

DISEÑA
tu PROYECTO
cultural Capacitaciones
Mincap

Emprendimiento cultural y transformación digital

cultura.gob.cl





Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio:

Julieta Brodsky Hernández

Subsecretaria de las Culturas y las Artes

Andrea Gutiérrez Vásquez

Jefa del Departamento de Fomento

Claudia Gutiérrez Carrosa

EMPRENDIMIENTO CULTURAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL. MANUAL DE APOYO

Este manual es parte de la iniciativa “Diseña tu proyecto cultural. Capacitaciones Mincap”, desarrollada desde la Secretaría Ejecutiva del Fondart, bajo la dirección de Micaela Thais Santa Cruz, en alianza con la Secretaría Ejecutiva de Economía Creativa, bajo la dirección de Carolina Pereira Castro, y con el apoyo del Departamento de Comunicaciones, bajo la dirección de Carolina Díaz Soler.

MINCAP

Coordinación general y contenidos

Miguel Ángel Viejo Viejo (Fondart)

Asesoría en desarrollo comunicacional

Luisa Ballentine Órdenes (Subsecretaría de las Culturas y las Artes)

Contenidos y plataforma

Cristóbal Tagle Domínguez, Silvana Angelini Pinedo
y Trinidad Guzmán Herrera (Economía Creativa)

Con el apoyo del Departamento de Comunicaciones.

FUNDACIÓN SANTIAGO CREATIVO

Coordinación general

Leonardo Ordóñez

Contenidos, estudios e investigación

Paulina Cruchett

Coordinación de contenidos

Bárbara Nash

Diagramación

Trebol WL - Carolina Leyton

Producción audiovisual

Fugaz Comunicaciones
Natalia Rodríguez

Comunicaciones y contenidos digitales

Culturia.es

© **Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, abril 2022**

www.cultura.gob.cl

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

Prohibida su venta.

CONTENIDOS

04	I. Introducción
05	II. Transformación digital
11	III. Herramientas para la transformación digital
19	IV. Dimensiones de la transformación digital
23	V. Hoja de ruta de la transformación digital
25	VI. Bibliografía

I. Introducción



En la actualidad, las necesidades de las comunidades nos obligan a repensar las maneras en que promovemos el desarrollo cultural y la forma en que generamos vínculos con los públicos y las audiencias, con personas compradoras y consumidoras. Explorar nuevos caminos de hacer el trabajo cultural de gestoras y gestores, mediadoras y mediadores, artistas, técnicas y técnicos, y llegar a nuevas comunidades a nivel global, es el desafío para el desarrollo sostenible.

En este manual te entregaremos conceptos de emprendimiento y transformación digital. Expondremos algunos puntos a tener presentes, en caso de que quieras evaluar la factibilidad de incluir este ámbito de desarrollo en tu quehacer, el que tiene a miles de emprendedoras y emprendedores de las culturas, trabajando alrededor del mundo para llegar a distintas comunidades, en los más diversos territorios.

II. Transformación digital

La revolución digital ha empujado a organizaciones, a trabajadoras y a trabajadores hacia la necesidad de abrazar nuevas tecnologías. Los canales digitales han impactado en todos los sectores del desarrollo económico y social, y siguen transformando drásticamente la forma en que se realizan las actividades socioculturales y económicas.

Ante esta realidad, quienes integramos el ecosistema creativo cultural nos vemos en la necesidad de alinear nuestros modelos y formas de trabajar con las nuevas tendencias globales. De esta manera, tenemos que integrar productos, servicios y canales digitales y convencionales, reconociendo así que se ha producido una disrupción en la forma tradicional de hacer nuestro trabajo.

Esta nueva realidad impulsa a las organizaciones, sean públicas o privadas, a transformarse de cara a las necesidades de usuarias y usuarios según el alcance que tengan los proyectos y programas que fomentan las diversas culturas, y según los sectores creativos-artísticos a los que pertenezcas. Esta necesidad es lo que hoy llamamos **transformación digital**.

La transformación digital es la combinación de la estrategia y las operaciones de tu trabajo con la innovación tecnológica, la analítica de datos y el diseño de nuevos servicios (o el rediseño de los existentes) para mejorar la productividad y el crecimiento en la cadena de valor:



Permite, también, generar contenido e innovar bajo nuevas formas de producción y mejorar el nivel de recepción y satisfacción de los públicos objetivos. En algunos casos, la tecnología también contribuye a incrementar la eficiencia de la producción artística y las operaciones que implica su realización.

Los trabajos desarrollados por las artes y las culturas son contenidos creativos a la espera de diversas plataformas para llegar a participantes, consumidores, usuarios, etc.

Algunas de las ventajas de la transformación digital para tus proyectos culturales son:



- Automatizar procesos de producción, difusión y distribución.
- Reducir costos.
- Favorecer el pensamiento creativo y la innovación.
- Impulsar mejoras en tu estructura organizacional.
- Facilitar la adaptación frente a cambios en el entorno.
- Mejorar la vinculación con las instituciones públicas.

El mayor obstáculo para avanzar en el proceso de la transformación digital es la cultura de las trabajadoras y trabajadores, de los equipos, y de todo el ecosistema cultural. Las organizaciones y equipos de proyectos requieren que el ecosistema cultural mejore las condiciones, de manera que el proceso de transformación digital sea más fácil para todos. Es el sector público, el agente dentro de este ecosistema, que dinamiza, promueve y contribuye a facilitar estas condiciones para todo el ecosistema cultural.

a. Oportunidades para el ecosistema cultural a través de la transformación digital

Muchos de los avances en soluciones aplicadas a los nuevos conocimientos ofrecen la posibilidad de generar ventajas competitivas basadas en la innovación y la digitalización. Aquí mencionamos algunas oportunidades que ofrece la transformación digital para el ecosistema cultural:

Aumenta la capacidad de levantamiento de información y análisis de datos:

Las tecnologías digitales en los proyectos culturales incrementan el potencial de organización para codificar el conocimiento que, de otro modo, continuaría siendo difícil de almacenar, organizar, transmitir y utilizar. En el proceso se acelera el aprendizaje y se generan grandes volúmenes de información (big data) que crean oportunidades sin precedentes para la comprensión de los fenómenos y la toma de decisiones. De esta manera, por un lado el ecosistema cultural se fortalece y por otro se generan mejores condiciones de desarrollo para todos.

Descentraliza el contenido y difusión artística y cultural:

Los procesos de producción de bienes y servicios culturales se pueden descentralizar más fácilmente, al ubicar diferentes componentes de los mismos procesos en distintos países y territorios, en función de las ventajas comparativas de cada cultura y economía, lo que da lugar a importantes reconfiguraciones de las cadenas globales de valor.

Personaliza el contenido y abarca nuevas audiencias:

Las tecnologías digitales en los proyectos culturales también facilitan un mayor grado de personalización, abriendo nuevas posibilidades para que los países en desarrollo exploten nichos emergentes, asistidos por las tecnologías del comercio electrónico. La aplicación de tecnologías digitales y comercio electrónico acorta la distancia entre quienes producen y venden y las personas usuarias y compradoras, que puedan encontrarse en distintas ciudades, regiones y países, ahora pueden compartir información sobre sus necesidades y productos, reduciendo las asimetrías de información y los costos de ingreso en los mercados.

Simplifica procesos y facilita su implementación:

Es factible generar mejores sistemas de gestión de proyectos culturales, reducir costos para la implementación y lograr mayor contacto directo con las personas.

Innova y mejora las experiencias para las comunidades y personas:

Es factible que los proyectos culturales puedan adaptarse a múltiples formatos e innovar en los lenguajes para lograr mejores vivencias para las personas y comunidades.

b. Maneras de sumarse a la transformación digital

1. Digitalización dentro de la cadena de valor interna:

Es posible identificar qué procesos internos de tu iniciativa cultural podrían ser digitalizados.

2. Digitalización dentro de la cadena de suministro extendida:

Identificar qué eslabones de la cadena productiva de un producto o servicio pueden ser digitalizados, tomando en cuenta las actividades que llevan a cabo tus proveedores y clientes.

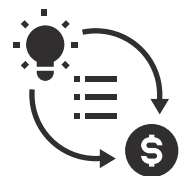
3. Digitalización para procesos de innovación y creación de nuevos productos o servicios:

Identificar las necesidades que requiere tu quehacer o el de otros en la comunidad cultural y, en base a ellas, crear comunidades digitales, redes de información y generar contenidos que apunten a la satisfacción de esos requerimientos.

4. Digitalización para el fortalecimiento del ecosistema cultural:

Es factible identificar necesidades que vinculen, dinamicen, aceleren o transformen las acciones de los agentes que integran el ecosistema cultural, para impactar y llegar a las diversas comunidades de mejor manera.

En algunos sectores de las culturas, las artes y la creatividad no es factible automatizar procesos de creación o introducir tecnología digital. Sin embargo, sí es posible acudir a la transformación digital para otras necesidades que tus proyectos presentarán, como por ejemplo:



Generar una mayor vinculación con la comunidad y/o abaracar un público más amplio.

Contribuir a la conservación de la memoria y el patrimonio cultural.

Optimizar uno o más procesos de tu quehacer, que no necesariamente son la creación y producción.

III. Herramientas para la transformación digital



Si quieres sumarte a la transformación digital y resuelves emprender, necesitarás identificar dos herramientas fundamentales:

a. El modelo de negocio.

b. Estrategia para la transformación digital.

a. Diseño de un modelo de negocio

El modelo de negocio se conceptualiza como un sistema integral que tiene por objetivo generar valor en la implementación de una idea que, ante todo, surge para satisfacer las necesidades de desarrollo cultural que se han identificado en las personas y en el territorio.



A través de esta herramienta es factible:

Comenzar a trabajar con un marco estratégico que oriente tu actividades.

Ofrecer bienes o servicios culturales de una manera viable y que ayuden a resolver problemáticas detectadas.

En ciertas ocasiones, las personas que se dedican a la gestión y al emprendimiento cultural olvidan que detrás de un producto o servicio cultural se busca, ante todo, satisfacer una necesidad real, humana, individual y/o social, no algo ficticio que se cree que puede funcionar.

Para concretar tu iniciativa tendrás que diseñar un modelo de negocios o modelo de trabajo. Los modelos van cambiando cuando responden a las necesidades o por cambios en los contextos del ecosistema. Razón por la cual, más que lograr un modelo de negocio exitoso que sea copiable, te sugerimos detectar las oportunidades o problemáticas y luego diseñar un modelo que sea viable de implementar por ti y tu equipo.

Para diseñar tu modelo de negocios debes considerar dos etapas:

Etapa 1: Identificar la idea de proyecto de emprendimiento

Para esto debes responder estos cuatro puntos:

1. Producto o servicio creativo-cultural que ofreces: Qué solución aporta al problema y qué valor supone respecto de propuestas similares.

2. Audiencias, públicos, clientes, usuarios: Quiénes adquirirán o usarán el producto o servicio cultural que propones y por qué lo harán.

3. Canal: A través de qué mecanismos los destinatarios del bien o servicio creativo-cultural podrán acceder a dichos bienes.

4. Relación: Cómo se establecerá la relación con las personas y organizaciones que se vinculan con el proyecto que propones.

Ejemplo:

1. Producto o servicio creativo-cultural que ofreces:

Somos especialistas en accesibilidad audiovisual. El 2016 nace Almada Media, productora audiovisual que impulsa iniciativas artísticas inclusivas y adapta contenidos audiovisuales para personas con discapacidad sensorial, aplicando las herramientas de audio descripción, subtítulos de diálogos y descriptivos, y lengua de señas chilena a producciones cinematográficas nacionales. Además, ofrecemos servicios de producción y adaptación audiovisual, servicios de formación en herramientas inclusivas, asesorías y eventos orientados a promover la inclusión social de la población con discapacidad auditiva y visual de Chile.

2. Públicos:

Trabajamos preferentemente con producciones cinematográficas nacionales adaptadas para personas ciegas y sordas, de diversos géneros, en todo el territorio nacional. Dependiendo del contenido de las películas, pueden acceder niñas y niños, o bien jóvenes y adultos con discapacidad sensorial, interesados en producciones audiovisuales chilenas.

3. Canal:

A la fecha contamos con cuatro colecciones de documentales y una de animación que suman más de 15 películas chilenas con herramientas inclusivas, a las cuales pueden acceder a través de compra de colecciones de DVD, acceso digital y a través de muestras abiertas audiovisuales realizadas a lo largo del país. También pueden asistir a nuestros eventos artísticos, realizados en varias comunas y espacios culturales de Santiago, combinando diversas manifestaciones artísticas inclusivas y la exhibición de películas adaptadas. Para quienes se interesen en la producción y tecnología de estos contenidos, también pueden participar en nuestros seminarios, talleres y charlas de Accesibilidad Audiovisual, los que realizamos en diversas regiones del país, instancias en las que compartimos conocimientos, experiencias e identificamos necesidades de nuestro público objetivo.

4. Relación:



<https://ec.cultura.gob.cl/emprendedor-creativo/almada-media/>



<http://www.almadamedia.cl>



@almadamedia.cl



Almada Media – Especialistas en Accesibilidad Audiovisual









Estos cuatro elementos están interrelacionados, y para que todo tenga sentido, habrá que lograr el engranaje de todas las piezas.

La manera de unir cada uno de estos elementos es a través del diseño de un modelo de trabajo o modelo de negocios. Este modelo te ayuda a generar un sistema que permite que tu proyecto sea sostenible y que logres, a través de tu trabajo, satisfacer las necesidades de la comunidad a la que quieres atender.

Etapa 2: Diseño del modelo de negocio

Si decides emprender, te recomendamos guiarte por la metodología de diseño de modelos de negocios propuesta por Alexander Osterwalder, basada en el diseño de un lienzo (denominado “Modelo Canvas”) que te permite identificar en forma sencilla los elementos que necesitas y su funcionamiento.

Para construir tu modelo de trabajo o de negocios, te recomendamos responder a las preguntas que se plantean en cada una de las nueve partes que conforman el modelo que te presentamos en la siguiente gráfica. Te sugerimos comenzar por orden de numeración del uno al nueve, tal como lo indica la gráfica.

<p>8. </p> <p>Socios clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestro proveedores clave?</p>	<p>7. </p> <p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor?</p>	<p>2. </p> <p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes? ¿Qué problema estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? ¿Que tipo de productos ofrecemos a cada uno de nuestros clientes?</p>	<p>4. </p> <p>Relación con los clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes?</p>	<p>1. </p> <p>Segmento de clientes</p> <p>¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>9. </p> <p>Estructura de costes</p> <p>¿Qué costes tengo? Fijos y variables..</p>	<p>3. </p> <p>Canales</p> <p>¿Con qué canales de comunicación estoy llegando a mis clientes?</p> <p>5. </p> <p>Flujo de ingresos</p> <p>¿De dónde me entra el dinero?</p>			

Puedes proponer los diseños de modelos de negocios que te parezcan viables y se orienten a satisfacer las necesidades de las personas. Luego, debes escoger uno de ellos para implementar y ejecutar. Elige el que de mejor manera resuelva las problemáticas y que podría ser atractivo para las audiencias, públicos y personas que quieres beneficiar. Luego, cuando comiences a implementar el modelo elegido, podrás observar y analizar cómo se conecta una parte del modelo con las otras partes y los resultados que obtienes de la ejecución, lo cual te permitirá hacer correcciones al modelo en el futuro.

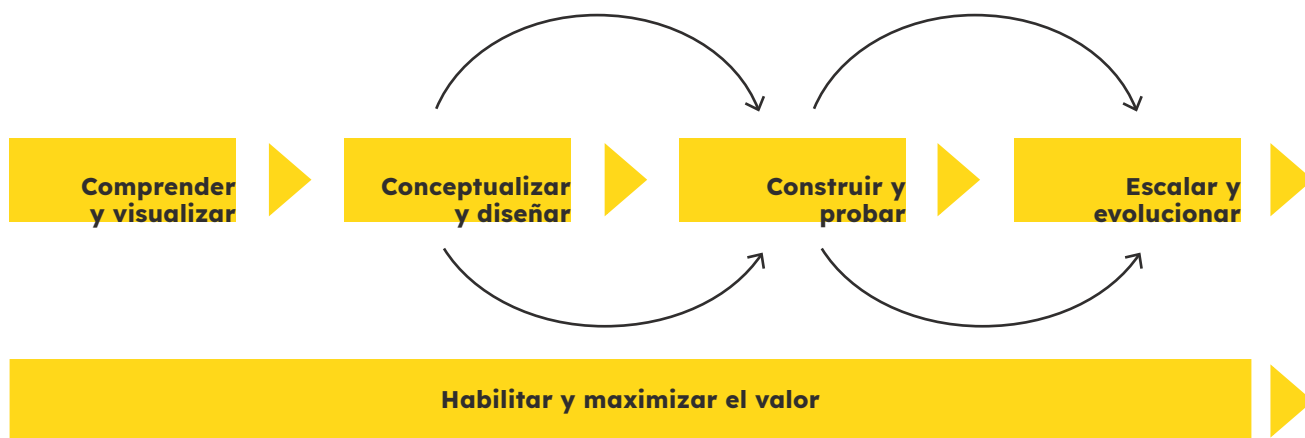
Una vez que definas tu modelo de trabajo o modelo de negocios, será más sencillo identificar si todo, o una parte del modelo, puede realizarse y transformarse a la experiencia digital. También descubrirás otras maneras innovadoras y disruptivas que permitan ofrecer nuevos bienes y servicios creativos-culturales a la comunidad.

Para conocer más sobre el diseño de modelos de negocios en cultura y artes te compartimos al final de este manual enlaces que pueden ser de tu interés.

b. Diseño de estrategia para la transformación digital

Luego de diseñar el modelo de negocios necesitarás aplicar una estrategia ágil que te permita habilitar y maximizar la entrega de valor digital, avanzando en función de las “ganancias tempranas”. Lo importante en esta estrategia no es “hacer el pastel” en un solo paso, sino saber que contamos con “todos los ingredientes” para ir avanzando en su preparación.

Estrategia para maximizar la generación y entrega de valor:



En conclusión, definir un modelo de negocios y una estrategia para emprender, sirve para clarificar ideas, validar que sean adecuadas y encaminar un determinado proyecto cultural. Teniendo esta claridad es factible pensar en la posibilidad de que todo, o una parte del modelo diseñado, pueda ejecutarse o tener una extensión en el formato digital.

Si quieres conocer algunos casos de emprendimiento cultural en el ámbito digital, te invitamos a conocer el siguiente catálogo de emprendedores a lo largo del país.



Mapa emprendedores creativos

IV. Dimensiones de la transformación digital

Ahora que comprendemos que la transformación digital es un proceso que permite dinamizar tu proyecto, te presentamos las cinco dimensiones centrales que determinan e impulsan la transformación digital en las personas y organizaciones que integran el ecosistema:

- 1. Liderazgo hacia lo digital.**
- 2. Visión y estrategia de digitalización.**
- 3. Formas de trabajo, personas y cultura digital.**
- 4. Digitalización de procesos y toma de decisiones.**
- 5. Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales.**

Principales áreas de transformación digital:

1. Experiencia de usuarias y usuarios:

Es uno de los aspectos más visibles y fascinantes de la transformación digital. Aquí se evalúa de que manera las personas usuarias están recibiendo los bienes o servicios culturales y satisfaciendo sus necesidades. Actualmente se analizan los canales de distribución, los puntos de contacto entre las personas y la oferta cultural y los soportes a través de los cuales se accede a ella, con el objetivo de crear nuevas experiencias digitales que se ajusten a las expectativas de las personas y logren una mayor fidelización.

2. Procesos de negocio:

Con la finalidad de mejorar la propuesta de valor al destinatario final, se optimizan y digitalizan ciertas etapas del proceso productivo.

3. Nuevos modelos de negocios:

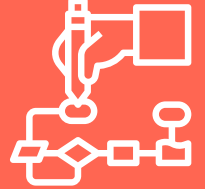
La transformación digital permite introducir nuevos bienes y servicios culturales en formato digital, incrementando así el portafolio tradicional. En este punto es importante considerar que la implementación de un modelo de negocio podría motivar la creación de nuevas propuestas colaborativas o conjuntas. La transformación digital afecta a los ecosistemas del negocio (proveedores, reguladores, competidores, clientes, entre otros) y tecnológicos, mediante la evaluación, integración y/o modificación de estos modelos nuevos en el ecosistema.

Niveles de evolución de transformación digital

De acuerdo a la bibliografía que te mencionamos al final de este manual, existen 5 niveles de evolución para la transformación digital:

- 1. Analógico:** Iniciativas que cuentan con escasos o nulos avances en materia de digitalización.
- 2. Principiante:** Es cuando se incorpora a la experiencia análoga un poco de tecnología y herramientas digitales básicas, como una página web o el uso de redes sociales.
- 3. Intermedio:** Es cuando las experiencias culturales suelen ser frecuentemente digitales, brindando formatos híbridos, apuntando a su sostenibilidad en el tiempo.
- 4. Avanzado:** El modelo de trabajo y el producto o servicio entregado se sostienen y proyectan principalmente a través de formatos digitales.
- 5. Consolidado:** Abandono definitivo de las experiencias análogas, con un comportamiento 100% digitalizado, desde el proceso de creación y trabajo hasta la difusión y conexión con sus públicos.

V. Hoja de ruta de la transformación digital



La hoja de ruta para la transformación digital de un proyecto cultural no es única ni estándar, y depende fundamentalmente del estado de evolución digital en que se encuentre quien o quienes ejecutan el proyecto.

Si las gestoras y gestores culturales resuelven transformar digitalmente todo o una parte de su quehacer, igualmente requerirán de un ecosistema amable que les facilite las condiciones para el intercambio, un marco normativo adecuado, disposiciones éticas, políticas públicas y conocimientos sistematizados que sean compartidos, a fin de nutrir el ecosistema completo y que facilite la labor de quienes ofrecen bienes y servicios culturales digitalmente. La transformación digital no solo es una decisión individual, sino ante todo una decisión del país, de la región, de la comuna.

La evolución no es inmediata. No hay organización que un día sea analógica y al otro día se transforme a digital. La transformación digital es un proceso que requiere tiempo, planificación, recursos, esfuerzo y focalización.

La transformación digital depende de las personas, trabajadores y trabajadoras culturales, organizaciones y agentes que conforman el ecosistema cultural. No depende de la tecnología.

VI. Bibliografía

Referencias de lectura

“El avance de la Economía Digital en Chile: optimizando las capacidades digitales para multiplicar el crecimiento”

 **Disponible en este link**

Accenture, Technology Vision. (2017).

“La transformación digital: un aliado estratégico en la era COVID ”

 **Disponible en este link**

Fournier, J, (2021). Instituto Español de Estudios Estratégicos.

“Soluciones Digitales para Pymes”

 **Disponible en este link**

Fundación País Digital-CORFO. (2019).

“El imperativo de la transformación digital. Una agenda del BID para la ciencia y la innovación empresarial en la nueva revolución industrial”



Disponible en este link

Navarro, J. (2018). Banco Interamericano del Desarrollo

“Transformación digital empresarial: cómo nivelar la cancha?”



Disponible en este link

Suaznábar, C., Henríquez, Pauline. (2020).
Banco Interamericano del Desarrollo

Bibliografía utilizada

“El Desafío en la evolución de las empresas hacia la transformación digital”

 **Disponible en este link**

Cámara de Comercio de Santiago. (2018)

“Transformación digital en empresas chilenas”

 **Disponible en este link**

Centro de Innovación UC- CORFO. (2020)

“Adopción & Brechas para la transformación digital”

 **Disponible en este link**

Maulén, C. (2018). FEN-U de Chile.

“Las ideas de negocios, el emprendimiento y el marketing digital”

 **Disponible en este link**

(Vol. 54). 3Ciencias. Vásquez, C. A. A., Jaime, L. P. M., Chilán, J. H. M., Nieto, L. C. M., Cedeño, G. M. C., Loor, E. E. N., & Castro, R. M. R. (2019).

“Manual de emprendimiento y servicio de impuestos internos”

 **Disponible en este link**

“Módulo formalización de emprendimiento e inicio de actividades en servicio de impuestos internos”

 **Disponible en este link**

Si te quedo alguna duda sobre estos contenidos, recuerda que cada uno de estos manuales tiene directa relación con las relatorías realizadas dentro de estas jornadas, las que están registradas en el siguiente link:

 **Visita en este enlace.**

También encontrarás cápsulas audiovisuales informativas sobre este tema en:

 **Visita en este enlace.**



**Ministerio de
las Culturas,
las Artes y el
Patrimonio**

Gobierno de Chile