este emprendimiento y su modelo de negocio con cada categoría de análisis propuesta en el algoritmo de estudio de los casos.

¿Cabe VISO PRODUCCIONES en el sector de las industrias creativas?

VISO PRODUCCIONES es una productora de cine liderada por dos emprendedoras que se especializan en la producción y realización de películas de alto contenido artístico y

temas sociales, ecológicos y culturales. Su área de producción se centra primordialmente en el desarrollo creativo de las piezas, en promover la materialización de guiones e ideas cinematográficas que establecen puntos de referencia cultural y crean imaginarios relacionados con la historia y el patrimonio nacional. Si se tiene en cuenta el modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES, su área de producción y los contenidos promovidos, en el marco de la creatividad, de este emprendimiento, es posible considerar que su sector industrial es sin duda, el sector de las ICC (Industrias culturales y creativas). En relación con cada uno de los lineamientos establecidos por la UNESCO para la definición de las ICC, es posible concluir que:

- “Incorpora un componente de creatividad como actividad principal” (UNESCO, 2010): VISO PRODUCCIONES es una productora de cine. El cine por excelencia es considerado el séptimo arte, y en esta dimensión, debemos otorgarle un papel preponderante a la creatividad. La creatividad entendida como la producción innovadora, la facultad de generar nuevas ideas y procesos que optimicen la utilización de los recursos, la fabricación o realización de productos o servicios, de asociar conceptos disímiles para obtener resultados y crear relaciones diferenciales de trabajo, es una de las características básicas para la ejecución del modelo de negocio de este emprendimiento.
- “Tienen contenido artístico, patrimonial o cultural” (UNESCO, 2010): La especialidad o área de interés de VISO PRODUCCIONES es realizar películas de cine de autor, que rescatan los valores culturales, patrimoniales, artísticos, culturales, ecológicos y creativos, especialmente de Colombia. En este sentido, los productos finales, agenciados por esta productora, recogen las tres características de esta categoría definitoria de las ICC; el contenido de sus producciones es “artístico, patrimonial y cultural”.
- “Generan bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual – derecho de autor y lo derechos conexos.” (UNESCO, 2010): Esta característica es una condición necesaria para generar ingresos en los profesionales y artistas que participan en el sector cinematográfico, quienes se encuentran

protegidos por leyes de propiedad intelectual extensiva para todas las etapas de producción de una película.

- Constan de una doble naturaleza, económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades) (UNESCO, 2010): Las productoras de cine son un negocio rentable, sin embargo intrincado, que tiene como objetivo planear, producir y distribuir películas cuyo contenido pretende generar valores, sentido e identidades. VISO PRODUCCIONES genera valor para sí misma mediante la prestación de sus servicios como productora y desarrolla producciones principalmente de carácter y contenido cultural.
- “Se caracterizan por la innovación y la re-creación” (UNESCO, 2010): Los procesos de adquisición de clientes, comercialización y producción de VISO PRODUCCIONES están sujetos a las necesidades del mercado, cuya naturaleza es altamente innovadora, requiere de avances técnicos y la inclusión de nuevas técnicas narrativas.
- “El mercado se caracteriza por una demanda y comportamientos de los públicos difíciles de anticipar”: El éxito de una película no es predecible aún cuando la productora haya realizado producciones exitosas en el pasado, y bien o no, el éxito de la película, que no solo depende de la misma, es la medida para evaluar su desempeño.

¿Qué pasa con la propiedad intelectual?

La producción de una película involucra un equipo creativo de trabajo de muchas personas que aportan mediante la realización de las actividades de sus áreas de especialización, gracias a sus habilidades intelectuales y técnicas, esto significa que los derechos de propiedad intelectual se encuentran presentes en todo el proceso de creación de una película desde la escritura del guion hasta la proyección en las salas de cine. Esto significa que la producción de una película es una actividad compleja de colaboración entre personas y equipos de trabajo.

Para entender mejor como funcionan los derechos de propiedad intelectual en la industria cinematográfica esbozaremos algunos conceptos relacionados con la propiedad

intelectual en el cine establecidos por la OMPI y que de acuerdo a la naturaleza de VISO PRODUCCIONES son patentes en sus prácticas de negocios.

El derecho de autor es el derecho principal en la realización de una película e impide la reproducción o uso de una obra cinematográfica sin permiso, protegiendo a sus creadores, realizadores o titulares de los derechos. Una película es una creación protegida por diferentes derechos que se relacionan con diferentes áreas de realización como el guion, la dirección, la música y la realización. El productor debe negociar debidamente la cesión o titularidad de estos derechos para llevar a cabo la comercialización de la película, obtener la financiación necesaria para producirla y conceder los derechos de distribución a los agentes de venta o sales de cine en el marco de una relación de negocios lucrativa para ambas partes. Esta dimensión recalca el papel preponderante del productor en la realización de una película y la importancia del derecho de autor y el derecho contractual en todo el proceso.

“Los productores se encargan de que el proyecto cinematográfico despegue. Aunque no sean el autor de la idea original del guion, sin su visión y entusiasmo es poco probable que las películas logran ver la luz. A lo largo de todo el proceso de realización de una película, los productores negocian múltiples acuerdos que definen el modo en que se utilizarán y se pagarán los derechos de P.I. que han ido originándose con las aportaciones de los diversos participantes en el proceso creativo. Tales acuerdos se basan en las leyes de derecho de autor y en el Derecho contractual y se conocen como cadenas de titularidad” (OMPI, 2018)

Los derechos de propiedad intelectual rigen desde la búsqueda del guion que realiza el productor para realizar la película, el guion generalmente es una obra original que se encuentra protegida por los derechos de propiedad intelectual y que el guionista toma como base para su trabajo, realizando por medio de un guionista o escritor un las correcciones o desarrollos ulteriores firmando un contrato o acuerdo que especifique, de acuerdo a las legislaciones que aplican para el guionista, en el cual se establecen los criterios de modificación de la versión original. Sí la película se basa en un guion adaptado, una obra previamente realizada, el productor debe negociar mediante un contrato de opción el uso del material de la obra base. Este contrato establece que el titular de los derechos de la obra original le permite al productor de otra película durante determinado tiempo el derecho a

producir la película. Estos acuerdos de adquisición de derechos varían; y recae en la habilidad y experiencia del productor obtener mediante la negociación la mayor cantidad de derechos posibles para obtener mayores márgenes de rentabilidad, ya sea obteniendo los derechos sobre el guion, los derechos de televisión o los derechos de emisión en mercados auxiliares, entre otros. Es también responsabilidad del productor negociar el contrato con el director y los actores, cuya naturaleza, en el primer caso, establece si el director participa de la copropiedad de la película y su autoría o como un empleado que cobra un salario por su trabajo. En cuanto a los contratos celebrados con los actores, estos son un poco más delicados, ya que en algunos casos se incluyen cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual, como la cesión de derechos de propiedad intelectual al productor; en algunos países se les otorga lo que se denomina derechos conexos de acuerdo a la jurisdicción, mientras que en otros, se les contrata en calidad de empleados.

Para que el productor pueda establecer unos buenos acuerdos de distribución debe contar con una cadena de títulos precisa y demostrable, que le permita justificar la inversión sobre la producción y negociar con éxito los términos de la distribución. Los productores firman acuerdos de distribución distintos a cambio de una remuneración o porcentaje de los ingresos derivados de la emisión de la película a través de los canales que se determinen en el contrato o según el tipo de distribuidora o inclusive puede negociar los derechos de distribución con varias distribuidoras que operen en diferentes sectores. Las distribuidoras se encargan de invertir en el proceso de comercialización de la película mediante la creación de campañas promocionales de marketing con el objetivo de sacar el mejor provecho de las oportunidades del mercado, al respecto, el director también puede negociar los derechos de consulta en relación con la forma y dirección de la campaña para adaptar coherentemente la imagen que quiere proyectar de la película en su audiencia. Otros asuntos relacionados con la propiedad intelectual subyacen en la industria del cine como por ejemplo: el registro de marcas y títulos de películas, que de ser exitosas, crean un universo de posibilidades económicas en torno a la comercialización de artículos relacionados con la película, como en el caso de La Guerra de las Galaxias, que ha creado desde 1977 un fenómeno de culto y consumo al rededor de su identidad; el emplazamiento de marcas en la película que pagan cuantiosas sumas de dinero por la presentación de sus

productos en la película, entre otras formas de negociación basadas en la comercialización de derechos de propiedad intelectual. (OMPI, 2018)

“La cantidad y el tipo de acuerdos de P.I. que pueden establecerse en el proceso de realización de una película es tan variada como numerosa. Son tantos los elementos que deben considerarse y los derechos que deben precisarse que, con frecuencia, los directores de cine contratan un seguro de errores y omisiones por los problemas que puedan plantearse en relación con la adquisición de derechos. “ (OMPI, 2018)

En el sector cinematográfico intervienen ampliamente los derechos de propiedad intelectual y juegan un papel determinante en el éxito y rentabilidad del mismo, sin embargo el alcance de las negociaciones que realizan los productores de cine depende de habilidad, experiencia y conexiones y de la jurisdicción sobre la cual se realicen los acuerdos y contratos. VISO PRODUCCIONES cuenta con un modelo de negocio típico de una productora audiovisual, que se fundamenta en los derechos de propiedad intelectual para desarrollarse en el mercado y fomentar su propuesta de valor exitosamente. VISO PRODUCCIONES se encarga de todas las etapas de negociación mediante la firma de contratos que protegen los intereses y derechos de propiedad intelectual de sus clientes, directores, guionistas y empresas, mediante el fomento de las buenas prácticas, la creación de lazos productivos entre clientes e inversionistas y la promoción del talento de los artistas, marcas y dependientes involucrados en todo el proceso de producción de una película.

¿Cual es la posición de VISO PRODUCCIONES frente a la economía naranja?

VISO PRODUCCIONES pese a tener un marcado interés por la participación activa en los asuntos de promoción cultural y creativa y estar activamente en la búsqueda de involucrarse en los programas de desarrollo inherente a la economía naranja, no cuenta actualmente con una estrategia interna definida para la adquisición de prerrogativas resultantes de los programas del gobierno en materia de Economía Naranja, esto significa que no se ha involucrado como empresa en las convocatorias asociadas para recibir estímulos, regalías o reconocimientos económicos derivados del programa de la Ley Naranja; no ha percibido regalías ni beneficios de la Ley de financiamiento (ley 1943 del

28 de diciembre de 2018); tampoco ha sido partícipe de los estímulos derivados de la ley y creados por el Bancóldex ni el Findeter.

Conclusiones sobre el modelo de negocio de VISO Producciones

¿Tiene VISO PRODUCCIONES un modelo de negocio escalable y sostenible de acuerdo al CBM? ¿Cuales son los valores o ventajas y las oportunidades de su modelo de negocio?

La conformación de los bloques constituyentes del modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES es un proceso empírico y experimental que todavía no cuenta con lineamientos estratégicos ni métodos definidos, sin embargo, la experiencia, reconocimiento y habilidad de sus fundadoras en el sector, les ha permitido promover la constitución de su marca y algunas producciones en el mercado, asistir a festivales internacionales, participar en fondos y convocatorias para el desarrollo cinematográfico y generar ingresos para solventar los gastos operativos y obtener ingresos para sobrevivir haciendo cine, en otras palabras, es un negocio que realiza sus actividades y se constituye a sí mismo por medio de la experiencia del día a día, y no cuenta con una matriz o planeación estratégica que establezca sus pilares estructurales. Estas son las consideraciones en cuanto a los valores y oportunidades asociadas al CBM y la metodología de Osterwalder y Pigneur que tiene VISO PRODUCCIONES:

Segmento de clientes

El segmento de clientes de VISO PRODUCCIONES es claro y preciso: por un lado, sus clientes son directores emprendedores en busca de la financiación, realización y producción de un guion, y por otro lado, empresas que buscan regalías por medio de la LEY DE CINE 814 DE 2003 produciendo una película o empresas extranjeras que buscan favorecerse mediante la coproducción de películas en el territorio colombiano gracias a la LEY DE CINE 1556 2013.

Al respecto, su modelo de negocio se ve favorecido por tener las siguientes ventajas y valores relacionadas directamente con sus clientes:

- Cuenta con dos grupos objetivos o segmentos de mercado bien definidos y diferenciados entre sí, lo que permite a nivel interno, la generación de estrategias de mercadeo y adquisición de clientes específicas con base a los criterios establecidos por Osterwalder y Pigneur para alinear los otros bloques del modelo de negocio con el bloque de segmento de clientes. Cada segmento de clientes debe, para ser efectivo en el CBM: tener necesidades y requerimientos que justifiquen una oferta distinta, ser alcanzados mediante canales específicos, tener distintos tipos de relaciones con la marca, estar dispuestos a pagar por los aspectos diferenciales de la propuesta de valor de los productos o servicios que compran y buscar diferentes tipos de rentabilidad. (Osterwalder y Pigneur, 2010) Los segmentos de cliente con los que trabaja VISO PRODUCCIONES cumplen estas características esenciales y permiten fácilmente la generación de estrategias y campañas que los impacten con base a una propuesta de valor única.
- La creación de relaciones de negocios e intermediación es la piedra angular de VISO PRODUCCIONES y son sus fundadoras, Viviana y Susana, quienes tienen un amplio conocimiento sobre el sector, las encargadas de esta actividad; son quienes directamente establecen y mantienen relaciones con sus clientes lo cual crea una relación de negocios basada en la confianza y la reputación de ambas partes, una relación inmediata y efectiva, que se traduce en la consecución de clientes aprobados, únicos y que satisfacen las necesidades objetivas del negocio.

Las oportunidades que subyacen de la forma de operar en relación con sus clientes y de la naturaleza misma de sus clientes son:

- Definir con la matriz estratégica CBM una propuesta de valor para ambos segmentos, empresas y directores.
- Definir una estrategia de mercadeo enfocada en la satisfacción del cliente mediante métodos como el mapeo del *Customer Journey* y el uso del *Funnel*.
- Crear una red independiente o asociación de colaboradores del sector cinematográfico que promueva el desarrollo de las pequeñas productoras y que esté

enfocada en la *generación eficiente de clientes*, mediante la referenciación y voz a voz.

- Implementar estrategias digitales que mejoren el posicionamiento de la marca y por ende la adquisición de clientes, tales como: Redes sociales e E-mail Marketing y optimizar la página web para ofrecer un portafolio de servicios detallado y personalizado a cada segmento de clientes.

Propuesta de valor

El proceso de creación de la propuesta de valor de VISO PRODUCCIONES se ha visto influido por dos factores: la personalidad y experiencia de sus fundadoras, que con el tiempo se han visto reflejadas en la marca, y el *briefing* trabajado conjuntamente con el diseñador gráfico encargado del diseño del logo, cuyo objetivo es definir una identidad visual basada en la situación de la compañía. En términos generales, la propuesta de valor no se ha constituido con una metodología estratégica estandarizada tipo CBM¹³ y tampoco basándose en una imagen o definición de *statements* previamente constituidos, más bien, la propuesta de valor se ha ido constituyendo empíricamente y retroalimentándose progresivamente con el desarrollo de las producciones y la práctica.

El *briefing* con base al cual se propuso el logo, recoge mediante una serie de preguntas información considerada necesaria por el diseñador y fue desarrollado a su albedrío, es decir, suple sus necesidades básicas de información para el proceso creativo, de otra parte, la información que Sonia y Viviana entregaron, surge de un ejercicio informal, perceptivo, sin bases estratégicas ni lineamientos concisos de mercadeo que supongan el uso de unos estándares estratégicos ni teóricos.

La propuesta de valor de VISO PRODUCCIONES tiene los siguientes valores esenciales que, según la perspectiva de Osterwalder y Pigneur, son necesarios para satisfacer al cliente multidimensionalmente:

¹³ Pese a que el logo de la compañía se desarrolló con base a la definición de algunos aspectos corporativos mediante el *brief*, esta metodología no puede ser considerada estándar, puesto que el diseñador quien la desarrolló lo hace libremente y no con base a un método probado.

- VISO PRODUCCIONES refleja coherentemente la personalidad de sus fundadoras en sus actividades, quienes se caracterizan por su experiencia, responsabilidad humana y social, pasión por el arte y el desarrollo cultural en el sector cinematográfico: Es un emprendimiento con personalidad bien definida, lo cual se ve reflejado en el éxito de las relaciones comerciales y los procesos de intermediación que son capaces de realizar sus directoras, en un mercado intrincado y dificultoso para las empresas pequeñas. Además, el reconocimiento y participación en festivales y mercados como el *Sheffield Doc Market*, los estímulos obtenidos como el otorgado por *Chicken and Egg Pics* para la promoción del género femenino en el sector de emprendimiento audiovisual, la participación en las convocatorias del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, tanto los trabajos hechos en coproducción con productores ejecutivos destacados como Erwin Goggle y productoras como Big Sur Películas, demuestran que VISO PRODUCCIONES se proyecta con determinación en el mercado, lo cual se ve representado en la calidad de sus producciones.
- La propuesta de valor de VISO PRODUCCIONES ofrece un valor diferencial basado en la producción de contenidos artísticos bien estilizados y de autor: Las producciones de VISO PRODUCCIONES se destacan por el talento impreso en cada detalle y las nociones de propiedad intelectual que se ven desarrolladas en el guion, la narración, la dirección de arte y fotografía y los demás constituyentes creativos de la película.
- La propuesta de valor de VISO PRODUCCIONES tiene como rasgo importante, promover la cultura, el patrimonio y los imaginarios sociales, destacándose como una productora independiente en el sector de las ICC.
- VISO PRODUCCIONES reivindica mediante la proyección de su identidad, compromiso y reconocimiento, la dignidad, el talento, inteligencia y poder de la mujer moderna en un sector de la economía de condiciones difíciles para cualquier emprendedor.

Al ser un emprendimiento en desarrollo, en búsqueda de su modelo de negocio y que se ha desenvuelto en el mercado de forma empírica y mediante las buenas prácticas

humanas, es necesario considerar que las oportunidades de desarrollo son muy amplias en relación con la propuesta de valor, sin embargo, se mencionan a continuación las más relevantes según el CBM:

- Utilizar cómo estrategia integral de planeación del modelo de negocio la metodología CANVAS BUSINESS MODEL (descrita en este documento) para establecer los lineamientos para el desarrollo del emprendimiento y probar el método de Eric Ries para emprendimientos basado en los ciclos iterativos y los productos mínimos viables propuesto en el libro *The Lean Start up*.¹⁴
- Definir los *statements* de la marca como lineamientos estratégicos internos que puedan ser aplicados a todas las prácticas empresariales y de intermediación de negocios para proyectarse de forma uniforme, humana y única frente a los segmentos de clientes.
- Crear un *branding* corporativo o imagen corporativa que se rija por un manual de marca bien estandarizado diseñado en consonancia con la creación de los *statements* de marca y coherentemente con una propuesta de valor estratégica y bien desarrollada. Como alternativa de soporte, crear una estrategia de comunicaciones que estandarice las comunicaciones y la voz de VISO PRODUCCIONES frente a los clientes y audiencia.
- Crear un portafolio de productos y servicios digital e impreso que, desde una narrativa interesante y con objetivos comerciales, cree reconocimiento y se instituya en los imaginarios de la audiencia y los clientes, ofreciéndoles valor y claridad.

Canales

Los canales de VISO PRODUCCIONES no responden a ninguna estrategia de *marketing* definida ni se encuentran alineados ni estandarizados para cumplir objetivos en

¹⁴ Este método consiste en reducir al mínimo los ciclos de desarrollo de productos, servicios, ideas o campañas asociadas mediante la implementación de prácticas concretas y de alto valor que permitan determinar la viabilidad de un modelo de negocio mediante lo que se denomina un producto mínimo viable. Eric Ries propuso esta metodología en el libro *The Lean Startup* en el año 2008.

particular, sin embargo la mayoría de las comunicaciones y relaciones relevantes para la empresa que se establecen con los clientes, prospectos y *stakeholders* se desarrollan en eventos, festivales, medios y plataformas del sector que tienen un impacto exponencial por su grado de especialización. A continuación se enuncian los valores y ventajas asociados a los canales de este emprendimiento:

- El canal de comunicación más importante y valioso que tiene VISO PRODUCCIONES, por su rentabilidad, efectividad y calidad es el canal de comunicaciones directas. La adquisición de clientes, grandes inversores y conexiones estratégica se desarrolla en los eventos, festivales y mercados cinematográficos mediante el contacto personal, lo que exige de habilidades sociales y comunicativas persuasivas relacionadas con la expresión, el discurso y la capacidad de realizar un buen *pitch*.
- Por la naturaleza de las negociaciones de VISO PRODUCCIONES es mejor crear reuniones presenciales, en las cuales se minimizan los riesgos asociados al uso de canales que fragmentan la comunicación y alargan los procesos de contacto.

Para optimizar las comunicaciones y empezar a delinear estrategias de marketing que mejoren las relaciones con el cliente, existen las siguientes oportunidades en relación con los canales:

- Crear una estrategia de comunicaciones transversal, soportada en un plan de mercadeo previamente desarrollado, para todos los canales que unifique mediante un lenguaje único y característico todos los tipos de comunicaciones asociadas a la marca.
- Optimizar la página web: una de las oportunidades más relevantes asociadas a los canales es la optimización de la página web en cuanto contenido, diseño e interactividad se refiere. El contenido se puede uniformar con una estrategia de comunicaciones creando mensajes comerciales que impacten ampliamente, cuenten historias interesantes y vendan positivamente la imagen, productos y servicios de la empresa. El diseño se puede optimizar mediante la inclusión de los elementos propuestos previamente desarrollados en un manual de marca que unifique la

identidad visual de la marca. Se pueden implementar elementos que mejoren la interactividad de la página y la interfaz como menús desplegables, efectos de *scrolling*, barras de carga y elementos resaltados, entre otros, que le otorgarían un aspecto más dinámico y mejoraría la usabilidad de la página. Adicionalmente se puede optimizar el código de la página web mediante estrategias de SEO y palabras clave, que mejoren la visibilidad y el posicionamiento orgánico de la página en motores de búsqueda, y usar estrategias de SEM para promocionar los productos, servicios y marca de la productora pautando digitalmente.

- Crear una estrategia de redes sociales para posicionar orgánicamente la marca, creando comunidad y generando reconocimiento, autoridad y posicionamiento en el entorno digital, de cara a clientes nacionales e internacionales que realicen búsquedas asociadas a los servicios y productos que vende VISO PRODUCCIONES y sus películas. Se sugiere crear un canal de Facebook, que mediante la presentación de noticias, propuesta de valor y muestras de las producciones realizadas posicione la marca, y una cuenta de Instagram que promueva la riqueza artística de las películas, mediante piezas audiovisuales y fotográficas.
- Crear una estrategia de E-mail marketing y automatización que tenga como objetivos el posicionamiento de la marca en el mercado, la adquisición de clientes y la fidelización de los clientes que tengan producciones en desarrollo con VISO PRODUCCIONES, requieran asistencia finalizado el contrato o hayan tenido una relación comercial con la marca.

Relación con el cliente

Según las categorías de relación con el cliente de Osterwalder y Pigneur se define a continuación en cuales de estas y en cuales no se desarrolla la relación con el cliente de VISO PRODUCCIONES:

- Categoría de asistencia personal: los procesos de venta, producción y comercialización de productos se desarrollan de manera necesaria en esta categoría de relación con el cliente, VISO PRODUCCIONES establece

relaciones personales, basadas en la capacidad de asistir, informar, apoyar y asesorar a sus clientes en las diferentes áreas constituyentes de la producción de una película.

- Categoría de asistencia persona dedicada: VISO PRODUCCIONES está constituida por dos emprendedoras que toman decisiones y ejecutan los procesos en todas las áreas. En esta categoría, que se refiere principalmente a la dedicación que ofrecen las compañías a clientes clave o especiales, caben las actividades de asistencia, asesoría y consultoría que realiza VISO PRODUCCIONES a favor de sus clientes clave, cuyo papel es fundamental en la rentabilidad de la compañía
- Categorías de auto servicio, automatización y comunidades: La relación con el cliente no se establece por medio de plataformas de auto servicio, tampoco mediante campañas de automatización ni comunidades en la medida que todavía no se han implementado en el modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES.
- Categoría de co-creación: Esta categoría rige todo el proceso creativo que se desarrolla conjuntamente con el cliente y es particularmente importante e involucra la protección y negociación de los derechos de propiedad intelectual; el objetivo de la productor es mantener la identidad de la obra artística y al mismo tiempo adaptarla para que sea un producto rentable y atractivo en el mercado razón por la cual debe establecerse una relación de intercambio de ideas y co-creativa entre el dueño de los derechos de propiedad intelectual y quien promete producir coherentemente su trabajo.

Las oportunidades asociadas al bloque de relación con el cliente consisten en optimizar los procesos de intermediación, adquisición de clientes y el servicio al cliente por medio de la creación de estrategias de comunicaciones y marketing, la integración de nuevos canales, los cambios estructurales de la organización y en el plan estratégico de la misma, con miras al cumplimiento de objetivos medibles que se traduzcan en un mejor posicionamiento de la marca y una mayor rentabilidad. Para lo anterior se sugiere abordar las siguientes oportunidades:

- Crear una estrategia de marketing que integre una estrategia de comunicaciones multicanal enfocada en la satisfacción del cliente, estableciendo tácticas de relación con el cliente y servicio, campañas internas y externas, eventos, entre otros que uniformen la voz de VISO PRODUCCIONES y la proyecten como una empresa única y con procesos estandarizados.
- Crear una estrategia de redes sociales, empezando por la implementación de las mismas y una campaña de posicionamiento de marca con el objetivo de crear comunidad y reconocimiento en el entorno digital.
- Optimizar la sección de contacto de la página, integrando a la misma una plataforma de E-mail Marketing que permita impactar a los prospectos y clientes interesados que se suscriban o soliciten información a través del formulario. La estrategia de E-mail *marketing* sugerida tiene como objetivos: fidelizar a los clientes o aumentar su interés en la marca, creando un *Newsletter* que mantenga actualizados a los clientes mediante noticias de interés y la presentación de información relevante del sector, convertir prospectos en clientes mediante una estrategia de ventas multicanal e integrada a todas las comunicaciones estandarizadas de la compañía.

Fuentes y flujos de ingresos

Las fuentes de ingreso de VISO PRODUCCIONES que cubren los gastos operativos y generan valor para sus fundadores y que en su mayoría dependen del tipo de negociación y contrato que se lleve a cabo, son: percibir un salario mediante el modelo de subcontratación, recibir beneficios económicos pactados en los contratos de distribución, participar en festivales y eventos del sector que conceden premios y alquilar equipos propios. Estos modelos de generación de ingresos pueden ser optimizados mediante las siguientes determinaciones:

- Ampliar el portafolio de equipos propios para alquilarlos posteriormente o establecer una relación comercial con una empresa especializada en préstamo de equipos cinematográficos que le permita a VISO PRODUCCIONES proveer clientes y obtener una comisión a cambio.

- Invertir en consultorías legales especializadas para la generación de conexiones de negocios de alto impacto y ampliar las posibilidades de participación en escenarios de promoción de cine, que les permita celebrar contratos con beneficios económicos mayores con toda la cadena productiva.
- Alinear las estrategias y recibir consultorías especializadas para instruirse en temas de economía naranja y verse beneficiados por las prerrogativas económicas que ofrecen las leyes vigentes.

Recursos clave

Una de las ventajas más destacadas del modelo de negocio de VISO PRODUCCIONES es la estrategia de reducción de costos, que de hecho es vital y necesaria para la compañía, por medio de la cual se contratan y alquilan a demanda los insumos necesarios para cualquier producción. Estas negociaciones no se limitan exclusivamente a los recursos e insumos materiales para producir cine, sino a las negociaciones que se llevan a cabo entorno a la propiedad intelectual cuando se contratan artistas, actores y profesionales que venden su imagen y talento, todos los detalles susceptibles de ser optimizados en relación con esta estrategia dependen de la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales y de negocios y la firma de contratos que beneficien ampliamente a la productora.

Actividades clave

La mayoría de actividades productivas y de solución de problemas de VISO PRODUCCIONES dependen de la eficiencia de sus colaboradores y de la calidad de sus servicios y productos, dirigidos gracias a la habilidad estratégica de VISO PRODUCCIONES para delegar tareas, establecer planes de acción y lineamientos claros enfocados en la consecución de los objetivos inherentes al proyecto. Gerenciar este tipo de actividades con mayor certeza depende también de la planeación estratégica que puede desarrollarse a nivel interno, por esta razón el hecho de optimizar este tipo de dirección, mediante la creación de estrategias de negocios, marketing y gestión de proyectos, apoyándose en grupos de consultores o empresas especializadas en producción de cine,

marco legal y contaduría, resultaría acertado y constituiría una resolución plausible, teniendo en cuenta los costos asociados a la misma.

En cuanto a las actividades asociadas a las plataformas y redes se considera indispensable optimizar la página web y la creación de otras plataformas y canales digitales, como una estrategia de impacto transversal para todos los bloques constituyentes del CBM.

Red de colaboradores o partners

Los móviles para el establecimiento de relaciones de negocio descritos en el libro de Osterwalder y Pigneur; optimizar y generar una economía de escala, reducir el riesgo y la incertidumbre y adquirir recursos particulares y desarrollar actividades productivas, son móviles comunes en las actividades de intermediación que realiza VISO PRODUCCIONES con sus aliados o *partners* estratégicos, efectivamente, la necesidad de reducir el riesgo y la incertidumbre se evidencia cuando se crean los equipos de trabajo y se contratan los recursos, delegando estas actividades a empresas especializadas con estándares óptimos y capacidad suficiente para reducir el riesgo, por otra parte este tipo de *outsourcing* es una estrategia para adquirir eficientemente recursos particulares y desarrollar mejor las actividades productivas, sobre el desarrollo de las actividades productivas debe destacarse el carácter indispensable que juegan los *partners* o colaboradores si se hace caso al carácter independiente y el tamaño de VISO PRODUCCIONES y la índole de su modelo de negocio, que supone la creación de redes de colaboración, *outsourcing*, venta de títulos de derechos de propiedad intelectual, contratación y subcontratación, entre otros esquemas de trabajo conjunto. Las posibilidades inherentes a la expansión de VISO PRODUCCIONES serían evidenciadas en la medida que la compañía expandiera su infraestructura, sus insumos y equipo técnico para producir a a menores costos.

Estructura de costos

VISO PRODUCCIONES basa su modelo de producción en la intermediación y la creación de equipos de trabajo alineados con un objetivo en común, esto puede ser considerado una estrategia de reducción de costos, pero al mismo tiempo es una necesidad

para producir dado el modelo de negocio de la compañía. Sus costos operativos son mínimos en la medida que la financiación de los proyectos debe cubrir los gastos de producción con una promesa de rentabilidad y estos costos, los operativos, estarían ligados a las necesidades particulares que surgen de un proyecto, siendo en su mayoría, costos fijos y variables mínimos asociados a los procesos de intermediación entre clientes e inversores. Por otra parte los costos fijos de un proyecto son generalmente negociables; por ejemplo la contratación de un contador o un asesor legal están sujetos al tipo de contrato que se firme y sus honorarios se pueden decidir al ser pactada la relación comercial. La adquisición de acciones en una empresa que provea equipos para producción de cine o la adquisición de los mismos sería una estrategia a largo plazo a considerar para crear un modelo de producción más eficiente, que expanda el alcance de la empresa, cree nuevos canales de negocio y mejores márgenes de rentabilidad.

Conclusiones: El emprendimiento es la “semilla” de la economía naranja

1. Considero que la economía naranja no tiene delimitado con precisión su cobertura; el peso espontáneo cultural y los frutos de la creatividad y del pensamiento son sus principales elementos, se puede apreciar que es como un vehículo que incursiona y se integra en todas las actividades humanas, es como la piedra filosofal de la economía, en todos sus ramas y sectores puede aparecer trasmutada en innovación, creación o emprendimiento y extrayendo y dando valor, hasta tal punto, que en la actualidad las más grandes y más opulentas empresas del mundo, pongamos por ejemplos las productoras de cine de Hollywood, Apple, Microsoft, Facebook, Netflix etc., fueron originadas en su seno, con base en materia dinamizada en pequeñas e insignificantes *start ups*, como en laboratorios de alquimia, utilizaron el estado de la técnica e industria precedente, se apoderaron de ellas de manera contundente y espectacular; convirtieron el pensamiento en inmensas cantidades de oro, y actualmente invaden todos los sectores de las actividades humanas, en la publicidad, en la diversión, en la educación, en las aplicaciones de la industria a la agricultura y a través de la revolución de la comunicación, que a su vez es una de sus creaciones mas significativa y brillante, han realizado la increíble profecía de Marshall McLuhan: ¡ el globo terráqueo en una aldea ¡
2. Para actuar y poder prosperar en el sector de la economía naranja veo que lo primero es estar al día en la información del movimiento de la ola de los descubrimientos científicos y de los avances tecnológicos, el develar la posibilidad de sus usos y sus variaciones generadoras de interés económico; por otra parte, contemplar con sentido estético, la belleza, la gracia y los méritos del talento contenido en las expresiones de la cultura, susceptibles de replicación, reproducción, extensión y conversión en mercancías y posturas en la escena del cine, tv o por medios digitales, que tengan impacto y sean apreciados por amplios sectores de la población; con otras palabras, el emprendimiento eficiente para la generación óptima de contenidos audiovisuales

3. Si tenemos que empezar de cero en nuestra carrera profesional hay que confiar en nuestras capacidades, estar motivados y utilizar los recursos que estén en nuestro alcance y los que encontremos al buscarlos, aprovechar las oportunidades y más cuando como expuse en mi trabajo de grado la actualidad es naranja en el mundo y en Colombia, que pretende ser líder del sector el Latinoamérica; hay que tocar las puertas de las instituciones estatales, los estímulos en términos de becas, financiación e incentivos tributarios deben ser otorgados a los mejores proyectos y los mejores concursantes, creamos en la esperanza que nos ofrece la ley con sus mecanismos garantistas de igualdad, de seguridad y confianza principios que se deben imponer y son obligatorios en las relaciones de los ciudadanos con las instituciones del estado.
4. Este trabajo de grado, si bien constituye un requisito en mi carrera académica adelantada en la Pontificia Universidad Javeriana, para optar por el título de Comunicador Social debe ser apreciada - y es lo que más espero - como una guía para orientarse en el camino del desarrollo de emprendimientos del sector de la economía creativa. Considero el trabajo audiovisual como el que mayor magia genera en la sociedad, el mejor medio de entretenimiento, de persuasión y motivación para asumir los mejores valores sociales, el de obtención de nuevos niveles de conocimiento y conciencia de la realidad y de la historia que vivimos; las noticias, la educación, la cultura, la diversión adquieren vida en la dimensión audiovisual, esos factores de extensiones inmensas, que caben en una pantalla minúscula como lo es nuestra retina, solo son posibles y se gozan, disfrutan y se utilizan constructivamente en nuestro ser, por la oferta de los contenidos audiovisuales. Por eso, los emprendimientos audiovisuales son una de las máximas de la industria culturales y creativas y deben ser promovidos como vehículos de riqueza y valores culturales, reconocidos en el ámbito colombiano, como ejemplos multidisciplinarios que se desarrollan en esferas disimiles, como el caso de HUELLA DIGITAL AGENCIA y VISO PRODUCCIONES.
5. Me atrae la idea que algo así como de la nada se obtenga grandes beneficios, la experiencia de las *start ups* así lo demuestra. Empresas iniciadas en garajes de las casas,

que hoy son multinacionales y que cuyo apalancamiento principal fueron las ideas y el sudor de sus fundadores, parecen milagros, lo cual vemos que sucede más en esta época que en épocas anteriores de la historia humana.

6. Sería deseable que el entusiasmo oficial por el desarrollo de la economía naranja no sea solo del actual gobierno y que las bondades que traen su desenvolvimiento y progreso se vuelvan realidad, que no estén entorpecidas por la vanidad burocrática o por intereses torcidos y perversos de la politiquería, la mermelada y la corrupción. Hay que soñar en un país que progrese, que los clústeres se multipliquen en las ciudades, se permita el desarrollo del sector creativo con base al ideal de las políticas de la economía naranja y que los emprendimientos cobren un papel preponderante en el escenario económico nacional.

7. Considero que los *clusters* son un fenómeno irrefrenable en la economía naranja, una suerte de dinamismo propio de la necesidad del trabajo conjunto y participativo y de la necesidad de producir más eficientemente, un fenómeno que hace frente al variopinto panorama de las posibilidades mercantiles, artísticas y tecnológicas que hay en la modernidad y que gestan los grandes inventos, los nuevos modelos de negocio que generan las *start ups* basadas en la innovación, la economía creativa y otras lógicas de negocios, pero que conservan rasgos artísticos indelebles y perpetúan al autor por medio de la propiedad intelectual, como en el caso de los emprendimientos audiovisuales. Los clusters, independientemente del enfoque de un emprendimiento, son contextos, aldeas, escenarios y hábitats, fecundos y prolíficos, que afectan la competencia, como dice Michael Porter, de las siguientes tres maneras: “incrementando la productividad de las compañías, conduciendo innovación en el sector y estimulando la creación de nuevos negocios en el mismo”. (Michael Porter, 1998)

8. Sin la propiedad intelectual las industrias creativas y culturales estarían despojadas de su esencia, sin embargo el manejo que le otorgan a la misma las diferentes empresas, emprendimientos o profesionales independientes del sector es consecuencia de sus

ambiciones, unas más artísticas otras más comerciales, esto lo demuestra interesantemente la comparación de los dos casos estudios de este trabajo de grado: HUELLA DIGITAL AGENCIA y VISO PRODUCCIONES tienen aproximaciones diferentes al cuidado y gestión de la propiedad intelectual y su importancia y vitalidad es inherente a las necesidades que tiene cada modelo de negocio, mientras HUELLA DIGITAL AGENCIA no depende exclusivamente de la propiedad intelectual ni la salvaguarda más allá de los requerimientos legales que exige su enfoque comercial, VISO PRODUCCIONES cuida la propiedad intelectual minuciosamente, juega con su negociación mediante la venta de títulos de derechos, que son el símbolo del talento artístico de los participantes de la cadena de producción, y procura su consolidación amparando la autoría y la libertad de expresión.

9. Ninguno de los emprendimientos estudiados han utilizado metodologías estratégicas para la constitución de su modelo de negocio y tampoco han explotado los privilegios de la economía naranja, que bien no son fácilmente asequibles, pero que mediante la pertinencia y siguiendo los instructivos legales continuamente, se pueden aprovechar al máximo para obtener una mejor posición en el mercado. Desde otro punto de vista, considero que la estrategia es una poderosa herramienta para la consecución de las ambiciones de un emprendimiento, que en el sentido de auto mejoramiento y la evolución, ofrece los pilares para consolidar los deseos de negocios y objetivos económicos que se propongan estas empresas.

Bibliografía

Adorno, T. & Morin, E. (1967). *La industria cultural*, Buenos Aires, Argentina: Galerna.

[Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith. \(2015\). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.](#)

Andrei, P; Ecaterina, B, R; Ionut, T. C (2010). "Does Positioning Have a Place in the Minds of our Students?". *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019) Cluster de Industrias Creativas y de Contenidos. De: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Industrias-Creativas-y-Contenidos>

DANE. (2019). *Cuenta Satélite de Cultura*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>

Davison, Edwin. (2017). *Entrepreneurship*, Nueva York, Estados Unidos: Salem Press Encyclopedia

Duque, I & Restrepo, F. (2013). *La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Bogotá, Colombia: .Puntoaparte Bookvertasing.

El Tiempo (2018). Noticias principales de Colombia y el mundo. De: <https://www.eltiempo.com/>

Formichella, Maria Marta. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Gartner, W. B. (1988, Spring). *"Who is an entrepreneur?" is the wrong question*. Baltimore, Estados Unidos: Educational of Baltimore Educational Foundation

Howkins, J. (2013). *The creative economy*. Londres, Reino Unido: Penguin Books.

HUBSPOT (2019). Hubspot Blog Home Page: Marketing, Sales and Agency Content. De: <https://blog.hubspot.es/>

HUELLA DIGITAL AGENCIA. (2019). HUELLA DIGITAL AGENCIA: Somos una Agencia Audiovisual con más de 12 años de experiencia en el mercado Digital. De: <http://huelladigital.tv>

Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers, H. (2007). *New Business Models for the Knowledge Economy*. Abingdon, Inglaterra: Ashgate Publishing Grou

Mendez, D. (2018) Desafíos para el sector audiovisual en Bogotá en el contexto de economía naranja. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Nispen, J. (2012). *Diccionario LID marketing directo e interactivo*. Madrid: LID.

OMPI (2019). Reseña Histórica de la OMPI. De: <https://www.wipo.int/about-wipo/es/history.html>

Osterwalder, A. (2004). *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*, Lausanne, Suiza: UNIVERSITE DE LAUSANNE

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation*. Hoboken, New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. (2011). *Modelos de negocio*, Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública.

PORTAFOLIO (2015), Noticias de negocios y economía en el mundo.

De: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-naranja-36832>

PROIMAGENES (2019). Proimagenes Colombia.

De: <http://www.proimagenescolombia.com/>

UCEP. (2019). Unión Colombiana de Empresas Publicitarias. De: <https://www.ucepcol.com>

UNCTAD (2016). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*

UNESCO (2010). *Guía para el desarrollo de las industrias culturales*

UNESCO, ERNST & YOUNG (2016). *Cultural Times: The first global map of cultural and creative industries*.

UNESCO, PNUD (2014). *Informe sobre La Economía Creativa: Edición Especial 2013*, New York, Estados Unidos: UNESCO.

VISO PRODUCCIONES (2019). Viso Producciones. De: <https://www.visoproducciones.com>

W3Schools, (2019). W3Schools Online Web Tutorials. De: <https://www.w3schools.com/>

