

Caracterización de los flujos de circulación de bienes y servicios creativos entre México, Perú, Chile y Colombia

Junio 2021



EL PRESENTE ESTUDIO FUE ELABORADO BAJO LA COORDINACIÓN DEL **GRUPO TÉCNICO DE CULTURA DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO.**

LADO B

Consultora a cargo

Juliana Barrero Castellanos

Directora del estudio

Investigadora experta en redes de comercio internacional de bienes y servicios creativos

Daniel Cortázar Triana

Investigador experto en organizaciones culturales

Análisis México

Equipo de investigadores de apoyo:

Alejandra Muñoz Montoya

Análisis Perú

Juan José Berger

Análisis Chile

Camila Ivana Vargas Pardo

Análisis Colombia

Contenido

Introducción	4
La circulación de bienes y servicios culturales entre países de la AP: una aproximación desde las organizaciones culturales	11
Características de las organizaciones culturales y creativas	11
Cambios en las estructuras organizacionales del sector creativo	12
Características de la circulación de bienes y servicios de las organizaciones culturales de la Alianza del Pacífico	15
Preferencias por circuitos de circulación y nivel de formalización de las organizaciones culturales	17
Flujos de comercio de las organizaciones en los mercados locales e internacionales	21
Circulación de bienes y servicios creativos en los mercados locales:	21
Circulación de bienes y servicios creativos entre los países de la AP	22
¿Qué circula?: los proyectos creativos como objetivo del sector	25
Redes de circulación de bienes y servicios creativos por países	29
México: el mercado creativo de mayor tamaño de la AP	29
Colombia: un sector creativo que crece y se expande	34
Perú: un sector creativo en consolidación	39
Chile: un sector creativo con apuestas estéticas y sociales	44
Respuesta de las organizaciones a los efectos generados por la pandemia	49
Hallazgos y recomendaciones	54
Recomendaciones para la continuidad del fortalecimiento de redes de circulación entre países de la Alianza del Pacífico	57
1. Posicionamiento de la Alianza del Pacífico	57
2. Generación de información y transferencia de conocimientos (experiencias)	58
3. Fortalecimiento de capacidades empresariales	58
4. Desarrollo de estrategias y rutas diferenciadas de internacionalización	59
5. Movilidad de contenidos (bienes y derechos)	59
Anexos	61
Anexo 1: Contextualización del comercio internacional de bienes culturales en los países de la Alianza Pacífico.	61
Anexo 2. Las categorías y variables de análisis de las organizaciones creativas	67
Referencias bibliográficas	69

Introducción

La Alianza del Pacífico (AP) es un mecanismo de integración regional conformado por Chile, Colombia, México y Perú, que tiene como propósito principal generar una integración entre los países miembros. Este organismo busca desarrollar la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas entre estas naciones; igualmente, en un largo plazo, desea impulsar un mayor crecimiento y desarrollo dentro de las economías de cada país. Su estructura orgánica se constituye por las Cumbres Presidenciales, conformada por las máximas autoridades de gobierno; el Consejo de Ministros/as, integrado por los Ministros de Comercio Exterior y de Relaciones Exteriores; y el Grupo de Alto Nivel (GAN), conformado por los Viceministros de Comercio Exterior y de Relaciones Exteriores, encargado de supervisar los avances de los Grupos Técnicos¹.

En el marco de la X Cumbre de la Alianza del Pacífico (2015), se llevó a cabo la creación del Grupo Técnico de Cultura de la Alianza del Pacífico (GTCu). Este surgió con la finalidad de impulsar los emprendimientos de dichas industrias, y así aprovechar su alto potencial productivo y su naturaleza para dinamizar economías sostenibles². En el 2016, el Grupo Técnico estaba coordinado por el Ministerio de Cultura de Colombia, quien fue encargado de llevar a término la realización del estudio: “Caracterización de flujos y barreras al comercio de bienes y servicios culturales (Lado B, 2018)”³. Este estudio buscó explicar los determinantes del comercio de bienes y servicios culturales entre los países de la AP ante las evidencias de las dificultades de circulación de este tipo de bienes en la región:

“...el principal reto que enfrentan los países de América Latina frente al desarrollo de las industrias creativas consiste en establecer políticas culturales y de integración comercial acordes a las nuevas reglas de comercio (Sandoval, 2000), con el fin de promover medidas que favorezcan la libre circulación y el fomento de la producción conjunta de bienes culturales (Subercaseaux, s.f.). La AP viene a ser una de estas nuevas reglas que, con los insumos suficientes y pertinentes, tiene el potencial de fortalecer las agendas de las industrias culturales de los países que la conforman”. (Lado B, 2016)

Este estudio encontró información relevante a través de consultas con agentes culturales, principalmente de Colombia, para establecer las barreras al comercio de bienes y servicios culturales entre los países de la Alianza del Pacífico (AP). El estudio identificó tres áreas que abarcan la diversidad de obstáculos y barreras que los agentes y empresas culturales tenían frente al comercio de bienes y servicios:

- i. **Barreras que generan sobrecostos y cargas económicas adicionales.** El costo del transporte, por ejemplo, es una de estas barreras que afecta transversalmente a todas las industrias culturales. Estos

¹ Estos últimos evalúan las áreas en las cuales se pueda avanzar y preparar una propuesta para la proyección y acercamiento externo con otros organismos o grupos regionales, en especial de la región Asia-Pacífico. Uno de los grupos técnicos que hacen parte del GAN es el de Cultura, integrado por servidores públicos de los cuatro países, quienes se encargan de negociar disciplinas relacionadas con la AP.

² Alianza del Pacífico: Análisis de flujos comerciales y barreras para la comercialización de bienes y servicios culturales entre México, Perú, Chile y Colombia (Lado B, 2016)

³ El texto está organizado en tres partes: El primer capítulo hace una revisión de las dinámicas comerciales que ocupan las industrias culturales entre los países que conforman la AP. En el segundo capítulo, se hace una descripción de los objetivos y el funcionamiento del tratado, y seguidamente se presenta una selección de la normatividad del tratado comercial pertinente a las industrias culturales. El tercer capítulo, comprende una descripción detallada de las principales barreras que obstaculizan el comercio de industrias creativas. Finalmente, a manera de conclusión, se hace un resumen de los principales hallazgos de la investigación y se proponen diferentes puntos de recomendación para mitigar las barreras identificadas.

sobrecostos perjudican de dos maneras los bienes y servicios culturales que entran y salen del país. La primera tiene que ver con los sobrecostos comprometen recursos que limitan la capacidad de los agentes creativos para generar, producir y circular contenidos y bienes creativos por el país. Igualmente, este tipo de costos generan barreras para la diversificación y consumo de bienes y servicios creativos. Los altos costos de **transporte** interno, por ejemplo, desincentivan la circulación de bienes y servicios culturales dentro del país, fomentando la concentración de ciertos bienes y servicios en las grandes ciudades. Y la segunda con los sobrecostos de barreras como los **aranceles o el IVA, que** desincentivan la importación y exportación de bienes y servicios culturales de alta calidad y afectan los espacios de intercambio, como las ferias.

- ii. **La falta de pedagogía, conocimiento y experiencia es una barrera de circulación.** Hay un desconocimiento generalizado por parte de los agentes frente a la normatividad que rige la circulación de personas, bienes y servicios, así como el aprovechamiento comercial de marcos y tratados internacionales. Para todos los sectores, la falta de entendimiento de la norma aduanera implica un obstáculo que afecta la efectividad de los procesos de circulación. Los entrevistados consideran que los procesos aduaneros son engorrosos y difíciles de navegar, lo cual genera demoras y atrasos que generan sobrecostos. Esta situación se complejiza cuando la normatividad no es clara o tiene vacíos en lo referente a la circulación de ciertos objetos o personas que vienen al país bajo una visa de trabajo. Por este motivo, casi en todos los sectores se recurre a los servicios de agentes aduaneros, quienes tienen mayor conocimiento sobre la normatividad, especialmente cuando hay vacíos, discrepancias o incongruencias frente a la circulación de bienes y servicios creativos.
- iii. **Vacío en políticas, medidas e incentivos que reconozcan y fomenten la creación y circulación de personas, bienes y servicios entre países de la AP.** De una u otra manera, en todos los sectores no hay suficientes políticas que fortalezcan y aseguren las actividades comerciales que los agentes han venido desarrollando a través del conocimiento empírico y el emprendimiento cultural. En los sectores donde hay leyes o herramientas jurídicas que fomentan el comercio, hay vacíos que no permiten explotar el potencial para el que estas medidas fueron inicialmente creadas. En sectores donde hay leyes encaminadas o propiciar el comercio, como en el sector cinematográfico o editorial, confluyen las otras áreas de obstáculos previamente mencionadas, por lo que la legislación los beneficia limitadamente.

En la actualidad, la Unidad de Asuntos internacionales del Ministerio de las Culturas, las artes y el patrimonio de Chile tiene a su cargo la coordinación del GTCu. En este contexto, el Ministerio propuso dar continuidad a esta investigación mediante una segunda fase, en la que se pretende profundizar en la caracterización de los flujos económicos, creativos y culturales que se dan entre los agentes creativos de los países de la AP. Esto con el objetivo de caracterizar e identificar las oportunidades y los desafíos que enfrentan dichos agentes para movilizar los bienes y servicios, personas y agendas culturales, al interior de los países y entre los países de la AP, lo anterior con especial énfasis en las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, usualmente asociadas a la producción independiente.

En este informe se presenta una contextualización cualitativa, que pretende desarrollar unas categorías de clasificación de los artistas entrevistados a partir de un marco teórico, en el que se define la circulación de bienes y, además, se hace un resumen cuantitativo del sector para contextualizarlo. El documento incluye cinco capítulos centrales. En el primero de ellos se establecen los conceptos y definiciones que fueron tenidos en cuenta para analizar la información: la intermediación cultural como eje fundamental para establecer relaciones entre países y la teoría de redes para comenzar a describir y

analizar el comportamiento de los agentes. En el segundo y tercer capítulo se analizan los flujos económicos, creativos y culturales de los bienes, servicios, personas y agendas culturales; igualmente es analizada la red de circulación de cada país y las características de los flujos que establecen con los otros países de la AP. En el capítulo cuatro se analizan las interrupciones de estos flujos por la pandemia (COVID 19) y los efectos causados sobre los agentes. En el último capítulo, se presentan los principales hallazgos y recomendaciones. Finalmente, se incluye un anexo que da cuenta de la medición de la comercialización de bienes creativos, principalmente, de los países de la AP con el mundo y entre estos.

Consideraciones metodológicas

En línea con la metodología propuesta para la primera fase de este estudio, era de gran importancia un trabajo de campo cualitativo en el que se pudiera obtener información directamente de los agentes creativos, principalmente por tratarse de una caracterización de los flujos económicos, creativos y culturales entre los cuatro países. Desde esta perspectiva, se obtuvo la participación equilibrada de organizaciones y agentes del sector creativo de los cuatro países, la representación de más sectores y de los intermediarios culturales (creativos, mercantiles y de consumo) que en el 2016. También se incluyeron perfiles de organizaciones formales (empresas o instituciones), no formales (colectivos e iniciativas creativas) y agentes individuales, en los tres casos con intereses en la movilización de valores tanto económicos como estéticos. Adicionalmente, ante el advenimiento de la pandemia en marzo del 2020, los actores del ecosistema creativo iniciaron un proceso de cambio y reconversión que era oportuno documentar, aunque en un inicio no fuera parte del alcance de este documento. Sin lugar a duda, este fenómeno traerá consecuencia en la circulación de los bienes y servicios creativos.

Para cumplir con los objetivos planteados, en esta investigación fueron vinculados investigadores en cada uno de los países en los que viven, que tuvieran relaciones con el sector y comprendieran las dinámicas de las redes creativas. El equipo de investigadores contó con perfiles profesionales diversos que, desde distintas perspectivas del conocimiento, aportaron para facilitar la recolección, procesamiento y análisis de la información. A continuación, se describen algunas consideraciones sobre el proceso metodológico:

Campo cualitativo: Fueron realizadas 88 entrevistas en profundidad a diversos actores del sector creativo. En promedio, fueron realizadas 22 entrevistas por país que permitieron obtener información primaria para caracterizar el comportamiento de las redes locales e internacionales, las dinámicas de las organizaciones y las barreras y dificultades que enfrentan en la internacionalización de los contenidos y servicios. Es importante tener en cuenta que la entrevista buscaba clasificar las diferentes organizaciones, pero al mismo tiempo caracterizar la red a la cual pertenecen y entender cómo se comportan los diferentes nodos.

Diseño de un guion: Para la recolección de información se diseñó un guion de entrevista cualitativo dividido en tres partes, cuyo objetivo era la consecución específica de información general tanto de cada organización como de la configuración de sus redes. De esta manera la entrevista comienza con una contextualización que permite conocer el tamaño de la organización y así clasificarla según las categorías definidas. Posteriormente se enfoca en las relaciones que establece y los intermediarios con los que trabaja para comprender la red tanto de creativos como de clientes y nodos de conexión; este punto se dividió entre entender las relaciones dentro del país de origen de la organización y la relación con intermediarios extranjeros, para encontrar así qué relaciones

existen en Latinoamérica como región. Finalmente, el guion cierra con una serie de preguntas empíricas enfocadas en la visión que tiene el entrevistado sobre el sector, especialmente sobre las políticas públicas con el fin de entrever las posibilidades de conexión entre organizaciones más allá de las relaciones comerciales⁴.

Sistematización y caracterización de la información: Posteriormente, este guion se sistematizó en un formato de toma de datos cualitativo, en el cual cada entrevistador podía ir reuniendo información durante el proceso de recolección. Esta herramienta permitió hacer una equivalencia en la toma de datos y además permitió tomar información clave durante la entrevista y luego revisarla para poder incluir más información directamente de las grabaciones de los entrevistados. A partir de esta sistematización se estableció la congruencia entre el marco conceptual propuesto y las evidencias recolectadas.

Información estadística de fuente secundaria: Se utilizó información disponible de comercio internacional del Comtrade para analizar los flujos económicos de los bienes creativos. La información es analizada en el Anexo 1, que está acompañado por una visualización de información que facilita la comprensión de los flujos. Cabe resaltar que la información disponible sobre los flujos económicos generados por los servicios en los países de la AP está lejos de tener los niveles de estandarización y desagregación propios del sector de bienes. Asimismo, las nomenclaturas sectoriales también pueden diferir según la fuente consultada, e incluso hay que considerar que hay un cierto nivel de superposición entre las actividades abarcadas por los sectores priorizados (por ejemplo, artes escénicas y música en vivo). Para más información estadística está disponible este enlace:

https://public.tableau.com/profile/lado.b.sas#!/vizhome/200706_resumenresultadoscomtrade-AP/Resumencomerciointernacional

Encuestas para la obtención de información primaria⁵: La encuesta estaba dirigida a representantes del ecosistema creativo de México, Perú, Chile y Colombia. La versión final contó con 37 preguntas divididas en 4 módulos: i) Identificación o caracterización, ii) Actividades económicas, iii) Flujos comerciales, y iv) Coyuntura: contingencia por el Covid-19. Respecto a la fase de recolección, el instrumento fue publicado entre el 30 de octubre y el 15 de diciembre del año 2020. La encuesta fue anónima, pero se solicitó autorización por parte de participantes para el uso de la información con fines exclusivamente académicos. Para acercarse a la población de interés, se contactó vía correo electrónico a representantes del sector creativo de los países de la Alianza del Pacífico, previamente identificados por las entidades públicas de los países y contactos de las redes de los investigadores. Los resultados de representatividad de los países son disímiles, a diferencia del trabajo de campo cualitativo. Por lo que la información tiene representatividad por la región AP y no por país. Para más información estadística está disponible este enlace:

⁴ Después de la revisión de las herramientas, se invitaron entre 30 y 40 sujetos por país (Colombia, México, Perú y Chile) pertenecientes a diferentes sectores de las industrias creativas, para lo cual se buscó que la muestra final de 22 entrevistados abarcara diferentes niveles de intermediación y formalización y, además, que se tuviera una muestra amplia de lo que se reconoce como ICC. Para esto se tomaron 3 personas pertenecientes a cada uno de los siguientes subsectores: diseño, animación digital, videojuegos, audiovisual, artes visuales, música, y artes escénicas. Solamente se incluyó una entrevista que no clasificaba entre estas y se definió como museografía.

⁵ El muestreo empleado es no probabilístico, puesto que no es conveniente, sino que es utilizado cuando los integrantes de la población objetivo no tienen la misma probabilidad de ser invitados a participar (Albert y otros, 2009; Foster, 2001). Se caracteriza porque permite seleccionar a quienes aceptan participar (Otzen y Manterola, 2017). La representatividad es uno de los mayores problemas de este tipo de muestreo porque no se puede cuantificar, lo que puede ocasionar sesgos de selección al momento de convocarlos (Casal y Mateu, 2003). De hecho, particularmente en este ejercicio, se observó fuertemente la limitación que ofrece este muestreo, debido a que el número de observaciones para México y Chile no garantizan la validez externa del estudio, es decir, los resultados obtenidos no representan a la población del sector creativo de estos países.

Conceptos y definiciones utilizadas

Las industrias culturales y creativas como objeto de estudio: Las organizaciones artísticas son una categoría que aglomera un grupo de subsectores económicos cuya definición no es fácil de establecer. Diferentes teóricos han intentado aventurarse a dar una explicación de estas, pero realmente hay muchos cruces que dependen específicamente de las categorizaciones gubernamentales. Esto implica que hay diferencias entre países en la inclusión de subsectores al campo de lo cultural y creativo. Pese a las diferencias existentes, en general se tiende a una homogeneidad en los sectores que se incluyen desde las políticas culturales. Otros debates se han suscitado en años recientes frente a la comprensión de los sectores creativos abordados desde las políticas de comercio; discusión que se ha venido complejizando cada vez más, puesto que no hay acuerdos claros de qué tipo de organizaciones pertenecen al sector y cuáles no:

“No hay una definición común aceptada para el sector que comprende las ‘industrias creativas’, ni tampoco es fácil separar las industrias creativas de sus constructos vecinos de las industrias culturales y la industria de los medios. Hirsch (2000) delinea las industrias culturales en general como el campo organizacional que produce productos culturales, el cual agrupa desde agencias de talento hasta satélites de comunicación. Esto incluye medios, entretenimiento, diseño, arquitectura, publicidad y mercadeo, relaciones públicas, tecnologías de la información, artes escénicas y performativas, subastas de artes plásticas, galerías y museos” (Küng, 2014).

El único punto en común que muchos autores parecen tener es el de la propiedad intelectual como el insumo, materia prima o legislación unificadora de dicho sector. En realidad muchos concuerdan con ver la creatividad individual como recurso y la motivación estética como objetivo productivo, pero el único elemento tangible es ese de la propiedad intelectual:

“Enfocándose en los puntos en común de estas industrias, varias características sobresalen: la creatividad y talento individual son los recursos clave, la propiedad intelectual juega un rol crucial, los trabajadores son guiados por motivaciones intrínsecas y la producción de materiales finales es superpuesta por la producción de significado” (Eikhof, 2014, p.277).

Los gobiernos de la Alianza del Pacífico, precisamente, concuerdan en sus legislaciones en la protección de derechos como elemento que define a este sector económico y suelen definir sus legislaciones a partir de dicha visión. Bajo tal parámetro, en este estudio se toman una multiplicidad de subsectores como lo son: diseño, animación digital, videojuegos, audiovisual (cine), artes visuales (incluye ferias o galerías), música, artes escénicas (teatro y danza). Estos intentan ser una muestra representativa del sector y, además, permiten una visualización de múltiples espacios creativos enfocados en el intercambio de productos nacional e internacionalmente.

La circulación y los procesos de intermediación en el campo cultural: La circulación se puede definir como el proceso que atraviesa un producto o servicio cultural desde que culmina su desarrollo creativo y de producción (producto terminado), hasta que se encuentra con los públicos para los cuales ha sido concebido. El proceso de distribución es una etapa neural de la circulación ya que suele ser un embudo en el cual se pueden quedar muchos productos y pasar unos muy específicos. Es la conexión entre los distribuidores y los agentes encargados de poner a disposición de los consumidores los bienes finales, quienes abren el embudo para generar circuitos de múltiples salidas. Por esta razón los distribuidores se han venido especializando cada vez más y con ello buscando diversificar las plataformas y llegar de

manera más específica a los diferentes consumidores, que se concentran o en mercados masivos *mainstream* o *upperground* o buscan alternativas en los mercados de nicho *underground* (Cohendet, 2014).

En el proceso de circulación juegan un rol muy importante los *intermediarios culturales* (Bourdieu, 1984), que son agentes económicos que producen valor simbólico y facilitan la producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales y “juegan un rol crucial en varios aspectos de la legitimación artística, como la preservación en el tiempo, la producción de discursos que justifican los mejores trabajos y la valoración por estima bajo el veredicto del mercado” (Hammou, 2016, p 2). Los intermediarios además de movilizar valores tienen la tarea de desarrollar interacciones o redes con otros agentes que permiten la circulación de bienes culturales. Es importante señalar que estos intermediarios cambian según el mercado al que se quiera acceder, sea masivo o independiente. No obstante, el *consumidor* también participa en la interacción con el producto y puede modificarlo; a este se le conoce como *prosumidor* (Toffler, 1980), pues consume un producto cultural y lo modifica a su conveniencia ya sea con un ánimo económico o simplemente creativo.

Pese a la necesidad de estos intermediarios para facilitar la circulación de bienes y servicios culturales, es usual que los artistas sean quienes, en ausencia de intermediarios o de establecer vínculos con estos, se encarguen de estos roles y asuman la tarea de circular los bienes que producen entre redes, mercados y países. Si bien un artista no mueve muchas veces su obra por cuestiones de costos logísticos o dificultades financieras, estos asisten a ferias, festivales o mercados en donde pueden negociar desde la circulación de los bienes (acuerdos), coproducciones hasta ventas efectivas. Para la circulación internacional de bienes y servicios, es necesario generar vínculos con otros agentes en el país de destino que facilite la llegada y la distribución. Entonces, la circulación está relacionada con el trabajo y economía en red. Desde esta perspectiva, es importante entender el entramado de relaciones que permiten la circulación y por estas no se puede pensar en una cadena de valor, sino en una red de organizaciones y sujetos que intermedian relaciones y proyectos creativos.

Pero estas redes también movilizan recursos financieros. Existen modelos híbridos donde los recursos salen de diferentes lugares, tanto públicos como privados, y esto implica que la manera de desarrollar un proyecto no es univalente: por el contrario, es bastante heterogénea. La red se alimenta de muchos espacios de financiación y de mecanismos de retorno del dinero, pero al mismo tiempo para que funcione se generan muchos procesos a partir de negociaciones que no dependen del dinero sino de lo que se conoce en la práctica como la coproducción, por ejemplo. En términos prácticos significa que entre distribuidores y productores muchas veces negocian contratos donde no se involucra dinero sino porcentajes de ganancia. Por un lado, estos acuerdos dependen de relaciones de confianza, como se evidenciará en el informe por países, y por el otro lado, implican que la recuperación financiera de esta red depende de la correcta elección de agentes (intermediarios) para superar los embudos de la distribución.

Las redes e intermediaciones entre las organizaciones artísticas: La red es un entramado de relaciones e interconexiones en distintos niveles y entre los procesos y los agentes que intervienen en la intermediación creativa; no es solamente entre empresas. La red está compuesta por agentes individuales y organizaciones o colectivos constituidos jurídica o no jurídicamente y esto hace que la red sea un proceso de conexión mucho más compleja y difícil de controlar. Las relaciones en la red, entonces, pueden ser vínculos por similitudes en los cuales se dan muchas relaciones que pueden no estar en la misma locación. También están los que comparten el mismo espacio y temporalidad en el

desarrollo de procesos productivos. Otra forma puede ser por parentesco, relación laboral o conexiones similares. Finalmente, hay relaciones que se dan por interacción, es decir, ocurren por colaboración o ayuda entre sujetos. Adicional a eso, estas relaciones implican flujos que pueden ser monetarios o no monetarios y que gracias a esos cruces de lógicas son bastante fluidas (Glynn y Lounsbury, 2005).

La circulación de bienes y servicios culturales entre países de la AP: una aproximación desde las organizaciones culturales

A continuación, se presenta una revisión bibliográfica sobre las organizaciones culturales, que será usada como marco conceptual para el análisis y que contribuye a comprender desde la perspectiva de la composición organizacional de los sectores culturales de los países de la AP las oportunidades y barreras de la circulación internacional de bienes y servicios entre estos países. Cabe resaltar que este marco conceptual ha servido para analizar la información obtenida en las 88 entrevistas realizadas a agentes culturales de los cuatro países, muestra que se caracterizó por la presencia de organizaciones de diferentes tamaños y roles en la generación de valor y circulación de bienes y servicios culturales.

Características de las organizaciones culturales y creativas

En un primer acercamiento, Cohendet (2014) define tres campos organizacionales: el *underground*, el *middleground* y el *upperground*. En el primero ubica las pequeñas organizaciones que desarrollan las actividades artísticas “que ocurren por fuera de cualquier organización formal o institución basada en producción, explotación o difusión” (p 713); en el segundo incluye a los intermediarios que le permiten a los *underground* ser considerados en el mercado y por consiguiente “proveen las plataformas cognitivas necesarias para hacer del material creativo uno económicamente viable y mercadeable” (p 714); y, finalmente, a las grandes corporaciones las ubica en el último nivel. Si bien Cohendet (2014) presenta una interesante división de los campos creativos en esta red organizacional, no provee suficientes elementos para definir claramente qué organizaciones pertenecen a qué campo.

Si se complementa esta mirada con la planteada por De La Rosa, Rivera y Marín (2008) sobre las MiPyMOS (micro, pequeñas y medianas organizaciones), se comprende la importancia de analizar organizaciones de tamaños pequeños, dado que estas “se caracterizan por utilizar formas de gestión alternativas sustentadas en marcos que difieren de la racionalidad administrativa o de la máxima rentabilidad, es decir, desarrollan formas de gestión creativas que les permiten alcanzar sus objetivos a pesar de contar con recursos económicos limitados” (p 20). En estas organizaciones se ubican funciones claves del proceso (por ejemplo el liderazgo de los artistas) y por eso es importante tenerlas en cuenta y comenzar a clasificarlas para entender mejor los intercambios entre estas, así como el intercambio que establecen con organizaciones de diferentes tamaños en el proceso de internacionalización de sus bienes y servicios.

Eikhof (2014) añade a la discusión planteada por los autores anteriores el concepto de las *transorganizaciones*, según el cual las interacciones ocurren paralelamente en todos los niveles. La autora propone ver los proyectos artísticos como organizaciones, puesto que su corta temporalidad o su informalidad no implica que estén por fuera del mercado o del sistema productivo, sino que por el contrario hacen parte fundamental de esta red: “el trabajo y la producción en las industrias creativas trasciende los límites organizacionales y vinculan al individuo directamente con estructuras del nivel macro de un campo o sociedad” (Eikhof, 2014, p 276). Esto define el trabajo creativo que se desarrolla por procesos caracterizados por el desarrollo de proyectos creativos en donde varios sujetos se unen

por un tiempo limitado en pro del desarrollo de un bien artístico: un fonograma, una película, una exposición o un festival, por ejemplo.

Para comprender la generación de vínculos internacionales es importante caracterizar los proyectos artísticos como una unidad mínima de análisis alrededor de los que se generan las redes de agentes que viabilizan la creación, producción, comercialización y apropiación por parte de los consumidores. En la generación de un proyecto artístico trabajan un amplio número de agentes que aportan diferentes intermediaciones. Usualmente, todas las intermediaciones requeridas no están en un mismo territorio, y los agentes locales deben conectarse con redes de otros territorios para culminar los procesos.

La circulación, entonces, es la superposición de redes locales e internacionales que se articulan para la movilización de un proyecto artístico. Es el proyecto artístico el que se moviliza y en ello moviliza a los agentes involucrados. En el caso de la música, el fonograma circula por plataformas digitales y las agrupaciones se movilizan con la ayuda de agentes en otros territorios que posibilitan una gira. Para el caso editorial, el proyecto artístico es el libro y moviliza a los autores y editoriales a hacer presentaciones en otros países. Un festival musical moviliza agrupaciones de diferentes partes del mundo, entre otros ejemplos.

Entender esta red es crucial para ver cómo pasan los individuos de un nivel a otro y cómo se relacionan con diferentes organizaciones constantemente. Dicho de otra manera, las “colaboraciones dominan la producción y el trabajo alrededor de todas las industrias creativas: un rango de socios se une por un período limitado de tiempo para producir ciertos outputs creativos” (Eikhof, 2014, p 278) y en este sentido los artistas hacen múltiples intermediaciones de diferentes tipos, todas al mismo tiempo.

Por un lado, mapear estos vínculos es bastante difícil porque no se sabe a cuál pertenece cada uno, ya que las personas pasan de un espacio productivo a otro sin importar el tamaño u objetivo de este. Por otro lado, las pequeñas organizaciones tienen una labor muy importante puesto que negocian con las grandes corporaciones que son las que tradicionalmente controlan el mercado. También negocian con las empresas intermediarias, que suelen estar ligadas a actividades gubernamentales, y además se encargan de conectar artistas, organizaciones y demás agentes productivos. Dado que la relación entre estos agentes es mucho más compleja de lo que parece a simple vista, sus intermediaciones son más elaboradas que simplemente generar una conexión en cadena y en realidad hay un entramado en red que vale la pena comprender.

Cambios en las estructuras organizacionales del sector creativo

Con el rompimiento contingente de la digitalización, la mayoría de las organizaciones disminuyeron radicalmente el empleo demandado. Esto tuvo un impacto directo en la composición de las industrias culturales y creativas a nivel mundial. Ante el cambio en los modelos de negocio, producto de la incorporación de nuevas tecnologías, por un lado, cambiaron las formas de consumo y, por otro, las estructuras organizacionales de las empresas. Grandes empresas, como los conglomerados de medios, las grandes disqueras, las editoriales transnacionales y demás tuvieron que disminuir la escala de sus operaciones, por tanto, las plantas de trabajo. La disminución de la escala de los conglomerados y los trabajadores creativos fuera de la industria generaron una atomización de organizaciones de menor tamaño que recompusieron la red creativa.

El reto de la reorganización del sector creativo ha sido una constante en las últimas décadas, así como lograr la sostenibilidad de las organizaciones en mercados cada vez más segmentados, más competitivos, más concentrados y con una sobre oferta de bienes y servicios culturales que circulan a

nivel global. Estos cambios en las estructuras organizacionales del sector no han traído solo nuevos retos, también han abierto un abanico de posibilidades. Con la disminución de escala de las corporaciones, estas se vieron obligadas a pasar la gestión de la producción de los bienes culturales directamente a los artistas, quienes a partir de la descentralización de las actividades empezaron a operar directamente sus empresas, colectivos o simplemente a desarrollar actividades de autogestión (auto empleo). Pero no solo los artistas se han tenido que independizar, sino también múltiples proveedores que antes eran empleados: ingenieros de sonido, productores, expertos en mercadeo, logística de eventos, vestuaristas, escenógrafos, y un sin fin de oficios. El panorama entonces es muy amplio y responde a una dinámica de intermediación en red donde muchos agentes hacen parte de la cadena de valor, asumen diferentes funciones y responden a las necesidades de esta. En conclusión, el sector creativo, las redes y las organizaciones dependen de procesos fragmentados en la cadena de valor y de la constante comunicación entre muchas organizaciones que se necesitan para producir bienes culturales y hacerlos circular.

Por otro lado, dada la dificultad de entender el **campo de las organizaciones culturales** como un espacio comercial y creativo, la mayoría de los autores han intentado definirlo como un sector económico. No obstante, en esta mirada macroeconómica, que abarca principalmente el comportamiento de las organizaciones de gran tamaño que se caracterizan por ser pocas, usualmente transnacionales y con altos niveles de concentración en las ventas en los mercados nacionales, se pierden las especificidades de las organizaciones de pequeño y mediano tamaño que son quienes por lo general asumen los riesgos de la generación y movilización de contenidos creativos locales. Reconociendo que estas últimas juegan un rol primordial en la composición del ecosistema cultural de los países de la AP, en este trabajo se hace énfasis en las organizaciones de pequeño (y los agentes independientes) y mediano tamaño, así como en las conexiones que generan para la circulación de productos, servicios y personas en el mercado local y en los mercados de los países de la AP.

Lo anterior no excluye el acercamiento a las organizaciones de los tres tamaños (pequeñas o micro, medianas, grandes o macro), ya que la circulación es intermediada a partir de la conexión entre grandes y medianas organizaciones con pequeñas. No obstante, la mayoría de las conexiones en el ecosistema creativo de la AP, al interior del país y entre países, se dan entre organizaciones de pequeño tamaño o *micro*, que se caracterizan por la autogestión, con pocas capacidades financieras, pero con un alto interés en la generación de contenidos creativos.

En este contexto se entenderá organización cultural como una colectividad que tiene múltiples objetivos. Richard Hall, teórico de las organizaciones, las define así:

“Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996, p.33).

Desde esta perspectiva, se evidencia la multiplicidad de objetivos de las organizaciones que movilizan desde valores estéticos hasta valores económicos, pasando por valores sociales, políticos, espirituales y otra serie de valores que caracterizan los bienes culturales y que contribuyen a la generación de identidad y de diversidad. Ninguno de estos valores es excluyente entre sí, y, por el contrario, a partir de la información de los entrevistados, las organizaciones *micro* tienen el interés en generar un

equilibrio entre los valores estéticos y económicos que aseguren la sostenibilidad de los procesos y actividades que desarrollan. En la actualidad una mayor apuesta por la diferenciación a partir de valores estéticos de mayor independencia implica inversiones económicas financieras que ponen en riesgo la sostenibilidad de estas organizaciones en el mercado, más aún en un mercado internacional. Para este tipo de organizaciones los vínculos se generan a partir de preferencias estéticas y éticas, lo que las incentiva a diversificar el riesgo en red, acercándose a sistemas cooperativos para apalancar los costos o redistribuir las ganancias.

Las acciones en red son frecuentes en la circulación internacional de bienes y servicios entre las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, que son las que presentan mayores riesgos por la escala de bienes y servicios que movilizan (pocos bienes y de manera intermitente). Estas organizaciones tienen relevancia en la circulación internacional porque entre ellas se hacen redes de trabajo, a manera de clústeres que se van fortaleciendo en la medida que logran identificarse y conectarse, usualmente con la visita a otros países (mercados, ruedas de negocio, ferias, festivales, congresos, entre otros). Estas redes se caracterizan por estar conformadas por agentes autogestionados (o independientes), donde los pequeños productores están en contacto con pequeños distribuidores que intermedian a manera de porteros de entrada y salida de cada país y eso permite la circulación internacional de bienes creativos que están en mercados de nicho. El asunto acá es que esos nichos y esas redes pueden fortalecerse en cuanto encuentren relaciones homólogas en otros países y justamente la necesidad es reforzar espacios y plataformas de reconocimiento, encuentro y negociación.

Si bien en la teoría hay unas labores claras de intermediación, lo que se observó a partir de las entrevistas, es que las organizaciones pequeñas tienen muchas relaciones entre ellas y que a la vez cumplen múltiples funciones en la red. Esto implica que las relaciones entre organizaciones en la red de la AP cambian de roles según las necesidades conjuntas. Por ejemplo, una organización que cumple el rol de distribuidora en el mercado local, puede ser una coproductora de contenidos para una organización de otro país. Esta facilidad de tener roles fluidos es posible debido a que las organizaciones se caracterizan por la autogestión y tienen estructuras flexibles.

Otros son los objetivos de las corporaciones y grandes empresas que tienen mayores intereses en la circulación de valores económicos. Son las que generan los mayores flujos en los mercados locales e internacionales y responden a la necesidad de movilizar valores culturales globales, que comparten lenguajes comunes, usualmente en una relación de centro-periferia. Se caracterizan por ser transnacionales que se localizan en los países de interés (periferia) para desarrollar mercados potenciales y circular los contenidos creativos entre filiales regionales, tienen pocos vínculos en las redes locales o redes de organizaciones pequeñas (procesos de intermediaciones), por lo general hacen la producción sin demandar servicios externos y manejan la distribución de los contenidos que generan. En conclusión, son organizaciones con procesos horizontales en la cadena de valor.

Actualmente, estas organizaciones transnacionales no solo circulan contenidos globales, también han mostrado interés en el desarrollo de contenidos creativos locales, en la medida en que estos sean de interés de otros mercados. Pese a la importancia de estas acciones en los flujos comerciales internacionales, en este trabajo se entiende el mercado internacional más allá de las acciones multinacionales. Sin embargo, son estas las que se registran en las estadísticas de comercio internacional y ofrecen un panorama general para comprender las relaciones entre países.

Características de la circulación de bienes y servicios de las organizaciones culturales de la Alianza del Pacífico

Tradicionalmente la circulación de bienes se entiende exclusivamente desde el concepto de lo tangible, es decir, bienes físicos que circulan como libros, discos, equipamiento, instrumentos, entre otros. Para el periodo 2008-2018, las industrias culturales representaron el 1% de las exportaciones mundiales, donde el subsector de video e imagen fue el de mayor participación, reportando niveles cercanos al 53%, seguido por artes plásticas (25%), editorial (16%) y música (5%). Para este mismo periodo las exportaciones mundiales de bienes culturales presentaron una tendencia decreciente, con una variación a la baja de un 13% al comparar el año 2008 con el 2018, en el que se pasó de exportar 148.830 a 129.599 millones de dólares⁶.

En esta línea, el comercio o el flujo de bienes culturales se caracteriza por su alta concentración en territorios de producción hegemónicos, debido a que una importante cuota del comercio mundial se congrega en un número pequeño de países (Disdier y otros, 2009). En 2018, los Estados Unidos, el Reino Unido, China (incluido Hong Kong), Alemania y Japón representaron el 62% de las exportaciones totales y el 54% de las importaciones totales de bienes culturales (UNESCO 2018). Esto evidencia que, en general, hay un corto margen de actuación para los países de América Latina y el Caribe, que, aunque están haciendo importantes apuestas por el desarrollo del sector creativo, presentan importantes rezagos que se agravan con la escasez de información, tanto de investigación teórica como empírica y que afectan la toma de decisiones de los actores involucrados y la construcción de políticas públicas sólidas.

En general, el comercio internacional de bienes culturales ha disminuido en los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico, puesto que el volumen total exportado pasó de 1.315 millones de dólares en el año 2008 a 695 millones en el año 2018, una contracción próxima al 53%. En este escenario, son las empresas de gran tamaño, corporaciones y transnacionales las que concentran un mayor porcentaje transacciones comerciales, ya que se requiere para este comercio una grande escala de producción, la capacidad de asumir costos financieros y aduaneros y los costos logísticos de distribución internacional, compromisos que con dificultad pueden asumir empresas de menor tamaño.

Si bien estos bienes físicos constituyen una parte importante del comercio nacional e internacional los flujos de intercambio están nutridos por la movilidad de proyectos creativos, la prestación de servicios y la generación de conocimiento. Muchas de las movilizaciones que realizan las organizaciones a nivel internacional están mediadas por los procesos creativos, de coproducción e intercambio de prácticas. Los flujos internacionales también se establecen con la prestación de servicios especializados que complementan las cadenas de valor locales. Si bien no existe información estadística secundaria que dé cuenta de estos flujos, a partir de la encuesta se encontró que las relaciones comerciales entre los actores de la AP están asociadas a actividades de creación de contenidos (22,7%); diseño e

⁶ Este decrecimiento fue jalonado en mayor medida por la fuerte contracción que experimentó el sector de video e imagen (28.4%), seguido de editorial (16%), mientras que el sector música y audio se mantuvo relativamente constante con una variación positiva de 5%. Por su parte, el sector de artes plásticas fue el que mejor comportamiento presentó en términos de exportaciones con una tasa de crecimiento cercana al 55%.

implementación de estrategias y programas de fomento (13,6%); y soporte a la producción, circulación (13,6%).

Adicionalmente, como se ha propuesto hasta el momento, en el sector creativo priman los derechos de autor como eje central, sin embargo, el flujo de estos es muy bajo entre países de la AP; tanto en las entrevistas como en las encuestas realizadas, estos no son de circulación visible y permanente. En el caso del sector editorial o audiovisual, la exportación de derechos la reportan menos del 8% de las organizaciones. Esto se explica porque en la mayoría de los casos no se generan procesos de negociación sobre la exportación de los derechos, sino sobre el movimiento de los proyectos artísticos.

Los proyectos artísticos, que pueden entenderse como un producto cultural en el cual intervienen múltiples personas independientes y organizaciones de diferentes tamaños, usualmente se desarrollan bajo modelos de coproducción o a través de contratos de cesión de derechos e involucran a agentes en toda la cadena de valor —siempre con la claridad de que el artista es el centro de la red de circulación— (Eikhof, 2014). Esto implica que el proyecto no necesariamente se enfoca en la producción de un bien tangible, sino en darle espacios a los artistas para que se muevan entre diferentes circuitos de mercado y a partir de esos movimientos puedan generar intermediaciones.

Consecuente con lo anterior, a partir de las entrevistas realizadas, se encontró que los mercados creativos de los cuatro países de la AP, principalmente, movilizan entre ellos artistas (o trabajadores creativos), que llevan sus producciones o que incluso viajan a otros países y desarrollan allí sus creaciones; negocian contratos de cesión de derechos para distribuir bienes (principalmente digitales) y movilizan servicios para la producción. Esto evidencia nuevas formas de producción que tienen como objetivo facilitar la movilidad de los proyectos artísticos ante las barreras a la circulación tradicionales: costos de transporte, aranceles, desconocimiento de la normatividad que rige la distribución, falta de políticas públicas que faciliten la circulación (Lado B 2016).

Con el objetivo de saltarse estas dificultades, las organizaciones de pequeño y mediano tamaño establecen nuevas formas de producción donde los artistas y trabajadores creativos se movilizan a los mercados de destino y generan la obra o el proyecto creativo en ese territorio, dejando allí el producto terminado, y posteriormente será un intermediario quien gestione las labores comerciales. Este es un comportamiento cada vez más frecuente en las artes plásticas. En el caso del sector editorial, las distribuidoras están negociando los derechos de impresión de los títulos, con esto imprimen en el país y se encargan de la distribución, además de que son los editores o los escritores quienes movilizan los ejemplares en sus visitas a ferias. En el campo de la música, las agrupaciones contratan músicos en los países de destino para reducir los costos de las giras o graban con sellos locales para posicionarse en el mercado de destino (esto es usual para el ingreso a mercados europeos). Las galerías pequeñas y las librerías independientes son un claro ejemplo de intermediación de consumo, pues invitan a artistas a sus espacios creativos para presentaciones de libros o residencias artísticas, desde donde los artistas generan nuevos proyectos a lo largo de una temporada o los escritores llevan directamente los libros. Estos modelos, también, se refuerzan con la salida de este tipo de organizaciones a ferias y festivales en donde venden sus producciones y negocian o invitan a nuevos artistas a su país.

Ante la generación de alternativas para circular los proyectos artísticos, las organizaciones de pequeño y mediano tamaño necesitan de la superposición de redes creativas, entre países y en los distintos eslabones de la cadena. Esto es lo que genera alternativas de circulación con menos costos y riesgos financieros. De otra manera, no sería posible a esta escala de producción salir de los mercados internos.

En consecuencia, aquellas organizaciones que no logran establecer conexiones con redes en otros países no tienen la oportunidad de circular. Esto explica que del total de agentes que participaron en la encuesta, el 43% manifestaron tener vínculos internacionales, mientras que el restante 57% no tiene vínculos internacionales.

Preferencias por circuitos de circulación y nivel de formalización de las organizaciones culturales

A partir de las entrevistas y de la información obtenida en las encuestas, se identificó que los artistas (trabajadores creativos) y las organizaciones, consecuente con la literatura revisada, tienen multiplicidad de objetivos que atraviesan el campo de lo estético, económico, social y político. Como se señaló anteriormente, estos objetivos no son excluyentes entre sí y por el contrario las organizaciones buscan equilibrios que permitan la sostenibilidad económica de sus actividades, sin renunciar a las apuestas estéticas que desean hacer.

El 87% de los participantes de la encuesta manifestaron ser independientes, aspecto que por lo general asocian con la autonomía en su gestión, con la creación propia de contenidos y con la no dependencia de jefes directos o capitales extranjeros. Dentro de las motivaciones para pertenecer al sector cultural, sobresale la vocación y el compromiso con el desarrollo de proyectos creativos, incluso por encima de cualquier motivación económica. En las entrevistas con las organizaciones también se evidenció la disyuntiva entre la generación de contenidos con apuestas estéticas independientes *underground* y la de proyectos artísticos que respondieran a la demanda del mercado *mainstream* o *upperground*. Hasta cierto punto, esta disyuntiva también se relaciona con el nivel de formalidad, organizaciones con altos niveles de formalidad responden en mayor medida a motivaciones económicas, mientras que organizaciones o artistas informales están motivados por hacer apuestas estéticas de mayor riesgo.

Desde esta perspectiva, siendo los ejes de análisis el nivel de formalidad y la preferencia por la movilización de valores económicos sobre los estéticos, LADO B construyó una herramienta de análisis mediante un plano cartesiano para ubicar a las organizaciones y creativos que participaron en el estudio. Esto también permitió utilizar el marco conceptual propuesto por Cohendet (2014) y como resultado se presenta el diagrama 1, que agrupa a los agentes y organizaciones en los tres grupos propuestos por el autor, con algunas características particulares para el caso de las organizaciones de la AP:

Pequeñas organizaciones (Under): En el primer grupo se ubican organizaciones de pequeño tamaño que desarrollan las actividades artísticas “que ocurren por fuera de cualquier organización formal o institución basada en producción, explotación o difusión”. Para el caso de las organizaciones de la AP, este es el grupo más diverso porque incluye organizaciones de pequeño y mediano tamaño, así como artistas y trabajadores independientes, que se caracterizan principalmente por priorizar los valores estéticos por encima de los económicos, esto está relacionado con que tengan procesos organizativos de mayor informalidad, es decir, no constituyen los proyectos artísticos en empresas. Estos procesos son autogestionados y generan principalmente autoempleo. En este espacio se ubican principalmente las agrupaciones musicales, agrupaciones teatrales y de danza, diseñadores y realizadores audiovisuales.

Sin embargo, en este grupo también hay organizaciones pequeñas y medianas, con procesos formales y una exclusiva preferencia por desarrollar proyectos artísticos con riesgos creativos. En este espacio

están organizaciones con trayectoria que han logrado procesos sostenibles, principalmente compañías de teatro, empresas audiovisuales y editoriales. Estas organizaciones se superponen con el siguiente grupo de mediano tamaño.

Medianas organizaciones (Middle): Incluye a los intermediarios que les permiten a los *underground* ser considerados en el mercado y por consiguiente “proveen las plataformas cognitivas necesarias para hacer del material creativo uno económicamente viable y mercadeable”. Para el caso de estas organizaciones en la AP, este grupo es el más grande, pero a la vez con intereses más homogéneos. Son organizaciones que tienen mayor preferencia por generar contenidos más riesgosos pero que a la vez generen beneficios económicos que les permitan la sostenibilidad en el largo plazo de la actividad que desarrollan en el campo creativo. Estas empresas tienen estructuras organizacionales formales y se constituyen como empresas con y sin ánimo de lucro, son generadoras de empleo y se encargan de apoyar con su gestión a artistas y proyectos artísticos independientes. En este grupo hay una alta presencia de empresas editoriales, audiovisuales, estudios de animación y empresas que se encargan de la distribución y comercialización de bienes y servicios culturales (distribuidoras, ferias, festivales, galerías de arte).

Grandes organizaciones o corporaciones (“Upper”): Las grandes corporaciones o transnacionales están ubicadas en este grupo. Este es el grupo con menos organizaciones, pero sin duda son las que mayores ventas y mercado concentran en los cuatro países. Estas organizaciones se caracterizan por ser parte de transnacionales que movilizan capitales financieros a la operación de sus matrices en los países de la AP. Se identifica la presencia de las mismas organizaciones en los cuatro países, en el caso del sector editorial, por ejemplo, están Grupo Planeta o Penguin Random House. En el sector audiovisual las grandes empresas son nacionales, pero generan contenidos y producciones para plataformas como Netflix. En el caso del sector de la música, están los grandes sellos disqueros. También están organizaciones públicas como los teatros que sirven de espacios de circulación para los proyectos artísticos del primer y segundo grupo.

En el diagrama 1 se señalan los tres grupos con cuadros que representan los niveles *under*, *middle*, y *upper*, mencionados antes. Entre la relación de formalización y el tamaño de las organizaciones, se puede ver que existe en los países de la AP una mayor presencia de pequeñas y medianas organizaciones que además comparten espacios comunes, lo que indica que estos dos tipos de organizaciones establecen relaciones continuas en el desarrollo de proyectos creativos debido a la cercanía que tienen en los objetivos estéticos. Así es como se configuran clústeres creativos que además trascienden las fronteras nacionales y que son claves para entender tanto la dinámica organizacional en el arte, como la intermediación entre agentes creativos, mercantiles y de consumo en una red que supera la cadena tradicional.

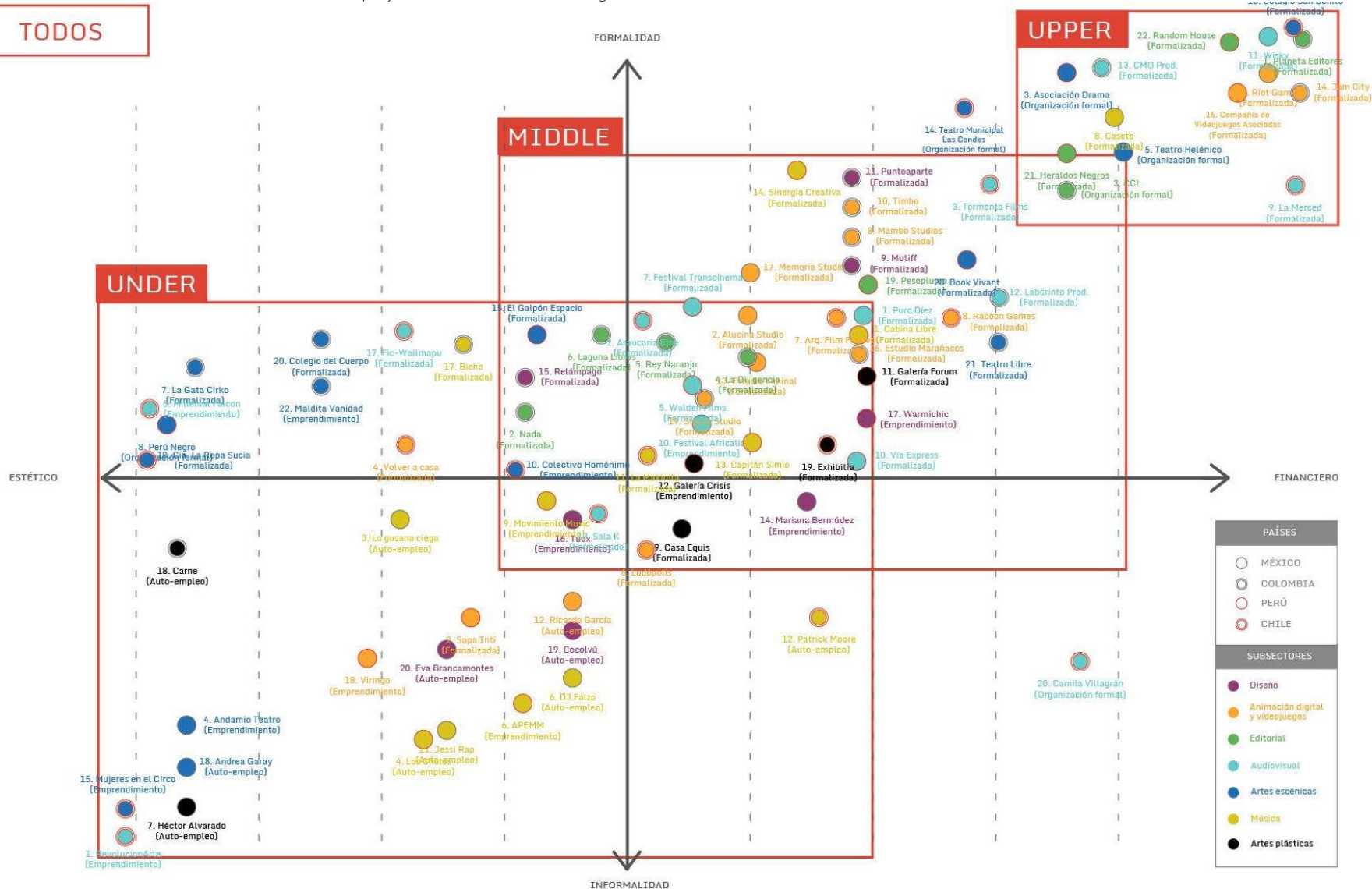
Esto no sucede con las empresas de mayor tamaño, ya que tienen estructuras más rígidas y, como se mencionó anteriormente, suelen expandir su campo de acción hacia los dos lados de la cadena, tanto en lo creativo como en la distribución y comercialización. En consecuencia, no necesitan establecer vínculos con otras organizaciones, pero sí son demandantes de trabajo creativo y oferentes de servicios para el resto del sector creativo. Estas tienen figuras jurídicas en todos los países en los que tienen influencia, lo que les permite tener una mejor circulación tanto de bienes como servicios. Algunas de estas organizaciones negocian derechos de distribución (a territorios de influencia) para las organizaciones locales en el territorio y a nivel internacional. En algunos casos se ven artistas independientes beneficiados por la prestación de estos servicios.

Pese a la especificidad de cada uno de los grupos, se observó que en los tres existen organizaciones que prestan servicios de producción, por lo cual tienen tres relaciones de circulación: negociaciones locales con otras organizaciones, negociaciones con empresas internacionales que suelen buscarlos porque tienen mejores precios (es decir países europeos o norteamericanos que buscan mejores precios en Latinoamérica), o empresas internacionales que buscan aprovechar las leyes de producción de los países. Estas formas de circulación ocurren principalmente por los contactos directos que ha hecho alguno de los líderes de las organizaciones en el mercado local e internacional. Es importante recalcar que buena parte de las relaciones internacionales las establecen con la asistencia a mercados o ferias especializadas o programas de relacionamiento desarrolladas por las políticas públicas de los países.

En conclusión, el tamaño de las organizaciones, el nivel de formalidad y las preferencias por apuestas económicamente rentables o proyectos artísticos independientes determinan las redes que generan las organizaciones, así como los flujos que circulan por estas (valores estéticos, políticos, sociales y económicos). Las redes son más importantes para las organizaciones pequeñas y medianas porque les permiten diversificar y disminuir los riesgos de proyectos artísticos que no responden a las preferencias de los mercados masivos. Desde esta perspectiva, la red genera procesos colaborativos que disminuyen los costos y posibilitan la creación, producción, distribución y venta al consumidor final.

Son los artistas, trabajadores creativos, organizaciones de pequeño y mediano tamaño, quienes determinan las dinámicas creativas y culturales de los países de la AP. Estos agentes tienen permanentes interacciones en las que cambian de roles según las necesidades de la red. La constante mutación de roles y de la red se explica principalmente porque estructuras flexibles (organizacionales y de roles) les permiten a las organizaciones desarrollar proyectos artísticos más arriesgados y sostenibles, pero por otra parte, también está asociada a la informalidad que caracteriza al sector, a la poca especialización de los agentes para cumplir roles específicos (en ausencia de agentes literarios las editoriales asumen este rol, en ausencia de managers las agrupaciones musicales se auto representan, en ausencia de productores ejecutivos el director artístico asume este rol, entre otros ejemplos).

Diagrama 1- Nivel de formalización vs circulación de proyectos artísticos (todos los agentes creativos de la AP)



Fuente: Elaboración propia

Flujos de comercio de las organizaciones en los mercados locales e internacionales

Uno de los objetivos de este estudio es identificar los flujos comerciales entre los países de la Alianza del Pacífico, a partir de una revisión de los agentes que componen las redes creativas y comerciales al interior de los países y con los otros países de la AP, así como los bienes y servicios transados, las barreras/oportunidades que tienen las organizaciones y los agentes, las fortalezas/debilidades, y la necesidad de medidas de política pública⁷. A continuación, se presentan los hallazgos tanto para la circulación al interior de los países como entre los países de AP y otros socios comerciales.

Circulación de bienes y servicios creativos en los mercados locales:

Con la encuesta realizada a las organizaciones se identificaron aspectos relevantes de la circulación de bienes y servicios culturales en la AP. El primero de ellos es que al menos el 57% de las organizaciones y agentes no tiene relación con agentes y organizaciones fuera del país, lo que indica que dependen netamente del mercado interno. Al indagar por qué solo tienen relaciones comerciales con actores nacionales o el motivo por el cual no han generado vínculos internacionales, las principales justificaciones son dos: i) No haber encontrado el mecanismo adecuado —lo cual está relacionado con el desconocimiento sobre los conductos y procesos para la internacionalización y la identificación de oportunidades en los mercados de destino— y ii) La ausencia de redes de trabajo asociativo con agentes de los países de destino que faciliten la entrada a las redes locales y el flujo continuo de los proyectos artísticos (desde esta perspectiva señalan que no conocen los pares con los que podrían establecer relaciones acordes con los valores estéticos y económicos que pretenden compartir). Adicional a lo anterior, a partir de las entrevistas, se identificó que varias de las organizaciones que solo circulan bienes en el mercado local tienen por argumento la falta de interés en el mercado internacional, pues consideran que el mercado local es la plaza que genera sostenibilidad para las organizaciones.

Sobre la circulación en los mercados internos se evidenció que las instituciones públicas, los creadores de contenidos y los intermediarios de consumo son los agentes con quienes más relaciones establecen las organizaciones al interior de los países de la AP. Por el contrario, los intermediarios mercantiles tienen menos presencia en las redes locales (agentes literarios, *mánagers*, *bookers*, plataformas de circulación, distribuidores, entre otros agentes), lo que está directamente relacionado con las posibilidades de circulación en el mercado local. Lo anterior es consecuente con que la actividad que menos tiene presencia es la de distribución (10%), mientras que las actividades relacionadas con la producción y sus soportes y la creación de contenidos son las de mayor presencia (31%). Las cifras evidencian, como se expuso previamente, que las redes creativas se generan y producen contenidos donde la distribución se convierte en un embudo para encontrar al consumidor final. En este caso por la falta de intermediarios que faciliten generar circuitos alternativos de circulación para los mercados locales e internacionales. Pero también evidencia cadenas con roles poco especializados para los mercados locales.

En esta misma línea, también se evidenció que los agentes de las cadenas desarrollan más de una actividad; después de la propia (crear, producir, divulgar, comercializar), la que más realizan las organizaciones es la de producir. Sin embargo, los agentes también reportan la creación de contenidos, pero a partir de la literatura revisada y de las entrevistas, lo que sucede en realidad es que todos los agentes tienen relaciones directas con los artistas y estos participan en la mayoría de las

⁷ Como se ha mencionado, los resultados a los que hace referencia la presente sección reflejan el comportamiento de Perú y Colombia, pero impide conocer las dinámicas de Chile y México por la limitada cantidad de respuestas obtenidas por parte de los agentes.

intermediaciones para que el producto terminado circule. Estas relaciones no lineales dan cuenta, por un lado, de que las organizaciones tienen procesos de autogestión, lo que les permite tener relaciones flexibles (no lineales) y ocupar diferentes roles en la cadena según las necesidades, comportamiento evidenciado en las empresas de pequeño y mediano tamaño. Y, por otro lado, de que las relaciones que nutren los ecosistemas creativos se dan entre artistas, trabajadores creativos, organizaciones pequeñas y medianas con una importante participación de las instituciones públicas, estas últimas tienen un rol central, no solo por la interacción con las organizaciones, sino porque también son proveedores de bienes y servicios para el mercado local.

Las instituciones públicas son organizaciones que están involucradas en todos los eslabones de la cadena de valor y tienen relaciones con todos los agentes de la red. Sin embargo, como proveedores de bienes culturales y circuladores de contenidos, se acercan al comportamiento de las grandes corporaciones. Otro de los agentes que más ocupa roles de la cadena son los intermediarios de consumo (galerías, bares, teatros, festivales, ferias, librerías, plataformas digitales, entre otros) donde ocupan también roles de distribución (el eslabón inmediatamente anterior) y de divulgadores de contenidos. En los ecosistemas locales, las universidades también juegan un rol en la producción de bienes culturales y la divulgación de estos.

En cuanto a fortalezas y debilidades de las organizaciones en la red local, identifican como su principal ventaja la experiencia y el profesionalismo de su trabajo (56,3%). Sin embargo, reconocen que los costos de producción dificultan las transacciones y las ventas (23,3%); seguido del mercadeo y publicidad para garantizar el posicionamiento de sus marcas (20,0%). Respecto a las oportunidades y barreras de circulación local, los actores identifican como oportunidades las alianzas y cooperaciones con sus socios comerciales (las redes de trabajo), seguido de las oportunidades que ofrecen los entornos digitales desde la creación hasta el consumo. En contraposición, destacan la falta de políticas sectoriales, la subvaloración del trabajo creativo (salarios) y del sector como generador de valores sociales y económicos.

Circulación de bienes y servicios creativos entre los países de la AP

Al igual que en el apartado anterior, a partir de la información obtenida en la encuesta y las entrevistas a las organizaciones y agentes, se identificaron aspectos relevantes de la circulación de bienes y servicios creativos a nivel internacional. Cabe resaltar que se priorizaron las relaciones comerciales entre países de la AP frente a las relaciones de estos países con el resto del mundo y que se reconocen como vínculos internacionales la movilización de proyectos artísticos tangibles e intangibles, así como la movilidad de capital humano (negociaciones, participación en ferias o rudas de negocios, asesorías, transferencias de conocimientos y prácticas creativas, empresariales, entre otras).

Según la encuesta el 43% de las organizaciones y agentes tiene relación o vínculos con otros agentes y organizaciones fuera del país, recordemos que en esta muestra las organizaciones se caracterizan por ser de pequeño y mediano tamaño (71% y 27%, respectivamente). Los actores que establecen relaciones internacionales son los creadores de contenido creativo (32%), los intermediarios de consumo (20,2%) y los intermediarios mercantiles (20,6%). Estos agentes tranzan en orden de importancia creación de contenidos (32%); producción y soporte a la producción (31%) y distribución (15,6%). A diferencia de las redes locales, donde la presencia de los intermediarios mercantiles es baja, estos agentes tienen una mayor presencia. Esto sucede porque este rol lo pueden cubrir otros agentes de la cadena (usualmente los artistas o los intermediarios de consumo) en el contexto internacional y porque este exige una mayor especialización en los roles de intermediación para lograr procesos de circulación. También, en comparación con la red local las instituciones públicas, pierden centralidad en

la red internacional, pero no dejan de ser un actor importante porque son compradores frecuentes de la oferta internacional.

Por otro lado, las organizaciones y agentes que participan de este intercambio lo hacen principalmente en las dos vías (53%), tanto para llevar los proyectos artísticos u ofrecer servicios fuera del país, como para conectar la oferta internacional con el mercado local. Este tipo de agentes juegan el rol de certificadores o porteros de entrada (*gatekeepers*) para el mercado local y para el mercado internacional. En menor medida los agentes solo exportan (27%) o importan (20%).

“El intermediario proporciona una calificación de calidad en tanto para el consumidor es difícil definir el nivel de calidad de un producto dentro de un portafolio de bienes. En el sector cultural, Arora & Vermeylen (2012) y Caves (2000) han definido a este tipo de intermediarios como ‘*gatekeepers*’ o certificadores que influyen a los consumidores hacia una práctica cultural, cada vez que estos últimos tienen altos costos de búsqueda, o se enfrentan a diversos bienes sustitutos en donde es difícil diferenciar los bienes de alta y baja calidad” (LADO B 2016).

La idea de certificadores que cumplen el rol tanto para el mercado local como para el mercado internacional es un comportamiento usual en las organizaciones pequeñas y medianas, y responde más a incentivos colaborativos que económicos. Es usual que en estos ejercicios las organizaciones de los países que establecen conexiones colaboren en el proceso de circulación y dinamicen así la red local en beneficio del proyecto artístico del otro país, lo que hace viable su presencia en el mercado local. En este sentido, y retomando lo dicho en el apartado anterior, el ejercicio de circulación es posible gracias a que los agentes locales disminuyen los costos de entrada del visitante (prestan la red y la infraestructura) y conectan los proyectos artísticos con intermediarios (certificadores) que abren el mercado a públicos potenciales (nichos).

Si bien estas dinámicas de circulación son para muchos proyectos la única forma disminuir las barreras de movilización internacional, y efectivamente abren nuevos públicos, tienen la desventaja de ser relaciones efímeras que se construyen sobre un proyecto artístico que tiene un impacto corto en la creación de audiencias y mucho menor en la consolidación de mercados para la futura movilidad de otros proyectos. En consecuencia, esto hace que cada proyecto tenga que trazar una nueva ruta de movilidad, y de ahí la importancia de conectar las redes de ambos países a través de intermediarios que aseguren las conexiones continuas entre organizaciones. Esto, pensando en organizaciones formales de pequeño y mediano tamaño con intereses de circulación internacional.

Respecto a los países de destino con los que los agentes y organizaciones establecen relaciones internacionales, sobresale la presencia de México (33%) y Estados Unidos (15%)⁸, y en un segundo nivel la de Colombia, Perú y Argentina, en un tercer nivel Chile, España y Ecuador, y finalmente países centroamericanos y otros europeos. Adicionalmente, con la información de las entrevistas se puede concluir que los dos mercados más importantes para las organizaciones de la AP, fuera de la región, son Estados Unidos y España, cada uno para la circulación de distintos bienes y servicios. Mientras que Estados Unidos es atractivo principalmente para el audiovisual y las artes escénicas, España lo es para el sector editorial y el diseño gráfico. Si bien estos son mercados transversales, cada sector puede encontrar oportunidades de expansión en otros países. La identificación de estos mercados no es objeto de este estudio, pero da señales el que después de estos dos países, es el mercado regional

⁸ Cabe resaltar que las organizaciones que reportaron tener vínculos internacionales se caracterizan por ser principalmente de los sectores de cine (23%), gestión cultural (19%), música (15%), teatro (11%) y servicios creativos (8%).

latinoamericano con el que más relaciones tienen los países de la AP (67,2%), siendo México el más importante en el contexto de la AP.

...EE. UU. fue considerado un destino especialmente relevante para el sector audiovisual y para las artes escénicas. No solo se trata de la mayor economía del mundo y cuenta con una comunidad latina muy relevante, sino que sobresale por su importancia en ambas actividades. Por un lado, existe potencial para exportar contenidos audiovisuales y servicios para compañías estadounidenses. Por otro lado, los consumidores estadounidenses tienen altos ingresos y son activos consumidores de espectáculos de artes escénicas, lo cual brinda oportunidades para vender derechos y realizar allí diversos tipos de performances, particularmente en el marco de la amplia oferta de festivales existentes. En el sector editorial se privilegiaron los mercados hispanohablantes debido a los altos costos de traducción. En ese sentido, España es un actor clave, pues se trata del principal mercado en castellano... (LADO B 2020)

En cuanto a fortalezas y debilidades a nivel internacional, los actores identifican como su principal ventaja la producción artística de calidad y la experiencia (61,5%). Sin embargo, reconocen como sus principales desventajas la poca gestión que dedican las organizaciones para circular los proyectos artísticos a nivel internacional (debido a que exigen personas dedicadas exclusivamente a esta gestión y recursos financieros en la movilización el desarrollo de mercados); las barreras culturales e idiomáticas (costos de traducción, por ejemplo); el desconocimiento de los mecanismos de comercio exterior y la inestabilidad política que afecta precios a partir de la inestabilidad de las tasas de cambio. Respecto a las oportunidades y barreras a nivel internacional, los actores identifican como su principal oportunidad los mercados crecientes, y como principal barrera la falta de conocimiento en temas de comercio exterior, arancelario y tributario.

Finalmente, cuando se indaga con los actores acerca de estrategias y políticas públicas que podrían implementarse para fortalecer y dinamizar los vínculos comerciales entre los agentes del sector, resaltan estas tres: i) Creación de políticas públicas que permitan el intercambio y el apoyo económico a la circulación —programas de coproducción, apoyos a la movilización, acuerdos con transportadores, flexibilidad en el tránsito de los proyectos artísticos y las personas, coordinación de políticas públicas, mecanismos de financiación—; ii) Generación de información y desarrollo de capacidades para las organizaciones y así ayudar a mitigar las barreras de circulación —señalar oportunidades, disminuir costos, generar procesos sostenibles, construcción de rutas acordes al tamaño, negociación de derechos—; iii) Fortalecimiento de redes — identificación de agentes (intermediarios), propiciar el reconocimiento de pares, espacios para generar conexiones—. Este punto se retomará en el capítulo de hallazgos y recomendaciones.

Complementaria a esta información, en el diagrama 2, que se presenta a continuación, se redistribuyeron las organizaciones entrevistadas en un plano cartesiano que mantiene el eje sobre la preferencia por la movilización de valores económicos sobre los estéticos y reemplaza el nivel de informalidad, por el nivel de internacionalización de las organizaciones. En este nuevo plano cartesiano se evidenciaron al menos cuatro formas de circulación:

- i) *Tipo 1:* Las organizaciones que circulan exclusivamente en el mercado local y que fueron descritas previamente.
- ii) *Tipo 2:* Las organizaciones que tienen vínculos internacionales con una apuesta de proyectos artísticos más arriesgada (que valoran más lo estético que lo económico).
- iii) *Tipo 3:* Organizaciones que buscan un equilibrio entre los valores estéticos y económicos.

- iv) *Tipo 4:* Las organizaciones que tienen vínculos internacionales con apuestas principalmente económicas.

¿Qué circula?: los proyectos creativos como objetivo del sector

Un proyecto artístico es la razón por la cual se unen múltiples organizaciones de diversos tamaños con el fin de desarrollar un producto o servicio tangible dirigido a una audiencia;. De manera que un disco, una película, un libro, una obra de teatro, una gira o una obra plástica son proyectos en sí mismos, y para lograr su producción, distribución y circulación se hacen negociaciones entre múltiples organizaciones. Por ejemplo, un grupo de pequeñas organizaciones puede desarrollar una película bajo un contrato de coproducción, y luego negocian con diferentes distribuidoras y exhibidores en los países en los que circulará. Para un disco se pueden unir músicos, estudios, productores y gestores, para que luego el artista principal negocie con una distribuidora digital y con intermediarios para gestionar eventos en vivo. Para lograr estos intercambios, se necesita un proyecto específico que es el medio de negociación, pero también se necesita de esta red de organizaciones que circulan productos, servicios y personas cuyo objetivo es el desarrollo del proyecto común.

Aunque muchas empresas medianas, principalmente relacionadas con la financiación estatal, suelen desarrollar espacios para que artistas independientes puedan negociar con plataformas más grandes de gestión, en realidad lo que ocurre es que muchas empresas pequeñas comienzan a adquirir esas funciones de intermediación y se convierten en fuertes circuladores internacionales, porque los artistas independientes encuentran mayor comodidad en esos espacios de negociación. De manera que la teoría lineal de Cohendet (2014) no se cumple del todo en una región como la latinoamericana, y en cambio la red es un espacio que se fortalece en diferentes clústeres que se juntan para fortalecerse entre sí.

La formalización de las relaciones en este sentido no siempre se da, sino que más bien las organizaciones se dedican a desarrollar relaciones informales con artistas cercanos a sus círculos comerciales o incluso de amistad. Por esta razón se pueden ver muchas pequeñas organizaciones que en realidad son bastante fuertes en cuanto a su capacidad de circulación internacional, pero que en realidad son muy poco formales. Las relaciones comerciales de agentes pequeños como Eva Bracamontes o Andamio Teatro son bien representativas en este sentido, pues tienen una alta circulación, especialmente en Colombia, aunque son organizaciones mexicanas, pero logran esta internacionalización a partir de vínculos completamente informales: tanto Eva como Andamio logran giras creativas en Colombia por sus relaciones de amistad con artistas en ese país, y luego se convierten en gestores que llevan a esos artistas a México (*Tipo 2*).

De esta manera, las organizaciones comienzan a crear una especie de clústeres en donde se ubican según sus intenciones de mercado y su capacidad de internacionalización, y esa cercanía o similitud en cuanto a sus propias estructuras (de objetivos y estrategias principalmente) les permite generar mejores negociaciones. De alguna manera, lo que ocurre es que los artistas prefieren negociar entre ellos y los corporativos prefieren tener todo el control de su cadena de valor, lo cual diferencia por completo sus modelos económicos y por consiguiente sus relaciones de circulación (*Tipo 2*).

De esta manera, la linealidad de las pequeñas organizaciones en el espectro *underground*, a las grandes o *upperground*, no existe necesariamente. Las organizaciones comienzan a crear una especie de

clústeres en donde se ubican según sus intenciones de mercado y su capacidad de internacionalización, y esa cercanía o similitud en cuanto a sus propias estructuras (de objetivos y estrategias principalmente) les permite generar mejores negociaciones. De alguna manera, lo que ocurre es que los artistas prefieren negociar entre ellos y los corporativos prefieren tener todo el control de su propia cadena de valor, lo cual diferencia por completo sus modelos económicos y por consiguiente se modifican sus relaciones de circulación.

De este tipo de movimientos se benefician principalmente los artistas independientes o con organizaciones muy pequeñas, por lo cual se comienzan a generar contactos muy interesantes entre unos y otros, porque gracias a ese contacto es que los artistas pueden moverse entre países. En consecuencia, con lo anterior, las pequeñas organizaciones tienen clústeres de trabajo en red que apoyan la circulación local e internacional entre sí y eso permite una forma de intermediación completamente diferente a la que se acostumbra a partir de organizaciones de mayor tamaño que funcionan como porteros entre grandes distribuidores y pequeños productores (*Tipo 2 y 3*).

Cabe resaltar que las grandes organizaciones tienen una alta formalidad con legalidad fiscal en todos los países en los que tienen presencia, lo cual por un lado les da una alta posibilidad de circulación de sus propias producciones; mientras que por el otro lado les da una dificultad de movilidad porque si el proyecto específico no cumple todos los lineamientos internos de la compañía, entonces le queda casi imposible circular. Es decir que los grandes corporativos se formalizan en todos los países donde tienen presencia para lograr el objetivo de hacer circular sus propios proyectos, pero no para convertirse en un canal abierto de circulación. Empresas como Planeta o Whisky, por ejemplo, tienen una figura fiscal en cada país en el que tienen presencia, pero solamente circulan los productos que ellos mismos distribuyen, o incluso intercambian personas que pertenecen a la planta de trabajo de un país para aportar al desarrollo de un proyecto en otro país, pero no se salen de su propio esquema o estructura organizacional. De esta manera el dinero que generan con sus producciones se queda dentro de sus propias organizaciones; el intercambio se hace entre sus propias organizaciones y no intercambian o generan vínculos con la red creativa en su totalidad (*Tipo 4*).

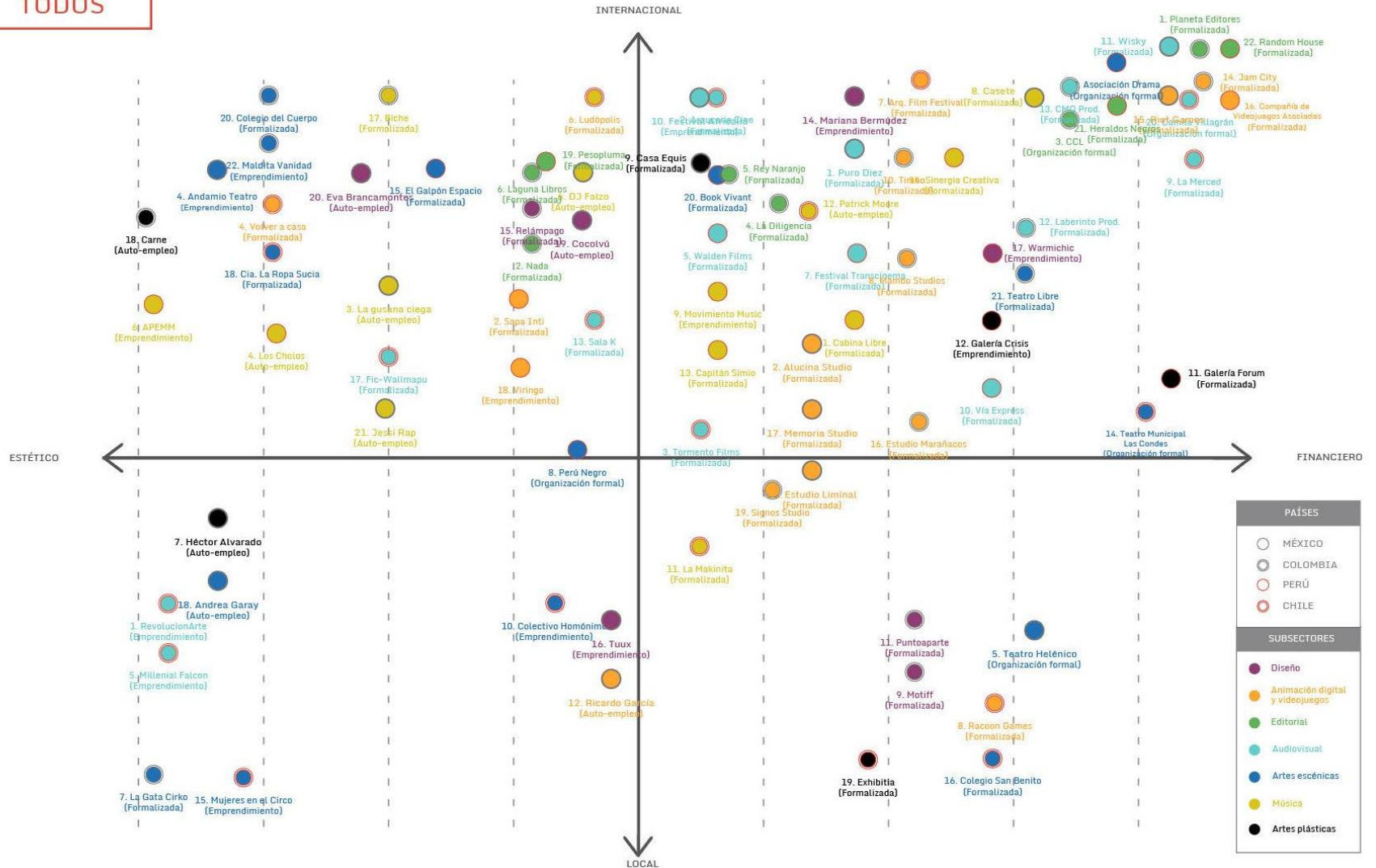
No obstante, hay organizaciones que parecen tener las mismas características de los grandes corporativos, pero que se encargan solamente de una labor de circulación en la cual traen bienes y personas a sus países de origen, a través de ferias, mercados o festivales. Es decir que se convierten en algo así como exportadores, pero que negocian tanto el movimiento de artistas como de productos. Estas organizaciones son las que están en el nivel medio, aunque en realidad sus estructuras internas no son muy grandes, y, dado su objetivo de circulación de proyectos más que todo con objetivos estéticos, se relacionan con pequeñas organizaciones y tienen un flujo interesante con las mismas. Muchas de estas organizaciones tienen claro que su nicho de consumo es el independiente y por consiguiente no pretenden conectar a los *underground* con los *upperground*, sino darles a los primeros una plataforma de circulación e intermediación adecuada a sus necesidades. Un gran ejemplo es la feria FAIN gestionada por la galería Casa Equis, que no busca salir a los grandes círculos de la venta de arte, sino fortalecer a los pequeños consumidores que tienen presupuesto para comprar a partir de US\$ 100.

De esta manera, lo que se puede ver en la circulación es que las intermediaciones se dan a partir de proyectos creativos que son los que alimentan los diferentes mercados. Para lograr que la red funcione existen organizaciones de diferentes tamaños que tienden a moverse entre ellas mismas o con otras cuyos objetivos sean afines, de manera que intermedian solo con aquellas que pertenecen a sus propios

espacios de circulación. Es decir que el mercado no es lineal, sino que funciona dentro de nichos específicos a los que pertenecen las organizaciones y a partir de los cuales se fortalece.

Diagrama 2- Nivel de internacionalización vs preferencia por el mercado (todos los agentes creativos de la AP)

TODOS



Fuente: Elaboración propia

Redes de circulación de bienes y servicios creativos por países

México: el mercado creativo de mayor tamaño de la AP

El ecosistema creativo del país está compuesto por organizaciones de diferentes tamaños y una interacción entre todas que vale la pena resaltar. En general, los entrevistados hacen parte de micro organizaciones autogestionadas. Muchos de ellos trabajan para marcas y agencias de mayor tamaño, lo que implica que requieren a las corporaciones para poder acceder al mercado, pero al mismo tiempo establecen relaciones con organizaciones proveedoras de otros servicios. Estas organizaciones desarrollan múltiples servicios, donde unos están más ligados a la supervivencia financiera y otros al gusto o búsqueda estética. También es importante resaltar que en varias ocasiones los entrevistados señalaron que renunciaron a sus trabajos formales para aventurarse al emprendimiento, con el objetivo de tener mayor independencia, y esto evidentemente los liga a la búsqueda de objetivos estéticos: “Yo me sigo considerando una empresa *indie*, no al nivel ejecutivo” dice Rodrigo Garrido, de Alucina Studio.

Es frecuente en la red creativa del país, que las grandes empresas contraten a otra más pequeñas para que se encarguen de la gestión de la producción y de todo el proceso creativo, es el caso de las agencias publicitarias. La gran empresa se dedica principalmente al relacionamiento con el cliente, de todo el proceso logístico y administrativo, y subcontratan los procesos creativos y de producción para concretar las necesidades de los clientes en el mercado. Una vez la demanda por dicho proceso creativo está en la red de las empresas de mediano y pequeño tamaño, opera un trabajo colectivo entre varios artistas que se unen para el desarrollo de un proyecto, y para eso usan cada uno su organización que se dedica a labores específicas que permiten complementar el proceso. Si bien la función de las agencias es bastante importante para lograr un flujo adecuado de dinero dentro de la red, algunas de las organizaciones pequeñas (micro) prefieren trabajar directamente con los clientes porque consideran que los procesos de decisión dentro de la agencia son demasiado largos y complican la comunicación entre las partes, lo que los lleva a establecer canales directos de comunicación en nombre de la organización contratante.

Vale la pena resaltar que estas redes *micro* se configuran como redes, donde los agentes les dan valor a las relaciones personales (amistad) y eso es lo que les permite generar vínculos en el largo plazo. Es decir que muchos pequeños grupos, todos con objetivos comerciales diferentes, se unen ya sea para gestionar un proyecto propio o para proveer un servicio a un corporativo. En todo caso terminan funcionando como una gran red de colaboración. Al respecto, los entrevistados señalan que “estás rodeado de gente que tiene tus mismos intereses” como lo explica Jorge Vilches de la Gusana Ciega, del campo de la música. Vilches hace énfasis en la importancia de espacios como los estudios de grabación o los ensayos, que sirven para conocerse y activar las redes de trabajo y las colaborativas: “esos esfuerzos de tener una infraestructura son los que pueden ayudar a tener buenas grabaciones”, concluye.

Entre las micro organizaciones existen relaciones predominantes según el tipo de servicios y bienes que ofrecen. Algunas organizaciones se pueden posicionar más cerca de las grandes corporaciones como distribuidoras digitales o agencias de publicidad, mientras que otras están más ligadas a la producción de proyectos artísticos, y en ese caso se relacionan con empresas intermediadoras que están en el sector público o que están también en su nivel micro, lo que les permite llegar a consumidores específicos con apuestas estéticas más arriesgadas. Sin embargo, es difícil conciliar apuestas estéticas arriesgadas con

la sostenibilidad económica de la actividad. Así lo describe Diego Beyró de Casa Equis: “abarcamos más público, también damos entrada a más artistas y la gente se siente más parte del lugar. Pero tener obra accesible y variada hace que sea más difícil tener ingresos y cubrir gastos”.

Por otro lado, la flexibilidad en los modelos de negocio da una cercanía a la informalidad que les permite tanto a organizaciones como a artistas independientes tener servicios más variados a partir de los cuales pueden tanto venderles directamente a clientes relacionados con ámbitos publicitarios como producir obra para nichos o desarrollar proyectos propios. Esta diversidad de relaciones y productos les permite generar ingresos, sin renunciar a apuestas artísticas de mayor riesgo. Es el caso de artistas como Cocolvú, quien dice "Le entro a todo. Soy todólogo", él vende gestión de marca a partir del arte así como prints y serigrafías; Eva Bracamontes trabaja en diseño de interiores a partir del muralismo y vende dibujos y fotografía; Taina González gestiona su compañía de teatro con obras propias y vende servicios de concientización de seguridad con las artes escénicas; DJ Falzo gestiona eventos, conciertos y giras, pero hace parte de colectivos y también tiene su propio proyecto musical; Andrea Garay, que es el caso más especial en tanto trabaja para cuatro compañías de danza y gestiona dos talleres de dibujo.

hay por lo menos tres tipos de micro-organizaciones que van de empresas formalizadas hasta el desarrollo de emprendimientos y el auto-empleo. También demuestra que en realidad es difícil de definir quién pertenece a cuál de las dos últimas categorías, porque estas dependen exclusivamente de la necesidad de los dueños de ser formales o informales. De hecho, pueden tener una empresa para el relacionamiento con ciertas empresas, organizaciones o instituciones y autoemplearse con otros miembros de la red. Quienes más se relacionan con corporativos tienden a formalizarse, mientras quienes se quedan en espacios de relacionamiento directo con el cliente tienden a mantenerse en la informalidad.

Es decir que la intermediación con las grandes y medianas empresas termina por formalizar los proyectos artísticos, mientras que las transacciones de creatividad (servicios, así sean publicitarios) tienen dinámicas de formalización más flexibles como los contratos *freelance*. Estas relaciones que no son deterministas, sino más bien comprensivas, permiten ver que de hecho los sectores como el audiovisual, los videojuegos, y la animación están más cercanos al emprendimiento, dado que su producción es muy cercana a la publicidad, así tengan varios servicios y producción de bienes creativos, mientras que los espacios autogestionados se relacionan con el diseño, la música, las artes visuales, y las artes escénicas, que tienen relaciones con empresas de su categoría, con organizaciones públicas o con clientes finales.

Algunos intermediarios que vale la pena resaltar son los distribuidores que deben formalizarse porque el hecho de estar entre corporativos y artistas los lleva a tener necesidades jurídicas muy específicas. Esto ocurre con Casete, quienes deben firmar contratos tanto con los músicos y productores de contenidos como con las plataformas de distribución digital. No obstante, presentan una gran comprensión de la necesidad informal y comunitaria en la que se desarrolla la red; de hecho, Orlando Jiménez de Puro Diez, que se dedica a la distribución de cine, describe el sector de esta manera: “El mundo cultural está conformado por células que se juntan”.

Del otro lado, las empresas corporativas están más formalizadas, hasta el punto de que tienen legalizaciones jurídicas en los países en donde tienen participación. Whisky, por ejemplo, funciona como un nodo a partir del cual los artistas pueden trabajar hasta en 5 países (a veces más), pero la organización está dividida jurídicamente entre cada uno de los países donde tienen participación. Esta formalidad les ha dado la posibilidad de saltarse la intermediación de las agencias de publicidad y así

negociar directamente con las marcas y proponer sus ideas a los canales de televisión. Adicionalmente, encontraron que radicarse en el país de destino les permite superar la barreras y costos de exportación (doble tributación o sobre costos por pagos a extranjeros), también ofrece mayores claridades tributarias y una diversificación del riesgo de la devaluación de las monedas locales frente al dólar.

Panorama de las ICC en México

En México la industria cultural y creativa tiene una importante trayectoria a nivel mundial. No obstante, su potencial parece estar poco explorado en los últimos años. Esto se ve reflejado en la reducción de su participación en la producción nacional, que en 2018 representó el 3.2%, 0.8 puntos porcentuales por debajo del monto que obtuvo en 2009 (4%) e incluso inferior al promedio de la década 2008-2018 (3.5%) (según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI, 2019). La descripción por componentes permite evaluar que el Estado, con un 0.2%, es quien menos contribuye porcentualmente en el sector cultural en la producción nacional, mientras que el mercado aportó un 2.4% y los hogares un 0.6%. Tanto la participación del Estado como de los hogares ha permanecido invariable en lo corrido de la década 2008-2018 (INEGI, 2019). De ahí que, conforme a la opinión de Eduardo Cruz Vázquez, quien lidera el Grupo de Reflexión sobre Economía y Cultura - GreCu-, la reducción en los niveles de producción de la industria cultural es una consecuencia del estancamiento por cerca de 11 años del gasto público destinado a este rubro y, dadas las prioridades del gobierno actual, parece que la situación no cambiará en los años recientes (Tello, 2019).

En cuanto a los puestos de trabajo generados por las actividades económicas relacionadas a la industria cultural, en el año 2018 la participación con respecto al total nacional fue del 3.2%, es decir, aproximadamente 1.369.000 empleos (INEGI, 2019). En lo que respecta al marco institucional, la industria cultural mexicana cuenta con el respaldo de la Secretaría de Cultura que fue constituida en 2015 como una evolución del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), quien actuaba desde el año 1988. La misión principal de esta Secretaría es fortalecer, promover e internacionalizar las actividades artísticas y culturales del país (Secretaría de Cultura, s.f.).

Es importante resaltar que las tres categorías de las organizaciones que conforman la red son importantes para la circulación de bienes y servicios en el ecosistema creativo mexicano. Además de eso, hay que ver la relevancia que tienen las pequeñas organizaciones hasta el punto incluso de tener clasificaciones internas que van desde lo más empresarial y formal hasta la autogestión de procesos netamente creativos. Esta gama es difícil de definir claramente, pero al menos la categorización y clasificación permite entender mejor qué tipo de organización es cada una para entender su dinámica en la red.

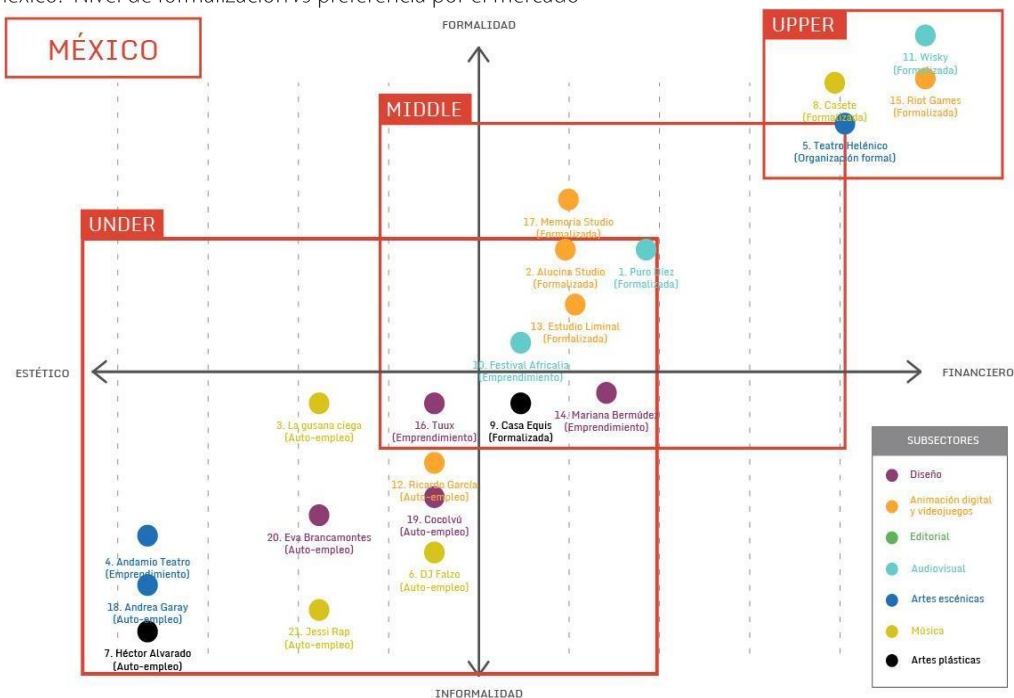
Por último, las organizaciones públicas comprenden el funcionamiento del ecosistema y por tanto se han adaptado al mismo. Como ocurre con el caso del Teatro Helénico, que es un nodo que vincula a los consumidores con las compañías de teatro y así se aprovechan los recursos públicos; su posición gubernamental le permite ser un intermediario entre grandes y pequeñas organizaciones, pero al mismo tiempo dificulta la gestión de dineros por la burocracia estatal.

En cuanto a la red internacional, las micro organizaciones menos formales y con mayor apuesta a los valores estéticos que los de mercado tienen conexiones internacionales principalmente por la participación de los artistas en el desarrollo de proyectos creativos en otros países de la AP. Esta movilidad se da desde la autogestión de ambas partes y funciona como un intercambio colaborativo donde se apoyan de manera conjunta los gastos del visitante. Usualmente estas conexiones se dan entre organizaciones o artistas con el mismo nivel de formalidad, por lo que además de contribuir a facilitar la movilidad y disminuir los gastos, la organización que juega de local pone a disposición del

visitante la red local y la infraestructura que posee. Cabe resaltar que para el caso de México los agentes que se encuentran en este tipo de circulación internacional ocupan el eslabón de la creación.

A medida que el agente está en eslabones asociados a la producción, distribución e intermediación de consumo, estos suelen ser más formales y, por tanto, las relaciones internacionales que establecen. Es más frecuente que distribuidores o intermediarios de consumo, como los festivales o las galerías de arte, tengan una red de contactos a nivel internacional más estable y asistan a su vez a espacios de mayor formalidad, como ferias o ruedas de negocio, donde se encuentran con empresas corporativas. Estas últimas se movilizan en estos espacios buscando contenidos creativos a para producir o distribuir, así como capitales que permitan hacer coproducciones o desarrollo de productos. Los mercados con los que más intercambio tienen son Estados Unidos, principalmente para audiovisuales, animación y video juegos. LATAM, donde resaltan las relaciones con Colombia, Chile y Argentina, seguido por España, Alemania y Reino Unido. En estos últimos países europeos son más frecuentes las conexiones en giras o presencia de artes escénicas y plásticas, frecuentemente para participar en ferias y ruedas de negocios. Pese a que las organizaciones y artistas tienen relaciones con países de la AP, señalan que es de su interés explorar más estos mercados y establecer relaciones permanentes de intercambio creativo y comercial.

Diagrama 3- México: Nivel de formalización vs preferencia por el mercado

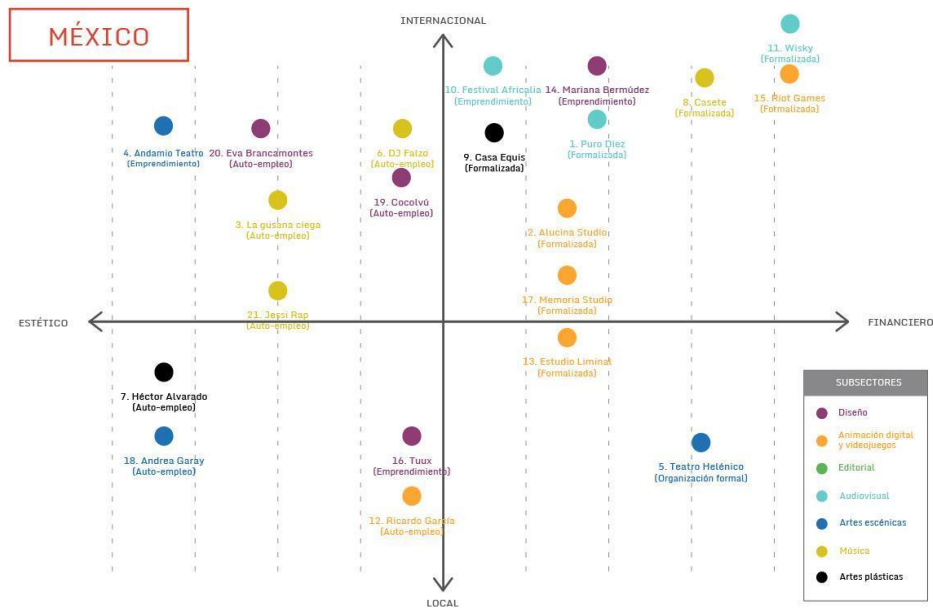


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, sin importar el tamaño, hay un grupo de empresas que dependen exclusivamente del mercado local, unas porque no tienen interés en explorar otros mercados y otras porque desconocen las redes de interés, los agentes de conexión y las posibilidades que tienen en otros mercados o circuitos artísticos. En cualquiera de los casos para las organizaciones establecer relaciones con otras organizaciones con los países de la AP es de su interés, pero argumentan, adicionalmente, que hacen

falta agentes especializados, tanto públicos (como agencias gubernamentales) como privados, que permitan generar las conexiones.

Diagrama 4- México: Nivel de internacionalización vs preferencia por el mercado



Fuente: Elaboración propia

Colombia: un sector creativo que crece y se expande

En Colombia el ecosistema creativo contiene organizaciones en su mayoría de pequeño y mediano tamaño, y muy rara vez estas colaboran con las empresas corporativas sin una organización cultural como intermediaria, ya que las corporativas o de gran tamaño funcionan como una red que integra organizaciones de menor tamaño o no tienen la necesidad de generar este tipo de relacionamientos. Sin embargo, estos tres tipos de organizaciones pueden llegar a compartir el capital humano, es decir, que los trabajadores independientes generan relaciones y proyectos artísticos con los tres tipos de organizaciones.

Al igual que en México, la mayoría de los entrevistados hacen parte de organizaciones micro, cuyas labores muchas veces surgen de las necesidades que hay en el sector y se diversifican como resultado de la falta de oferta de servicios especializados. La formalización en muchos casos viene de la necesidad de tener una figura jurídica que les permita relacionarse con empresas de otros sectores económicos, así como acceder a beneficios promovidos por las políticas de fomento a la producción (ley del libro, leyes de cine, ley de espectáculos públicos, entre otras). La empresa de animación Timbo, por ejemplo, en palabras de Santiago Caicedo “se abrió para poder tener accesos a los beneficios de la ley de cine (...), se abrió no por los sueños sino por una necesidad de formalizar ciertos procesos ante el estado”.

Para entender el funcionamiento de las micro, cabe resaltar que una gran parte de ellas funciona por proyectos para los que se generan vínculos temporales con distintos empleados u otras pequeñas organizaciones. Este esquema en algunas ocasiones se instaura tras el intento fallido de tener un equipo fijo de trabajo, y, a pesar de la flexibilidad que aporta, es también una limitante por la dificultad de disponer del talento humano requerido en cualquier momento. Como lo plantea Luisa Montoya, de La Gata Circo, “mantener a las personas [artistas] conectadas (...) si no tenemos una oferta permanente para hacerles es muy difícil. Si tuviéramos una agenda copada (...) no tendríamos este problema”.

La dificultad de generar una oferta continua, que por un lado afecta mantener la red de trabajo local, también afecta el posicionamiento de las organizaciones en la red y en el mercado local e internacional. Debido a que las relaciones internacionales se generan en función de los proyectos artísticos, estos vínculos se mantienen en la medida que el proyecto lo demande. Una vez se cumple el tiempo visible en el mercado, los vínculos se pierden debido a que no hay otro proyecto artístico que empate el enlace, por lo que las organizaciones deben esperar el siguiente para reconectar las redes locales e internacionales.

Esto también se da porque las organizaciones se autogestionan y se conectan directamente; otras son las relaciones que se generan entre intermediarios porque amplían la oferta y logran mantener el vínculo en el mercado internacional diversificando la oferta con proyectos artísticos de distintas organizaciones. De tal manera se generan puentes que no sirven para un solo proyecto artístico, sino para todos los proyectos de una organización o de varias organizaciones. Alejandra Gómez de Biche señala la importancia de fortalecer las redes de *mánagers* y *bookers* en el campo musical entre los países de la AP para propiciar giras musicales continuas y relaciones con agentes locales como sellos y medios especializados de difusión que aseguren un posicionamiento efectivo de las agrupaciones. También evidencia que los procesos asociativos entre estos agentes, como por ejemplo la Asociación de Mánagers de Latinoamérica (MMF Latam), facilitan generar información y facilitan la comprensión de mercados de destino.

A nivel local, cabe mencionar que en la mayoría de los subsectores existen redes organizacionales tanto formales como informales, que funcionan como núcleos de intercambios de saberes y actualización de conocimientos, tanto artísticos como técnicos (organización, tecnologías, presupuestos). Si bien la mayoría de las veces las redes no generan proyectos artísticos con intenciones económicas a largo plazo, la creación de comunidad fortalece la gestación de nuevas ideas e intercambios a nivel local como internacional. Un ejemplo de esto son los intercambios de artistas locales e internacionales que se llevan a cabo en la galería Carne: “las exposiciones son casi una excusa para hacer las charlas de artista (...), la única regla es que el artista o el curador tiene que estar en el espacio”, explica Adriana Martínez. Estas redes han permitido visibilizar oportunidades y problemáticas de sector. Otro ejemplo son las charlas con autores en las librerías que generan intercambios culturales debido a que no movilizan exclusivamente los contenidos editoriales si no las visiones estéticas, sociales culturales y políticas de los autores nacionales e internacionales.

Panorama de las ICC en Colombia

Con la sanción de la Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura, que dio paso a la creación del Ministerio de Cultura, Colombia, pionera en la construcción de un entramado institucional en pro del fomento y el estímulo a la cultura, se ha ido consolidando con los años a través de diversas entidades, que de alguna forma han contribuido al desarrollo de una industria cultural y creativa con un enorme potencial en el país que no termina de ser aprovechado. En 2017 fue sancionada la Ley 1834, definida como la Ley Naranja y por medio de la cual se busca fomentar, desarrollar, proteger e incentivar la economía creativa. Esta quedó también consagrada en el Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022): “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, que concibió entre sus proyectos transversales la protección y promoción de la cultura y el desarrollo de la ahora denominada economía naranja (Departamento Nacional de Planeación).

En Colombia, la participación del valor agregado de cultura y economía naranja en el total del valor agregado nacional representó en el año 2018 el 3.03%, luego de ubicarse en 3.14% en el año 2017. Entretanto, la población ocupada en actividades económicas asociadas a estos sectores durante el año 2018 fue de 2.5% (según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2019). No obstante, el gasto público destinado para el sector cultural sigue siendo reducido, pues se aproxima solo al 0.2% del gasto total del Estado y se ha visto afectado desde 2015, cuando alcanzó un máximo de 390.793 millones de pesos y en 2018 solo ascendió a 340 mil millones, aproximadamente.

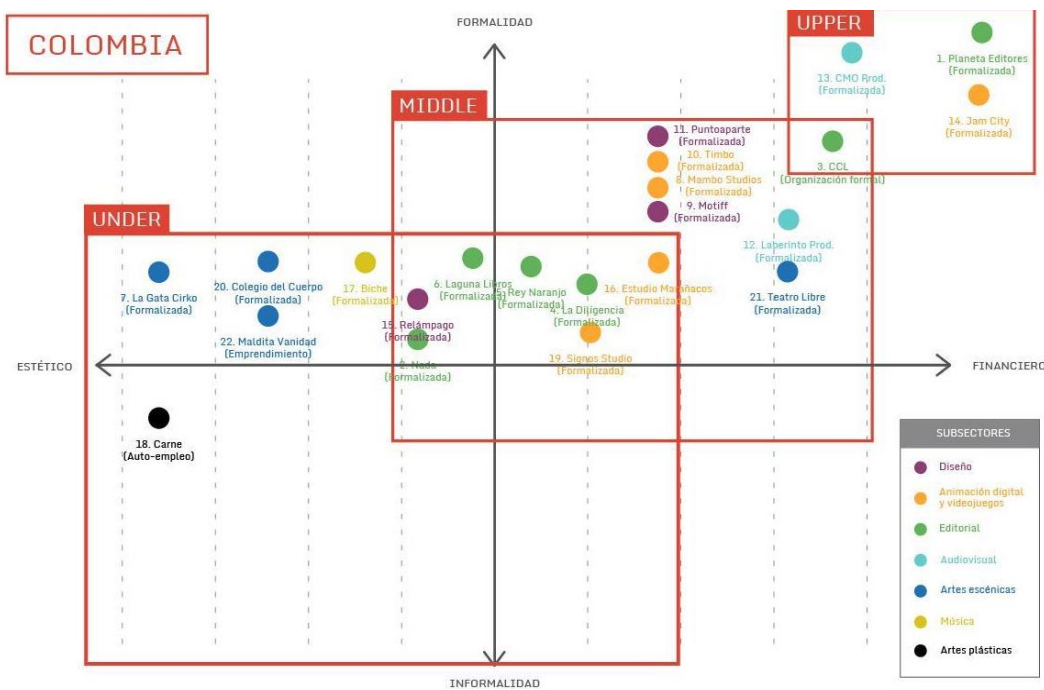
Así pues, en palabras la ex secretaria de Cultura de la ciudad de Bogotá: “En términos generales el problema es que Colombia cuenta con un presupuesto muy bajo para atender lo que, por una parte, es un gasto público social y un derecho humano fundamental y, por otra parte, es una de “nuestras tierras más fértiles, ya que la riqueza de diversidad cultural de nuestro país lo destaca mundialmente y es comparable a nuestra biodiversidad. Las dos están en peligro” (Ruiz, 2017).

Por otro lado, es importante aclarar que la mayoría de las pequeñas organizaciones tienen un portafolio de servicios comerciales que no es el centro de sus objetivos estéticos, sino el motor financiero que sustenta sus proyectos artísticos. Este es el caso de la galería Carne, que arrienda espacios para artistas con el fin de pagar los gastos de la casa, y desarrolla los bienes en los países de destino para reducir los costos de transporte. “Con el transporte (..) lo que empezamos a hacer fue plantear proyectos que nosotros (...) pudiéramos hacer en otro lado” dice Adriana Martínez de la galería. Del mismo modo, los sectores de animación, diseño y audiovisual han diversificado sus portafolios para ofrecer servicios comerciales que ayuden a sustentar el desarrollo de proyectos artísticos propios: “A veces prestamos servicios inevitablemente, pero (...) el objetivo mayor siempre ha sido crear contenido propio” comparte Santiago Caicedo.

Con el panorama de la diversificación de servicios ya establecido, es importante considerar ahora cómo funcionan las redes a un nivel más creativo que mercantil. En el ámbito de las relaciones internacionales, las ferias y festivales son las ventanas en las que organizaciones pequeñas y medianas pueden conocer a sus pares y establecer nuevas redes. Sin embargo, es un espacio muy limitado de tiempo en el que la

efectividad de los intercambios depende mucho del *feeling* natural entre artistas, organizaciones e intermediarios. En su mayoría los vínculos con otras organizaciones extranjeras están marcados por estos encuentros o por los recorridos personales de cada uno en otros países, a partir de redes generadas de manera personal que han tomado tiempo construir. Cabe resaltar también que esto provoca un sentir generalizado de distancia frente a las oportunidades internacionales, ya sea por el desconocimiento de las redes en otros países o por las dificultades financieras para acceder a ellas. Por esta razón, las organizaciones pequeñas fortalecen sus vínculos con la creación de comunidades, que se logran a través de lazos de amistad y colaboraciones que surgen a raíz de esta, tal como lo plantea María Paola Sánchez de la librería NADA: “se forman redes, pero por afinidad real entre las personas (...) se vuelven sinceras esas relaciones”.

Diagrama 4- Colombia: Nivel de formalización vs preferencia por el mercado



Fuente: Elaboración propia

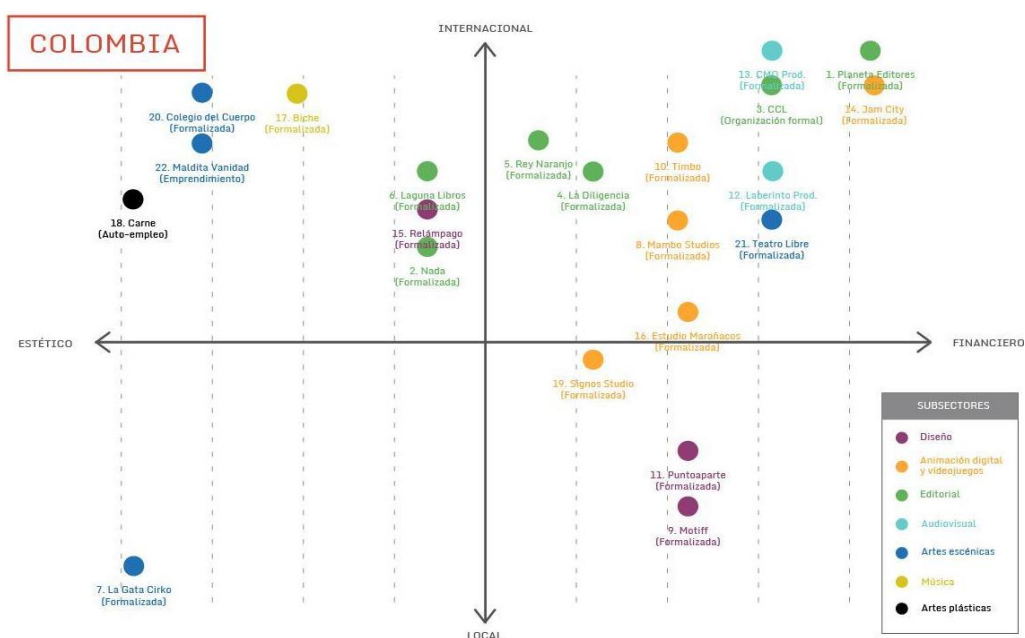
De otro lado, las organizaciones corporativas tienen ramas internas en otros países que se encargan del desarrollo de sus redes locales e internacionales, como es el caso de la Editorial Planeta. Sus redes son cerradas y con ellas responden a todas sus necesidades sin acudir a servicios externos. Sin embargo, deben generar redes con intermediarios de consumo, librerías, para el desarrollo de sus actividades para ampliar el mercado local. Las organizaciones culturales usualmente tienen vínculos con el estado que se mantienen en el tiempo y se renuevan, lo que les permite tener una seguridad a largo plazo.

No sobra mencionar que la figura de intermediarios mercantiles (*booker*, agentes literarios, mángers, distribuidores) no está muy presente en el sector cultural colombiano, y podría ser un vínculo clave para extender las redes a nivel internacional y expandir los mercados. Del mismo modo, hay escasez de divulgación de los proyectos, por lo que el alcance y la formación de público son una tarea

prácticamente individual que ha sido relegada a la gestión cultural, al periodismo cultural, y a canales de comunicación directos al público.

Al hacer un análisis más puntual sobre el comportamiento de las organizaciones entrevistadas y los vínculos que generan a nivel internacional, encontramos que la mayoría tienen vínculos internacionales y como se describió en el capítulo anterior, son con organizaciones que sirven de porteros de entrada para el mercado local, es decir son validadores de la oferta internacional en el país, así como son oferentes de bienes y servicios locales en el contexto internacional. Estas son principalmente empresas de pequeño y mediano tamaño formalizadas, cuyas relaciones generadas en el mercado internacional son principalmente de producción y distribución (cuadrante internacional – financiero). Las organizaciones que tienen mayores apuestas por los valores estéticos también tienen relaciones internacionales, pero, entre más se van acercando a los valores estéticos, los vínculos internacionales adoptan nuevos modelos que les facilitan movilizar los bienes que producen, por ejemplo, producir los proyectos creativos en los lugares de destino.

Diagrama 5- Colombia: Nivel de internacionalización vs preferencia por el mercado



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los países donde tienen mayores vínculos las organizaciones colombianas son México, Estados Unidos, España y Argentina. Al igual que México las relaciones con Estados Unidos están dirigidas hacia los sectores audiovisuales, de animación y videojuegos. Mientras que México, España y Argentina son de especial relevancia para el sector editorial. En general las organizaciones tienen el interés de generar relaciones con Chile y Perú, pero dicen tener dificultades para establecer contactos con conocimiento de las redes de circulación en el país de destino que les permita ingresar a estos mercados. Adicionalmente encuentran que el desconocimiento de los procesos de exportación, el valor de los impuestos en otros países y los costos de transporte limitan mucho la movilidad internacional de los proyectos creativos. Señalan que es importante generar procesos de formación para la

internacionalización (rutas estratégicas), adicionalmente, consideran que es necesario que la AP disponga de recursos financieros y técnicos que facilite la comprensión de los otros mercados, la generación de redes y la facilidad de mover bienes (con pequeñas y medianas escalas) y servicios que puedan competir en los mercados de destino (disminución de tributación).

Perú: un sector creativo en consolidación

En Perú coexisten diversos tipos de organizaciones con distintos niveles de formalización, que han logrado acoplarse y moverse en la red alterando los altos grados de formalidad con la gestión práctica y funcional de sus actividades. Sin embargo, hay un esfuerzo constante por el incremento de dicha formalización, así como la profesionalización de los agentes y de los procesos para la producción de bienes y servicios. Aunque los entrevistados valoran la creación de nuevos apoyos desde el Estado para dinamizar los diversos campos del ecosistema creativo, consideran que se requiere el fortalecimiento y la articulación de las organizaciones públicas que tienen algún nivel de incidencia en el sector creativo, el establecimiento de marcos legales de largo aliento, un conjunto de políticas culturales interinstitucionales e intersectoriales que proporcionen perspectivas y estrategias integradoras, así como el incremento paulatino de los incentivos económicos y no económicos para el sector.

Gran parte de las organizaciones del sector creativo son pequeñas organizaciones que se relacionan con otras organizaciones para desarrollar iniciativas que parten de objetivos estéticos individuales y grupales. En algunos casos, unos pueden ser proveedores de bienes y servicios de los demás, según quien lidere y dirija el proyecto o apuesta creativa. En el caso de las corporaciones, algunas cuentan con sus redes internas para producir y distribuir sus bienes y servicios. Otras, aprovechan la intermediación que ofrecen las organizaciones para lograr la producción de bienes y servicios específicos que nutren una cadena mayor de servicios, como ocurre en el caso de la animación, el cine, la música y los videojuegos.

Del total de iniciativas consultadas en Perú, la mayoría son micro y combinan sus actividades creativas con ocupaciones laborales en campos como la docencia; o actividades con entidades públicas y privadas de otros sectores económicos. Por lo tanto, los trabajadores culturales no dedican 100% de su tiempo a labores asociadas con la organización: muchos de ellos combinan este trabajo con otras actividades remuneradas que suman en el global de ingresos del trabajador cultural; hecho característico de quienes se mueven en las dinámicas de las pequeñas organizaciones. Este comportamiento también se presenta en los otros tres países, sin embargo, en Perú es más notorio.

Estas organizaciones surgen por la poca presencia de proyectos artísticos en el mercado nacional, por el interés de ofrecer novedades creativas en un escenario que homogeniza las propuestas, por el deseo de ampliar el espectro de lo diferente o dada la necesidad de suplir un servicio en el ecosistema que no existe o del cual hay muy pocos oferentes. Es así como en 2014 nació la Editorial Pesopluma: “por el deseo de tres socios, todos amigos del colegio que buscaban refrescar la oferta editorial en el Perú, poner otro estilo y marcar diferencia. [...] El primer proyecto fue la publicación de San Gabriel de Julio Ramón Ribeyro, la cual desencadenó el proceso de formalización del grupo”, describe Carlos Vela Santos, director de la organización.

El objetivo estético individual y grupal es central para la mayoría de las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, aunque destacan la importancia de la sostenibilidad económica para que estas puedan subsistir en el tiempo. Por ello, algunos crean escenarios complementarios y paralelos de trabajo para continuar con los proyectos creativos, mientras participan en otras actividades que generan ingresos continuos para la subsistencia, como pasa con el Teatro La Plaza (Asociación Drama): “85% del recurso proviene de la venta de las propuestas que surgen de la marca Los Productores y el

otro 15% de auspiciadores claves”, aseguran Roxana Rodríguez Damiani y Claudia Tangoa, modelo con el cual respaldan las propuestas de interés estético y no comercial que lidera la Asociación⁹.

Respecto a la formalización, Perú se comporta de manera similar al resto de países que participan en el estudio: la formalización no es una prioridad para la consolidación de la empresa, sino que abre puentes de trabajo con entidades estatales, organismos supranacionales y empresas del sector privado, situación que les permite acceder a los diversos tipos de estímulos e incentivos públicos y, a su vez, les da cierto grado de consolidación ante otros actores. Así lo plantea Alfredo Quequezama Jaimes de Cabina Libre: “la formalización más que un deseo es una exigencia del entorno cuando prestan servicios a grandes empresas”.

Por otro lado, la formalización coexiste con otros modelos de gestión que responden a lógicas de funcionalidad y practicidad. Algunas de las participaciones de las organizaciones de pequeño tamaño no se facturan por la empresa formal, sino que se efectúan a través de la contratación directa del personal, lo que reduce costos de la intermediación en cadena de la producción de bienes y servicios. Sin embargo, desde otra perspectiva, este hecho visibiliza a los actores y no a la organización, lo que da cuenta de la importancia del binomio organización-actores en las relaciones e intercambios en el ecosistema y de cómo el ecosistema incentiva a flexibilizar la formalidad de los agentes dadas las circunstancias.

Se destaca la relevancia de las redes personales (se trabaja con quien se conoce y en quien se confía) y las recomendaciones personales para identificar posibles proveedores, socios y auspiciadores de proyectos en todos los niveles: “muchos de mis contactos fuera del país son quienes conocí durante mi vida en Alemania. [...] Los vínculos personales llevan a los vínculos laborales, a clientes o a nexos. Yo diría que el 90% de estas relaciones parten de recomendaciones”, plantea Miguel Barreda Delgado de Vía Expresa¹⁰. Por ello, los lazos, las relaciones y las experiencias previas de trabajo conjunto entre las organizaciones son vitales, pues son las que sostienen las interacciones y las complementariedades cuando surgen negocios o se generan iniciativas. Una particularidad de las organizaciones del sector creativo: los proyectos artísticos no son apuestas de largo plazo, son acciones con un tiempo de finalización previsto, lo que da cuenta de la movilidad en las articulaciones e integraciones entre organizaciones, y el peso que tiene la referencia tanto sobre la experiencia laboral como la calidad de los trabajos realizados para hacer posibles las relaciones en periodos determinados.

Otro es el caso de las corporaciones y algunas de las organizaciones formales, las cuales, a pesar de tener estrategias o unidades de negocio determinadas, recurren a la tercerización de bienes y servicios para cumplir con algunos de sus compromisos. En el caso de los videojuegos, la contratación de empresas peruanas es común para apalancar desarrollos de empresas en otros países: “la creación de juegos propios es una actividad pequeña porque no pueden hacerlo en un 100%. Siempre se balancean, pues más del 90% apunta al mercado extranjero dado que el comprador es [mayoritariamente] externo”, comenta Francisco Díaz Muñoz del gremio Compañías de Videojuegos Asociadas (CVA). Es decir, combinan la producción creativa propia con los servicios prestados a terceros en el mismo campo.

⁹ En el Galpón Espacio la diversificación en los usos del espacio ha sido crucial para garantizar la continuidad del lugar como escenario de encuentro y circulación de propuestas teatrales y de artes visuales alternativas, así como para integrar nuevos servicios que redundan en más recursos para el espacio como la realización de fiestas, conciertos con pequeños aforos, realización de talleres de artes en la temporada de verano, la participación como sede de ferias y festivales alternativos.

¹⁰ Por otro lado, las redes de trabajo también son flexibles, por ejemplo, en Walden Films la empresa la integra su dueño, si consigue algún proyecto y necesita apoyo, recurre a la asistencia de conocido, ya que no tiene empleados fijos. “Es una dinámica que se replica casi siempre de la misma forma, incluso para otras empresas del mismo alcance: se contrata al equipo con el que se trabaja para algún proyecto cinematográfico. Cuando no hay proyectos, apoyamos a los terceros de la misma manera”, detalla Nicolás Carrasco.

A lo anterior, se suma el intercambio de roles que asumen los diferentes actores para hacer viable la iniciativa, para sumar ingresos o para suplir algunas escasas ocupaciones en el desarrollo de las propuestas: “Es muy complicado porque muchos productores hacen producción y en realidad son actores. Hay actores que necesitan hacer producción, pero por el lado creativo hay una escasez de oferta en cierto nivel”, comenta Roxana Rodríguez y Claudia Tangoa de Teatro La Plaza (Asociación Drama).

Otra característica de las organizaciones en Perú es la alternancia entre la especialización en la producción de bienes y servicios y la ampliación de las disciplinas, artes y oficios que participan en dicha dinámica. Sin embargo, de forma paralela a la especialización de los roles y a la ampliación de la capacidad de los agentes para surtir diversas demandas, todavía se identifica como una debilidad característica del sector creativo la escasa presencia de otros actores cruciales en lo relacionado con la venta y comercialización de proyectos artísticos: “Faltan máangers y productores comerciales, especialmente de estos últimos que hagan comercialmente sostenible un proyecto”, como lo expresa Luis Pacora de la Asociación Peruana de Movimientos Musicales – APEMM.

Panorama de las ICC en Perú

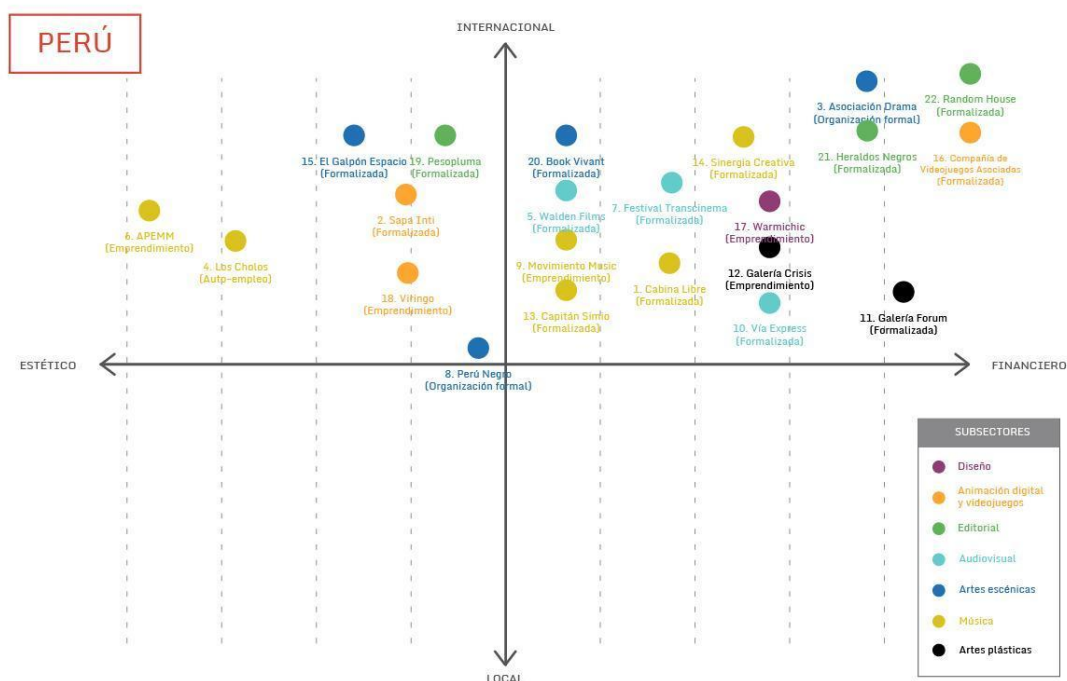
Si bien Perú es reconocido en el escenario global por la conservación de sus raíces culturales y el potencial turístico del mismo, los impactos económicos de la industria cultural, en términos de generación de empleo y producción, no se han actualizado desde el año 2005, momento en el cual fueron publicados, por primera y única vez, los resultados de la cuenta satélite cultural, estimada bajo la metodología Andrés Bello, misma a la que se acogieron Colombia y México. Esto no significa que no existan otros instrumentos para obtener información de una serie de aportes importantes de la industria, como lo son el Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de las Américas, el mapa sonoro estadístico de lenguas indígenas u originarias, el Sistema de Información Geográfica de Arqueología y el Sistema de Información Cultural de Mercosur, por mencionar algunos (según el Observatorio Iberoamericano de Cultura, s.f.).

Sin existir suficiente información para datear los aportes en materia de producción y empleo del sector cultural de Perú, pero teniendo en cuenta los valores asociados al comercio internacional resaltados en la sección anterior, es posible dimensionar una industria cultural que no ha logrado su pleno desarrollo, sustentado también en la reducida inversión realizada desde el Estado, que en 2018 se ubicó en 0.38% de presupuesto público, solo 0.7 puntos porcentuales por encima de la destinación efectuada en el año 2008 (0.31%), que se vería afectada nuevamente en el año 2019 al contraerse 0.4pp (según datos del Ministerio de Cultura de Perú, 2019). En el año 2017, la inversión per cápita en cultura fue de US\$0.75, inferior a países como México (US\$11.3) y Colombia (US\$2.55) (La República, 2017). Ahora, el marco institucional en pro del fomento y desarrollo de la industria cultural en Perú se viene consolidando luego de ser creado, tras diez años de discusiones políticas, el Ministerio de Cultura en el año 2010, cuya misión es ser ente rector en materia cultural, así como promover, proteger y difundir las manifestaciones culturales del país. Posteriormente también fueron creadas instituciones de importante envergadura como el Gran Teatro Nacional (2012).

Otro aspecto importante ligado al posicionamiento de los proyectos artísticos es la crítica y la prensa especializada. En segmentos como las artes visuales son imprescindibles en la valoración y apertura de oportunidades para los artistas: “aunque el rol de curador es nuevo, hay momentos en los cuales pareciera que es más importante el curador que el artista”, comenta Graciela Mulanovich de la Galería Forum. En esta misma línea la publicidad, el marketing y la gestión de prensa son vitales para garantizar presencia de los eventos en la agenda cultural del país, sea que se trabaje por medios de comunicación masivos o alternativos (de nicho), lo cual sigue siendo un aspecto débil de las organizaciones, especialmente de las micro que no cuentan con recurso propio para estas actividades¹¹.

¹¹ “El presupuesto que se maneja no se puede destinar a difundir el festival, por lo cual resulta tedioso todo lo relacionado con la publicidad. Por eso, el desafío es cómo generar alianzas mediáticas y fortalecer los canales de promoción del festival”, reflexiona John Campos Gómez del Festival Transcinema.

Diagrama 6- Perú: Nivel de formalización vs preferencia por el mercado

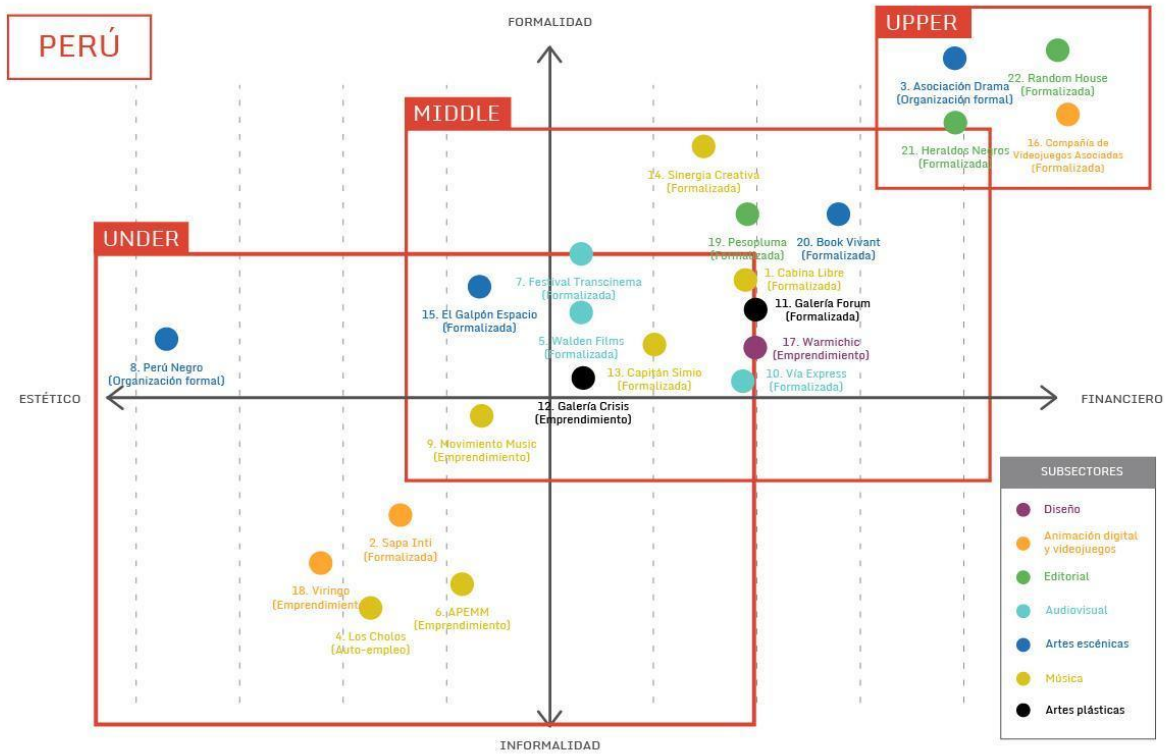


Fuente: Elaboración propia

Algunos resaltan que “hay que viajar. Si te quedas solo en Perú no te conocen”, asegura Hery Ticona de Sapa Inti. Para Miguel Barreda Delgado de Vía Expres: “Es importante la experiencia de salir, porque surgen muchas ideas. Hay que aprender a cocinar y practicar el inglés, pues es el idioma oficial de los festivales y ferias. Así puedes encontrar socios en las latitudes menos esperadas”. De ahí la importancia de ampliar los estímulos y oportunidades, así como los tipos de agentes beneficiarios que acceden a estos concursos que el Estado promueve en la actualidad, e integrar al sector privado para garantizar una mayor participación peruana en diversas vitrinas internacionales como ferias, festivales, eventos académicos, mercados y ruedas de negocios.

En cuanto a los consumidores, los consultados comentan que es escasa la información que tienen sobre sus públicos. Si tienen información responde en ocasiones a procesos intuitivos y no a estrategias de gestión del conocimiento diseñadas y con análisis periódicos. Hay mediciones incipientes en el país sobre algunos consumos, pero aún no permiten caracterizar los factores que inciden en las elecciones y preferencias de los públicos.

Diagrama 7- Perú: Nivel de internacionalización vs preferencia por el mercado



Fuente: Elaboración propia

Chile: un sector creativo con apuestas estéticas y sociales

En Chile la composición del sector creativo tiene unas características comunes a los sectores económicos del país donde hay una base amplia de pequeñas y medianas empresas y pocas empresas de gran tamaño con una alta concentración del mercado, algunas de estas de capitales extranjeros. A partir de las entrevistas se encontró que existe un contingente de organizaciones que son pequeñas empresas, que existen formalmente (porque es requisito para postular a los fondos que ofrece el sistema público), y que las organizaciones tienen una apuesta fuerte por la circulación de valores estéticos.

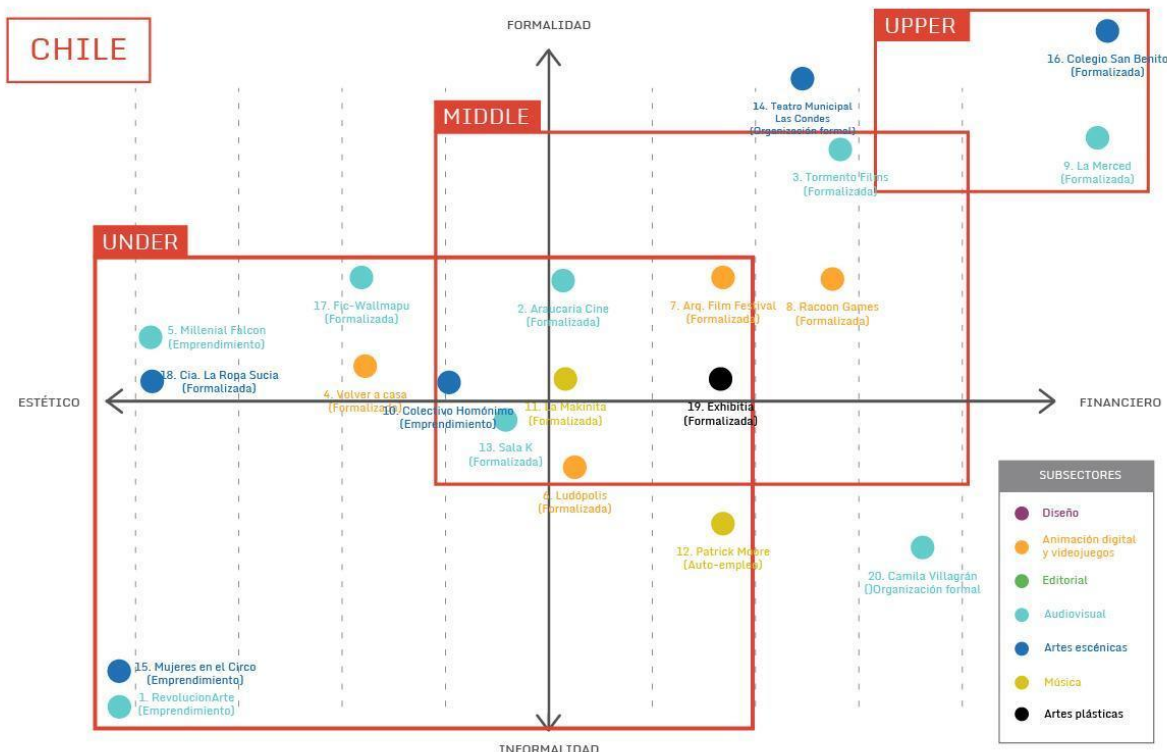
Estas apuestas de las organizaciones chilenas dificultan la sostenibilidad de las empresas vía mercado y las apuestas más riesgosas en el campo artístico también generan más riesgos financieros. Esta caracterización es muy relevante porque da cuenta de la manera en que se relaciona el arte con la financiación pública, y de la capacidad de formar empresas en el país, a pesar de que no siempre son sostenibles en términos económicos. En las entrevistas un número importante de organizaciones comentaron sobre la incapacidad de vivir exclusivamente de la creación artística; se requiere tener una matriz productiva centrada en otros bienes y servicios para poder encontrar una forma de relaciones productivas que permita instalar otras fuentes de generación de valor económico. Esto es señalado por Patrick Moore: “en la industria de la música nos sentimos incomprendidos por otros sectores productivos, es como que no hiciéramos nada ante ellos cuando es evidente que somos capaces de generar valor económico. Acá se ve lejano y difícil, pero como yo lo viví en UK, me es más fácil imaginarlo para el país y la región”.

Seguidas están las organizaciones que están formalizadas de pequeño y mediano tamaño que buscan la sostenibilidad a través del mercado, por tanto diversifican una oferta entre bienes y servicios que apalancan los costos financieros de los proyectos de mayor riesgo. Estas organizaciones generan redes colaborativas con otras organizaciones de igual tamaño para poder llevar a cabo proyectos conjuntos principalmente de distribución, difusión y divulgación, como festivales o ferias. Este grupo de organizaciones encuentra que la mayor dificultad que tienen está en la distribución, que tiene altos costos en el mercado interno y redes frágiles de trabajo. Adicionalmente consideran que hacen falta agentes especializados que faciliten esta tarea tanto para el mercado interno como para el internacional. Respecto al acceso a intermediarios (recursos y conexiones), consideran que depende de las relaciones personales, formales e informales, que tienen los diversos proyectos y productos y a su vez son variables las condiciones de negociación. Como señala Isabel Orellana, de Araucanía Cine: “si existiera un mecanismo que funcionara como debiera sería de tal modo que pudiera permitir a quienes no tienen acceso a un distribuidor, por ejemplo, volverlo accesible y que tenga una relación de poder y negociación que nos permita llegar a un acuerdo que nos sirva a ambas partes. Pero en este momento es abusivo porque los distribuidores tienen un capital que les permite amortiguar el riesgo y eso para un productor o distribuidor independiente es imposible, nos pone en un escenario muy complejo”.

En el diagrama 8, se pueden observar al menos tres agrupaciones de las organizaciones entrevistadas con relación a los niveles de formalidad y las apuestas estéticas que realizan. En comparación con los otros países, las organizaciones chilenas tienen niveles más altos de formalización, lo que no les impide hacer apuestas por proyectos artísticos con un mayor valor estético que económico. Sin embargo, se evidencia una mayor dependencia de los recursos públicos para poder llevar a término los proyectos creativos con apuestas estéticas más riesgosas. También es importante señalar que estos proyectos tienen un componente de innovación social (primer grupo).

Las organizaciones que están cercanas a la informalidad, pero que tienen relación con el mercado son auto empleadores que trabajan como personas naturales vendiendo sus servicios a empresas de mayor tamaño. Opuestas son las condiciones de las organizaciones de mayor tamaño, empresas consolidadas con redes de trabajo internas. Esto no las excluye de ser demandantes de servicios creativos de las organizaciones de menor tamaño principalmente en los procesos creativos y de producción. La distribución, divulgación y comercialización son actividades que desarrollan con equipos internos.

Diagrama 8- Chile: Nivel de formalización vs preferencia por el mercado



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en Chile hay un grupo importante de instancias, espacios y organizaciones que lo que hacen es traer al país contenido y material internacional para ser exhibido internamente. Esto supone que la internacionalización tiene una doble vía, donde los porteros de entrada son muy importantes porque estos desarrollan formas y exposición de material y contenido que buscan formar audiencias, generar un circuito cultural determinado y entretener. Esta intermediación resulta ser la forma en que llegan obras a espacios e instancias que no tienen problemas de financiamiento, lo que les permite generar una planeación elaborada y tener una forma de negociación más enfocada en el producto. Estos vínculos con el mercado internacional se dan por las relaciones personales de quienes dirigen las organizaciones, que a partir de su red personal establecen relaciones de confianza con otras organizaciones para circular sus bienes y servicios en el mercado interno. Algunas de estas organizaciones se han visto beneficiadas por la participación en escenarios internacionales como

ruedas de negocio, mercados culturales y ferias con el apoyo de programas públicos para la internacionalización (Pro Chile, CORFO, FONDART en otras etapas del desarrollo del proyecto artístico).

Respecto a la internacionalización y exportación de proyectos artísticos, está relacionada con el artista directamente, como ocurre en las demás regiones y precisamente es el punto en común en todos los niveles organizacionales. Esto claramente tiene unas dificultades para cada caso estudiado, pero al mismo tiempo trae beneficios, que son donde se comienzan a formar y fortalecer redes a partir, por ejemplo, de la capacidad de compartir modelos y formas de trabajo. Esto lo explica Constanza Orell, de Compañía La Ropa Sucia, cuando señala que “para nosotros internacionalizarnos tuvo que ver mucho con que algunas personas y organizaciones quisieran conocer nuestros métodos de trabajo y los conceptos con los que trabajamos antes que ver, incluso, nuestra obra”. Esta oportunidad demuestra que en la mayoría de los casos lo que se traza es el conocimiento y las experiencias de quienes son los desarrolladores de los proyectos artísticos, y que en ese caso sus formas de hacer arte, sus modelos de gestión o sus modos laborales tienen efecto directo sobre la venta de sus proyectos artísticos. Pero en principio la circulación internacional recae sobre las personas y después sobre los bienes y servicios que ofrecen.

Panorama de las ICC en Chile

Como en gran parte de Latinoamérica, la industria cultural en Chile ha ganado importancia en su dinámica económica al aportar el 2.2% del PIB, al generar aproximadamente el 6.58% del empleo total, es decir unos 496 mil puestos de trabajo, y al representar el 2.9% del gasto de los hogares; este último según datos arrojados por la Encuesta de Presupuesto Familiar realizada en el año 2012 (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016). Al mismo tiempo, la industria cultural y creativa ha contribuido al posicionamiento de Chile en el escenario internacional, así lo confirman el 82% de su población, según el estudio “Economía Creativa y Marca País” (2017).

No obstante, los gestores culturales en Chile consideran determinante para el posicionamiento de la industria en el escenario global, mayor financiamiento del Estado, toda vez que los recursos destinados a esta industria no superan el 0.37% del presupuesto público y en términos reales ha permanecido invariable, tal como lo discute Staiger (2018): “el presupuesto de cultura en Chile no alcanza a representar el 0,4% del gasto público de la nación. El presupuesto debería ir siempre en aumento año tras año, sin embargo, la tendencia observada es que en general su crecimiento es casi vegetativo, con algunos años diferenciadores, como en 2014 donde se registró un aumento de un 35%”

Por otro lado, el entramado institucional que desde el año 2003 venía siendo liderado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se ha fortalecido con la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en el año 2018, una institución pensada para coordinar esfuerzos y afrontar todos los desafíos en esta materia, no solo desde un enfoque transaccional de bienes y servicios, sino desde la defensa, protección y promoción de la construcción cultural del territorio, bajo el concepto de “ciudadanía cultural” (Oyarzún, 2018). En Chile también existe una Política Nacional que establece el marco de actuación y el quehacer del Estado en el campo cultural, la cual fue construida desde adentro, es decir generando inicialmente políticas al interior de los territorios y del sector artístico, quienes finalmente configuraron la Política Cultural Nacional, hoy con vigencia 2017-2022 (Ministerio de Cultura, las Artes y el Patrimonio, s.f.)

En cuanto a los países donde tienen mayores vínculos las organizaciones chilenas son Argentina, México y España. Se resalta la participación que tienen en festivales y ferias en esos países en los cuales logran establecer contactos para el desarrollo de proyectos y distribución. A diferencia de México y Colombia, el mercado estadounidense no ocupa un lugar central, y, por el contrario, las organizaciones tienen más relaciones con países europeos y asiáticos, sin embargo, parecen ser relaciones personales. Para las organizaciones chilenas que quieren generar vínculos en el largo plazo es importante la construcción de audiencias en los mercados de destino, así como en el mercado local. Estas consideran que la principal barrera es que los consumos son bajos y concentrados en productos culturales masivos y que

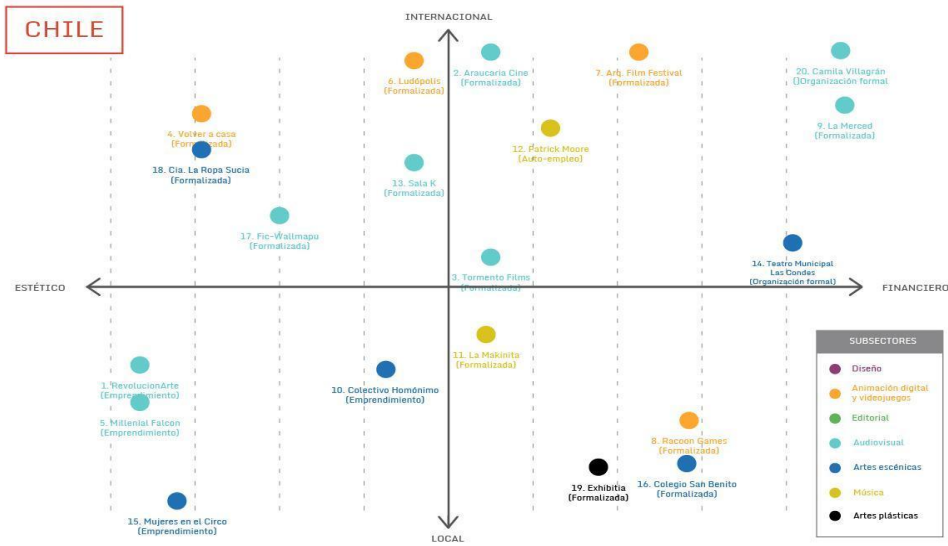
los proyectos artísticos no tienen visibilidad o medios de divulgación que los acompañen en el posicionamiento frente a nuevas audiencias o mercados.

Adicionalmente, encuentran que el desconocimiento de los procesos de exportación, el valor de los impuestos en otros países y los costos de transporte limitan mucho la movilidad internacional de los proyectos creativos. Señalan que es importante generar procesos de formación para la internacionalización (rutas estratégicas). Adicionalmente, consideran que es necesario que la AP disponga de recursos financieros y técnicos que faciliten la comprensión de los otros mercados, la generación de redes y la facilidad de mover bienes (con pequeñas y medianas escalas) y servicios que puedan competir en los mercados de destino (disminución de tributación).

Llama la atención que las organizaciones chilenas están haciendo una apuesta importante por la generación de proyectos digitales; varias de las organizaciones entrevistadas tienen emprendimientos digitales para la generación de productos (podcast, series web, audiovisual y musical), algunos de estos para circular en plataformas digitales y otros son parte de una plataforma de divulgación chilena. En todo caso, los entrevistados les apuestan a contenidos digitales como una manera de construir un territorio digital que traspase fronteras y sea consumido en otros países, en cuyo caso el reto está en el posicionamiento de estos productos en plataformas digitales de consumo y ampliación de audiencias principalmente en el mercado hispano parlante. Con la generación de contenidos también están abriendo la puerta a la futura exportación de producción de este tipo de contenidos.

También es notoria la concentración de este sector en la capital frente al resto de las regiones del país, lo que es consecuente con las inversiones o destinaciones de recursos públicos y privados. Pero en las ICC la relación entre la capital y las regiones tiene una tensión difícil que se evidencia tanto en el sector público como en el sector privado. Esta tensión se fortalece en las particularidades identitarias y de desafíos territoriales. Por ejemplo, la financiación pública es uno de estos casos. Al respecto Simonetti, de Mujeres en el Circo, de Chile, señala: “No entendemos qué forma de invertir en el sector es la que nos puede dar un rendimiento mejor y mayor, se nos trata como si fuéramos igual que todos los sectores y se nos exige más, sin inversión es imposible que haya un retorno a la inversión al final”.

Diagrama 9- Chile: Nivel de internacionalización vs preferencia por el mercado



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, Chile es un país en constante tensión, donde diferentes elementos le aportan a la relación complicada entre los objetivos estéticos y financieros. Adicional a esta dualidad intrínseca al arte actual, la complicada relación entre las regiones y la capital, la formalidad de la financiación pública y la dificultad de sostenibilidad de las pequeñas organizaciones y los baches entre los corporativos y, de nuevo, estos pequeños artistas generan un contexto bastante difícil para los artistas, quienes son conscientes de estas dificultades de desarrollo creativo.

Respuesta de las organizaciones a los efectos generados por la pandemia

Distintos han sido los impactos ocasionados en el sector creativo desde que iniciaron las medidas de aislamiento para prevenir la propagación de la pandemia. Puede afirmarse que el choque económico generado ocasionó una contracción en la demanda, debido a las medidas de aislamiento implementadas en los cuatro países de la AP. Esto tiene un efecto directo sobre los intermediarios de consumo, que permiten la conexión entre la distribución y el público. Librerías, bibliotecas, galerías, teatros, bares, ferias, festivales, entre otros espacios de intermediación de consumo, suspendieron operaciones. Muchas de estas empresas y organizaciones tuvieron que asumir los costos hundidos de no poder realizar los proyectos que tenían previstos, cumplir con contratos firmados, modificar agendas y esquemas de distribución, lo que generó importantes pérdidas para el sector creativo y para los consumidores.

Si bien todos los sectores tuvieron en un principio impactos no esperados, la mayoría negativos, estos han sido desiguales. Las organizaciones que ofertaban proyectos artísticos para consumir fuera del hogar y que generaban algún nivel de aglomeración han sido los que mayores impactos han enfrentado. Este es el caso de las artes escénicas, los intermediarios de consumo como los festivales o teatros tuvieron que suspender actividades de un día para otro y cumplir con las obligaciones contractuales con los artistas, sin poder hacer efectivas las pólizas (en su mayoría no cubren este tipo de siniestros). Como consecuencia de la suspensión de las actividades, se contrajo la demanda por empleos relacionados con la producción de proyectos escénicos, equipos logísticos, equipos artísticos de apoyo, operadores de boletería, compañías de teatro, danza, circo, y agrupaciones musicales, *bookers* y *mánagers*, entre otros relacionados. Pero también generó impactos indirectos en las economías locales donde la oferta de eventos generaba turismo y movilizaba los consumos locales (transporte, hoteles, restaurantes, entre otros).

La exhibición de la industria cinematográfica, las salas de cine, al igual que los teatros vieron su cierre total. Estas grandes empresas han tenido pérdidas de ingresos que generan inestabilidad en los modelos de negocio que tenían proyectados. Con la dificultad que, así como las barreras de entrada en costos de infraestructura son altos, asumir los costos hundidos de las inversiones realizadas dificulta la salida del negocio. En el caso del sector cinematográfico de los países de la AP que generaban proyectos propios, estos venían apalancados por fondos públicos, alianzas de coproducción e inversiones privadas (recursos propios) y cada vez tenían menor participación en la taquilla para recuperar las inversiones realizadas, en este caso han tenido que suspender los proyectos hasta que se normalizara la consecución de recursos. Pero otra es la historia en el incremento de la demanda por servicios de producción audiovisual para generar contenidos principalmente publicitarios de todo tipo de bienes y servicios para el mercado digital.

En el caso de los intermediarios de consumo que movilizan bienes físicos, como las librerías o las galerías, también han tenido que suspender actividades, pero han tenido mayor flexibilidad en la atención al público. De igual manera, estas organizaciones tuvieron que ampliar las ventas a entornos digitales o con atención directa al cliente a través de canales directos (chats en redes, WhatsApp). Sin embargo, al ser el libro un consumo dentro del hogar, la demanda por estos bienes no se detuvo, por

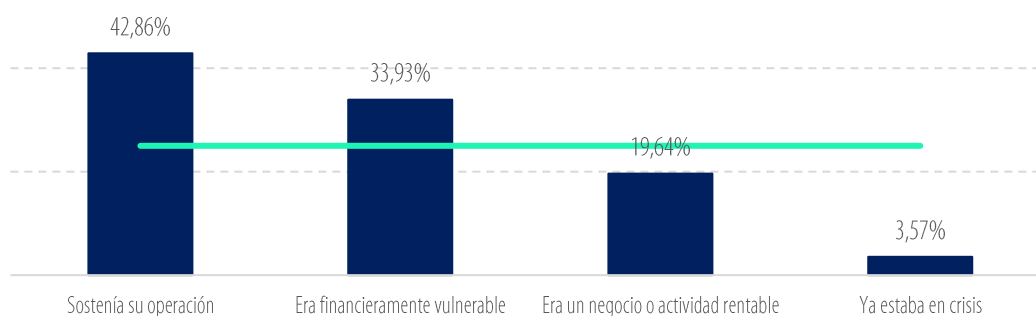
el contrario, nuevos jugadores en la distribución digital han tomado fuerza en los países de la AP, lo que ha modificado el negocio de los distribuidores y librerías locales.

En conclusión, el consumo fuera del hogar principalmente de las artes escénicas se contrajo drásticamente, mientras que los consumos en el hogar, principalmente a través de plataformas digitales aumentaron, las suscripciones pagas a plataformas de *streaming* de música, audiovisual y libros, así como los medios de comunicación tradicional (que habían perdido audiencias en los últimos años) han crecido. Tanto las tasas de penetración de internet, como la propensión al pago de plataformas de *streaming* son atractivas para estos distribuidores de contenidos digitales que ven en Latinoamérica un mercado en crecimiento y en el cual están haciendo apuestas por consolidarse a través de menores precios y campañas de suscripción que benefician al núcleo familiar.

Por otro lado, los efectos de la pandemia en los proyectos artísticos y las organizaciones, sin importar el tamaño y la trayectoria, pueden depender al menos de tres factores que tendrán relevancia a la hora de priorizar estrategias de sostenibilidad o medidas de urgencia:

El primero son las condiciones preexistentes de la organización y responde a la pregunta sobre qué tan sostenible era la organización antes de la pandemia. Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, el sector creativo está compuesto por organizaciones de diferentes tamaños, que tienen modelos de sostenibilidad diversos dependiendo del sector creativo al que pertenezcan, los recursos con los que cuentan y la red y ecosistema de apoyo disponible. Algunas de las organizaciones, sin importar el tamaño, habían logrado generar modelos de sostenibilidad que, si bien no generaban utilidades, permitían un flujo de recursos constante para el desarrollo de proyectos artísticos. Otras no habían logrado consolidar un mercado para los bienes y servicios que ofrecían, o no contaban con la estructura organizacional adecuada. Estas condiciones no solo determinan los efectos negativos, también determinan la posibilidad de aprovechar las oportunidades que surgen con los cambios inducidos por la pandemia. Es decir, si las organizaciones ya venían en un estado de vulnerabilidad (financiera, por ejemplo), difícilmente pudieron afrontar una crisis de uno o dos meses. Pero si venía en un estado en el que el negocio o la actividad ya cubría los gastos o estaba generando remanentes y utilidades, probablemente, pudieron adaptarse, cambiar y ajustar las estrategias requeridas. En este caso, es más probable que la organización pueda anteponerse a las dificultades de la crisis.

Gráfico 1. Estado de las organizaciones creativas antes de la pandemia (2019)



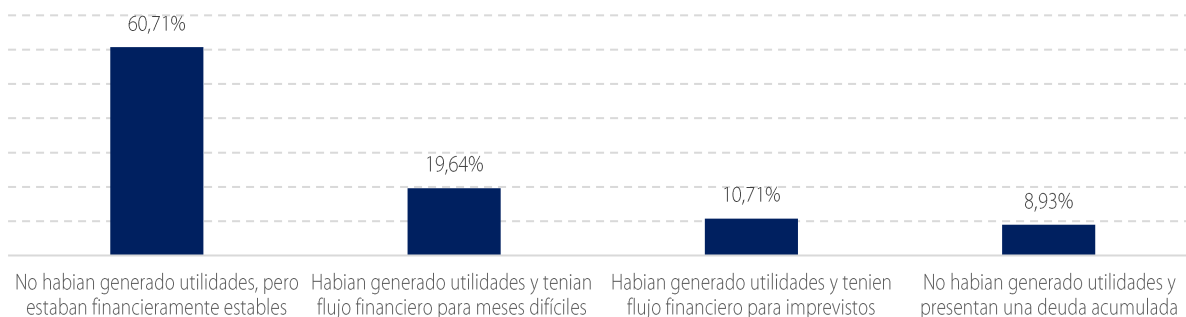
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a cómo estaban las organizaciones de los países de la AP antes de la pandemia, de acuerdo con la encuesta, se encontró que el 20% tenía un negocio rentable, el 43% manifestó que la organización sostenía la operación, mientras que para un 34% el negocio era financieramente vulnerable y para un 4% ya estaba en crisis. Estas cifras, a pesar de no ser lo suficientemente representativas para hablar del comportamiento generalizado del sector creativo en los países de la Alianza del Pacífico, permiten observar que, a pesar de que algunos actores reportaron ganancias, la industria en su conjunto no estaba preparada financieramente para atender un evento contingente y de tan larga duración como la pandemia del Covid-19. Asimismo, se observan que las organizaciones entre los países de la AP tenían condiciones diferentes, por ejemplo, Colombia es el país con mayor frecuencia de respuestas en las que las organizaciones consideran que estaban financieramente vulnerables.

Un segundo factor es *el tamaño de las organizaciones y las estructuras organizacionales*. Es notorio a partir de las entrevistas realizadas y el análisis expuesto anteriormente que el tamaño de las organizaciones, así como las redes a las que pertenecen determinan la sostenibilidad de su actividad. Organizaciones de mayor tamaño, requieren mayores niveles de formalidad y entre más formales sean las organizaciones tienen la ventaja de tener procesos más sólidos, pero también estructuras y relaciones más rígidas que dificultan tomar decisiones en la coyuntura, por ejemplo, frente a compromisos contractuales (proveedores, arriendos, empleados, pagos de impuestos, entre otras variables). De manera transversal, en los cuatro países la formalización de las organizaciones está directamente relacionada con el acceso a fondos públicos; debido a que estas ya cumplen con el perfil de beneficiarios de las políticas públicas, pueden acceder más rápido a las herramientas y recursos generados para la crisis. Otra es la situación de las organizaciones informales y los auto empleadores, que por un lado tienen la ventaja de tener estructuras y relaciones flexibles, por tanto, pueden ejecutar rápidamente decisiones frente a sus proyectos artísticos, pero por otro, son más vulnerables en la medida en la que dependen de la demanda por sus servicios creativos en un mercado inestable.

En cuanto al comportamiento de las organizaciones durante 2020 (desde marzo a diciembre), el 60,7% indicaron que durante ese año no generaron utilidades, pero se encontraban financieramente estable, el 19,6% manifestaron haber generado utilidades y contar con un flujo de recursos para meses posteriores de menores ingresos, el 10,7%, que tienen flujo financiero para imprevistos y el 9%, que presentaba una deuda acumulada. Contrastando las cifras con las entrevistas, las organizaciones ajustaron rápidamente el flujo de gastos, pero principalmente se concentraron en abrir nuevos canales de distribución y acceso a los nichos de mercado y acceso directo a los consumidores finales. En esta tarea se encontraron con que los recursos tecnológicos con los que contaban no eran lo suficientemente buenos para obtener resultados rápidamente. Consecuente con lo anterior, la principal medida utilizada por las organizaciones de los cuatro países fue la de invertir en mejorar el entorno digital, que va desde la necesidad de contar con plataformas más eficientes, pasarelas de pago, desarrollo de estrategias de mercado, posicionamiento en redes, entre otras (desde marzo hasta diciembre las organizaciones invirtieron en distintos momentos).

Gráfico 2. Implicaciones de la pandemia de Covid-19 en el sector creativo en 2020.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de la inversión en entornos digitales, la segunda medida de mayor implementación por las organizaciones fue la de renegociar los arriendos. Los arriendos son uno de los costos fijos más frecuentes en las organizaciones, y tienen un mayor impacto en los intermediarios de consumo que se ubican en lo general en espacios comercial (las librerías, bares, galerías, instituciones de formación, entre otros), quienes, además, deben hacer altas inversiones de capital para adecuar los espacios. Por eso, muchos países les están dando los beneficios de los equipamientos culturales, al cubrir los arriendos, algunos costos asociados al espacio (desde exenciones de impuestos hasta inversión directa), como un reconocimiento al rol social que tienen como mediadores de la cultura y la creatividad de las ciudades. Esto también ante el temor del cierre total y que las ciudades se queden sin infraestructura cultural pasada la pandemia, lo que repercutiría nuevamente en los canales de distribución.

Un tercer factor es la *propiedad intelectual*; los agentes de las cadenas de valor que detentan derechos de propiedad intelectual pueden generar ingresos por el consumo de sus obras durante la pandemia. Este es el caso de los sellos discográficos, editoriales, productoras, plataformas de distribución, agregadores, entre otros agentes que perciben ingresos. En el campo de la música, como en el audiovisual el incremento del consumo por *streaming* es una fuente de ingresos que se reactivó en la pandemia, mientras que aquellos agentes que no tienen derechos de propiedad, como los intérpretes, actores, intermediarios de consumo, entre otros, dependen de las horas de trabajo para generar ingresos. Este es un factor que genera una amplia brecha entre, por ejemplo, las empresas y los trabajadores creativos.

En cuanto a las preocupaciones de las organizaciones sobre los aspectos relacionados a la sostenibilidad del sector con la llegada de la pandemia, se identificaron tres aspectos principales que preocupan a los actores, y que están interrelacionados entre sí:

- La contracción de la demanda, que está directamente relacionada con que los consumidores culturales han modificado los hábitos de consumo. Ante la llegada del Covid-19, distintas medidas han sido utilizadas en los países de la Alianza del Pacífico con el fin de contener su propagación, y dentro de las más frecuentes están las restricciones a la movilidad y las restricciones para asistir a sitios públicos y concurridos. En algunos casos los consumidores han buscado alternativas sustitutas, como el cambio de plataformas de consumo, en otros han remplazado consumos habituales por otros (como ir a conciertos o a cine). Adicionalmente a estos cambios, a las organizaciones les preocupa la disminución de los recursos de los hogares (también como efecto de la pandemia) o el temor persistente a volver a espacios de aglomeraciones. Uno de los comentarios de los participantes al respecto: "El sector artístico permanece cerrado, sin soluciones porque está prohibido que el público asista a espectáculos o se reúna. (...). No hay dinero. Si no

hay, no habrá compra de espectáculos ni arte ni nada. Nadie invierte. Estamos en un círculo dramático muy difícil de salir por lo menos en dos años”.

- La incertidumbre sobre el fin de la pandemia y las medidas que se implementarán para la reactivación del sector. Los agentes del sector tienen mucha incertidumbre respecto al tiempo que pueda prolongarse la pandemia y persistan las medidas de aislamiento masivo, a que se agudice la difícil situación económica de las familias y que los gobiernos tengan capacidad de respuesta. Los agentes señalan que en estas condiciones es difícil preparar y llevar a cabo las agendas culturales que se requieren para la circulación de los proyectos creativos; se tiene la incertidumbre permanente de cancelación de eventos y la oferta de eventos digitales está saturada y cada vez con menor respuesta por parte de las audiencias. Por otro lado, los agentes señalan que los gobiernos han generado mecanismos para contrarrestar la pandemia, pero se desconoce si estas medidas serán persistentes en el tiempo o cuáles serán las medidas de reactivación del sector.
- Dificultades de financiación para la circulación de proyectos artísticos. Los agentes hacen referencia a las dificultades que tienen actualmente los intermediarios de consumo, así como los distribuidores, para llevar a cabo actividades y procesos de circulación de los proyectos artísticos. Señalan que las redes colaborativas de trabajo, en las que cada uno de los agentes hace un aporte (como no cobrar al costo de mercado) para contribuir con la circulación de los bienes empieza a verse afectada, por tanto, los flujos económicos. Los agentes señalan la importancia de generar canales alternativos de distribución, donde el entorno digital es el que mayor oportunidad ofrece, dadas las condiciones actuales. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, los recursos tecnológicos de las organizaciones son insuficientes y tienen que hacer inversiones para mejorarlos, por tanto, requieren mayor acceso a fuentes de financiación. Al respecto un participante comenta: “La distribución se ve cada vez más complicada y la financiación se está viendo comprometida”.

Hay un riesgo muy grande dentro de esas pérdidas y claramente es una fuga de cerebros. Eso quiere decir que, si el sector no logra sostener los ingresos, lo que va a hacer es no generar contenido creativo o trabajar para el sector creativo y movilizarse a sectores que, en principio, generen ingresos más estables. Seguramente, estos sectores se caracterizan por tener unos agentes que tienen una alta movilidad. En conclusión, lo que se ve en esta crisis es que entre más diversas, múltiples, transorganizacionales y heterogéneas sean las redes, mejores herramientas tienen para responder.

Hallazgos y recomendaciones

En esta sección se presentan los principales hallazgos que hemos encontrado al analizar las redes creativas, los flujos y valores (económicos, éticos y estéticos) y la presencia de agentes de intermediación creativa en los países de la Alianza del Pacífico. Se prioriza el análisis de las variables endógenas a cada uno de los mercados de los países de la AP, las variables que afectan los vínculos y relaciones internacionales; las estrategias y políticas públicas que pueden mejorar la circulación de bienes, servicios, agendas culturales y agentes. Es importante recordar que los resultados de este estudio, así como los hallazgos y recomendaciones, están enmarcados en la coyuntura generada por la pandemia y por los contextos sociopolíticos y económico que atraviesan los países de la Alianza del Pacífico, además de condiciones de mercado estructurales, como el valor de la moneda frente al dólar, la dificultad de conexión logística o de transporte, las brechas de ingresos en la población, entre otras. A continuación, los principales hallazgos:

El ecosistema creativo de los países de la AP es diverso y está en una constante búsqueda por la sostenibilidad. Los mercados creativos de los países de la AP están conformados por organizaciones creativas de tres tamaños: las grandes empresas (corporativas), las medianas y pequeñas empresas, y los agentes autogestionados (auto empleadores o *freelance*). La estructura sectorial se caracteriza por pocas empresas de gran tamaño que concentran la producción e ingresos del sector, una base de medianas y pequeñas empresas que varían de escala entre los países y responden principalmente al mercado local y una base grande de agentes autogestionados que trabajan para las empresas, venden servicios y desarrollan proyectos creativos. Cada nivel tiene sus propias redes con las que interactúan para llevar a cabo los proyectos artísticos, sin embargo, estos tres niveles tienen enlaces que conectan estas redes, como, por ejemplo, la tercerización de servicios entre las redes corporativas y las de las medianas empresas. Las redes entre la autogestión y las empresas de mediano y pequeño tamaño tienen mayor cohesión y posibilitan la sostenibilidad de las organizaciones y los proyectos artísticos. Es en la unión de estas dos que se generan los contenidos y las escenas creativas locales.

Las redes creativas son dinámicas y cambiantes. Las redes locales se caracterizan por estar compuestas de agentes y organizaciones que cumplen diferentes roles de la cadena de valor, lo que les permite modificar estos roles en función de las necesidades requeridas por la red en la que interactúan. Sin embargo, esto es posible en buena medida por la falta de agentes especializados en tareas puntuales, principalmente en las labores de distribución y comercialización (intermediarios mercantiles) y por la informalidad de las organizaciones y relaciones que establecen. Por otro lado, las redes locales (entre empresas de mediano tamaño, pequeñas y agentes autogestionados) tienen un comportamiento cooperativo, lo que permite la disminución del riesgo para el desarrollo de proyectos artísticos y la circulación local e internacional.

La formalidad de las organizaciones varía según las relaciones con el mercado y las instituciones públicas. El nivel de formalidad de las organizaciones entre los países de la AP es disímil, sin embargo, hay una característica común entre los cuatro países y es el que las organizaciones se formalizan principalmente para acceder a recursos públicos para financiar el desarrollo de los proyectos artísticos (leyes para la producción), también para interactuar con empresas de mayor tamaño que demandan servicios creativos. Las empresas formales en general de pequeño y mediano tamaño, logran generar

esquemas de sostenibilidad a partir de la venta de servicios que les posibilita generar ingresos y desarrollar proyectos artísticos propios. Esto no descarta que están en constante lucha para no dejar de generar contenidos riesgosos que financian con fondos públicos (leyes de cine, del libro, de espectáculos públicos). Las organizaciones y artistas informales tienen preferencia por la generación de proyectos riesgosos por lo que venden servicios y formación (trabajos creativos como *freelance*), participan por recursos públicos, pero son los que más evidenciaron articulación colaborativa en red para sacar los proyectos adelante. En cualquiera de los casos este tipo de organizaciones busca generar contenidos locales que transmitan valores simbólicos.

La circulación internacional de los proyectos creativos de los países de la AP depende del tamaño de las organizaciones. Sin embargo, deben generar redes con intermediarios de consumo, librerías, para el desarrollo de sus actividades para ampliar el mercado local. Las necesidades de las grandes empresas o corporaciones están asociadas a generar marcos normativos que faciliten el tránsito de los bienes como acuerdos o tratados entre países. Sin duda requieren de mecanismos que faciliten los trámites y disminuyan los costos de transporte, pero esto no se constituye como un impedimento y debido a que por lo general están en red con otras matrices de la misma empresa y pueden optimizar los costos de entrada a otros mercados (estrategias, identificación de oportunidades de mercado, pagos). Las empresas medianas circulan bienes en escalas más conservadoras, por lo que los costos por unidad son mayores y tienen una mayor posibilidad de no ser competitivas en el lugar de destino, necesitan estar articuladas con las redes de los países para disminuir los riesgos e inclusive compartir costos, de ahí que para esta escala sea tan importante conocer a intermediarios con los que puedan establecer relaciones. En la medida en que las empresas son más pequeñas la movilidad de bienes y servicios está de la mano con la movilidad de los agentes, ya que son estos quienes movilizan los bienes.

Ante las barreras tradicionales de circulación, las organizaciones de mediano y pequeño tamaño han generado modelos alternativos de circulación. Se destacan las barreras que genera la doble tributación con varios países, lo que desestimula el uso de canales regulares para la contratación de servicios o en otros la formalización de las alianzas estratégicas. A ello se suman las dificultades de los agentes para conocer la actualización de las normas y su aplicabilidad en la gestión cultural sobre asuntos como visas, impuestos, permisos, lineamientos laborales, derechos de autor, entre otros. Por otra parte, el costo, el cuidado y la conservación de los diferentes elementos durante el transporte, entre otras barreras tradicionales. Las medianas y pequeñas empresas, así como las organizaciones informales, han desarrollado estrategias para disminuir las barreras a las que deben enfrentarse. De esta manera, como las empresas corporativas, han generado: filiales en los países de destino, alianzas con otras empresas para complementar la oferta de la empresa local, establecer acuerdos, contratos o compra de derechos para hacer la producción de los proyectos artísticos en el país de destino, generar residencias para la generación de obras y proyectos artísticos en el lugar de destino, utilizar “transporte humano” para la movilización de bienes (pocas cantidades), entre otras. En esta línea, las coproducciones son la manera en que se estructuran las organizaciones entre sí para lograr redes de trabajo que van más allá de la intermediación y se enfocan también en la producción. Esto permite disminuir riesgos en la inversión directa, alianzas que fortalecen el trabajo y ayudan en la promoción y circulación. Esto implica que lo principal es el desarrollo de proyectos y no de empresas, pues estas se consolidan para poder acceder a recursos financieros estatales.

La falta de intermediarios en las cadenas de valor de los sectores creativos de la AP dificulta la internacionalización. Una característica común entre los cuatro países es el bajo desarrollo de los

intermediarios, principalmente los mercantiles (distribución y comercialización) que posibilitan la circulación de los proyectos artísticos desde la etapa creativa hasta la venta. Actores como los agentes literarios, *mánagers*, *bookers*, distribuidores, plataformas de consumo son escasos para ampliar los canales de circulación de los contenidos de pequeñas y medianas empresas en los mercados locales como internacionales. La falta de estos intermediarios dificulta la circulación de los bienes en el mercado interno (que ante la ausencia es sustituido por otros agentes de la cadena) y no permite la entrada y salida para generar vínculos internacionales. La existencia de estos intermediarios podría conectar las redes entre países para facilitar la circulación y construir relaciones permanentes que sirvan a diferentes organizaciones, lo que reduce los costos y los riesgos.

Los mercados creativos requieren mejorar la distribución digital. El mercado y la configuración de sus redes no deben pretender solamente alargar la cola de los contenidos sino ensanchar los espacios medianos de consumo para que más artistas tengan cabida en las plataformas de distribución. Esto no implica que se busque aumentar el mercado de los “grandes éxitos” que son reconocidos como lo *mainstream*, sino que más bien se busquen consolidar nichos que, gracias a la digitalización, se puedan encontrar en diferentes territorios y configurarse como comunidades de consumo (Anderson, 2008). Es así como los artistas de cada región tienen una función de intermediación en sus territorios de influencia y para consolidarlos se apoyan de otros artistas con producciones similares. Esto implica que no se pretende fortalecer la distribución y promoción de un único artista exitoso, sino la consolidación de comunidades consumidoras que ensanchan los espacios de consumo y, por consiguiente, la venta de más productos creativos.

Los espacios de encuentro de agentes fortalecen los clústeres creativos entre agentes homólogos de los países AP. Gracias a la influencia que tienen los artistas en la exportación directa de su producto, a través de viajes a los lugares de circulación, se crean clústeres internacionales que se enfocan en nichos específicos de consumo. En este sentido las ferias, festivales o similares son clave para lograr relaciones entre intermediarios. No obstante, no se trata de grandes ferias que promuevan grandes éxitos, sino más bien de pequeños eventos enfocados en nichos específicos, precisamente para promover estas nuevas formas de consumo. Entonces, los pequeños productores entran en contacto con pequeños distribuidores que intermedian entre producción de mercado a manera de porteros de entrada y salida de cada país y eso permite la circulación internacional de bienes creativos que están en mercados más de nicho. El asunto acá es que esos nichos y esas redes pueden fortalecerse en cuanto encuentren relaciones homólogas en otros países y justamente la necesidad es reforzar esos espacios.

Políticas públicas heterogéneas entre países de la AP. Si bien el sector creativo, en cada país, tiene relaciones consolidadas con las políticas públicas, a través de leyes o de mecanismos de compra pública, entre otras, se identifica que entre países tanto las políticas existentes, los mecanismos de fortalecimiento, como las medidas para incentivar la circulación de agentes y libros están desequilibradas. Por ejemplo, sin enfatizar en el impacto positivo o negativo, el tratamiento del IVA, los programas de compras públicas, las medidas de internacionalización, la generación de audiencias, el reciente apoyo a los intermediarios de consumo, entre otras medidas, son desiguales entre los países de la AP. Esto exige, para que se dé la integración de los mercados, que los agentes estén informados de las oportunidades que ofrece cada territorio y cómo pueden aprovecharse.

La oferta de mecanismos de política pública para la internacionalización debe ser diferenciada. En este estudio se ha demostrado que la circulación de bienes culturales está determinada por el tamaño y las redes de las organizaciones, así como la capacidad de generar conexiones, comprender

los mercados y desarrollar estrategias. Para esto son necesarios recursos financieros, humanos, técnicos y sociales. Desde esta perspectiva se requiere generar rutas y estrategias a la medida de las capacidades de las empresas y sus posibles conexiones, lo que implica un trabajo mucho más detallado por clúster (redes de organizaciones). Por otro lado, el desarrollo de los sectores creativos se toma desde generalidades que dificultan las producciones de nicho de las que se habla en este documento, puesto que cada proyecto es diferenciado y tienen características muy específicas a su propio mercado. Las leyes generalistas impiden estos desarrollos.

Mejorar la gestión y utilización de los derechos de autor. El principal activo de las empresas editoriales son los derechos morales y de explotación de las obras, sin embargo, tanto los autores, como los intermediarios, en muchos casos no tienen el conocimiento suficiente para hacer buen uso de estos y obtener los mayores beneficios. Adicionalmente, está la posibilidad de transar los derechos de traducción o los subsidiarios, que se constituyen en un activo con gran potencial de explotación en mercados internacionales. En resumen, es importante fortalecer los conocimientos de los autores e intermediarios que gestionan y negocian los derechos en el mercado, para que busquen las mejores oportunidades de explotación.

El movimiento de personas es la norma y el de bienes la excepción. Se necesita flexibilidad en la circulación de personas, porque en muchos casos son las que se necesitan para trabajar en ciertos proyectos, pero las leyes de migración dificultan este movimiento. No obstante, formalizar contratos o procesos es completamente imposible por la naturaleza de los proyectos que se han descrito. Es decir que el sector creativo depende exclusivamente de las personas que desarrollan productos artísticos y culturales, y estas personas se mueven de un país a otro ya sea para desarrollar estos productos, prestar servicios o simplemente para presentarlos en ferias, festivales u otros espacios de circulación. En este sentido, migración se convierte en un espacio clave para lograr estos intercambios con fluidez y facilidad, sin que esto se convierta en la necesidad de más formalidad en las pequeñas organizaciones; formalidad que no existe.

Recomendaciones para la continuidad del fortalecimiento de redes de circulación entre países de la Alianza del Pacífico

Además de los aspectos mencionados anteriormente, cuya resolución supone una respuesta institucional de alto nivel y a largo plazo, es oportuno considerar una ruta que permita establecer líneas de acción enfocadas en cerrar las fallas a las que se enfrentan las organizaciones, empresas y trabajadores creativos para circular entre los países. A continuación, unas recomendaciones para cumplir con el objetivo que proponemos:

Objetivo: Identificar, fomentar y fortalecer vínculos entre las organizaciones de la AP (reconocimiento entre pares) para promover la circulación de proyectos artísticos, servicios, agendas culturales y conocimiento.

1. Posicionamiento de la Alianza del Pacífico

Para que la Alianza del Pacífico sea reconocida como una entidad decisiva en el fortalecimiento del sector creativo de los cuatro países que la conforman, es necesario establecer un “manifiesto”, una declaración de principios y objetivos que le permita conducir sus diferentes acciones de forma

articulada. Esta definición de alcances, intereses, recursos y programas, así como una comunicación fluida con los diferentes agentes del sector la posicionarían como un interlocutor válido, así como un espacio de construcción conjunta de modelos de política pública a mediano y largo plazo.

2. Generación de información y transferencia de conocimientos (experiencias)

Una de las principales problemáticas señaladas por los agentes del sector es la falta de información y conocimiento sobre los marcos normativos de circulación internacional, el reconocimiento de oportunidades, el reconocimiento de pares y el comportamiento de los mercados de destino. En este sentido se recomienda avanzar en los siguientes aspectos:

- a. Generación de un directorio de intermediarios por sector. Este directorio debe ser cualificado y exponer los perfiles, los intereses, la oferta y la demanda de los agentes.
- b. Generar plataformas de relacionamiento de agentes (virtuales y presenciales) para identificar intereses y necesidades.
- c. Generar informes de mercado para la comprensión de los sectores creativos por países y para la identificación de oportunidades en los cuatro países de la AP, por sector.
- d. Divulgar estudios de caso donde se identifiquen experiencias de vínculos internacionales y determinar los factores de éxito, para ejemplificar casos y rutas de circulación que sirvan como referentes.
- e. Desarrollar una guía o manual sobre posibles rutas para establecer vínculos y relaciones internacionales en el contexto de la AP (identificación de normatividad, costos tributarios y aduaneros, estimaciones de costos de transporte y posibilidades alternativas, entre otros factores).
- f. Buscar escenarios de socialización de los resultados de este estudio con los sectores creativos y actores de interés.
- g. Profundizar en el diagnóstico del sector por país, implementando la encuesta a un universo más grande.

3. Fortalecimiento de capacidades empresariales

Las organizaciones requieren fortalecer capacidades empresariales en la distribución, posicionamiento en el mercado y estrategias digitales de distribución. Para esto:

- a. Fortalecimiento de capacidades empresariales de las organizaciones en los cuatro países con miras a mejorar los esquemas de distribución.
- b. Fortalecimiento de las capacidades de los intermediarios mercantiles para conectarse con circuitos internacionales.
- c. Desarrollo de conocimientos de los intermediarios mercantiles para identificar agentes de interés, oportunidades de mercado y construcción de rutas y estrategias.
- d. Creación de agencias u oficinas asesoras especializadas en el sector creativo que acompañen las rutas de internacionalización de las organizaciones y agentes según el tamaño y el sector.

4. Desarrollo de estrategias y rutas diferenciadas de internacionalización

Se requiere desarrollar estrategias y rutas de internacionalización diferenciadas entre tamaños de empresas y tipos de redes. Adicionalmente, cada una tienen prioridades y necesidades distintas que hay que identificar, y, en función de estas, desarrollar mecanismos y políticas de acompañamiento y apoyo. En esta línea deben considerarse las especificidades de cada uno de los sectores que en general movilizan cuatro tipos de recursos: bienes, servicios, personas, equipos e infraestructura. Adicionalmente, considerar las cantidades o escales de la movilización de los recursos de las organizaciones. Por lo general, las organizaciones medianas y de pequeño tamaño tienen una cantidad de movilidad de bienes pequeña frente a los costos que deben asumir.

5. Movilidad de contenidos (bienes y derechos)

Uno de los resultados concluyentes de este estudio es que la circulación internacional del sector creativo sigue siendo principalmente de bienes, adicionalmente, que las barreras de movilización de estos bienes culturales persisten y no han tenido importantes modificaciones en las últimas décadas. Sin embargo, el estudio también reveló que, pese a estas dificultades, los agentes generan vínculos y circulan contenidos y bienes mediante otros mecanismos que se adecúan a la escala y la capacidad de riesgo. El interés y la intención de ampliar los mercados internos con oferta de los otros países de la Alianza del Pacífico es latente y posible, pero se deben generar mecanismos que contribuyan a mitigar el riesgo percibido por los agentes y generan incentivos a favorecer una circulación permanente. Para estos se proponen dos aspectos a estudiar:

- a. Generar un fondo concursable para fomentar:
 - a. La compra de derechos y apoyo a traducciones.
 - b. El desarrollo de proyectos de coproducción.
 - c. El desarrollo de estrategias y proyectos de distribución.
 - d. La movilidad de agentes para generar intercambio de conocimientos, así como viajes de reconocimiento y generación de redes.
 - e. El diseño de programación cultural e intercambios, así como de estrategias de divulgación y posicionamiento de las organizaciones (principalmente intermediarios mercantiles y de consumo).
 - f. El fortalecimiento del rol de los intermediarios de consumo en la apertura de mercados
- b. Propiciar acuerdos con transportadores que faciliten la movilidad de bienes entre países de la Alianza del Pacífico. Explorar acuerdos para establecer tarifas preferenciales y la movilidad de libros en pequeña escala (de cara a los agentes que movilizan los libros en los viajes profesionales).
 - a. El fortalecimiento de agentes aduaneros e incorporación en el directorio del sector.

Anexos

Anexo 1: Contextualización del comercio internacional de bienes culturales en los países de la Alianza Pacífico.

En general, los estudios sobre el comercio de bienes culturales tienden a enfocarse en dos líneas específicas: la primera corresponde a la comprensión de los determinantes del comercio y de los efectos en las economías, que implica la identificación de las variables o factores que inciden de manera positiva o negativa en estas transacciones; la segunda línea corresponde a un análisis teórico, que busca definir marcos de referencia y orígenes teóricos de la cultura.

El comercio o el flujo de bienes culturales se caracteriza por su alta concentración en territorios de producción hegemónicos, debido a que una importante cuota del comercio mundial se congrega en un número pequeño de países (Disdier y otros, 2009). En 2018, los Estados Unidos, el Reino Unido, China (incluido Hong Kong), Alemania y Japón representaron el 62% de las exportaciones totales y el 54% de las importaciones totales (UNESCO 2018). Para el comercio mundial, estos porcentajes fueron del 40% para las exportaciones y del 43% para las importaciones. Lo anterior demuestra que, en general, hay un corto margen de actuación para los países de América Latina y el Caribe, que, aunque están haciendo importantes apuestas por el desarrollo del sector, se evidencian importantes rezagos, que se agravan con la escasez de información tanto de investigación teórica como empírica y que afectan la toma de decisiones de los actores involucrados y la construcción de políticas públicas sólidas.

El objetivo de este anexo es analizar, para el periodo 2008-2018, el comercio exterior de los bienes asociados a la economía creativa en los países que integran la Alianza del Pacífico, es decir, Chile, Colombia, México y Perú. Para ello, se utiliza información secundaria, partiendo de la base de datos de comercio internacional de las Naciones Unidas, con corte al año 2018 y se realiza una revisión sistemática de literatura en bases de datos especializadas. El capítulo se estructura de la siguiente manera: a) se contextualizan los hitos que marcaron la economía global en el periodo de referencia; b) se analiza el comercio de bienes culturales a nivel global; c) se hace un diagnóstico del comercio de bienes culturales de los países que conforman la AP; y d) se concluye sobre lo estudiado.

a. Comercio internacional de bienes culturales, 2008-2018

Dentro de los aspectos que obstaculizan medir con precisión el sector cultural se encuentra la gran variedad de bienes y servicios asociados al sector creativo, que van desde el proceso de creación artística y científica hasta las tradiciones de una sociedad. Según la UNESCO el sector cultural está integrado por: i) Patrimonio cultural y natural: antigüedades; ii) Actuación y celebración, que incluye instrumentos musicales y medios grabados; iii) Artes visuales y manualidades como pinturas y otras artes visuales, artesanía, joyería y fotografía; iv) Libros y prensa, tales como libros, periódicos y otro material impreso; v) Medios audiovisuales e interactivos, dentro del que se encuentra las películas y videos; iv) Diseño y servicios creativos, por ejemplo la arquitectura y diseño; vii) Turismo; y viii) Recreación y deportes (Li & Yang, 2020).

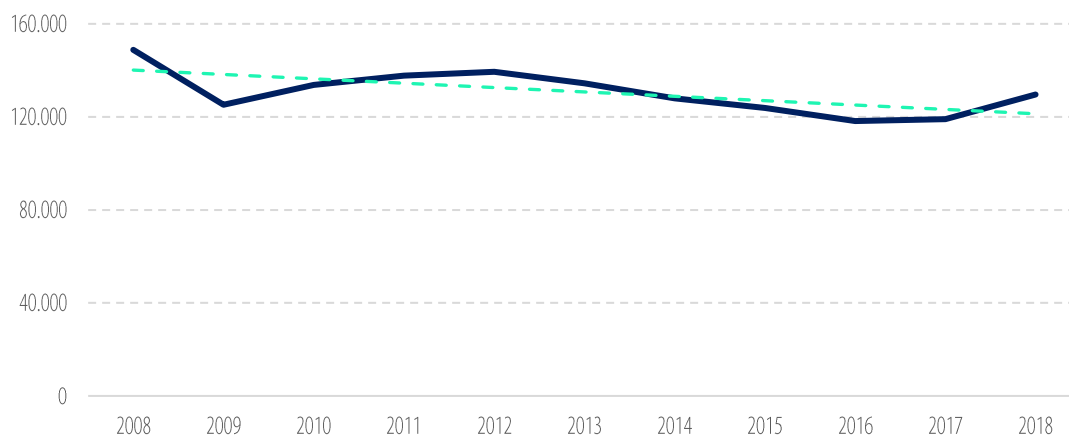
Para aproximarse a las mediciones del comercio internacional en este sector, dado que están dotados de características consustanciales difíciles de medir y de limitada comparabilidad, se depende de categorías internas, como las trabajadas en este estudio.

No obstante este esfuerzo en el caso de los servicios culturales, es importante tener en cuenta que las cuentas de los distintos países presentan importantes problemas de fiabilidad, comparabilidad y estandarización de sus clasificaciones (Unesco, 2000; y Calcagno y Lerman, 2008). Por este motivo se excluyen de este análisis los bienes culturales de "Recorded media", "other recorded media" y "other blank recording media", con el fin de reducir el sesgo en la interpretación de los resultados.

El análisis en cifras del panorama transaccional de bienes culturales en el escenario global, en el que la variable de análisis es el monto de las transacciones comerciales medidas en millones de dólares para el periodo 2008-2018, permite entrever que esta industria solo representa el 1% de las exportaciones mundiales, donde el subsector de video e imagen es el que tiene mayor participación, con niveles cercanos al 53%, seguido por artes plásticas (25%), editorial (16%) y música (5%).

Entre los años 2008-2018, las exportaciones mundiales de bienes culturales presentaron una tendencia decreciente, con una variación a la baja de un 13%, al comparar el año 2008 con el 2018, cuando se pasó de exportar 148.830 millones de dólares a 129.599 millones, con importantes fluctuaciones a lo largo del periodo analizado (ver gráfico 4), y tocó su punto mínimo en el año 2016, cuando el monto de exportaciones solo fue de 118.201M. La tasa de variación en exportaciones de este tipo de bienes podría ser normal siempre que se considere que las dinámicas económicas para entonces no fueron las más favorables, como ya se expuso antes, lo que afectó no solo este tipo de industrias sino la economía en su conjunto.

Gráfico 4. Evolución de las exportaciones en el comercio internacional de bienes culturales



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Naciones Unidas (2020).

b. Exportaciones de bienes culturales

Este decrecimiento fue jalonado en mayor medida por la fuerte contracción que experimentó el sector de video e imagen (28.4%), seguido de editorial (16%), mientras que música y audio se mantuvo relativamente constante con una variación positiva de 5%. Por su parte, el sector de artes plásticas fue el que mejor comportamiento presentó en términos de exportaciones con una tasa de crecimiento cercana al 55%.

En lo que se refiere a la importancia de cada país en el comercio internacional de bienes culturales, se precisa que, durante el año 2018, el mayor exportador fue Estados Unidos con una contribución valorada en cerca de 23.144 millones, seguido por China, que aportó 21.013M, Reino Unido (11.535M), Japón (9.559M) y Alemania (8.903M). Estos cinco países concentraron el 57.2% de las exportaciones mundiales de bienes asociados a la economía creativa y cultural.

En Estados Unidos, el sector cultural más relevante, según exportaciones, es artes plásticas con una participación cercana al 63%, seguido por video e imagen con un 22%, editorial (12%) y música y audio (3%). En China estas proporciones cambian notablemente, puesto que video e imagen representan el 85% de los exportado en esta industria, seguido por música y audio (8%), editorial (6%) y tan solo un 1% en la categoría de artes plásticas.

En términos sectoriales, al analizar el sector de artes plásticas, Estados Unidos es su mayor exportador con un 45% de cuota en el mercado, mientras que Reino Unido se queda con el 22%, y a eso se suman Suiza (8%), Emiratos Árabes Unidos (2%) y Brasil (1%). En lo que respecta a vídeo e imagen, sin duda China es el principal exportador con una participación del 26%, seguido por Japón con un 12%, Vietnam, Alemania y Estados Unidos, cada uno con un 7%. A diferencia del punto anterior no hay una alta concentración del mercado en un solo país.

Por su parte, en la categoría editorial, las cuotas del mercado presentan un mayor grado de distribución entre países, siendo Reino Unido el que obtiene mayor participación con un 15%, mientras que Estados Unidos concentra el 13%, Alemania el 12%, Polonia el 8% y China el 6%. Finalmente, en el sector de música y audio, China es el principal exportador con una cuota de 24%, seguido por Alemania (11%), Estados Unidos (11%), Japón (9%) e Indonesia (8%).

c. Importaciones de bienes culturales

Un panorama similar al de las exportaciones se vivió desde la esfera de las importaciones, las cuales disminuyeron en un 22%, aproximadamente, pasando de transar 156.960 millones de dólares (M) en el año 2008 a 122.784M durante el 2018.

En este sentido, el país más representativo es Estados Unidos, invirtiendo para el año 2018 cerca de 27.733 millones de dólares en bienes culturales con una participación cercana al 23% a nivel mundial. Por su parte, China adquirió 9.460M (8%), Hong Kong, 8.069M (7%), Alemania, 7.884M (6%) y Reino Unido, 7.671M (6%). Estos países concentraron el 50% de las importaciones en esta industria.

Los principales bienes importados por Estados Unidos obedecen al sector de video e imagen (45%) y artes plásticas (42%), mientras que el sector editorial importa cerca del 8% y el de música y audio, 5%. De ahí que la balanza comercial de Estados Unidos en esta industria permaneciera relativamente equilibrada en el transcurso de la década. No obstante, en el caso particular de video e imagen, así como en música y audio, el déficit comercial fue una constante, mientras que en artes plásticas se presentó un comportamiento hacia el equilibrio con un ligero superávit en los tres últimos años observados. Finalmente, el comportamiento del sector editorial fue superavitario durante todo el periodo.

En cuanto a China, el segundo país más importante en el comercio internacional de bienes culturales, sus importaciones se concentraron en el sector de videos e imagen con una participación aproximada al 84%, un 9% en el campo editorial, 5% en música y audio, y un 2% en artes plásticas, cifras que al

contrastarse con los montos exportados permiten apreciar que su balanza comercial durante el periodo de estudio es superavitaria.

Ahora, teniendo en cuenta el valor total de comercio internacional de cada país, en el año 2018 Reino Unido fue quien destinó mayor porcentaje a exportaciones de bienes culturales (2.3%), seguido de Vietnam (2.0%), Estados Unidos (1.4%), Japón (1.3%) y Hong Kong (1.2%), mientras que China destinó solo un 0.8%, a pesar de ser el que más volumen acumula, al igual que Estados Unidos. En cuanto al porcentaje de importaciones de bienes culturales en relación con el valor total del comercio, Suiza presentó, para el mismo periodo, el mayor indicador a nivel global con una participación del 1.4% por encima de Hong Kong (1.2%), Reino Unido (1.1%) y Emiratos Árabes Unidos (1.1%), al igual que Estados Unidos (1.1%), mientras que en China este indicador representó solo el 0.4%.

d. Comportamiento en los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico.

Los países de la Alianza del Pacífico, conformada por Chile, Colombia, México y Perú, en 2018 exportaron bienes culturales por menos del 0.5% del total de su valor del comercio internacional. Dentro de los principales sectores culturales de exportación en Chile, se encontraron video e imagen con un 52%; música y audio, 25% y editorial, 22%, mientras que otros sectores, entre ellos el de artes plásticas, no son sujetos de exportación en el país (por lo menos estadísticamente). Entre las importaciones de este tipo de industria destacan en primer lugar las del sector editorial (64%), seguidas por video e imagen (25%), música y audio (10%) y artes plásticas con un 1% de participación.

En el caso colombiano, en el año 2018 las exportaciones de bienes culturales se concentran especialmente en el sector editorial, con un 93% de participación, seguido por música y audio (5%), video e imagen (2%) y artes plásticas (0.26%). Por su parte, el 72% de lo importado por esta industria en el mismo periodo obedeció al sector editorial, mientras demás sectores como video e imagen tuvo una cuota del 22%, música y audio, 5% y artes plásticas 0.46%.

En México el principal sector cultural sujeto de exportación es, también, el campo editorial con una participación del 60% y, posteriormente, están video e imagen (36%), música y audio (4%) y artes plásticas con niveles inferiores al 0.5% (1 millón de dólares). Entretanto, el principal producto cultural importado también obedece al sector editorial con una tasa de 94%, seguido por video e imagen (4%), música y audio (1%) y artes plásticas, por debajo del 0.5%.

Por su parte, el 83% del valor exportado en bienes culturales en Perú para el año 2018 fue destinado al sector editorial, el 12% a video e imagen, el 2.27% a música y audio y el 1.14% a artes plásticas. En el caso de las importaciones, esta industria reportó para el mismo periodo un valor comercial de 227 millones, aproximadamente, de los cuales el 88% estaban destinados al sector editorial, 6% para música y audio; y artes plásticas tan solo el 1%.

En general, el comercio internacional de bienes culturales se ha visto fuertemente deteriorado en los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico, puesto que el volumen total exportado pasó de significar cerca de 1.315 millones de dólares en el año 2008 a 695 millones en el año 2018, una contracción próxima al 53%. Ahora, al analizar las variaciones año a año, es posible evidenciar que los periodos más críticos se vivieron entre el 2008-2009, donde el volumen exportado cayó un 16% y 2014-2015, cuando el decrecimiento alcanzó una tasa cercana al 21%.

En cuanto al comportamiento por sectores se evidencia que:

- En video e imagen, el monto transado en exportaciones pasó de 797.8 Millones de dólares en 2008 a 402.4M en 2018, lo que significó una contracción del 49.6%. En cuanto a la participación de este sector con respecto a la exportación total de la industria cayó del 60.66% al 57.85%.
- En el sector editorial, el valor de comercio exportado ascendió a 430.15M en 2008, y fue solo de 217.5M en el año 2018, es decir, se presenció un decrecimiento de 49.4%. La participación de este sector en el total del monto exportado se ubicó a lo largo de la década en niveles cercanos al 32%.
- En el sector música y audio, si bien el comportamiento de las exportaciones permaneció relativamente constante, al final del periodo observado, en contraste con su inicio, las exportaciones pasaron de 76.98M a 66.43M, lo que sugiere una reducción del 12.6% en el monto transado.
- En el sector artes plásticas, los montos transados en exportaciones permanecieron relativamente constantes en los años observados, y su participación no superó en ningún momento el 1.6% del total exportado en esta industria. No obstante, al comparar el año 2008 con el 2018, se evidencia una contracción cercana al 19% en este sector, donde el valor de comercio pasó de 11.4M a solo 9.22M.

Vale precisar que, a 2018, México era el principal país exportador entre los integrantes de la AP, con una participación cercana al 85.8%, la cual aumentó en relación con 2008 (76.28%), esto a pesar de que su volumen de exportación se contrajo un 40.5%. En el segundo lugar se ubica Colombia cuya participación cayó de 12.78% a 7.25% en los mismos años, esto debido a que sus exportaciones decrecieron un 70%.

En el caso de Chile, el monto de las exportaciones en esta industria también sufrió una fuerte caída de alrededor de 74%, mientras su participación pasó de representar el 7.92% en 2008 a solo el 3.75% en 2018. Por su parte, la participación de Perú en este escenario permaneció relativamente estable, cercana al 3%, al tiempo que su volumen de exportación se redujo en un 43.5%.

En cuanto a las importaciones de bienes pertenecientes a la industria creativa y cultural, el volumen total transado pasó de 3.770,7 millones de dólares en 2008 a 2.320,5 en 2018, lo que significó una contracción cercana al 38.5%. Es importante aclarar que si bien el volumen importado en esta industria se redujo un 21% entre 2008-2009, durante los años 2010-2012 las importaciones ascienden nuevamente, transando, en promedio, bienes por valor de 3.454 millones de dólares. Sin embargo, a partir del año 2012 la desaceleración es evidente, hasta llegar en 2017 al valor mínimo importado en lo corrido de la década: 2.251 millones, aproximadamente.

Ahora, al observar la estructura de la industria creativa y cultural, el sector de video e imagen define la trayectoria de esta industria, dado que representó, hasta 2013, el 75% del valor importado, año a partir del cual su participación empezó a descender hasta llegar al 67.8%. De la misma manera, el volumen importado pasó de 2.897,3 millones de dólares en 2008 a 1.572,8 millones en 2018, es decir, una contracción del 45.7%.

Entre tanto, el sector editorial, con una participación a 2018 de 23%, entre 2008 y 2018 pasó de importar 705.47 millones de dólares a importar 549.15 millones, es decir, una reducción de 22% en el valor comercial de sus importaciones. En cuanto al subsector de música y audio, si bien tuvo un comportamiento relativamente constante a lo largo de la década, su participación en el total importado

viene en aumento, pues pasa del 4% en el 2008 al 6.8% en el 2018. Las artes plásticas, por su lado, siguen siendo un sector casi invisible frente a la magnitud del comercio internacional de bienes culturales, más aún frente al comercio total internacional.

En efecto, al comparar las exportaciones e importaciones de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico, es posible concluir que la balanza comercial es deficitaria y ha decrecido significativamente en esta década de análisis. Ahora bien, en el comercio internacional de bienes culturales desde y hacia los países de la AP, el monto y/o valor de las exportaciones era liderado en 2008 por Colombia, quien comerció a la AP cerca de 35.7 millones de dólares, seguido por México con 34.32M, luego Chile con 25.35M y finalmente Perú con 8.32M. Estos montos, al igual que con el resto del mundo, tendieron a la baja, de manera que en el 2018 Colombia solo exportaba 15.47 millones, después de México (22.44M) en orden de importancia, mientras que Chile solo despachó 5.56M y Perú 2.42M.

Sin embargo, la importancia que representa este mercado con respecto al total exportado viene ascendiendo en Colombia, donde se pasó de exportar a este destino el 21% de su total de exportaciones en el año 2008 a exportar en el 2018 el 31%, mientras que en México la participación ha permanecido relativamente constante con valores entre el 3% y el 4% en el periodo observado. Por su parte, en Chile esta tasa de participación ha fluctuado a lo largo de la década, alcanzando su valor máximo en el año 2015 (35%) con una desaceleración tal, a partir de ese año, que a 2018 la ubicó en 21%, por debajo del 24% que representó en el año 2008; Perú experimentó una situación similar a Chile, en tanto los bienes culturales exportados a los países de la AP, en relación al monto total de sus exportaciones llegó a ser del 29% en el año 2011, para descender de manera progresiva hasta ubicarse en 11%, muy por debajo del 21% que significó en 2008.

De otro lado, las importaciones de bienes culturales entre los países de la AP son menos significativas en relación con las importaciones totales, dado que el mayor porcentaje de participación en el año 2008 lo tuvo Perú con un 8%, mientras que para Colombia y Chile significó un 4% y para México solo un 2. Para 2018, cayó a menos del 0.5%, en Chile descendió al 2%; Colombia permanece constante y el caso de Perú caería al 6%.

En contraste con la magnitud del monto total transado en el comercio internacional de estos países, en el caso de las exportaciones de bienes culturales la participación es cercana a cero en cada uno de ellos, inferior al promedio mundial (0.5%), tal como se observa en la tabla 1. En el caso de las importaciones, solo Colombia (0.5%) y Perú (0.5%) superaron el promedio mundial (0.4%). También se puede evidenciar que el tamaño del comercio internacional de México supera unas 10 veces a economías como las de Colombia y Perú, y unas 6 veces a las de Chile.

Tabla 1. Participación de bienes culturales respecto al comercio internacional total de cada país - Países de la Alianza del Pacífico.

País	Participación en sus exportaciones totales (%)	Participación en sus importaciones totales (%)	Valor total del comercio (Millones de dólares)
Chile	0.0	0.4	150.037,6
Colombia	0.1	0.5	93.380,6
México	0.1	0.3	917.043,5
Perú	0.0	0.5	91.282,3

Fuente: Elaboración propia con base en la información reportada por Naciones Unidas (2020).

Anexo 2. Las categorías y variables de análisis de las organizaciones creativas

Categoría	VARIABLES	Descripción
Tipo de organización	Corporativo	<p>Organizaciones con tamaños considerados como pequeñas o grandes, pero con capacidades de producción a nivel nacional e internacional. Si bien la mayoría de estas organizaciones son multinacionales con sedes principales en Estados Unidos o Europa, existen también empresas nacionalizadas en países latinos con sedes en otras regiones del continente y por consiguiente tienen capacidad de actuación en diferentes territorios.</p> <p>En este sentido la mayoría de las organizaciones superan los 20 empleados, tienen un tamaño en sus áreas financieras bastante organizado y formalizado y en algunos casos tienen sedes jurídicas por cada uno de los territorios donde tienen presencia.</p> <p>Su objetivo suele estar enfocado en las ganancias económicas, pero estas situaciones varían desde la relación empírica que tengan los dueños, socios o fundadores con la producción de bienes y la intermediación con artistas.</p>
	Organización Mediana	<p>Son organizaciones principalmente sin ánimo de lucro, en algunos casos vinculadas a gestiones gubernamentales. Su actuación está enfocada principalmente en la generación de conexiones entre artistas, empresas e intermediadores para generar fluidez en la red artística. Tienen asignaciones de presupuesto dadas por el estado o socios interesados, lo que implica que la gestión del día a día puede estar más enfocada o dirigida a los intereses estéticos de la misma. Si bien esto es una libertad llamativa, también está ligada a los marcos de acción definidos previamente para la misma, lo cual suele llevarlos a gestiones muy burocratizadas. En este sentido son organizaciones rígidas y poco flexibles.</p>
	Micro Organización	<p>Este nuevo participante (por lo menos en términos conceptuales) es la definición de artistas independientes. Esta división se presenta para poder entender a pequeños emprendimientos y artistas auto-gestionados que hacen parte de la red, pero que no tienen la formalidad de las dos categorías anteriores. No obstante, su informalidad les da una alta flexibilidad que les permite moverse fácilmente dentro de la red y hacerla más fluida que cualquier otro espacio económico. Igualmente, sus pequeñísimos tamaños les permiten enfocarse en servicios muy específicos y concretos, pero al mismo tiempo migrar de métodos, tipos y formas de producción e incluso categorizarse en diferentes espacios de manera rápida y simple.</p> <p>Es importante decir que, si bien se categorizan como empresas de menos de 15 empleados, muchas veces la cantidad de personas laborando dependen del tipo de producción que se realice en un momento específico. Es decir, son completamente dependientes de la realización de proyectos temporales.</p>
Funciones en la red	Producción de bienes	Su objetivo es la producción de bienes artísticos que pueden ser tanto tangibles como intangibles.
	Producción de servicios	El objetivo económico de la organización es la venta de servicios creativos para empresas dentro del sector o en otros sectores. Esto implica que incluyen servicios de realización publicitaria.

	Distribución	Su objetivo es la distribución de bienes creativos al consumidor final.
	Intermediación	Su objetivo es la generación de conexiones entre artistas sin importar en el nivel en el que estén.
Tipos de intermediación	Intermediación mercantil	El objetivo comercial dentro de la red es la intermediación de bienes.
	Intermediación creativa	El objetivo comercial dentro de la red es la intermediación de personas.
	Intermediación de consumo	El objetivo de intermediación está ligado al consumidor final, por lo cual suelen establecerse como espacios en territorios concretos.
Formalización	Empresa formal	Empresa legalizada jurídicamente en un país y una cámara de comercio.
	Organización formalizada	Organización pública o sin ánimo de lucro legalizada jurídicamente. Puede incluir colectivos formalizados.
	Emprendimiento	Organización formalizada de tamaño pequeño, con pocos años de fundación y no necesariamente legalizada jurídicamente.
	Auto-empleo	Organización de un artista que trabaja como independiente sin legalización jurídica, pero que puede tener personas a su cargo y, además, tiene funciones clave dentro de la red, por lo cual se une a otras organizaciones para desarrollar proyectos en coproducción.
	Agremiación	Su objetivo es la asociación de artistas o personas ligadas al sector.
Funciones de intermediación	Portero de entrada (o <i>gatekeeper</i>)	Tiene la función de importar bienes o personas dentro del mercado local, por lo cual tiene funciones similares a las de un festival, galería o tienda.
	Portero de salida	Su función está más cercana a la relación de exportación, para llevar las producciones locales a otros mercados.
	Consumo local	Su función es solamente satisfacer el mercado local.
Objetivo	Objetivo estético (individual)	El objetivo principal de los miembros de la organización está enfocado en la producción de arte desde una motivación individual del(los) artista(s) principales.
	Objetivo estético (grupal)	El objetivo principal de la organización también es el estético, pero en este caso pretende vincularse a la motivación de varios artistas independientes o que no están vinculados entre sí.
	Objetivo financiero	El objetivo principal de la organización es financiero.

Referencias bibliográficas

- Albert, Stuart y Whetten, David A. (2004). Organizational identity. En: Hatch, Mary Jo y Shultz, Majken (Edits). Organizational Identity, Oxford University Press, New York, pp.89-104.
- Alexander, Peter (2020). Peer-to-Peer File Sharing: The Case of the Music Recording Industry. En: Review of Industrial Organization. Vol. 20, p.151-161
- Anderson, Chris (2008). The long tail. Why the future of business is selling less of more. Cornerstone Digital, Calgary.
- Arango Archila, Fabián Eduardo (2014). De lo offline a lo online: lo virtual como oportunidad de negocio en la industria discográfica colombiana. En: Poliantea. Vol.10, No.19, Julio-diciembre, p.95-144
- Arcos-Palma, Ricardo (2007). De la muerte del autor a la muerte del artista. En: Calle 14. Revista de investigación en el campo del arte. Universidad Nacional de Colombia, Vol.1, No.1, p.34-44, Bogotá
- Bacal, Tatiana (2017). Una categoría en acción: los productores. En: Cuestiones de Sociología, Vol. 08, Núm 16
- Bacheta, M., Baverelli, C., Hancock, J., Keck, A., Nayyar, G., Nee, C., y Yanovich, A. Informe Sobre el Comercio Mundial 2010. Organización Mundial del Comercio. Calcagno, N y Lerman, G. (2008). Informe de indicadores culturales. Universidad Nacional de Tres Febrero. Instituto de Políticas Culturales Patricio Lóizaga. Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Recuperado de:
<http://www.untref.edu.ar/documentos/indicadores2008/El%20comercio%20exterior%20de%20bienes%20culturales%20en%20America%20del%20Sur%20Natalia%20Calcagno%20%20Gabriel%20D%20Lerman.pdf>.
- Barrero Castellanos, J., & al. (2019). Diagnóstico para la actualización de la estrategia de internacionalización de los servicios asociados a la economía naranja en Colombia. BID.
- Besharov, Marya & Smith, Wendy (2014). Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. En: Academy of management review. Vol. 39, No. 3, p.364 - 381
- Bourdieu, Pierre (1993). The field of cultural production, Essays on art and literature. New York: Columbia University Press.
- Bourdieu, P. (1984). Distinction: a social critique of the judgement of taste. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Canals, J. (2010). La globalización después de la crisis financiera. En Las múltiples caras de la globalización. BBVA.
- Cánepa, Gisela & Ulfe, María Eugenia (2014). Performatividades contemporáneas y el imperativo de la participación en las tecnologías digitales. En: Anthropologica, Vol. 32, Núm. 33.
- CEPAL (2014). Cultura y desarrollo económico en Iberoamérica.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2019). Cuenta Satélite de la Cultura de México, 2018. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5359>
- Cohendet, Patrick; Grandadam, David & Simon, Laurent (2009). Economics and the ecology of creativity: evidence from the popular music industry. En: International Review of Applied Economics. Vol. 23, No. 6, November, 709-722
- Cohnheim, Nicolás; Geinsinger, Damián y Pienika, Ernesto (2011). Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical. En: Asuaga, Carolina (Coord. Y Ed.); La Cultura en Uruguay: una mirada desde las ciencias económicas, Fundación Cultura Universitaria (FCU), Montevideo, Uruguay.

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2016). Actualización del Impacto Económico del Sector Creativo en Chile.
- Cortázar Triana, Daniel (2019). Las organizaciones musicales en Colombia: ejemplificación de la anarquía organizada. Conferencia en: "XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional: Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales". REMINEO, Universidad de Guanajuato, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Félix (1985). El Anti Edipo: capitalismo y esquizofrenia. Paidós, Barcelona.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019). Boletín técnico Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2019pr. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-cultura-y-economia-naranja-cscen-2014-2019pr#industrias-culturales>
- De Propriis, Lisa & Mwaura, Samuel (2013). Demystifying cultural intermediaries: Who are they, what do they do and where can they be found in England? En: Discussion Paper: 2013-07, Birmingham Business School. Recuperado de [<http://epapers.bham.ac.uk/1768/>]
- Dickel Dunn, Cynthia (2017). Personal Narratives and Self-Transformation in Postindustrial Societies. En: Annual Review of Anthropology, Vol. 46, Octubre. DOI: 10.1146/annurev-anthro-102116-041702
- Disdier, A. C., Tai, S. H., Fontagné, L., & Mayer, T. (2010). Bilateral trade of cultural goods. Review of World Economics, 145(4), 575-595.
- Douglas, Orton J. & Weick, Karl (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualization. En: Academy of Management Review. Vol.15, Num.2. p.203-223.
- Eichengreen, B. (2018). La última década y el futuro de la economía global. En ¿Hacia una nueva Ilustración? Una década trascendente. Madrid: BBVA.
- Eikhof, Ruth (2014). Transorganizational work and production in the creative industries. En: Bilton, Chris & Cummings, Stephen (ed.). Handbook of management and creativity, Edward Elgar Publishing, Chletenham, UK.
- Eikhof, Doris Ruth & Haunschild, Axel (2006). Lifestyle meets market: bohemian entrepreneurs in creative industries. En: Creativity and innovation management, Vol. 15, No. 3, DOI: 10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x
- Freidin, Bettina (2007). El proceso de construcción del marco teórico en el diseño de una investigación cualitativa. En: Sautu, Ruth [Compiladora]. Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa. Articulación entre la teoría, los métodos y las técnicas. Cap.1. Ediciones Lumière, Buenos Aires, Argentina.
- Fonseca, S. (2018). ¿Cómo las discográficas sobreviven a internet? [Video]. YouTube [publicado el 30 de septiembre 2018]: Visual Politik [Recuperado el 25 de noviembre de 2018: <https://www.youtube.com/watch?v=4XrA5Rde8go>]
- García Canclini, Néstor (1990). Culturas Híbridas. Editorial Grijalbo, México DF.
- García González, Fernando (2008). Rock en Bogotá: la música que busca y que resiste ser industria. (Trabajo para optar al título de maestro en estudios culturales), Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Glynn, Mary Ann & Lounsbury, Michael (2005). From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. En: "Journal of Management Studies", Vol. 42, No. 5, July
- Hammou, Karim (2016) Mainstreaming French rap music. Commodification and artistic legitimation of othered cultural goods. En: "Poetics", Vol. 59

- Haraway, Donna (1984). Manifiesto Ciborg. El sueño irónico de un lenguaje común para las mujeres en el circuito integrado. Manuel Talens & David de Ugarte (Trad.)
- Huygens, Marc; Baden-Fuller, Charles; Van Den Bosch, Franz AJ; & Volberda, Henk W. (2001). Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry, 1877-1997. En: *Organization Studies*. Vol. 22, Num. 6.
- Klerk, Saskia (2015). The creative industries: An entrepreneurial bricolage perspective. En: *Management Decision*, Vol. 53, Issue 4.
- Küng, Lucy (2014). Leading for creativity in turbulent times. En: Bilton, Chris & Cummings, Stephen (ed.). *Handbook of management and creativity*, Edward Elgar Publishing, Chletenham, UK.
- Lado B (2015). Estrategia para la atracción de inversión extranjera directa en Bogotá-Región para el sector de Industrias Creativas (IC). Informe final consolidado
- Lado B. (2016). Intermediarios Culturales en las Cadenas de Producción de las industrias culturales. Lado B, Cámara Colombiana del Libro, MinCultura.
- Lado B (2018a). La red editorial en Colombia. Compilación de investigaciones sobre el sector.
- Lado B (2018b). Identificación y medición de brechas en el sector editorial y el sub-segmento del libro.
- Lado B. (2018c). ECOSISTEMAS CRUZADOS. Desarrollo, medición y análisis de resultados de SINCR.
- Lado B. (2019). Caracterización de la distribución de cine en Colombia. La República. (19 de septiembre de 2017). La inversión per cápita en cultura es de US \$0,75. La República, Perú.
- Li, C., & Yang, L. (2020). Import to invest: Impact of cultural goods on cross-border mergers and acquisitions. *Economic Modelling*, 93, 354-364.
- Meng (2011). Determined Factors of International Trade in Cultural Goods of China: A Panel Data Analysis Applied Economics, Business and Development: International Symposium, ISAEED 2011, Dalian, China, August 6-7, 2011, Proceedings (Vol. 208). pp. 429-435. Springer.
- Ministerio de Cultura, I. A. (s.f.). Ministerio de Cultura, las Artes y el Patrimonio. Obtenido de Ministerio de Cultura, las Artes y el Patrimonio: <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/nacional/>
- Ministerio de Cultura, Perú. (2019). Proyecto de Presupuesto para el Año Fiscal 2020, Sector Cultura. Obtenido de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2019/Presupuesto/files/exposiciones/ppt_cultura_2020.pdf
- Observatorio Iberoamericano de Cultura. (s.f.). Estadísticas y encuestas culturales. Obtenido de https://oibc.oei.es/estadisticas_y_encuestas_culturales
- Olivier, J., Thoenig, M., & Verdier, T. (2008). Globalization and the dynamics of cultural identity. *Journal of international Economics*, 76(2), 356-370.
- Oyarzún, A. U. (2018). Nueva Institucionalidad Cultural en Chile: Implementación, oportunidades y desafíos. *Revista de Gestión Cultural*, 66. Recuperado el 2020
- Revista Arcadia. (2017). ¿Y a la cultura quién la defiende? *Revista Arcadia*. Obtenido de <https://www.revistaarcadia.com/agenda/articulo/se-reducira-el-presupuesto-de-la-cultura-en-colombia/65233/>
- Schediwy, L., Bhansing, P.V., & Loots, E. (2018). Young musicians' career identities: do bohemian and entrepreneurial career identities compete or cohere?, En: *Creative Industries Journal*, 11 (2), DOI: 10.1080/17510694.2018.1489197
- Schulze, G. G. (1999). International trade in art. *Journal of Cultural Economics*, 23(1-2), 109-136.
- Secretaría de Cultura. (s.f.). Gobierno de México. Recuperado el 12 de 11 de 2020, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/cultura/que-hacemos>
- Staiger, T. (20 de octubre de 2018). Presupuesto de cultura 2019: Una preocupación para los gestores culturales. *El Desconcierto*.

- Statistical Office of the European Union, Eurostat (2019). Culture statistics 2019 edition.
- Sundbo, Jon; & Sorensen, Flemming (2014). The lab is back - towards a new model of innovation in services. En: Bilton, Chris & Cummings, Stephen (ed.). Handbook of management and creativity, Edward Elgar Publishing, Chletenham, UK.
- Tello, J. A. (2019). Presupuesto cultural 2020: el esquema de siempre. Revista Proceso.
- Thornton P., Ocasio W. & Lounsbury M. (2012). Institutional logics perspective. A new approach to culture, structure and process. Oxford University Press, UK.
- Throsby, D. (1999). Cultural capital. Journal of cultural economics, 23(1-2), 3-12.
- Throsby, David (2012). *Heritage Economics: a conceptual framework*. En: Licciardi, Guido & Amirtahmasebi, Rana (Editores). "The Economics of uniqueness. Investing in historic city cores and cultural heritage assets for sustainable development". World Bank, Washington
- UNESCO (2000). Cultura, comercio y globalización: preguntas y respuestas. Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (2006), La investigación cualitativa. En: Irene Vasilachis de Gialdino (Coord.). Estrategias de investigación cualitativa, Gedisa, Barcelona.
- Vega, R., y Arguello, H. (2020). ¿Interdependencia compleja entre regiones altamente asimétricas? Caracterización de las relaciones comerciales entre Centroamérica y la Unión Europea durante el periodo 2015-2017. Acta Académica, 66 (mayo), 45-64. Recuperado a partir de <http://revista.uaca.ac.cr/index.php/actas/article/view/322>.
- Werthes, Daniela, Mauer, René, & Brettel, Malte (2018). Cultural and creative entrepreneurs: understanding the role of entrepreneurial identity. En: International journal of entrepreneurial behavior and research, Vol. 24, No. 1, DOI: 10.1108/IJEBr-07-2016-0215