



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de  
Proyectos Culturales

Propuesta metodológica para el desarrollo  
de consultoría en modelo de negocio en el  
sector de emprendimiento cultural y  
creativo en el Eje Cafetero Colombiano

Trabajo fin de estudio presentado por:	Julián Salazar Valencia
Tipo de trabajo:	Investigación
Director/a:	Zoe Martín Lago
Fecha:	Marzo de 2022

## Resumen

El Paisaje Cultural Cafetero (PCC) es una declaración patrimonial otorgada a la región cafetera colombiana en el 2011 y ha sido motivante de resoluciones, decretos, guías y modelos de gestión propuestos por diferentes agentes de la sociedad. Sin embargo, el desarrollo del emprendimiento cultural y el abordaje del mismo como un campo emergente de vital importancia se ha desarrollado de manera tangencial. Este trabajo se cuestiona las formas en las cuales se aporta al desarrollo cultural de la región a través de la capacidad creativa de sus ciudadanos para desarrollar modelos de negocio. Específicamente por el acompañamiento que estos emprendedores reciben por parte de la sociedad, el estado y la academia. De esta manera, se plantea un modelo de consultoría para quienes desean aportar a este propósito desde la intermediación cultural de sus territorios.

**Palabras clave:** Emprendimiento cultural, industrias creativas, consultoría

## Abstract

The Coffee Cultural Landscape (PCC) is a patrimonial declaration granted to the Colombian coffee region in 2011 and has been the motivation for resolutions, decrees, guides and management models proposed by different agents of society. However, the development of cultural entrepreneurship and its approach as an emerging field of vital importance has been developed tangentially. This work questions the ways in which it contributes to the cultural development of the region through the creative capacity of its citizens to develop business models. Specifically for the support that these entrepreneurs receive from society, the state and academia. In this way, a consultancy model is proposed for those who wish to contribute to this purpose from the cultural intermediation of their territories.

**Keywords:** Cultural entrepreneurship, creative industries, consultancy

## Índice de contenidos

1. Introducción	7
1.1. Justificación	9
1.2. Objetivos de la investigación	11
2. Marco teórico y estado de la cuestión	12
2.1 Marco teórico	12
2.2 Estado de la cuestión	35
3. Metodología	39
4. Propuesta metodológica: Protocolo de intermediación cultural y acompañamiento a los modelos de negocio cultural en el Eje Cafetero.	41
4.1 Fase 1: Diagnóstico	42
4.1.1 Tipificación del emprendimiento	44
4.2 Fase 2: Construcción	46
4.2.1 Identidad (gestión de la esencia cultural)	48
4.2.2 Interacción (gestión de las conexiones)	50
4.2.3 Crecimiento (gestión de la sostenibilidad)	52
4.2.4 Innovación (gestión de la creatividad)	54
4.3 Fase 3: Implementación	56
5. Conclusiones	58
6. Limitaciones y prospectiva	60
6.1 Limitaciones	60
6.2 Prospectiva	61

## Índice de figuras

Figura 1. Clasificación de las Industrias Culturales	17
Figura 2: Cadena de valor de la Industria Cultural	20
Figura 3. Star Model. Andrés Urrego.	23
Figura 4. Ruta del emprendedor del sector Industrias Creativas y Culturales	29
Figura 5. Actividades y subactividades de las Industrias Creativas	30
Figura 6. Ecosistema de valor de las Industrias creativas	31
Figura 7. Modelos de gestión de los emprendimientos culturales y creativos	32
Figura 8. Temáticas a abordar en el desarrollo de modelos de negocios	32
Figura 9. Modelo de negocio basado en Industria Creativa	33
Figura 10. Porcentaje de esfuerzos concentrados por áreas de apoyo en C...	37
Figura 11. Matriz DOFA	43
Figura 12. Matriz CAME	44
Figura 13. Ámbitos de desarrollo en los emprendimientos culturales.	45
Figura 14. Dimensiones a desarrollar.	47
Figura 15. Identidad, gestión de la esencia cultural.	48
Figura 17. Dimensión Interacción, gestión de las conexiones.	50
Figura 16. Conexión entre las dimensiones Identidad e Interacción.	50
Figura 18. Dimensión Crecimiento, gestión de la sostenibilidad.	52
Figura 19. Dimensión Innovación, gestión de la creatividad.	54
Figura 20. Esquema final de las dimensiones a desarrollar.	55

## Índice de tablas

Tabla 1. Departamentos y municipios del Paisaje Cultural Cafetero.	12
Tabla 2. Nichos de práctica de la gestión cultural empírica	19
Tabla 3. Características de un bien cultural	25
Tabla 4. Formas de acción de los intermediarios culturales.	27
Tabla 5. Recomendaciones para servicios de apoyo y formación en industrias creativas y culturales.	37

## 1. Introducción

El interés creciente en las expresiones culturales como proyecto de vida ha incrementado a su vez la aparición de nuevos proyectos laborales o productivos que toman como base las artes y la creatividad para el desarrollo de una propuesta empresarial o de emprendimiento. Esto aunado a las políticas públicas colombianas enfocadas al desarrollo de la economía creativa genera un campo fértil para el desarrollo de disciplinas y labores transversales que soporten y encaminen a estos emprendedores hacia el desarrollo de un proyecto sostenible y preparado para toda la cadena de valor correspondiente a su área. De allí se destacan las necesidades del arte y la cultura por insertarse en un mercado, por el desarrollo de un producto o servicio artístico, por incorporarse al mundo digital, entre otros retos contemporáneos que pueden ser resueltos a partir del acompañamiento de un gestor cultural experto con herramientas metodológicas apropiadas para la consultoría. De esta manera, el principal interés de este trabajo es el acercamiento a estos modelos y el reconocimiento de los existentes que se dan desde la consultoría para emprendimientos culturales y creativos en el Eje Cafetero.

El presente trabajo aborda los modelos y experiencias alrededor de la consultoría para el emprendimiento cultural en la zona Eje Cafetero Colombiano (conformada por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío) en donde las expresiones artísticas y proyectos de naturaleza cultural y creativa están condicionados por las cualidades patrimoniales y turísticas de la región. En este sentido, la investigación se pregunta por las maneras como el acompañamiento metodológico y la mentoría se convierten en servicios profesionales fundamentales para el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos culturales y creativos, reconociéndolos como parte de un campo emergente en relación con otras industrias tradicionales que llevan ventaja en el conocimiento y reconocimiento de las buenas prácticas en su sector. De esta manera, el agente cultural que decide ofrecer sus productos o servicios a un mercado se encuentra con una serie de obstáculos y limitantes propias del ejercicio del emprendimiento, pero también otras adicionales inherentes al ejercicio de la gestión cultural y creativa.

Son bastantes los retos a los que se enfrentan los emprendedores en un país como Colombia. Tal lo afirma Portafolio (2022), el emprendimiento requiere definir rutas para la consecución

de recursos, se reconoce como un campo de estudio emergente, los emprendedores contemporáneos se enfrentan al desarrollo tecnológico acelerado y, por ende, a unas audiencias sobreinformadas, entre otros aspectos. De esta manera se convierte en una actividad con altos niveles de deserción y fracaso, como lo explica (p.).

Este proyecto plantea un modelo base para el acompañamiento que funcione como herramienta de trabajo, pero además como punto de partida de una reflexión permanente sobre el quehacer cultural en la dinámica emprendedora. Para esto, y como se explicará en el punto 3 de este trabajo, dedicado a la metodología, se hace un análisis interpretativo de las propuestas de acompañamiento a los modelos de negocios culturales en el país y en el Eje Cafetero con el interés, en primer lugar, de reconocer lo existente y, en segundo lugar, de hallar puntos en común en las formas de abordar este tipo de procesos.

Cabe aclarar que el actual proyecto forma parte de una proyección profesional del autor enfocada en la consultoría para emprendimientos culturales, por esto, supone un abordaje exploratorio en el área donde la principal finalidad radica en hallar un protocolo viable como punto de partida de la reflexión permanente que continua en la aplicación del mismo a través de los servicios profesionales.



## 1.1. Justificación

La declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero en 2011 para la zona Eje Cafetero permitió reconocer la excepcionalidad de un territorio transformado culturalmente por el desarrollo económico de la producción cafetera en una región biodiversa que conserva sus rasgos identitarios. Esto ha generado un enfoque de conservación y preservación de todas las instancias sociales. Desde lo gubernamental existen diferentes lineamientos que exigen el desarrollo de programas en beneficio de la continuidad y promoción del Paisaje Cultural Cafetero colombiano. La academia ha incentivado la investigación sobre la identidad regional, el paisaje, las costumbres y todos los demás rasgos de excepcionalidad; y para el sector empresarial la identidad cafetera se ha convertido en un motivo para el desarrollo de modelos de negocio basados en productos y servicios como cafés, agencias de turismo, hospedajes, arte inspirado en el paisaje, oficios tradicionales, gastronomía regional, etc.

Paralelo a esto el gobierno de Iván Duque Márquez, actual presidente de Colombia, ha declarado que su principal interés se encuentra en el desarrollo de la Economía Naranja o, en otras palabras, la economía creativa y cultural. De esta manera, han surgido nuevas condiciones jurídicas que favorecen e incentivan el desarrollo empresarial con base en el legado cultural, la identidad, las expresiones artísticas y demás motivos dignos de la cultura.

Sin embargo, el terreno fértil no es sinónimo de semilla germinada ni mucho menos de cosecha de frutos. Para lograr un desarrollo económico creciente del sector cultural y creativo se requiere identificar las necesidades que hasta hoy se han mantenido, las limitaciones para el desarrollo de modelos de negocios sostenibles y los retos a los que se enfrentan los agentes y gestores en las siguientes décadas.

A esta necesidad se suma el interés del autor en el sector del emprendimiento cultural desde 2011, cuando inicia el proyecto La Astilla en el Ojo ([www.laaao.com](http://www.laaao.com)) como una revista digital enfocada en la difusión de expresiones artísticas que, posteriormente al acceder al modelo *Parquesoft* (Incubadora de emprendimiento digital en Colombia), se convierte en una entidad sin ánimo de lucro que desarrolla desde 2016 estrategias de comunicación para organizaciones, proyectos y gestores del sector cultural. A lo largo de este recorrido ha creado una carrera como director creativo y gestor cultural gracias al acompañamiento y consultoría en comunicación prestada a organizaciones como el Ministerio de Cultura, la Secretaría de

Cultura de Pereira, el Banco de la República, el Salón Nacional de Artistas y otras organizaciones culturales.

En este proceso de diez años de trabajo en el sector cultural se pueden concluir de manera empírica diferentes aspectos, características y retos de los proyectos emprendedores. Esta experiencia laboral en el sector cultural sirve de base para la reflexión y propuesta que presenta este trabajo y se complementa con bases sólidas y académicas, concluyendo así en un modelo de consultoría que será posteriormente validado y que permitirá fortalecer los emprendimientos del Eje Cafetero, específicamente.

## 1.2. Objetivos de la investigación

### **Objetivo general**

Construir un modelo de consultoría para emprendimientos culturales y creativos en el Eje Cafetero.

### **Objetivos específicos**

- Reconocer los modelos de acompañamiento a la dinámica emprendedora que existen en la actualidad y se enfocan en el sector de la cultura y la creatividad.
- Identificar las necesidades de asesoría y acompañamiento de los emprendedores culturales y creativos del Eje Cafetero.
- Crear un protocolo para la consultoría en cultura y creatividad para emprendimientos del Eje Cafetero.

## 2. Marco teórico y estado de la cuestión

### 2.1 Marco teórico

El marco territorial del presente proyecto se ubica en la zona conocida como Eje Cafetero, declarada desde 2011 por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad con la denominación “Paisaje Cultural Cafetero” que se describe como “una porción de territorio con un valor excepcional universal por las dinámicas de desarrollo económico y cultural que ocurrieron durante el siglo XX y que hoy determinan las condiciones rurales y urbanas de esta región” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014, p.2). Como respuesta a la declaratoria surgen políticas públicas “con el propósito de potenciar su productividad y sostenibilidad” y así “preservar este patrimonio y garantizar su sostenibilidad económica, cultural, social y ambiental”. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014, p.2)

Departamentos	Municipios				
Caldas	Aguadas	Anserma	Aranzazu	Belalcázar	Chinchiná
	Filadelfia	La Merced	Manizales	Neira	Pácora
	Palestina	Riosucio	Risaralda	Salamina	San José
	Supía	Villamaría	Viterbo *		
Risaralda	Apía	Balboa	Belén de Umbria	Guática	La Celia
	Marsella	Pereira	Quinchía	S. Rosa de Cabal	Santuario
	Dos Quebradas *	Mistrató *			
Quindío	Armenia	Buenavista	Calarcá	Circasia	Córdoba
	Filandia	Génova	Montenegro	Pijao	Quimbaya
	Salento				
Valle del Cauca	Alcalá	Ansermanuevo	Caicedonia	El Águila	El Cairo
	Riofrio	Sevilla	Trujillo	Ulloa	Argelia *

\* La zona de influencia del PCCC cobija a veredas cafeteras de estos municipios.

Tabla 1. Departamentos y municipios del Paisaje Cultural Cafetero.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014

La Resolución 2079 de 2011 del Ministerio de Cultura reconoce, en primer lugar, que “el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCC) es un paisaje cultural productivo en el que se combinan elementos naturales, económicos y culturales con un extraordinario grado de homogeneidad en la forma de las plantaciones del café y del paisaje” (Ministerio de Cultura, 2011, p.1). Más allá de lo visualmente homogéneo y particular que puede ser el paisaje cafetero, lo llamativo aquí son los rasgos culturales que emergen de la dinámica de producción cafetera, pues la economía del grano es una mezcla entre la vida en la ruralidad y las transformaciones socioeconómicas aceleradas por los excedentes monetarios que insertaron a sus habitantes en la dinámica globalizadora.

Pocas décadas después de la llegada de los colonos a Antioquia en el siglo XIX la economía y la cultura de la región se desarrollaron alrededor de una tradición cafetera fuertemente enraizada que ha dejado un legado único que define la cultura regional con ricas manifestaciones de música, gastronomía, arquitectura y cultura. Las características del PCC son el resultado del proceso de adaptación de estos colonos que persiste hasta hoy. (Ministerio de Cultura, 2011, p.1).

Otro de los rasgos característicos del Paisaje Cultural Cafetero es la mezcla de culturas que sucedieron y siguen sucediendo debido a las migraciones internas y a los cambios en la organización territorial. Hace tan solo 57 años se dividió lo que se conocía como El Gran Caldas en tres pequeños departamentos: Risaralda, Quindío y Caldas. Pero antes de esta nueva denominación para el territorio se habían visto procesos de asentamientos indígenas, migraciones afros, sin nombrar lo que ha implicado, en términos de mestizaje, la colonización europea en territorio latinoamericano.

Adicionalmente como paisaje productivo el PCC contiene significativos atributos naturales y estéticos únicos para una región cafetera como sus casas, un gran número de bosques nativos y corredores biológicos considerados estratégicos para la conservación de la biodiversidad global. La arquitectura tradicional en los asentamientos urbanos es una fusión entre los patrones culturales españoles con sus techos inclinados y la cultura indígena de la región adaptada, además, al proceso de siembra cafetera. Los asentamientos rurales se construyeron teniendo en cuenta el cultivo del café. (Ministerio de Cultura, 2011, p.2).

Entonces no solo se podría reconocer como un hecho de transformación económica de un territorio, sino como transformación estética que ha impactado en la manera como sus habitantes ven el mundo, a partir de la biodiversidad, la excepcionalidad y la heterogeneidad. Esta abundancia ha permitido que existan nuevas generaciones de caficultores que conservan hoy un legado, y que surjan nuevos modelos de emprendimiento que ven al Paisaje Cultural Cafetero como un territorio lleno de atributos culturales más allá de una bebida o un producto.

Según el Consejo Nacional de Política Económica y Social cuarentaisiete municipios forman parte de la declaración Paisaje Cultural Cafetero (Véase el Anexo A) y presentan un rasgo de diversidad cultural a partir de su arquitectura, tradiciones y manifestaciones de riqueza natural y mineral; sin embargo, sus condiciones sociales revelan algunas debilidades, como sucede en el mercado laboral, donde los departamentos que forman parte del PCC presentan la mayor tasa de desempleo nacional. Paralelo a esto, las condiciones de pobreza están divididas entre los departamentos Caldas (35,4 %) y Quindío (38,9 %) con una tasa mayor al índice nacional (32,7 %) en comparación con Risaralda (28,4 %) y Valle (26,9 %) con una cifra inferior al índice nacional.

A esto se suman otras problemáticas como el déficit de vivienda, las condiciones medioambientales y la explotación minera, entre otras, propias de la realidad social del PCC. La producción cafetera ha continuado creciendo a escala nacional, pero se ha desplazado a otros departamentos que no han tenido una tradición cafetera, lo cual supone una amenaza para la economía regional del PCC o, desde otra perspectiva, el desaprovechamiento de las oportunidades existentes para el emprendimiento cultural en una zona declarada “Patrimonio de la Humanidad”.

Gracias a su valor de excepcionalidad universal el PCC es una potencial oportunidad para desarrollar programas de turismo cultural que se traducen en desarrollo económico a partir de la identificación, gestión y difusión de hechos culturales. Dentro del portafolio turístico se encuentran las festividades regionales, los parques temáticos, los municipios cafeteros, los lugares para compra y consumo de café, las ferias de artesanías, el avistamiento de aves, entre otros atractivos.

En este contexto el Conpes 3803 se ha planteado diferentes objetivos para el desarrollo, productividad y sostenibilidad del PCC. Se seleccionan algunos pertinentes para el presente estudio:

En primer lugar, “Implementar acciones para promover y desarrollar procesos de identificación, valoración y reconocimiento del patrimonio cultural material e inmaterial del PCC mediante la realización y difusión de inventarios del patrimonio en los municipios que pertenecen a éste” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014, p.44). Es decir, que hay un camino viable para el desarrollo de acciones culturales y, en especial, de las estrategias que informen sobre el patrimonio vivo del Eje Cafetero. La Ley 1834 de 2017, también conocida como Ley Naranja, busca incentivar el desarrollo de la economía creativa en el país. Dentro de las estrategias se encuentran lo que sus creadores nombran como las “Siete íes de la Economía Naranja”: información, inspiración, inclusión, industria, integración, infraestructura e instituciones. De estas se relaciona la “í” de información con el objetivo citado.

Otro de los propósitos del CONPES es

Promover y apoyar procesos de emprendimiento cultural en el PCC a través del Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura. Para este componente se realizarán talleres de capacitación y asesorías en emprendimiento cultural, para fortalecer la capacidad empresarial del sector cultural de la región. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014, p.44).

Esto se refleja en los distintos espacios promovidos por el Ministerio de Cultura y la Secretaría de Cultura de Pereira gracias al portafolio de convocatorias de Concertación y Estímulos y por medio de alianzas con la Universidad Jorge Tadeo Lozano, que ha formado agentes culturales en gestión y formulación de proyectos culturales. Sin desconocer las acciones que se desarrollan paralelamente en las organizaciones culturales enfocadas en líneas de formación como servicio profesional. De este tipo de procesos se puede identificar tres tipos de actores beneficiados: 1) por supuesto, el público que recibe la formación y será replicador posteriormente; 2) el equipo organizador que fortalece su portafolio cultural mediante servicios educativos y 3) la comunidad vinculada a la transmisión del conocimiento, en su mayoría artistas, artesanos, maestros, portadores de saberes o líderes comunitarios que

conservan un legado o una tradición digna de compartir. “Al finalizar el proceso se contará con modelos de negocio o proyectos culturales diseñados para la puesta en marcha de actividades productivas relacionadas con las industrias culturales y creativas de la región” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014, p.44).

Cabe aclarar que, al momento de realizar el presente proyecto de investigación, el Conpes 3803 se encuentra en proceso de renovación. Sin embargo, este seguirá siendo el punto de partida para el futuro de la política cultural regional.

Más allá de lo territorial este proyecto se enmarca en el campo de estudio de la cultura. Por tanto, si bien se enfoca en los aspectos relacionados con el emprendimiento y la consultoría –que se abordan más adelante– es primordial reconocer en primer lugar el escenario epistemológico en el que se aplican estas dimensiones, partiendo del hecho de que

toda cultura es hija del contexto histórico, político y social en el que surge (...), toda cultura es situada, depende de la historia, creativities y posibilidades que cada comunidad posea. Así como el acceso a ella siempre está mediado por las condiciones en las que se encuentra el sujeto y la colectividad a la que pertenece. (González, 2019, p.72,73).

Sin embargo, hablar de cultura determinada por un territorio físico es limitante, pues hoy definir este concepto, en primer lugar, requiere reconocer que se convive en un contexto de liquidez, deslocalización y globalidad a partir de la hiperconectividad generada por las nuevas tecnologías. Tal como lo afirma Parker (2004) no existe cultura aislada, que se haya construido sin ninguna interferencia o modificación a partir de la hibridación con otras culturas, por ende, la cultura se compone de intercambios y procesos complejos de interacción humana con el paisaje, con la tradición, el patrimonio y su territorio.

Este hecho se complejiza aún más al reconocer que el territorio denominado Eje Cafetero se define por el mestizaje cultural compuesto por cultura nativa indígena, cultura afro, cultura española que dan origen a la cultura antioqueña (referente a la cultura del departamento de Antioquia, Colombia) o la cultura del Viejo Caldas, como se conocía al Eje Cafetero previo a la división territorial en Risaralda, Quindío y Caldas. Este entorno enfrentado a la globalización de los estilos de vida supone, por un lado, la posibilidad de expandir la cultura local del PCC como una oportunidad de desarrollo y, por otro lado, una amenaza de homogeneización de



los estilos de vida locales reemplazados por las lógicas del mercado global, donde la mirada occidental “expande e impone sus formas de vida y consumo propio” (González, 2019).

De esta manera, es importante comprender para el presente estudio que la cultura va más allá de las tradiciones territoriales o de las imposiciones globales: se trata precisamente de esa síntesis de interacción entre lo local y lo global, es decir, que para hablar hoy de cultura es fundamental remitirse al concepto de lo “glocal”, como una forma de vida contemporánea que condiciona las relaciones humanas y las expresiones culturales de un territorio.

Por otro lado, en la unión del concepto “cultura” con “economía” se hallan las industrias culturales, que tradicionalmente en el ámbito académico se han relacionado con las áreas derivadas de la comunicación y, desde una perspectiva crítica, la relación que han tenido los medios masivos en el posicionamiento de una cultura hegemónica. Sin embargo, en la actualidad las industrias culturales son entendidas “como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual”. (Congreso de Colombia, 2017, p.1). Se encuentran dentro de estas los servicios de entretenimiento, educación e información, los productos derivados de una expresión cultural como la artesanía, la moda o la joyería.

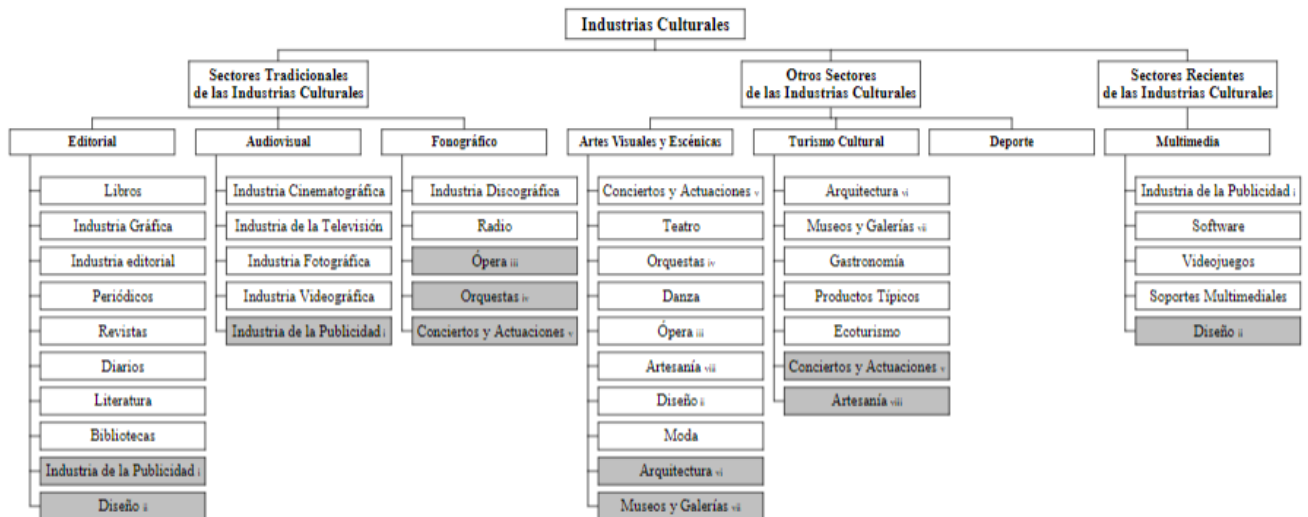


Figura 1. Clasificación de las Industrias Culturales

Fuente: Quartesan, Romis, Lanzafame (2007).

En Latinoamérica las industrias culturales son en potencia el sector con mayor capacidad de transformación social y económica de las comunidades por su nivel de implicación con la vida cotidiana, los saberes ancestrales, las proyecciones creativas de los individuos y especialmente por su capacidad de convocar a las audiencias alrededor de la educación, la información o el entretenimiento. Sin embargo, esto no es posible si no existe un terreno fértil en el campo público, con políticas que beneficien el desarrollo de estas iniciativas culturales y creativas o permitan su desarrollo y circulación. A propósito del tema Hamawi (2019) manifiesta una postura crítica:

Entendemos a los productos de las industrias culturales como el instrumento privilegiado para la circulación de las creaciones artísticas e intelectuales. Los avances tecnológicos irán modificando las formas de producir y distribuir cultura, pero lo cierto es que al presente, para que circulen a las músicas hay que grabarlas, a los libros editarlos y lo audiovisual filmarlo y luego buscar las formas de distribución. No hay manera de defender políticas de diversidad cultural si no buscamos formas para que esa diversidad tenga los soportes para su circulación. Por lo que es necesario segmentar el sector, ver cuáles son sus asimetrías y operar en consecuencia. Los procesos de concentración se dan tanto en lo económico como en lo geográfico. Grandes conglomerados, concentrados en pocos países y ciudades. Al mismo tiempo hay miles de pequeños productores culturales, dispersos por los lugares más recónditos, que producen cultura. Esos pequeños productores son la garantía de la diversidad, la identidad y la innovación. (p.215)

Sin duda aquí se da cuenta de una mirada de la cultura que busca la equidad en el acceso, el consumo y la producción de las expresiones, de los eventos y de las instituciones que lo permiten. Por tanto, esto exige ver que el desarrollo de las industrias culturales y creativas no depende exclusivamente del productor independiente ni solo del artista, sino de un contexto dispuesto a recibir las creaciones, desde las políticas públicas, la formación de audiencias, la infraestructura cultural y otros retos que siguen presentándose en los contextos latinoamericanos.

Es allí donde resulta pertinente el papel del gestor cultural, el mismo que Mariscal (2019) nombra como el agente que desarrolla un “encargo social”, es decir, resuelve asuntos de la cultura promovidos por políticas o visiones que surgen de una institución, por una asignación personal o por vocación. Este puede fomentar la endoculturación, la aculturación o la

hibridación. Y se reconocen cinco ámbitos en los que se desenvuelven principalmente: espacios culturales, cultura popular y patrimonio cultural, desarrollo artístico, comunicación y medios, y producción.

Campos /Ámbitos	Gubernamental	Empresarial	Asociativo	Académico
<b>Espacios culturales</b>	Casas de la cultura	Galerías	Centros comunitarios	Museos universitarios
<b>Cultura popular y patrimonio cultural</b>	Programas de fomento y conservación	Representantes artísticos	Asociaciones y colectivos	Investigación y publicaciones
<b>Desarrollo artístico</b>	Talleres artísticos, festivales	Academias de arte	Talleres	Investigación, formación y difusión
<b>Comunicación y medios</b>	Difusión cultural	Radio, televisión	Medios comunitarios	Investigación, formación
<b>Producción</b>	Producción editorial, discográfica	Producción discográfica, editorial, espectáculos	Muestras	Investigación, formación, muestras, festivales

Tabla 2. Nichos de práctica de la gestión cultural empírica

Fuente: Mariscal (2019).

Para transformar las dinámicas económicas de los habitantes de un territorio es fundamental implicarse como agente de cambio, reconocer en primer lugar las motivaciones culturales y, en segundo lugar, las necesidades que se presentan en este contexto. Al respecto, González (2019) asegura:

El desafío –inmenso– está en la posibilidad de que la gestión cultural asuma su papel en la creación, socialización y sistematización de productos culturales que visibilicen otras apuestas de vida y que potencien los procesos de concientización y empoderamiento comunitario a través de la recuperación de la capacidad –el poder– de crear. De la desobediencia ineludible al mandato de adaptación y perpetuación al sistema y la apuesta por transformarlo humanizándolo. (p.86)

De aquí surgen algunas preguntas: ¿Cómo potenciar productos culturales construidos en territorios de condiciones precarias?, ¿Cómo incentivar la creación mediante procesos de empoderamiento de las comunidades? Y ¿Cómo generar desarrollo para fortalecer la cultura de los territorios?

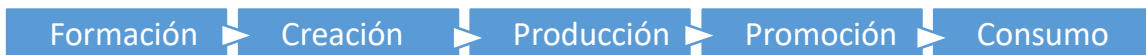


Figura 2: Cadena de valor de la Industria Cultural

Fuente: Elaboración propia

Si se tiene en cuenta la cadena de valor de la industria cultural (Figura 3) y los papeles principales del gestor cultural (Figura 2) se ve un enfoque en el desarrollo del producto cultural hasta llegar al momento de consumo de las audiencias. Sin embargo, el desarrollo de actividades o franjas complementarias como la consultoría y el acompañamiento en el desarrollo de la industria cultural pocas o casi ninguna de las veces se concibe como parte fundamental de la cadena de valor, a pesar de ser una necesidad en la etapa inicial de los proyectos o emprendimientos culturales para lograr una aceleración o prevenir la deserción.

Es importante entonces reconocer las apuestas en la gestión del emprendimiento de base cultural y creativa que existen hoy en el contexto colombiano, iniciando con el Ministerio de Cultura como entidad encargada de la gestión y direccionamiento del sector para su desarrollo y sostenibilidad. En el compendio de políticas culturales, el Ministerio de Cultura se propone:

Promover una política de Estado que apoye la creatividad protegida por el derecho de autor (materia prima de todas las industrias culturales), que propicie los incentivos a la inversión privada y las medidas legales o administrativas que eliminen los factores disfuncionales que afectan la operación e interrelación de cada uno de los eslabones de la cadena productiva de cada industria cultural, y además faciliten la operación de los procesos culturales. (2010, p.398)

En una de las investigaciones realizadas por el Grupo de Emprendimiento Cultural entre 2011 y 2013 se analiza el panorama del emprendimiento cultural en Colombia y se empieza por el concepto de “emprendedor”, para lo que se hace una suma de miradas de diferentes autores. Para iniciar se encuentra la visión tradicional del emprendimiento entendida como la etapa inicial de los proyectos empresariales, pasando por la idea del emprendedor como un innovador de la industria que genera rentabilidad, hasta llegar a un concepto integrador que

reúne varias finalidades del emprendimiento como la generación de riqueza, pero sobre todo el impacto social y medioambiental, es decir, entendiéndola como una actividad que se ha transformado a lo largo de los años acorde con los retos de la época. Si se habla de emprendimiento en el sector de la cultura sería importante reconocer que esa persona o grupo de personas con una idea viable y un plan de negocio forma parte de un entorno cultural, de un territorio compuesto por retos, necesidades e implicaciones con la comunidad. En este sentido, el emprendimiento cultural es un plan de desarrollo económico motivado por las dinámicas culturales del contexto sean expresiones culturales, patrimoniales, naturales o artísticas (Ministerio de Cultura, 2010, p.574).

Asimismo, se reconoce como una actividad más riesgosa que otros tipos de emprendimiento tradicional y con características particulares que exigen un tratamiento y acompañamiento especializado de las entidades gubernamentales. Se reconoce que las comunidades y los agentes vinculados no ven el dinero como fin último, por lo menos no único.

Una de las características del emprendedor –a diferencia del empresario– es su doble rol de jefe y empleado, lo que agrega mayor valor al producto final que se entrega al consumidor. También se diferencia en la medida en que el emprendedor encuentra problemas que debe solucionar por sí mismo, pues no cuenta con una estructura empresarial que le permita delegar para que un tercero los resuelva. Otra característica común es que el emprendedor hace uso de su círculo social inmediato para apoyarse desde lo organizacional y desde la comunicación, sean familiares, amigos o compañeros de trabajo.

Estefanía González Vélez (2015) propone como concepto del emprendimiento cultural lo siguiente:

Se entiende por emprendimiento cultural, las actividades de apropiación de los valores simbólicos e intangibles de una sociedad para crear diversas maneras de representación plasmados en bienes y servicios culturales, a través de procesos económicos basados en el riesgo, la creatividad y la innovación, que en su conjunto deben permitir la consolidación de una idea de negocio, empresa u organización. Esta definición surge a partir de los planteamientos de la Red de Investigadores del Emprendimiento y la Economía Cultural (Observatorio de Cultura y Economía) (párr. 36).

Se parte de esta definición para reconocer la pertinencia de los procesos de acompañamiento y consultoría enfocados al emprendimiento cultural en Colombia. Para iniciar se encuentra el modelo STAR de Andrés Urrego (2016), que plantea una serie de dimensiones estratégicas en la gestión del modelo de negocio cultural de la siguiente manera, a continuación se propone una interpretación de cada uno de estas:

1. “Sentido: la razón por la que existe el proyecto”, se puede entender como el motivo, lo que apasiona a ese(a) emprendedor(a) para generar un proyecto productivo y sostenible basado en un hecho, expresión o patrimonio cultural.
2. “Seguidor/fan: quien se identifica con el sentido y te sigue hasta la muerte”, lo que se entendería a partir de los modelos de negocio tradicional sería el cliente (*Buyer*). En este caso se nombra como seguidor o fan y, en definitiva, no solo es quien adquiere el producto por un interés netamente transaccional, sino también la comunidad que lo rodea y tiene una conexión sensible con el motivo cultural. A su vez se genera una relación dialógica que permite no solo generar productividad sino retroalimentar los dotes culturales del emprendimiento.
3. “Puesta en escena: lo que conforma y soporta el producto cultural”. Se debe tener en cuenta que a diferencia de productos y servicios de otros sectores, el emprendimiento cultural plantea experiencias y vivencias que no pueden ser reducidas a un canal de intercambio o entrega del producto sin interacción adicional. Por el contrario, un producto o servicio cultural se caracteriza por implicar al seguidor/fan con la historia que está detrás y el territorio o comunidad en el que se hace posible.
4. “Modelo de ingresos: de cómo se captura valor del mercado”. Entendiendo que el emprendimiento cultural está cargado de sentidos, pero como todo proyecto productivo requiere de sostenibilidad o rentabilidad para mantenerse en el tiempo y crecer si así se requiere. Por ende, tomar decisiones frente a la manera en la que se va a recibir el valor económico es fundamental, pero además entender también el concepto de “valor” más allá de lo monetario.

5. “Red: a quienes hay que tener de amigos para que el asunto funcione”. Aquí vale la pena recordar que el trabajo cultural es un “encargo social” y como tal está sujeto a políticas públicas, proyecciones de un país, intencionalidades gubernamentales, en definitiva, de la disposición del territorio para que el desarrollo cultural se logre (párrafo 3).

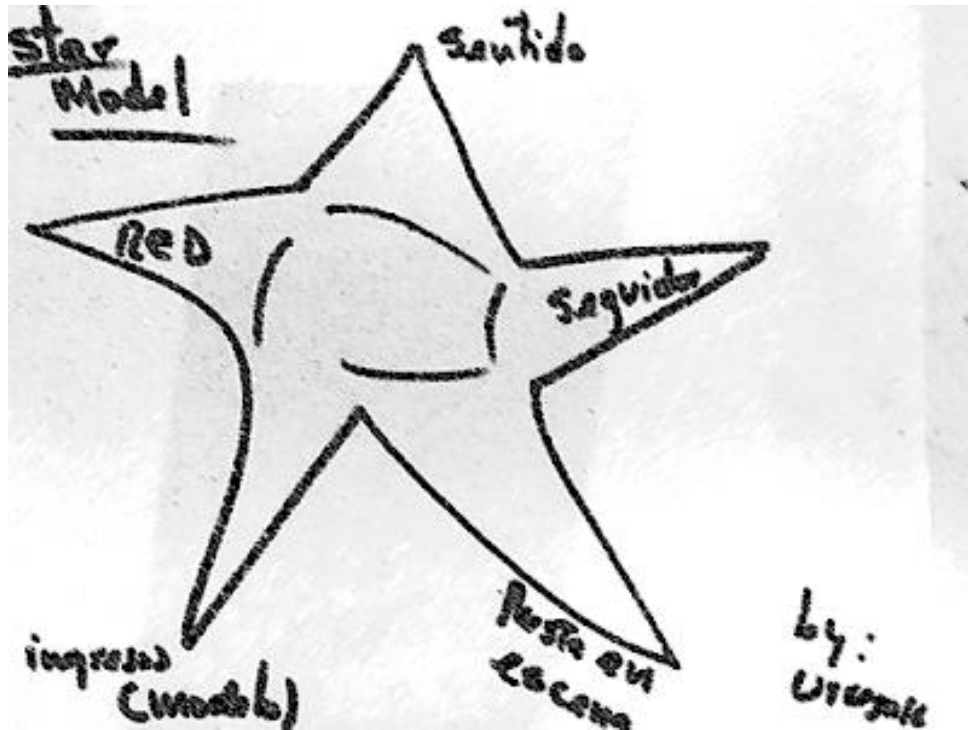


Figura 3. Star Model. Andrés Urrego.

Fuente: Urrego, Andrés. Los Empreiners. 2016.

Transversal a este modelo está la cualidad del emprendimiento cultural de integrar diversos públicos en la cadena de producción/consumo del bien o servicio; las comunidades, los salvaguardas, los emprendedores, los consultores, la red de apoyo, los compradores, la institucionalidad. Eso que Urrego llama “Red”.

Al iniciar con la institucionalidad, es importante reconocer el marco legal de los emprendimientos culturales en Colombia y los incentivos que se generan para las iniciativas. En primer lugar, se encuentra la Ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura) que define algunos estímulos para los creadores, productores y consumidores culturales; además exenciones en impuestos a espectáculos públicos.

Decreto 624 de 1989 que estipula deducciones de renta por concepto de donaciones a entidades estatales y sin ánimo de lucro. La Ley de Cine (814 de 2003), el Conpes 3659 de 2010 enfocado en la política pública para la Promoción de las Industrias culturales; la Ley 1493 de 2012 “Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República, 2012), entre otras.

Pero también en esa red se encuentran los intermediarios culturales que permiten la conexión entre eslabones de la cadena de valor, de la cultura y de las artes. En una investigación publicada por Lado B (2016), empresa dedicada a la investigación y consultoría en el sector de economía creativa, el Ministerio de Cultura reconoce esta labor y la caracteriza, encontrando puntos clave que en otras perspectivas tradicionales no se encuentran al momento de describir y esquematizar la cadena de valor de las industrias culturales y creativas. En primer lugar, los definen como “agentes económicos que producen valor simbólico y facilitan la producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales” (Lado B, 2016, p.3) ocupan diferentes lugares en la cadena de producción de las industrias culturales y favorecen la generación de valor en la iniciativa.



Valor estético	A pesar de que la estética es contingente al contexto social, político y cultural de una obra, de todas formas ciertas propiedades de belleza, armonía, forma, entre otras, afectan la manera como se percibe y evalúa un bien cultural.
Valor espiritual	Comprende la importancia que un producto tiene para una agrupación cultural con base en cualidades compartidas entre las personas de ese grupo.
Valor social	Cuando una obra apela a las múltiples conexiones que existen entre los miembros de una sociedad, contribuyendo así al desarrollo de una mayor comprensión de la naturaleza de la sociedad, así como de los procesos identitarios.
Valor histórico	Apela a las reflexiones que genera frente a las condiciones de vida que se daban durante la creación de la obra, así como a las reflexiones que suscita frente a la continuidad entre el pasado y el presente.
Valor simbólico	Comprende obras de las cuales se puede extraer significado. El valor entonces implica el conocimiento y significado que la obra tiene para el consumidor.
Valor de autenticidad	Cuando la obra es original y única tiene un valor diferente al de sus réplicas o copias.

Tabla 3. Características de un bien cultural

Fuente: Tosby (2001).

En segundo lugar, se clasifican según el momento en el que se ubiquen en la cadena de valor: pueden ser intermediarios creativos si se ubican entre la imaginación y el arte, intermediarios mercantiles si se encuentran entre el arte y el producto cultural o intermediarios de consumo si se ubican en medio del producto cultural y la utilidad cultural.

A propósito del tema, explican:

Los “intermediarios creativos” influyen en la transformación de una idea en la imaginación hacia una pieza única. Los “intermediarios mercantiles”, por su parte, son aquellos encargados de tomar la expresión artística (ya como producto o servicio) y distribuirla con el fin de que entre en el mercado y haga parte efectiva de cadenas de intercambio. Finalmente, los “intermediarios de consumo” conectan el producto cultural con los consumidores y facilitan que estos últimos realicen de forma apropiada el consumo (utilidad cultural). Como queda puesto de presente, los intermediarios culturales no tienen como única función la conexión entre oferta (producto ya terminado) y demanda,

sino que ocupan distintos lugares en la cadena de valor de la producción cultural y cumplen funciones definitivas en la generación de contenido, su creación, su distribución y consumo (Lado B, 2016, p.9).

El intermediario cultural es en sí un agente que potencia el proyecto cultural, que está presente para el acompañamiento y el diálogo intrasectorial; permite el desarrollo de la iniciativa a partir del cumplimiento de objetivos previamente planteados. Además, también han expandido su alcance por medio de las tecnologías de la información. Hoy se debe reconocer que el trabajo y la estructura en red generan nuevas dinámicas de comunicación e intercambio de conocimiento y que las plataformas digitales (profesionales o sociales) son una herramienta fundamental en el momento de interactuar con iniciativas que requieran de intermediación.

Creación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de los costes de producción de contenidos</li> <li>• Surgen nuevos oficios, expertos y habilidades profesionales tales como especialistas en animaciones en <i>flash</i>, infografistas, entre otros</li> <li>• Ensanchamiento de la base de puestos de trabajo, que suelen ser flexibles, lo cual repercute en precarización y desespecialización</li> </ul>
Producción – Edición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abaratamiento de los costes operativos de las industrias culturales</li> <li>• Se multiplica la oferta de productos que quedan a disposición de los consumidores en cualquier parte del mundo</li> <li>• Surgen nuevos agentes que tienen como responsabilidad el ensamblaje de nuevos productos culturales e informativos</li> <li>• Difuminación de fronteras y singularidades que han caracterizado a las industrias culturales</li> </ul>
Distribución – Emisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pone en cuestión el habitual poder de los distribuidores en las industrias culturales y da lugar a alianzas intersectoriales</li> <li>• En el caso de los mercados <i>off line</i>, los agentes requieren de aparatos logísticos que les permitan llevar sus productos físicos a donde sean requeridos. Los mercados de venta <i>on line</i>, en cambio, se caracterizan por una capacidad de entrega inmediata.</li> <li>• Se abren paso "nuevas vías de re-intermediación a cargo de nuevos agentes", de cara a una supuesta desintermediación propiciada por las redes digitales</li> <li>• Peligra la universalización de las infraestructuras de las redes digitales, al depender de operadores privados</li> </ul>
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las nuevas redes digitales se concentra en espacios y sectores específicos: altos y medios-altos con educación superior de países más desarrollados tecnológicamente</li> <li>• La ampliación de la oferta de contenidos por medio de las redes digitales produce la segmentación de las audiencias y, por ello, la fragmentación del consumo de productos comunicacionales. Factores lingüísticos y culturales dificultan la segmentación horizontal a escala internacional</li> </ul>

Fuente: Albornoz [s.f.]

Tabla 4. Formas de acción de los intermediarios culturales.

Fuente: Albornoz.

Para el presente trabajo se agrega una cuarta forma de acción de los intermediarios culturales, es decir, los que asesoran emprendimientos culturales, que para efecto del presente proyecto se denominarán consultores en emprendimiento cultural y creativo, y para quienes existe una extensa bibliografía si se mira desde la definición y abordaje de la consultoría o la asesoría empresarial. Sin embargo, no existen estudios detallados o integradores que reconcilien las visiones economicistas (características de otros sectores) con las miradas románticas de la cultura o como un servicio excluyente de ánimo de lucro. Los estudios son escasos y las cuestiones son recientes.

Antes de tratar este tema es necesario reconocer lo que hoy se entiende por consultoría y cómo se estructura metodológicamente. Para ello se recurre al *Manual práctico para asesores en emprendimiento y creación de empresas* (Asociación Británica de Asesores de

Emprendedores basados en la Comunidad, 2008) que explica detalladamente los pasos que debe seguir un profesional que desee iniciar una carrera como asesor o consultor de emprendimientos basados en la comunidad o desde la mirada del acceso democrático a las lógicas de la creación de empresa.

Este cuenta con un modelo que pasa por la deliberación, la introducción, el diagnóstico, puentes, acuerdo, hasta llegar a la construcción (en adelante DIDPAC). Integra herramientas como el DOFA, cuestionarios y autodiagnósticos que fortalecen la labor del consultor. Según él, el intermediario cultural enfocado en la consultoría debe tener algunos conocimientos clave para el desarrollo de las sesiones de acompañamiento, tales como: Visión estratégica, Finanzas y contabilidad, TIC y comercio electrónico, Personas, Innovación y tecnología, Marketing y ventas, Operaciones y procesos, además de otras herramientas metodológicas que permitan el acompañamiento asertivo y la evaluación permanente.

Por otra parte, se encuentra el modelo nacional para el diagnóstico de emprendimientos culturales y creativos presentado por el actual presidente Iván Duque y su anterior viceministro de Economía Naranja Felipe Buitrago, que plantea La Ruta del Emprendedor de Economía Naranja e inicia con cuatro preguntas:

1. ¿Qué actividades naranja desarrolla?
2. Identifique su ubicación en el ecosistema de valor
3. Identifique su modelo de gestión
4. ¿Cuál es la oferta? (Programas e instrumentos)



Figura 4. Ruta del emprendedor del sector Industrias Creativas y Culturales

Fuente: Ministerio de Cultura, 2020.

Estas preguntas son el resumen del modelo diagnóstico o de acompañamiento –si se quiere– planteado por la Economía Naranja, propuesta de acción del actual presidente de Colombia Ivan Duque Márquez frente al emprendimiento cultural y creativo, y que se resuelven a continuación de manera detallada. En el caso de la primera pregunta: ¿Qué actividades naranja desarrolla? Los autores proponen el siguiente esquema en el que se enlistan las tres categorías de las actividades culturales: artes y patrimonio, industrias culturales y creaciones funcionales, y sus subcategorías.

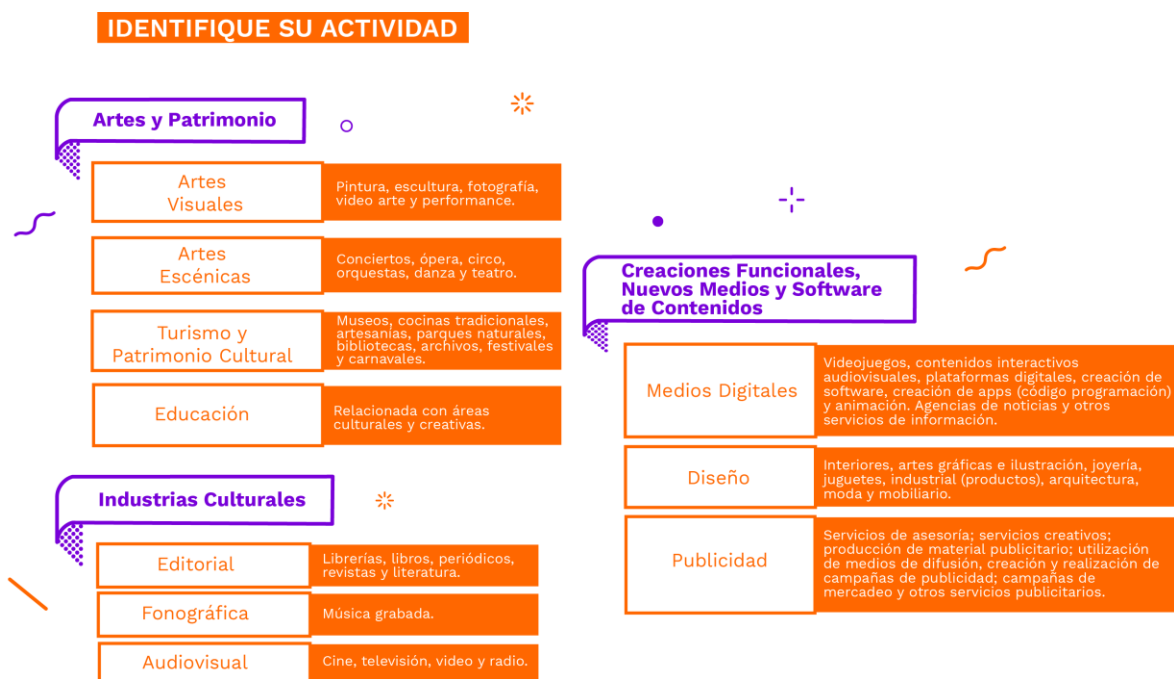


Figura 5. Actividades y subactividades de las Industrias Creativas

Fuente: Ministerio de cultura, 2020

De entrada, esta figura permite comprender la diversidad de enfoques en el sector de las Industrias Creativas y Culturales y reconocer otros subsectores con los que se pueden generar relaciones intrasectoriales.

Con respecto a la segunda indicación que busca identificar la ubicación del emprendedor en la cadena de valor, se puede tener mayor claridad con la siguiente figura, llamado “Ecosistema de valor” y que reconoce las etapas por las que pasa el producto/servicio cultural o creativo para alcanzar a las audiencias. Por un lado, es importante que el emprendedor reconozca su lugar en el ecosistema de valor de cara a sus posibles consumidores y, por otro lado, este momento ayuda a identificar con quiénes se deben generar relaciones para desarrollar el producto/servicio, lo que el modelo Canvas llamaría “socios” y “aliados clave”.



Figura 6. Ecosistema de valor de las Industrias creativas

Fuente: Ministerio de Cultura, 2020.

En un tercer momento del modelo se sugiere reconocer la naturaleza organizativa del emprendimiento o grupo y diferenciarlo de las empresas consolidadas. En otras palabras, el “modelo de gestión de los emprendimientos naranjas”. De esta manera, se sugieren cuatro categorías: 1) informales y comunitarios; 2) sin ánimo de lucro; 3) emergentes y 4) en vías de consolidación. Las características y retos se encuentran en la columna correspondiente.



Figura 7. Modelos de gestión de los emprendimientos culturales y creativos

Fuente: Ministerio de Cultura, 2020.

Murtagh, Collins, Murphy y Cunningham (2018) plantean en *Creative Business Model Toolkit* una adecuación del modelo Canvas para modelos de negocios basados en la creatividad y resumen las temáticas por abordar de la siguiente manera:



Figura 8. Temáticas a abordar en el desarrollo de modelos de negocios

Fuente: Murtagh, Collins, Murphy y Cunningham, 2018, p.14.



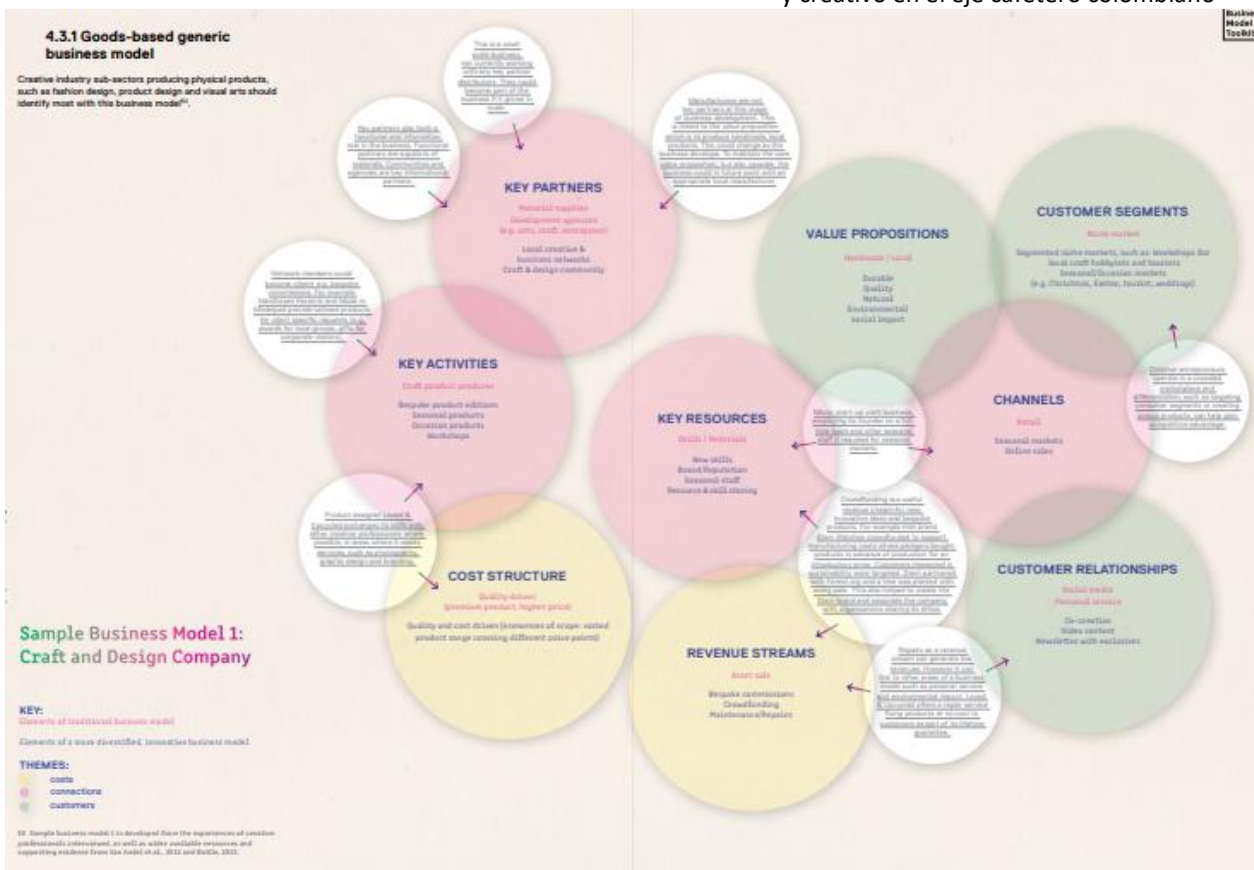


Figura 9. Modelo de negocio basado en Industria Creativa

Fuente: Murtagh, Collins, Murphy y Cunningham, 2018, p.46.

La figura sugiere tres conceptos: clientes (círculos magenta), conexiones (círculos verdes) y costos (círculos amarillos), como dimensiones que debe abordar el emprendedor creativo. Este es un *remix* del modelo Canvas adecuado al ejercicio del emprendimiento creativo. Dentro de cada círculo se observan dos colores en el texto: el magenta corresponde a los elementos planteados por el modelo tradicional (Canvas) y el azul oscuro a las propuestas del nuevo modelo (Creative Business Model Toolkit).

Dentro de las nuevas propuestas se encuentran el desarrollo de redes de negocios creativos en el ámbito local, la creación de servicios a la medida, las nuevas formas de recaudo acorde con las lógicas contemporáneas, se destacan las propuestas de valor que reconocen su impacto ambiental y lo mitigan, prevalecen el contenido audiovisual y los modelos

cocreativos. Además de todos los cambios sustanciales que genera la tecnología digital para los emprendimientos emergentes.

## 2.2 Estado de la cuestión

Se ha recurrido al Sistema de información científica Redalyc para buscar trabajos previos enfocados en la consultoría en emprendimiento cultural en el Eje Cafetero. Se han aplicado diferentes términos de búsqueda:

- Emprendimiento cultural consultoría.
- Emprendimiento cultural en el Eje Cafetero.
- Consultoría en emprendimiento cultural.
- Acompañamiento emprendimiento cultural.

Se encontraron múltiples trabajos académicos y artículos científicos que abordan el tema del emprendimiento, emprendimiento cultural en Colombia y consultoría en emprendimiento en Latinoamérica. Sin embargo, no se hallaron proyectos que se pregunten por la consultoría en emprendimiento cultural en el Eje Cafetero colombiano. No obstante, a continuación, se referencian algunas investigaciones útiles y cercanas al presente proyecto.

En primer lugar, se encuentra *Factores, condiciones y contexto del emprendimiento cultural* de Oliva Abarca (2018), que identifica y comprende las actividades de los emprendedores culturales, en Nuevo León, México. Para iniciar parte del hecho de que existe una tendencia creciente por el emprendimiento en Industrias Creativas y Culturales, tanto así que se afirma que políticos y académicos se han visto atraídos por el tema y la visión del emprendimiento cultural como una alternativa laboral para los profesionales involucrados en la cadena de la producción cultural, como gestores, educadores, artistas, etc.

Dentro de los resultados obtenidos en este estudio se encuentran las principales motivaciones de los emprendedores culturales: “Satisfacer una aspiración personal, impulsar y difundir la cultura y el talento creativo local, generar empleos a través de la cultura y finalmente alcanzar metas comerciales” (Oliva, 2018, párr.26). También se encuentran las formas de financiamiento, la estructura organizacional, los flujos de trabajo, la interacción con otros emprendedores, por citar algunos aspectos.

En una siguiente etapa de esta investigación se busca corroborar estos factores en el ámbito Eje Cafetero y contrastar con las realidades de otras ciudades latinoamericanas. Por el

momento, esta investigación referenciada brinda información fundamental sobre las motivaciones de los emprendedores y su *modus operandi*.

En un segundo momento figura Ríos Cortés (2015). *Más allá del formato. Una mediateca virtual como propuesta de emprendimiento cultural para creadores emergentes*. En este proyecto la autora se enfoca en el desarrollo del emprendimiento cultural en Colombia y sus aproximaciones conceptuales con otros términos, como “cultura” y “globalización”. También se centran en una mediateca virtual como propuesta de emprendimiento cultural, un repositorio digital construido por estudiantes de carreras afines a la comunicación, el diseño, la publicidad y el mercadeo.

De los resultados surge la propuesta de leer el emprendimiento cultural en relación con la globalización, es decir, que no es posible comprender un proyecto motivado por la cultura sin reconocer los movimientos y las dinámicas sociales, económicas y mediáticas de la época actual. Para identificar las motivaciones culturales hay que ubicar al sujeto en un contexto que se expresa en lo local pero se crea en lo global.

En un último momento se encuentra *Haciendo florecer el ecosistema. Análisis del apoyo a las industrias culturales y creativas en Colombia y el mundo* de Podestá, Hernández y Bedoya (2020), una investigación que busca reconocer la oferta existente desde lo institucional para los emprendedores y agentes culturales en Colombia. Los resultados permiten ver las rutas existentes para el fortalecimiento de la labor cultural y creativa y aspectos críticos del ámbito nacional en relación con el contexto internacional.

Dentro de los aspectos estudiados se encuentra la consultoría, que describen como los “servicios de acompañamiento para el fortalecimiento de las ICC (Industrias culturales y creativas) y se componen de 1) estudios de mercado; 2) diagnóstico y 3) Potenciar capacidades” (Podestá, Hernández y Bedoya, 2020, p.21). En la Figura 11 se aprecia uno de los resultados más concluyentes de la investigación.

**Porcentaje de esfuerzos concentrados por áreas  
 de apoyo en Colombia**

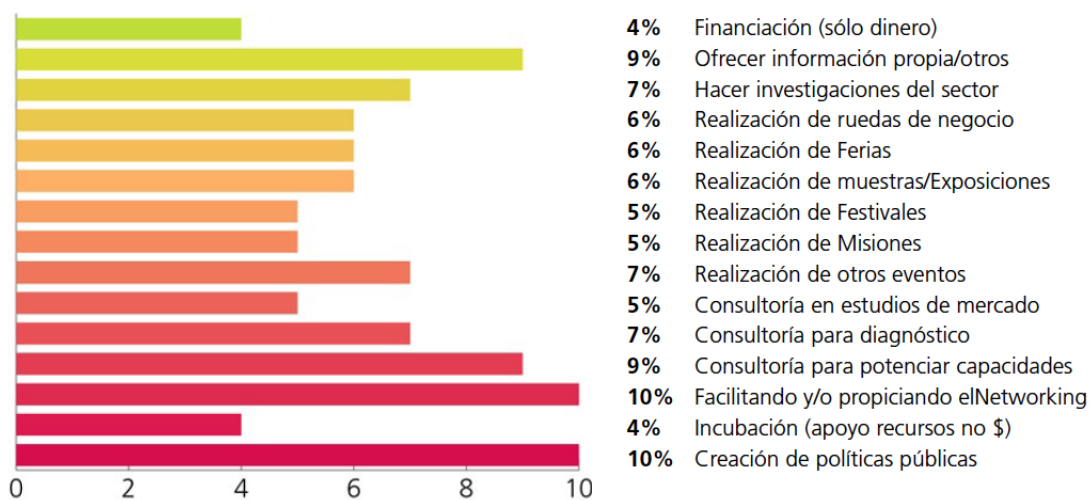


Figura 10. Porcentaje de esfuerzos concentrados por áreas de apoyo en Colombia

Fuente: Podestá, Hernández y Bedoya (2020).

La consultoría participa con un 21 % en las instituciones colombianas. Este porcentaje se divide así: estudios de mercado, 5 %, diagnóstico, 7 % y potenciar capacidades, 9 %. El estudio recomienda lo siguiente:

Apoyo	Formación
Desarrollo humano / aptitudes y actitudes.	Habilidades personales y creativas.
Fortalecer estructuras de empresa que protejan la propiedad intelectual.	Formalización y habilidades relacionadas con la formalización.
Capacitación presentación dossier.	Derechos de autor y propiedad intelectual.
Actividades mercadológicas.	Fortalecimiento de la cadena de valor.
	Desarrollo de producto y fortalecimiento.
	Propiedad intelectual.

Tabla 5. Recomendaciones para servicios de apoyo y formación en industrias creativas y culturales.

Fuente: Podestá, Hernández y Bedoya (2020).

Las actividades que interesan al presente proyecto son el apoyo y el acompañamiento. Por tanto, se deben tener en cuenta para el modelo final el desarrollo humano, el fortalecimiento de estructuras de empresa que protejan la propiedad intelectual, la capacitación en la presentación del dossier y las actividades mercadológicas.

### 3. Metodología

Se debe aclarar que este trabajo aborda la primera fase de un proyecto a mediano plazo que pretende reflexionar sobre la labor del consultor en el sector de las industrias creativas, específicamente del intermediario cultural que se interesa en el acompañamiento y desarrollo de emprendimientos culturales. Para el efecto es necesario un proceso de identificación de los modelos actuales, planteamiento de un modelo emergente (de lo que se ocupa este trabajo), reconocimiento de las necesidades de los emprendimientos culturales y mejora continua del modelo planteado. Estas dos últimas no serán abordadas por el trabajo actual ya que corresponden al ámbito profesional del autor. Luego de esta investigación el modelo emergente buscará espacios de validación y aplicación con emprendimientos culturales del Eje Cafetero por medio de la consultoría.

La presente investigación comprende la lectura del contexto actual y el planteamiento de un protocolo de acompañamiento basado en el análisis interpretativo y la experiencia laboral del autor, que se ha desempeñado como estrategia de comunicación para distintas organizaciones nacionales como el Banco de la República, el Ministerio de Cultura, el Salón Nacional de Artistas, la Dirección de Audiovisuales y otras organizaciones culturales. Para lograr esto, se han identificado propuestas metodológicas y trabajos académicos sobre los temas relacionados, tales como Emprendimiento cultural en Colombia, Modelos de negocio cultural, Consultoría en emprendimiento cultural, entre otros. De estos, se hallan puntos en común y se contrastan entre sí; posteriormente se estructura una metodología de asesoría y acompañamiento descrita en etapas donde los beneficiarios son emprendimientos de naturaleza cultural y creativa en el Eje Cafetero.

En este sentido, se define como una investigación de corte cualitativo que se realiza con base en el estudio de información de segunda mano para finalizar con un análisis descriptivo soportado en el modelo de consultoría planteado. Esta propuesta metodológica que resulta de la investigación busca identificar dimensiones fundamentales para el desarrollo de los modelos de negocios culturales en el Eje Cafetero, además de establecer los prototipos de las herramientas metodológicas con las cuales se realizaría la consultoría.

Este resultado se plantea como el inicio de una reflexión permanente sobre la labor de la consultoría en el sector cultural y creativo, una cuestión que permitirá adaptar los modos y los estilos de acompañamiento a las comunidades atendidas y sus contextos socioeconómicos.



## 4. Propuesta metodológica: Protocolo de intermediación cultural y acompañamiento a los modelos de negocio cultural en el Eje Cafetero.

La propuesta que aquí se describe parte de la recopilación, categorización y síntesis que se ha realizado acorde con las propuestas existentes en la actualidad en el contexto colombiano en relación con el desarrollo de procesos de consultoría, acompañamiento o aceleración de los emprendimientos de naturaleza cultural y creativa. En este sentido, se presenta el modelo dividido en tres fases (Diagnóstico, Construcción, Implementación) y finalmente se dan pautas para su aplicación.

Tomando como base el “Marco teórico y estado de la cuestión” se han identificado conceptos clave y categorías que el consultor interesado en los modelos de negocio cultural debe identificar y aprehender. Para llegar a estas se intersectaron las propuestas identificadas y se concluyeron los términos y conceptos más relevantes.

En primer lugar, el emprendimiento cultural es un plan de desarrollo económico motivado por las dinámicas culturales del contexto sean expresiones culturales, patrimoniales, naturales o artísticas (Ministerio de Cultura, 2010, p.397-407). En este sentido, para acompañar a los nuevos modelos de negocio en su desarrollo es fundamental cuestionar su motivación y la relación que tienen sus motivos con el contexto regional. Si bien no todos los emprendimientos responden a dinámicas propias del Paisaje Cultural Cafetero, todos están influenciados de una u otra manera por el desarrollo cultural del Eje Cafetero, condicionado a su vez por la producción del café, los destinos turísticos, el patrimonio cultural declarado y el mestizaje propio de la región. Esto genera un terreno fértil para la creación de proyectos que vinculan la triada territorio, cultura y desarrollo económico.

En las ciudades principales del eje cafetero esto se hace notorio con el surgimiento de nuevos modelos de negocio basados en la cultura y la creatividad local tales como cafés de especialidad, restaurantes típicos de proyección global, estudios de diseño, talleres editoriales, tiendas de artesanías, entre otras. Por su parte, desde lo gubernamental se empieza a hablar de Distritos Creativos y Culturales como una apuesta de reinterpretación de

un territorio en pro del desarrollo económico de sus habitantes y transeúntes. En el caso de Risaralda se ve un enfoque significativo en el turismo de naturaleza, siendo uno de los Bosques Modelo de Latinoamérica. Este contexto exige una conciencia por parte del consultor y del emprendedor, reconociendo que no se encuentran aislados de las dinámicas que surgen en una época y un lugar específico llamado Eje Cafetero.

Por otro lado, un emprendedor se enfrenta a sus motivaciones personales, pero además debe reconocer lo ya existente: 47 municipios que lo rodean y forman parte de una declaratoria patrimonial, una tradición cafetera, y expresiones artísticas y culturales que hacen posible el turismo regional. Iniciar con este contexto permite encontrar las motivaciones que lo conectan o lo diferencian de los demás emprendimientos regionales. En otras palabras, permite hallar el origen y las motivaciones “embrionarias” de cada emprendimiento de naturaleza cultural.

En segundo lugar, y en relación con lo anterior, un contexto como el PCC no solo dispone oportunidades, también afronta dificultades y amenazas propias del territorio, como los problemas socioeconómicos, las condiciones medioambientales y la competencia creciente con otros departamentos en torno a la producción de cafés especiales, por nombrar algunas problemáticas que requerirían un abordaje profundo, del cual no se ocupa este proyecto. Sin embargo, el diálogo inicial con el emprendedor enfocado a lo nombrado anteriormente abre las puertas para la primera fase del protocolo: el diagnóstico.

## 4.1 Fase 1: Diagnóstico

A partir del diálogo con el emprendedor, el consultor redacta un acta donde interpreta las relaciones del emprendedor con el territorio, es decir, que a través de esta reconoce las motivaciones y su conexión con la vocación patrimonial del Eje Cafetero. Para continuar es importante analizar la situación del emprendimiento, de esta manera, esta fase inicia con un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) utilizado en diferentes sectores como herramienta para sintetizar los puntos más relevantes en el desarrollo del modelo de negocio. En primer lugar, se encuentran las debilidades que responden a las falencias previamente reconocidas a nivel interno del emprendimiento y que pueden

responder a la naturaleza del mismo, la estructura del negocio, las áreas desatendidas, entre otros. En segundo lugar, las oportunidades que se enfocan en los puntos a favor que se han identificado en el mercado del emprendimiento, es decir, las posibilidades a las que se pueden acceder con una buena ejecución de las estrategias de visibilidad, posicionamiento o comercialización. En tercer lugar, las fortalezas que a diferencia de las debilidades son las cualidades previamente reconocidas y que aseguran un diferencial frente a la competencia. Finalmente, y de gran importancia las amenazas que responden a los posibles obstáculos a los que se enfrentarían los emprendedores a partir de su puesta en marcha.



Figura 11. Matriz DOFA.

Fuente: Elaboración propia.

Para poder interpretar la herramienta DOFA y asegurar un diagnóstico es importante abordar la matriz CAME (Corregir, afrontar, mantener, explotar) que consiste en desarrollar estrategias y acciones que enfrenten cada uno de los cuadrantes. Ésta propone corregir las debilidades y así sobrevivir como emprendimiento; afrontar las amenazas para así reorientar por rutas de

mayor seguridad y permanencia que evitan la generación de nuevas debilidades; mantener las fortalezas para lograr una posición destacada en el mercado y, por ende, una ventaja competitiva; y finalmente explotar las oportunidades para generar nuevas fortalezas.

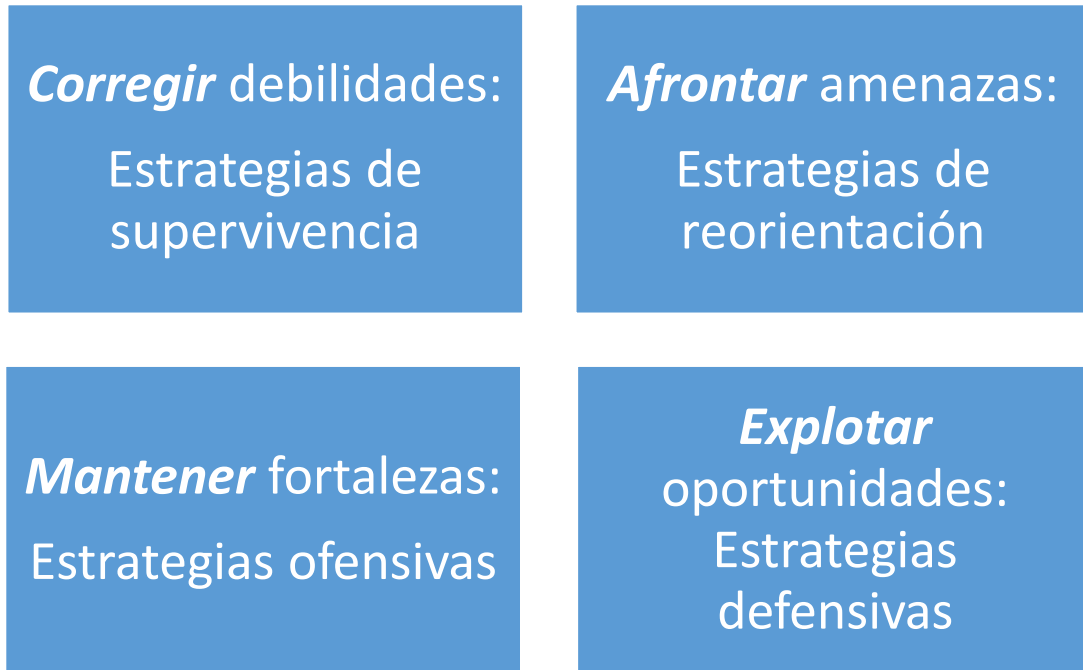


Figura 12. Matriz CAME.

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el proceso de DOFA y CAME se obtienen una lista de estrategias que funcionan como base del plan de acción del modelo de negocio. Este primer documento sistematizado por el consultor puede ser rediseñado, actualizado o ajustado a lo largo del proceso de acompañamiento, si es necesario, y por mutuo acuerdo entre el consultor y el emprendedor.

#### 4.1.1 Tipificación del emprendimiento

Paralelo al proceso anterior el emprendedor realiza una tipología de su modelo de negocio cultural. Para iniciar este momento y basado en los ámbitos de desarrollo para el gestor cultural según Mariscal (2019) elige uno o dos entre: 1) espacios culturales; 2) cultura popular

y patrimonio; 3) desarrollo artístico; 4) comunicación y medios; 5) producción y 6) otro ¿Cuál?  
(punto 6 agregado por el autor).



Figura 13. Ámbitos de desarrollo en los emprendimientos culturales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mariscal (2019).

Posteriormente se formulan tres preguntas acordes con la Ruta del emprendedor de la Economía Naranja (Ministerio de Cultura): 1) ¿Qué actividades desarrolla? (figura 2); 2) ¿En qué parte del ecosistema de valor está ubicado? (figura 3); 3) ¿Cuál es o será su modelo de gestión? (figura 4).

Al finalizar estos dos momentos el emprendedor se encuentra caracterizado y se identifican los rasgos generales para pasar a la siguiente etapa de “construcción del modelo” de negocio.

## 4.2 Fase 2: Construcción

Para este se propone un modelo resultado del análisis interpretativo compuesto por cuatro dimensiones que integran las diferentes categorías y conceptos propuestos en este trabajo. Se debe entender como un modelo en proceso de validación que puede tener cambios o ser adaptado a diferentes contextos del emprendimiento cultural. Es decir, se presenta como punto de partida para quienes desean desarrollar una carrera en el acompañamiento o consultoría a emprendimientos culturales.

1. Dimensión de “Identidad”, a través de la cual se gestiona la esencia cultural del proyecto. En esta etapa se define el valor simbólico y las finalidades que se proyectan con el emprendimiento.
2. Dimensión “Interacción”: se gestionan las conexiones del emprendimiento con sus diferentes públicos de interés, como comunidades alrededor del emprendimiento, clientes, consumidores, aliados y la interacción con el contexto ambiental.
3. Dimensión de “Crecimiento” permite la gestión de la sostenibilidad, teniendo en cuenta el concepto desde una mirada holística que integra la situación económica del emprendimiento, el estado emocional de los vinculados, el estado de oportunidad y la proyección financiera del modelo de negocio. Es fundamental abordar temas como el diseño, formulación y ejecución de proyectos, y gestionar los derechos morales y patrimoniales que rodean al hecho cultural tratado.
4. Gestión de la “Innovación”, que se preocupa por mantener la creatividad como cultura, es decir, que reconoce que los emprendimientos culturales se destacan por su capacidad de reconocer, conservar y difundir el valor simbólico de un hecho cultural. Esta actividad exige dinámicas de mejora continua de las personas vinculadas al modelo de negocio, y de búsqueda permanente de la mediación entre este y los públicos potenciales.

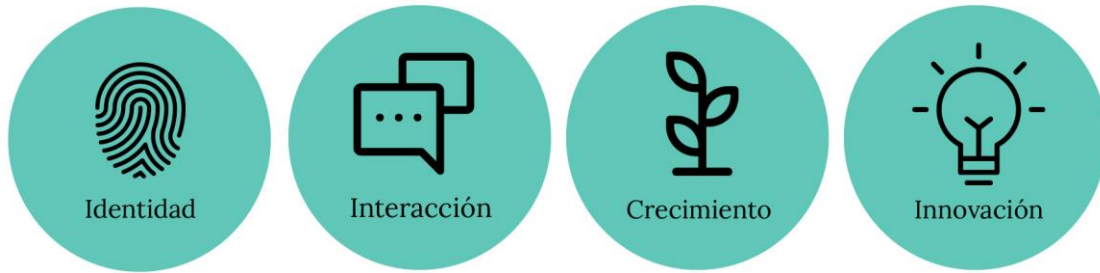


Figura 14. Dimensiones a desarrollar.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollan los temas que se abordarían en el momento de la consultoría. Cabe aclarar que no corresponde a una ruta lineal, sino a una lista de chequeo de nociones que deben diagnosticarse en cada emprendimiento. Por esto se determina su intervención y puntos de mejora, debido a que, contrario a lo que se piensa, las fases del emprendimiento cultural no son iguales a las de la producción cultural, que se entiende desde la secuencia de preproducción-producción-posproducción y se aplica perfectamente a proyectos a corto o mediano plazo, con una fecha de finalización determinada. Sin embargo, más allá de ser proyectos a corto o a mediano plazo los emprendimientos se caracterizan por ser proyecciones de vida de una comunidad o un grupo de personas que ponen la esperanza de sostenibilidad en el modelo de negocio, pero además lo dotan de sentidos que entregan con cada producto. Por esto, las dimensiones deberían ser áreas de evaluación permanente del emprendimiento, logrando así una adaptación y previsibilidad inmediata a las amenazas del contexto y el mercado.

### 4.2.1 Identidad (gestión de la esencia cultural)



Figura 15. Identidad, gestión de la esencia cultural.

Fuente: Elaboración propia.

Hablar de identidad es enfocarse en los rasgos que hacen único a una persona o a un proyecto y al tiempo hallar los puntos en común que tiene con los demás. En el caso del sector cultural (a diferencia de los sectores netamente comerciales) la identidad no se busca por fuera de sí ni en las tendencias de consumo (aunque son fundamentales para otras dimensiones que se trabajarán más adelante) ni en las exigencias sociales. Más allá de esto, el mediador que presta acompañamiento a los emprendimientos culturales debe hallar la esencia que hace diferente, sólida y posicionable a la propuesta emprendedora y responde a las proyecciones de una cultura transmitida entre familias, a las expresiones tradicionales de una comunidad y especialmente la simbología que en esta se condensa.

No se puede olvidar que el emprendimiento cultural parte de las expresiones de una comunidad sean artísticas, patrimoniales, naturales, etc. Todas estas responden a los estilos



de vida que comparten mujeres, hombres y niños de una determinada población. Desde el artista visual, la comunidad que conserva el legado de la cerámica, el colectivo que protege una tradición o los protectores de un parque natural: todas estas dinámicas narran la cotidianidad, la memoria y las prácticas de esas personas. En este sentido, es determinante develar el sentido de esa “idea de negocio” traspasando el producto y reconociendo desde una mirada investigativa (y curiosa) el porqué de esa idea.

En este momento surgen preguntas de esta naturaleza:

1. ¿Cuáles son las expresiones culturales más frecuentes en su comunidad o grupo social?
2. ¿Dónde surgen estas expresiones culturales? Y ¿Cómo han cambiado con el tiempo?
3. ¿Quiénes conservan el legado o por cuáles medios se transmite este conocimiento?
4. ¿Qué piensa su comunidad o grupo social implicado sobre la idea de negocio?
5. ¿Qué le gustaría lograr con este emprendimiento?
6. ¿Por qué es importante hacer este emprendimiento?

Estos cuestionamientos logran, por una parte, confrontar al(a) emprendedor(a) con su idea de negocio para que reconozca si sus motivos son culturales, comunitarios, artísticos, patrimoniales, naturales o netamente comerciales, lo que determina de forma sustancial el enfoque de la consultoría y ubica al emprendedor en una posición de responsabilidad, porque le hace comprender que no solo actúa en beneficio individual sino además como un mediador cultural de su comunidad. Por otro lado, brinda información valiosa al consultor respecto al contexto donde surge la idea y las finalidades del emprendimiento que es la información que permite desplazarse hacia la segunda dimensión.

## 4.2.2 Interacción (gestión de las conexiones)



Figura 16. Dimensión Interacción, gestión de las conexiones.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 17. Conexión entre las dimensiones Identidad e Interacción.

Fuente: Elaboración propia.

Después de hallar el punto de partida, el consultor se dirige hacia las ramas que se desprenden de la esencia cultural, líneas que se orientan hacia los grupos poblacionales implicadas o “grupos de interés” (*stakeholders*, término acuñado por Robert Edward Freeman en 1984 en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*) donde se encuentran no solo los públicos usuarios y consumidores del producto ideado por el emprendimiento, sino la comunidad de donde nace la expresión cultural o los afectados de alguna manera por la ejecución del emprendimiento. Preguntarse esto es analizar y prever todos los vectores de impacto e influencia en los grupos de interés.

En este punto aparecen las siguientes preguntas:

1. ¿Qué grupos poblacionales y de qué manera se encuentran vinculados al emprendimiento?
2. ¿Qué grupos poblacionales y de qué manera son afectados (positiva o negativamente) por el emprendimiento?
3. ¿A qué públicos y de qué manera desearía impactar con su idea de negocio?

Pero además no basta con una lectura unidireccional. Este diagnóstico debe conducir a la promoción de una comunicación bidireccional entre estos grupos de interés y el (la) emprendedor(a) mediante los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cómo se interactúa con su emprendimiento?
2. ¿Qué valor agregado aportan los grupos de interés identificados a su idea de negocio?
3. ¿Cómo va a generar interacción entre los grupos de interés y su emprendimiento?
4. ¿Cuáles son los canales de comunicación con sus grupos de interés?
5. ¿Cómo se accede a su producto/servicio?

Es decir, que esta dimensión concibe un diálogo bidireccional entre los interesados y el emprendimiento. En todo caso, el consultor debería completar el análisis de la interacción del emprendimiento con la búsqueda documental sobre la expresión cultural y el acercamiento a

las comunidades impactadas. Por último, para completar el diagnóstico de Interacción en un emprendimiento cultural es primordial identificar la relación del proyecto con el entorno, es decir, cuestionar el impacto ambiental:

1. ¿De qué manera su emprendimiento impacta el medio ambiente?
2. ¿Qué materiales utiliza y qué residuos genera?
3. ¿Cómo se podría reducir el impacto ambiental que genera?
4. ¿Cómo podrían optimizarse los recursos y reducirse los desechos?

#### 4.2.3 Crecimiento (gestión de la sostenibilidad)



Figura 18. Dimensión Crecimiento, gestión de la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades culturales y creativas son susceptibles de registrarse como propiedad intelectual, como patrimonio y generan valor económico a quien posea estos derechos. Para que estas perduren en el tiempo requieren de una gestión apropiada de la sostenibilidad de

sus recursos materiales e intelectuales. El crecimiento de un proyecto cultural supone la identificación, registro y seguimiento de la autoría y sus derechos, puesto que en esta categoría residen sus historias, sus orígenes, los creadores, las comunidades vinculadas y el respeto moral y patrimonial que les corresponde. Las preguntas por hacer son:

1. ¿Cómo se conserva el legado cultural de su emprendimiento?
2. ¿Su actividad parte de una propiedad intelectual?
3. ¿Su actividad es susceptible de ser registrada en la Dirección Nacional de Derecho de Autor?
4. ¿Recibe o pretende recibir beneficio económico por la venta o cesión de sus derechos patrimoniales?
5. ¿A quién o quiénes les corresponden los derechos morales que están en uso?

Solo a partir de esta lectura es posible iniciar un proceso de crecimiento, pues el emprendedor sabe cuál es su punto de partida y visualiza el camino de crecimiento que le permite su actividad cultural. Pero además continúa dotando de sentidos y valores agregados a su producto/servicio al reconocer los aportes intelectuales o patrimoniales que hayan permitido su emprendimiento. Al mismo tiempo evita problemas legales como reclamaciones en derechos de reproducción o comercialización.

Para generar un crecimiento se requieren diferentes habilidades que el emprendedor debe diagnosticar, intervenir y evaluar como la formulación de proyectos, marco legal y jurídico colombiano y atención al cliente, que complementan las capacidades emprendedoras y encaminan al proyecto hacia la sostenibilidad. El diagnóstico se hará mediante el siguiente cuestionario:

1. ¿Conoce la manera de acceder a los recursos del Estado?
2. ¿Tiene un plan de negocio medible y proyectado en el tiempo?
3. ¿Sabe redactar proyectos culturales para su financiación por medio de convocatorias?
4. ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?
5. ¿Conoce el marco legal y jurídico de la cultura en Colombia?

#### 4.2.4 Innovación (gestión de la creatividad)



Figura 19. Dimensión Innovación, gestión de la creatividad.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se encuentra la dimensión de la “innovación” que pretende identificar la cultura creativa del proyecto o emprendimiento. Es decir, reconocer los procesos y hábitos que tienen el o los emprendedores para mantener su vigencia en el mercado, actualizado en los temas relacionados con la expresión cultural y la formación permanente en los temas que requieren para cumplir sus objetivos. Dentro de este proceso es importante que se conozcan unos deberes propios del mercadeo y modelado de negocio, como la búsqueda de la mejora en la técnica, el desarrollo y sofisticación de productos, la preservación de la libertad creativa y la caza permanente de tendencias.

De esta manera, se plantean inquietudes como:

1. ¿De qué manera genera innovación en su emprendimiento?

2. ¿Qué habilidades creativas posee(n) en el emprendimiento?
3. ¿Qué procesos formativos requieren para mejorar el modelo de negocio?
4. ¿Qué tendencias se relacionan con su emprendimiento?
5. ¿Ha validado los productos y servicios ofrecidos con el público objetivo? ¿Qué dicen acerca de ellos?

Al finalizar este proceso de diagnóstico, el consultor tiene la información pertinente para construir su plan de intervención partiendo del análisis DOFA y la matriz CAME, pero añadiendo acciones que se deben desarrollar desde lo formativo y ejecutivo. Es decir, por un lado, el consultor estructura un currículo de formación que responde a las carencias o debilidades del emprendimiento y, por otro lado, diseña un modelo de negocio a partir del Creative Business Model Toolkit (Figura 10).

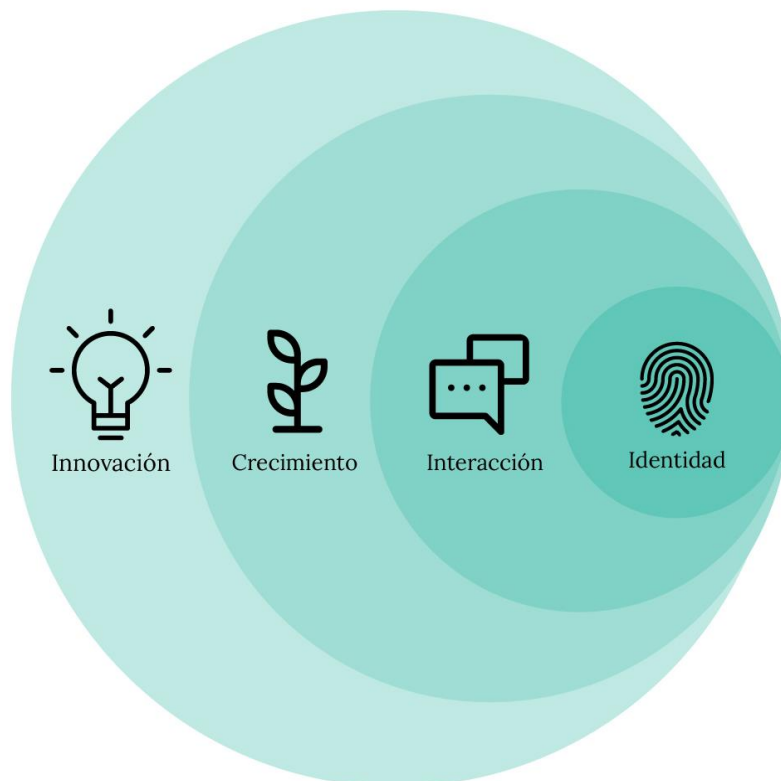


Figura 20. Esquema final de las dimensiones a desarrollar.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este momento se cuenta con la información necesaria para proceder a desarrollar el documento que socializa el modelo de negocio y las rutas de implementación. En este sentido, se presenta el documento diagnóstico obtenido de la aplicación de las matrices DOFA y CAME, seguido del Modelo de Negocio propuesto por el consultor durante la etapa de Construcción a partir de las cuatro dimensiones previamente explicadas. Es así como este documento contiene el plan de desarrollo de las estrategias obtenidas a través de la matriz CAME pero categorizadas en las dimensiones Identidad, Interacción, Crecimiento e Innovación. En conclusión es el cruce de la fase 1 y la fase 2 que presenta un plan de trabajo para el emprendimiento cultural. Por esto, es importante que para continuar a la fase 3: implementación, se haya previamente discutido con el emprendedor y a partir de aquí recibir el visto bueno al plan de trabajo que se desarrollará en adelante del proceso de consultoría donde se deben tener en cuenta elementos fundamentales de todo proyecto de mejora, tales como: objetivos, metas, cronograma, presupuesto y mapa de interesados.

### 4.3 Fase 3: Implementación

En esta última fase se va a ejecutar lo construido como plan de acompañamiento (fase 2) a partir del diagnóstico realizado (fase 1). Para los consultores este plan puede alcanzar diferentes niveles de implicación con el emprendimiento cultural, siendo estos posiblemente los asesores externos al plan de construcción, los formadores en las áreas que necesitan desarrollar los emprendimientos o participando de forma activa en la construcción del modelo de negocio. En cualquiera de los casos, el consultor requiere habilidades en pedagogía, finanzas, gestión empresarial, liderazgo, manejo de herramientas digitales; pues estas se convierten en las herramientas para hacer que un emprendedor logre implementar asertivamente el plan de trabajo.

Más allá del nivel de implicación que solo se determina en diálogo con el emprendedor y depende de las necesidades del negocio, el presupuesto y el cronograma, lo que debe



prevalecer en la implementación del plan de trabajo es el acompañamiento, además de la formación especializada y personalizada en las áreas que se identifican como debilidades para el emprendimiento. Esto supone a su vez generar una capacidad en el emprendedor que permitirá que supere retos en el futuro y encuentre las soluciones a las necesidades que van emergiendo en su emprendimiento. En este sentido, la implementación se enfoca en el desarrollo de capacidades emprendedoras para lograr los objetivos del negocio a corto y mediano plazo.

Es posible que un consultor se enfrente a requerimientos especializados que no pueda solucionar. En estos casos es importante la sinceridad del consultor y el autorreconocimiento de sus capacidades para no extralimitar su capacidad de acción. Por esto, se propone identificar en cada territorio perfiles profesionales que ayuden a complementar el equipo humano encargado de la consultoría a los emprendimientos culturales, y quizá finalmente construir equipos dispuestos a acompañar los propósitos de esos custodios de la cultura en cada territorio.

## 5. Conclusiones

La búsqueda de referentes para la metodología planteada y el Estado de la Cuestión han permitido concluir que no existen apuestas consolidadas alrededor de la consultoría para el emprendimiento cultural en el Eje Cafetero, aunque se reconoce como un territorio fértil para el desarrollo de iniciativas y empresas enfocadas en las diferentes áreas de la cultura y la creatividad, como se ha explicado a lo largo del trabajo. Este proyecto pone de vista una declaración patrimonial (PCC) en constante evolución y la importancia del intermediario cultural que decide asesorar y acompañar modelos de negocio cultural como proyecto profesional. A ellos les competen destrezas y habilidades en diferentes áreas como las finanzas, el marketing, la innovación, el comercio electrónico, etc.

El trabajo destaca la relevancia de este intermediario cultural interesado en el acompañamiento a emprendimientos culturales y creativos en contextos de declaración patrimonial. Esto es una apuesta por el reconocimiento de esta labor en la cadena de valor y, en segundo lugar, el inicio de una reflexión sobre el quehacer del consultor en el sector cultural y creativo que permanece en diálogo con los territorios y sus atributos patrimoniales.

La academia, la sociedad y el estado deben concebir este papel como un eslabón transversal de soporte y desarrollo a las iniciativas emprendedoras. De esta manera, este “encargo social” llamado “gestión cultural” se potencia a través de expertos que intervienen y aceleran las proyecciones de otros agentes del sector, haciendo que las ideas logren consolidarse como modelos de negocio culturales.

A la luz de los objetivos planteados, este proyecto logra el planteamiento del modelo de consultoría para emprendimientos culturales y creativos en el Eje Cafetero como objetivo principal del trabajo. Éste parte del reconocimiento de las propuestas existentes en el marco nacional y regional, (relacionadas principalmente en el Marco Teórico del trabajo y el Estado de la Cuestión) y finalmente realiza la descripción de un protocolo para el desarrollo de la consultoría, donde se reconocen diferentes etapas de acompañamiento que se enfocan en la construcción de un modelo de negocio cultural.

Como se describió en la Metodología, se hace uso de la información de segunda mano, donde expertos y otros investigadores han reflexionado sobre la labor del consultor o el

intermediario cultural preocupado por el desarrollo de las apuestas emprendedoras. Esto ha permitido concluir que son cuatro las dimensiones que se deben abordar en las sesiones de acompañamiento: Identidad, conexiones, crecimiento e innovación. A cada una le corresponde temáticas diferentes pero relacionadas entre sí. Es tarea de cada agente cultural estructurar su plan de intervención acorde a las necesidades del emprendimiento y las condiciones de cada población, en relación al cronograma, el presupuesto y las metas que se proyectan en cumplir.

## 6. Limitaciones y prospectiva

### 6.1 Limitaciones

En el desarrollo del proyecto se identificó la escasez de investigaciones en el área, específicamente en las reflexiones y lecturas que cruzan la labor de la consultoría con el emprendimiento en el sector cultural y creativo. Si se hace una revisión detallada a las políticas actuales a nivel cultural se puede identificar que esta práctica es un eslabón fundamental para el desarrollo de los nuevos modelos de negocio.

Como ya se ha dicho anteriormente, la pandemia por COVID-19 ha limitado el contacto directo y ha transformado las dinámicas de comunicación, lo que finalmente terminó afectando el contacto con los emprendedores culturales. Esto es a su vez una oportunidad para próximas investigaciones que validen, perfeccionen y resignifiquen este protocolo de consultoría.

Se esperaba identificar las necesidades de los emprendimientos culturales y creativos en el Eje Cafetero, sin embargo, situaciones como el aislamiento, ocupaciones propias de los emprendedores y la falta de un mapeo regional de este sector impidió la validación y diálogo estructurado con estos. Al iniciar el trabajo se esperaba realizar entrevistas a casos de éxito y grupos focales pero el contexto descrito anteriormente impidió este desarrollo. De esta manera, el trabajo se enfocó en el planteamiento de un modelo de consultoría basado en un protocolo metodológico que toma como información de primera mano las experiencias previas del autor en el campo profesional y como información de segunda mano las propuestas existentes en Colombia y en la región cafetera frente al acompañamiento a los modelos de negocios culturales.

## 6.2 Prospectiva

El protocolo de intervención planteado es un punto de partida para el desarrollo de herramientas metodológicas que apoyen la labor de los consultores en la etapa de diagnóstico y construcción del plan de trabajo. Si bien parte del análisis interpretativo de las propuestas actuales en el campo de la consultoría y se enfoca en el sector cultural, es importante reconocer que cada actividad dentro de la industria tiene un alto grado de especificidad, de esta manera, el protocolo puede ser adaptado a cada una de estos subsectores. En este trabajo de adaptación a las áreas de trabajo relacionadas a la Industria Cultural y Creativa es que se hace posible la vinculación de profesionales con habilidades para la consultoría, el emprendimiento y, por supuesto, en el campo de conocimiento que busca desarrollar el emprendedor. En todo caso, la oportunidad de desarrollo profesional en un área emergente que aporta a su vez a la generación de empleo y conexiones intersectoriales.

Asimismo, es relevante repensar el modelo a partir de otros contextos, puesto que en este caso particular ha surgido como una preocupación del autor frente al desaprovechamiento de los recursos y las expresiones patrimoniales del Paisaje Cultural Cafetero donde las condiciones socioeconómicas y las proyecciones culturales responden a unas dinámicas socioeconómicas particulares, aunque no aisladas de la situación de la cultura en Colombia. La labor está en preguntarse por las oportunidades desatendidas en cada territorio en lo que a desarrollo cultural respecta, las vías posibles por las que los legados culturales, los hechos dignos de reconocimiento patrimonial, la memoria comunitaria, entre otros asuntos culturales puedan permanecer y ser constantemente reflexionados por la academia, la sociedad y el estado. Estas preguntas en muchas ocasiones hacen parte de la cotidianidad de los emprendedores, los líderes comunitarios y representantes étnicos, más no encuentran una interlocución para generar una cadena de valor armónica.

Más allá de las limitaciones, este proyecto es el primero de dos momentos concebidos por el autor. A partir de este momento se proyecta la aplicación del modelo en el ámbito profesional, lo cual permite una reflexión contextualizada y validar acciones que en la teoría pueden ser planteamientos idealizados más no funcionales. Es decir, hasta ahora están las bases

conceptuales que requieren validación empírica, por lo que es a su vez el inicio de un proyecto  
laboral del autor en el área de la consultoría en emprendimientos culturales y creativos.

## Referencias bibliográficas

- Catalán R., S. y González R., A. J. (Eds.). (2014). *Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural*.  
<http://atalayagestioncultural.es/inicio>
- Congreso de Colombia. (2017) Ley 1834 [Ley Naranja] del 23 de mayo de 2017.  
<https://economianaranja.gov.co/media/5ruhndp/ley-1834-del-23-de-mayo-de-2017.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014). *Documento Conpes 3803. Política para la preservación del Paisaje Cultural Cafetero*.  
<http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/Conpes1.pdf>
- Duque, I. y Buitrago, F. (2021). *Economía Naranja, una realidad infinita*.  
[https://docs.economianaranja.gov.co/docs/libros/Una Realidad Infinita-Economia Naranja 2021.pdf](https://docs.economianaranja.gov.co/docs/libros/Una%20Realidad%20Infinita-Economia%20Naranja%202021.pdf)
- González, Estefanía. (2015). El ecosistema de las industrias culturales en Colombia.  
<https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistahumanidades/article/view/4932/5074#:~:text=Se%20entiende%20por%20emprendimiento%20cultural,la%20innovaci%C3%B3n%20que%20en%20su>
- González, L. (2019). *El concepto de cultura en nuestra América y su reapropiación crítica desde lo popular y lo comunitario*.  
<http://ariadnaediciones.cl/images/pdf/Conceptos.clave.pdf>
- Hamawi, Rodolfo. (2019). *Industria Cultural. Abordajes sobre las industrias culturales*. En Conceptos clave de la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica. José Luis Mariscal Orozco y Ursula Rucker (Eds.).  
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23481/5.pdf;jsessionid=7A1167E4E4A5E2652CC9B5765C93152E?sequence=1>
- Hernández, J. *La educación empresarial para el emprendedor cultural*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230250>

Lado B. (2016). *Intermediarios culturales en las cadenas de producción de las industrias culturales*. <https://economianaranja.gov.co/media/cdfhrp1c/a-7-7-3-intermediarios-culturales.pdf>

Mariscal, J. L. y Rucker, U. (2019). *Conceptos clave de la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica*. Volumen I. Ariadna Ediciones. <http://ariadnaediciones.cl/images/pdf/Conceptos.clave.pdf>

Mariscal, J. L. y Rucker, U. (2019). *Conceptos clave de la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica*. Volumen II. Ariadna Ediciones. [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/846/Conceptos\\_clave\\_II.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/846/Conceptos_clave_II.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Cultura. (2010). *Compendio de Políticas Culturales*. 6. Política de Emprendimiento Cultural. <https://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/documentos/Emprendimiento/emprendimiento.pdf>

Ministerio de Cultura. (2011). Resolución 2079 de 2011 “Por la cual se reconoce el Paisaje Cultural Cafetero como Patrimonio Cultural de la Nación y como bien inscrito en la lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO”. [http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/Resoluci%C3%B3n\\_2079\\_de\\_2011\\_PCC.pdf](http://paisajeculturalcafetero.org.co/static/files/Resoluci%C3%B3n_2079_de_2011_PCC.pdf)

Ministerio de Cultura. (2020). *ABC de la Economía Naranja*. [https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/ABC\\_ECONOMIA%81A\\_NARANJA .pdf](https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/ABC_ECONOMIA%81A_NARANJA.pdf)

Murtagh, A., Collins, P., Murphy, M. and Cunningham, J. (2018). *Creative Business Model Toolkit*. Whitaker Institute, National University of Ireland, Galway. [https://mycreativeedge.eu/app/uploads/2017/05/acmp\\_2018\\_bm\\_toolkit\\_web.pdf](https://mycreativeedge.eu/app/uploads/2017/05/acmp_2018_bm_toolkit_web.pdf)



- O'Connor, J. (1999). *The Definition of 'Cultural Industries'*. Manchester Institute for Popular Culture, Manchester Metropolitan University.
- Oliva Abarca, Jesús Eduardo. (2018). Factores, condiciones y contexto del emprendimiento cultural. *Nova scientia*, 10(20), 442-464. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i20.1081>
- Podestá-Correa, M. P., Hernández-Monsalve, M. C., & Bedoya Velásquez, B. E. (1). *Haciendo florecer el ecosistema. Análisis del apoyo a las industrias culturales y creativas en Colombia y el mundo*. *Economía Creativa*, (13), 36-67. <https://doi.org/10.46840/ec.2020.13.03>
- Portafolio. (2022). *Desafíos y oportunidades para emprendedores colombianos en 2022*. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/desafios-y-oportunidades-para-emprendedores-colombianos-en-2022-560399>
- Ríos Cortes, Bibiana Paola. (2015). *Más allá del formato. Una mediateca virtual como propuesta de emprendimiento cultural para creadores emergentes*. Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5191801>
- Salas, R. (2004). *Pensamiento crítico latinoamericano. Conceptos fundamentales*. Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez.
- Universidad Nacional, MinCultura, Organizaciones Solidarias, SENA. (2013). *Emprendimiento Cultural para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad*.
- Urrego, Andrés. *Star Model*. (2016). <https://losentrepreiners.blogspot.com/2016/03/star-model-para-el-diseno-de-modelo-de.html>
- Velásquez, S. (2019). *Emprendimiento cultural. Denominación para pensar y contextualizar*. En *Conceptos clave de la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica*. José Luis Mariscal Orozco y Ursula Rucker (Eds.). <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23481/5.pdf;jsessionid=7A1167E4E4A5E2652CC9B5765C93152E?sequence=1>