Manual

Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

BRITISH COUNCIL

EL FUEGO DEL ARTE VIVE EN MÍ

Manual

Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

British Council Colombia

Tom Birtwistle
Director

Sylvia Ospina
Directora de artes

Paula Silva
Gerente de artes e industrias creativas

Isabella Yepes
Coordinadora de proyectos de artes

Dirección general del manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

Paula Silva
British Council

IDARTES

Catalina Valencia
Directora general

Paula Villegas
Subdirectora de las artes

Liliana Pamplona
Asesora de dirección

Línea de Sostenibilidad del Ecosistema Artístico

Johanna Nieto
Líder

Ana Manosalva
Circulación

Raúl Casas
Formación

Juan Jaramillo
Conocimiento

Coordinación Editorial

Paula Silva y Claudia Gómez Mejía

Producción de contenidos e investigación

Claudia Gómez Mejía, María Linares y Martin Giraldo

Generación y redacción de contenidos

Claudia Gómez Mejía, María Linares, Maria José Florez y Martin Giraldo

Corrección de estilo

Paula Silva

.Puntoaparte Editores

Dirección de arte

María Paula Leiva Luna

Diseño y diagramación

Valeria Cobo, Andrea Ríos, Inti Alonso y María Paula Leiva Luna

Lista de colaboradores

Bosayork Dream
Natalia Ochoa
instagram.com/thebosayorkdream

Colectivo Timiza
Sebastián Bermúdez Téllez, Daniel Eduardo Cárdenas, Alexandra Torres Acosta y Daniel Eduardo Forero
facebook.com/ColectivoTimiza

Estudio 74
Daniel Espinosa
instagram.com/estudio74

La-tina
Andrés Silva
www.la-tina.co

La Redada Miscelánea Cultural Cultural
María Gómez, Tomás Díaz, Felipe Torres
instagram.com/laredada

La Biblioteca Club de Jazz
Luis Henrique Harker
cocrea.com.co/proyecto/la-biblioteca-club-de-jazz-1605818014927x176651015233038940

Osa Imagen
Juan Esteban Ortiz
www.osaimagen.tv

Please Rain
Marcela Rozo y Ana Patricia Ángel
www.pleaserain.co

British Council e Idartes agradecen el tiempo, la disposición, la generosidad y la información que nos brindaron las siguientes personas; algunos de los cuales son exalumnos del Creative and Cultural Enterprise Programme del British Council, y algunos de los cuales participaron en las Mesas de Reactivación de Idartes. Gracias por permitirnos entrevistarlos e incluir sus experiencias y proyectos en este manual.

British Council y el Idartes quieren también agradecer a las siguientes personas y organizaciones por su contribución para apoyar y desarrollar los contenidos de este manual:

Cultural Enterprise Office, en particular, Fiona Pilgrim
www.culturalenterpriseoffice.org.uk

Jenny Rutter
Creativa y asesora de negocios digitales

Joanna Woodford
Formadora, coach y asesora empresarial

Journey Associates Catherine Docherty
www.journeyassociates.com

Martach - Colin Burns

Percy Emmett
www.percyemmett.com

The Value Innovators
Ltd www.tvi-ltd.co.uk

KVGD
www.kerrvernon.co.uk

Lista de organizaciones Consultadas

Internacionales

Business Gateway
www.bgateway.com

Business Link
www.businesslink.gov.uk

Coach in a Box
www.coachinabox.co.uk

Cobweb Information for Business
www.cobwebinfo.com

Intellectual Property Office
www.ipo.gov.uk Invest

Northern Ireland
www.investni.com

Own-it
www.own-it.org

Welsh Assembly Government
www.business-support-wales.gov.uk

Creative Entrepreneurs
www.creativeentrepreneurs.co

Nesta
www.nesta.org.uk

Nacionales

Cámara de Comercio de Bogotá
www.ccb.org.co/Cree-su-empresa

Programa distrital de estímulos - Idartes
https://www.idartes.gov.co/es/lineas-estrategicas/emprendimiento-e-industrias-culturales/estimulos

Clúster de industrias culturales y creativas
www.ccb.org.co/en/Clusters/Cluster-de-Industrias-Creativas-y-Contenidos

Innpulsa
innpulsacolombia.com

CCCreativas
cccreativas.com

El Pauer
elpauer.co

Alcaldía de Bogotá
bogota.gov.co/tag/emprendedores

Fondo Emprender
www.fondoemprender.com

Ruta N
www.rutanmedellin.org

Connect Bogotá
connectbogota.org/servicios/emprendedores

Endeavor Colombia
endeavor.org.co

Creame
www.creame.com.co

Ventures
Ventures.com.co

Ministerio de Cultura - Grupo de emprendimiento cultural
economianaranja.gov.co/emprendimien- to-cultural-y-creativo

Co-crea
cocrea.com.co

Registro de marca
www.sic.gov.co/marcas

Radiolem
culturanaranja.org/radiolem

Derecho rocks-
Guía de supervivencia local para las artes
Derecho.rocks

Esta obra tiene licencia *"Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported)".* Se permiten sus usos sin otro permiso del propietario de los derechos de autor. Los permisos que excedan el alcance de esta licencia son administrados por Nesta. Excepto cuando se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0

Este manual fue creado con base en materiales diseñados originalmente por NESTA para el Creative Enterprise Toolkit.

El contenido de este manual ha sido actualizado y rediseñado con un enfoque de trabajo colaborativo y fortalecimiento del ecosistema creativo enmarcado en el contexto local y un mundo post-2020, para el Creative and Cultural Enterprise Programme - Laboratorios en Red del British Council - Colombia e Idartes. Los ejemplos, ejercicios e ideas provienen de una serie de fuentes que citamos arriba.

Las definiciones del modelo de negocio se desarrollaron a partir de la obra de Alexander Osterwalder.

www.Businessmodelgeneration.com.

La ilustración “pasión, talento y ambición económica” se desarrolló a partir del concepto de los Tres Círculos del Erizo en “Bueno a excelente”, de Jim Collins y publicado por *Random House Business Books.*

Árbol de problemas y Árbol de objetivos

Originalmente fue adaptado por la agencia de cooperación alemana para aplicarla al ámbito de los negocios en donde se originó, de la mano del ingeniero japonés Kaoru Ishikawa. Esta técnica está sugerida por la Unesco como una herramienta para llegar a un diagnóstico profundo y certero.

Hoja de trabajo de valores

El contenido y el enfoque fueron desarrollados y provistos por Joanna Woodford - Formadora, *coach* y asesora empresarial.

Sus beneficiarios

El contenido original de esta hoja de trabajo proviene de la Oficina de Iniciativas Culturales.

Modelo de evidencia

Esta es una adaptación del Modelo Tetrad desarrollado por Marshall McLuhan, www.marshallmcluhan.com, llevado a cabo por la empresa de innovación y diseño de servicios Live Work *www.livework.co.uk.*

Mapa de relaciones

El contenido se desarrolló a partir de una idea de Designersblock, www.designersblock.org.uk.

Organigrama

Esto se desarrolló a partir de algunas de las ideas del libro de Bill y Gillian Hollins *“Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow”, publicado por John Wiley & Sons.*

La estrategia de mercadeo y las tareas críticas de mercadeo

Este contenido fue proporcionado por *The Value Innovators* Ltd, www.tvi-ltd.com.

Modelo financiero

Esto fue desarrollado por Andy Chapman, de quien Nesta adquirió una licencia de este modelo.

Bentoismo

Es un método para tomar decisiones mediante el equilibrio entre usted, los que le rodean, el presente y el futuro. Fue creado por Yancey Strickler, cofundador y exdirector ejecutivo de Kickstarter, y lo presentó en su libro titulado: “Este podría ser nuestro futuro: un manifiesto para un mundo más generoso” en el año 2019.

Flujo de caja

El flujo de caja es la acumulación neta de activos y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una proyecto.

Agradecimientos

Edición especial para el Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

El viernes 13 de marzo de 2020 estábamos terminando de preparar los últimos detalles para el taller Creative and Cultural Enterprise Programme que habíamos agendado para la semana del 23 y que seguía a rajatabla la metodología con la que llevábamos enseñando el taller durante más de una década en una veintena de países. El día empezó con normalidad, pero para el momento en el que cayó la noche nos habíamos visto obligados a cancelar el taller, pues en ese momento la llegada a Colombia de la pandemia causada por el COVID-19 se anunciaba con fuerza. Incluso en el momento en el que tomamos la decisión de cancelar el taller no nos imaginábamos lo que venía. Para comienzos de abril ya nos resultaba clara la necesidad de cambiar lo que habíamos planeado de manera muy profunda. Y por eso empezamos a trabajar incansablemente, durante meses, en modificar los contenidos del manual que tiene en las manos en este momento y del taller que lo acompaña. Nuestro objetivo era que el taller pasara de ser un taller de diseño de modelo de negocio para el sector creativo a convertirse en una herramienta de estrategia de supervivencia y crecimiento económico para actores del sector artístico, cultural y creativo en el contexto de cambio e incertidumbre que empezó con la pandemia en 2020. Sabemos que el mundo no volverá a ser igual, y por eso teníamos la certeza de que teníamos que transformar al Creative and Cultural Enterprise Programme para que fuera verdaderamente relevante para los artistas, gestores culturales y agentes creativos, que son quienes se enfrentan día a día a los retos que estos cambios representan. Durante los primeros, largos e inciertos meses de cuarentena sembramos la semilla de nuestra alianza con Idartes, ambos orientados por la misión compartida de hacer todo lo posible por apoyar al sector artístico, cultural y creativo de la ciudad, siempre convencidos no solamente del inmenso aporte que hacen las artes y la cultura a la economía urbana sino además del papel tan radicalmente importante que juegan el arte y la cultura en la salud mental y emocional de todos, en la resiliencia de las comunidades, en nuestra capacidad de interrogar y cuestionar la situación en la que vivimos y en la inmensa capacidad del arte y la cultura de generar un valor que trasciende los linderos del dinero, de las cuarentenas, de los límites entre un barrio y otro y, sobretodo, del poder del arte y la cultura de llevarnos fuera de las paredes de las casas donde estamos confinados.

Por eso, el Creative and Cultural Enterprise Programme - Laboratorios en Red se convirtió en un programa revolucionario y ambicioso, que celebramos juntos por primera vez en el primer semestre de 2021 pero que esperamos se convierta en un referente a nivel nacional para gestionar un apoyo profundo para los actores del sector que estén buscando tener un impacto positivo en la reactivación del ecosistema artístico, cultural y creativo. Esta edición especial se concentra de manera muy profunda en todo el ciclo del proyecto artístico, cultural y creativo, desde la fase de ideación hasta la fase de evaluación y reconceptualización. También tiene un enfoque digital más marcado y contenidos coherentes con el contexto creado por la pandemia. Este programa y este manual son el vademécum de todos los actores del sector que quieran fortalecer sus habilidades de gestión, emprendimiento, comunicación y desarrollo de audiencias.

No habríamos podido lograr este proyecto sin la fe que Catalina Valencia y Johanna Nieto de Idartes depositaron en la capacidad de este programa de transformarse y convertirse en algo a la medida de los sueños de ambas instituciones para el sector creativo. El amor y la dedicación del equipo de Idartes a este sueño compartido ha sido palpable a cada paso del camino que estamos recorriendo juntos.

Beccy Shoesmith, de la Unidad de Economía Creativa del British Council en Londres, ha abogado y apoyado el trabajo que hacemos en materia de economía creativa desde nuestra oficina en Bogotá y su confianza en el trabajo que hacemos se traduce en que hayamos logrado esta alianza histórica con Idartes. Sylvia Ospina, Paula Silva, Isabella Yepes y María Juliana Tamayo conforman el núcleo de trabajo de este proyecto en el departamento de artes del British Council en Colombia que dio prioridad a este proyecto en un año en el que todos nuestros eventos en vivo se suspendieron y lograron convertir este taller presencial en uno digital sin que se perdiera la riqueza de la experiencia física. Agradecemos a Andrés Barragán y su equipo editorial en Puntoaparte por asumir el reto de transformar esta edición en tiempo récord con el amor que caracteriza su trabajo. Finalmente, un agradecimiento muy especial a nuestro equipo de talleristas del Creative and Cultural Enterprise Programme: Claudia Gómez Mejía, María Linares y Martín Giraldo. Gracias al trabajo que hicieron ellos en línea desde sus casas durante estos arduos meses es que tenemos un Creative and Cultural Enterprise Programme - Laboratorios en Red totalmente nuevo, metodologías de interacción digital que funcionan a pesar de la distancia física y un manual reescrito con contenidos nuevos y relevantes para el momento que estamos viviendo.

Con la inauguración del taller Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red Programme marcamos el inicio de nuestro trabajo en economía creativa después de la aparición de la pandemia, y sabemos que este proyecto marca de manera importante el futuro de nuestro trabajo en economía creativa.

Tom Birtwistle
Director
British Council Colombia

A

Presentamos el Manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

Pág. 16

B

Crear un proyecto artístico, cultural o creativo para la reactivación del ecosistema artístico y cultural

Pág. 56

C

Poner en marcha su proyecto artístico, cultural y creativo

Pág. 142

D

Cómo conectarse con su audiencia y poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo

Pág. 226

En alianza con

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES IDARTES

BOGOTÁ

Presentamos el manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

Si usted es una persona creativa y desea iniciar su propio proyecto artístico, cultural o creativo para la reactivación económica o reformular el diseño de un proyecto que ya haya puesto en marcha, esta guía lo puede ayudar. El manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red es un marco de referencia para crear o transformar un plan de ejecución e implementación de proyectos artísticos, culturales o creativos mediante la exploración de su idea y la creación de un modelo de proyecto que se adapte a sus propósitos y motivaciones, teniendo en cuenta el contexto local y global. Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red se enfoca en el fortalecimiento del ecosistema creativo en pro de la reactivación económica del ecosistema creativo, cultural y artístico de Bogotá; además de pensar en el trabajo colaborativo y comunitario como una de las claves para expandir la innovación.

Estamos ante un escenario en el que prima la incertidumbre. El cambio y la transformación son la nueva norma, y necesitamos herramientas que nos ayuden a reaccionar, tomar decisiones y adaptarnos a un mundo post-2020. Tenemos la oportunidad de ser partícipes de un cambio cultural acelerado por lo digital.

El propósito del Creative and Cultural Enterprise Programme - Laboratorios en Red es apoyar a los agentes creativos en el viaje que empieza en la formulación de su idea de proyecto y los lleva a su materialización en una realidad contextualizada. Los diferentes agentes del sector creativo, artístico y cultural se apropiarán de los aspectos clave de un modelo basado en la iteración de procesos creativos (ideación, experimentación, medición, implementación, y reinicio) con un producto mínimo viable o prototipo que se pone a prueba muy rápidamente, activando un plan de acción acorde con sus recursos, necesidades y contexto.

A lo largo de este manual usted encontrará las etiquetas:

Lea

Trabaje

Investigue

Úselas para orientarse en el viaje que está a punto de emprender con su proyecto.

El uso de este manual

A1

¿Para quién es esta guía?

A2

¿Qué hace que esta guía sea diferente?

A3

¿Cómo me puede ayudar esta guía?

A4

¿Qué puede esperar obtener del proceso?

¿Qué sigue?

A5

¿Qué tipo de proyecto creativo establecer?

A6

Vínculos a organizaciones útiles para ayudarle a pasar a la siguiente etapa

El uso de este manual

A1

¿Para quién es esta guía?

Lea

Fortalecer las comunidades y ecosistemas creativos

Uno de los intereses principales del Creative and Cultural Enterprise Programme - Laboratorios en Red se centra en fortalecer el ecosistema artístico y cultural de Bogotá. El programa busca generar espacios y dinámicas donde se relacionen el conocimiento, los saberes, e intereses y se tejan puentes transdisciplinarios e intersectoriales de manera que los ecosistemas,comunidades y agremiaciones resulten enriquecidos.

Tenemos una estructura de cuatro momentos basados en la teoría de la creatividad de Bruce Nussbaum, en la que a través de ejercicios transversales al manual fomentaremos el trabajo colaborativo y comunitario.

Engranaje de círculos creativos, colaboración y co-creación

Partiendo de la filosofía de que en la unión se encuentra la fuerza. La meta es fomentar que agentes del sector creativo, artístico y cultural generen redes de trabajo colaborativo transdisciplinar e intersectorial. Por medio de estas redes se pueden crear oportunidades laborales, de expansión y de colaboración creativa.

Activación de círculos de pivote

Para entender los bienes y recursos de cada uno y ponerlos a trabajar para todos a partir de sus recursos activos y pasivos.

Comprensión del consumo creativo, mirar su contexto o su entorno

+ **Qué consume y cómo consume en términos creativos que le permita conectar los puntos de manera diversa e innovadora?**

+ **¿Cuál es su capital de conocimiento?**

Mapeo de su creatividad

Hacer un mapeo de creatividad en nuestras acciones, nuestro contexto, nuestro ecosistema.

Usted como agente creativo debe fomentar, crear o participar de comunidades artísticas, culturales y creativas, que lo estimulen, reten y complementen. Es importante que identifique y promueva los círculos creativos dentro de su proyecto, pues es la mejor manera para entablar una relación horizontal con quienes trabaja. Por otro lado, debe buscar relacionarse con personas con una visión del mundo amplia, que se cuestionen y comprometan, que pasen de la creatividad a la creación. Podríamos denominar esos círculos sociales como comunidades pivote, pues son aquellos escenarios donde encontramos personas que nos ayudan a llevar a cabo esa idea de proyecto que tenemos en mente.

La creatividad es una acción de carácter relacional; es conectar puntos de conocimiento existente, o dispares y darles nuevas formas y significados. Para potenciar la creatividad es importante hacerlo en red, pues es allí donde nos conectamos con otros saberes, intereses y conocimientos. También es importante que sepa cuáles son esos intereses y conocimientos que usted lleva a la mesa; mapee su creatividad y defina cuáles podrían ser de valor si se mezclan con otros y cómo podrían potenciarse.

\+ **¿Lleva una vida creativa? ¿Cómo está ejercitando su creatividad? ¿A qué comunidades creativas pertenece? ¿Es un miembro activo? ¿Cómo está su capital relacional? ¿Quiénes son sus aliados?**

¿Para quién es esta guía?

En los materiales del manual Creative Enterprise encontrará información y asesoría, junto con una serie de ejercicios y actividades que hemos creado para ayudarle explorar y desarrollar su idea, describir la "historia" de su proyecto artístico, cultural o creativo. Al llegar al final de esta guía podrá contestar las siguientes preguntas clave:

+ **¿Qué debo hacer para que mi proyecto artístico, cultural o creativo funcione?**

+ **¿Por qué es relevante para mi audiencia y cómo podrán beneficiarse?**

+ **¿Cómo puedo hacer que mi proyecto creativo sea sostenible?**

En la puesta en marcha de su proyecto cultural, artístico creativo se asumen riesgos, se resuelven problemas y se materializan las ideas. De esto se trata realmente hacer proyectos culturales. En un mundo que cambia rápidamente tanto las oportunidades como los riesgos abundan. Tener un enfoque claro, perseverancia y pasión por lo que quiere lograr le ayudará a lo largo del camino.

Comenzar un proyecto creativo puede ser abrumador. Familiarizarse con el lenguaje y los procesos de los proyectos creativos le ayudará y le permitirá articular y discutir sus ideas con confianza con su equipo, audiencia y posibles aliados, así como con incubadoras, convocatorias, becas o inversionistas. Para buscar aliados, equipo, socios, o inversionistas debe desarrollar un modelo de proyecto artístico, cultural o creativo claro en el que se evidencie la propuesta de valor, los recursos, y la estructura de costos, entre otros, y así persuadirlos de invertir en su idea. ■

"La mejor manera de predecir el futuro es creándolo... En cada caso de éxito se encuentra a alguien que tomó una decisión valiente".

Peter F. Drucker, pedagogo y autor.

A2

¿Qué hace que esta guía sea diferente?

Lea

La planeación de proyectos artísticos, culturales o creativos tradicionales puede parecer abrumadora, ya que tiende a utilizar un proceso lineal y rígido para definir y describir su negocio. Nuestro enfoque es distinto. Si bien hay un hilo conductor en las actividades, creemos que cada paso hace parte de un sistema de interconexión donde cualquier cambio afecta a los demás; en ese sentido la planeación es fluida, orgánica y holística. Se construye a partir de la iteración continua y está diseñado para que se trabaje en ella de manera constante. En el manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red hemos reunido una gran variedad de métodos como el modelo iterativo en la creación de su proyecto con el mínimo producto viable o prototipo, además de la planificación de escenarios o actividades que potencian sus propias capacidades creativas para ayudarle a diseñar su proyecto.

Escriba

Los tres elementos principales son:

01
Manuales prácticos
Además de este manual introductorio, tres manuales prácticos le ayudarán a definir su proyecto artístico, cultural o creativo, explorar cómo funciona y desarrollar un modelo que se adapte a sus propósitos e ideales.

02
Hojas de trabajo
Cada manual contiene dos o tres hojas de trabajo para ayudarle a explorar asuntos clave sobre su proyecto a través del modelo.

03
Casos de estudio
Se incluyen casos de estudio reales de proyectos creativos, artísticos y culturales que han utilizado las hojas de trabajo y los ejercicios para adaptar su proyecto con éxito.

01
Manuales prácticos

Aquí encontrará un resumen de los manuales. Le recomendamos que los utilice en el orden en que se presentan. Esto le llevará por una ruta lógica, desde la definición del alcance de su idea hasta las consideraciones prácticas de ejecución, implementación, promoción, circulación y manejo de finanzas.

B

En **Crear un proyecto creativo** usted definirá los valores que desea infundir a su proyecto y creará una declaración de lo que está imaginando y desea. En este momento usted definirá sus objetivos, y redactará un manifiesto de su proyecto creativo, entre otras cosas. A continuación, explorará su idea para buscar las oportunidades reales de su proyecto así como su audiencia objetivo.

C

En **Poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo** identificará a su audiencia, sus aliados actuales o potenciales y definirá cuáles son los beneficios que ellos obtienen de su oferta. También definirá su proceso de ejecución e implementación e identificará las relaciones clave que debe cultivar para alcanzar su meta. A continuación, buscará maneras de financiar su proyecto cultural.

D

En **Conectarse con su audiencia y poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo** explorará diferentes formas de interactuar con su audiencia y sus aliados mientras financia su proyecto, además de gestionar el flujo de caja para asegurarse de que las finanzas estén equilibradas.

02
Hojas de trabajo

Modelar significa hacer una representación visual de algo, una abstracción de la realidad a manera de gráfica, imagen, objeto o representación matemática.

Las hojas de trabajo en cada manual están diseñadas para ayudarle a desarrollar una gama de modelos para explorar diferentes aspectos de su proyecto creativo para entenderlo y describirlo mejor, así como para predecir cómo podría funcionar. Las hojas de trabajo le ayudarán a explorar las actividades que requerirá para convertir su idea en un proyecto creativo que la gente requiera. Utilícelas para explorar lo que está ofreciendo, a quién se lo ofrece y cómo puede conectarse con esas personas y financiar las actividades de su proyecto.

Con las hojas de trabajo explorará las siguientes áreas de su proyecto:

- **Hoja de trabajo B1:** Árbol de problemas
- **Hoja de trabajo B2:** Árbol de objetivos
- **Hoja de trabajo B3:** Sus valores
- **Hoja de trabajo B4:** Modelo de evidencia
- **Hoja de trabajo B5:** Bentoism
- **Hoja de trabajo B6:** DOFA
- **Hoja de trabajo C1:** RACI
- **Hoja de trabajo C2:** Sus beneficiarios
- **Hoja de trabajo C3:** Modelo de planos
- **Hoja de trabajo C4:** Organigrama
- **Hoja de trabajo D1:** Fórmula del mercadeo
- **Hoja de trabajo D2:** Tareas críticas de comunicaciones
- **Hoja de trabajo D3:** Proyección de flujo de caja

Cada hoja de trabajo se describe en mayor detalle en las siguientes páginas.

Cada hoja de trabajo le ayuda a hacer preguntas fundamentales sobre su proyecto artístico, cultural o creativo. Tómelas como ejercicios que le ayudarán a construir una imagen convincente, para usted y para los demás, de su futuro proyecto. Puede utilizarlas por su cuenta o con socios y amigos.

Las hojas de trabajo pueden fotocopiarse, lo que le permitirá revisar y cambiar cosas con el tiempo. Por supuesto, podrá escribir directamente sobre las hojas de trabajo, o puede utilizar notas adhesivas para mantener una hoja en blanco y usarla varias veces. También puede descargar hojas de trabajo en blanco en la sección de economía creativa de https://www.britishcouncil.co.

“Un proyecto es una pequeña fracción de un proceso sobre una idea que se quiere desarrollar. El proceso es el motivo y el proyecto son los ladrillos que se suman para alcanzar un proceso sostenible”.

María Gómez · LaRedada. Bogotá D. C.

03

Casos de estudio

Los casos de estudio presentan proyectos artísticos, culturales o creativos que han utilizado las hojas de trabajo y los ejercicios contenidos en el manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red para dar forma a sus proyectos. Se trata de proyectos artísticos, creativos y culturales que trabajan en una variedad de campos como la música, la moda, la joyería, la tecnología, el diseño de productos, los festivales y los *hubs* creativos. Muchos de estos agentes culturales, han participado en talleres utilizando el manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red. ■

Foto: Andres Virviescas

A3

¿Cómo me puede ayudar esta guía?

Lea

Cuando alguien empieza el proceso de convertir su idea en un proyecto estructurado pasa por las siguientes etapas:

Ilusión

Todos hemos tenido esos momentos en los que nos percatamos de algo que no funciona tan bien como podría, o nos preguntamos ¿cómo podríamos mejorar algo en la vida de los demás? Esos momentos en los que decimos: “¿no sería increíble si...”, “tengo esta idea...”, o “¿sería mejor si...”? En esta etapa de ilusión tenemos una idea que creemos que vale la pena explorar y tal vez poner en práctica.

Visión

En esta etapa ya tiene más claridad acerca de lo que quiere lograr, lo que ofrecerá su proyecto artístico, cultural o creativo, a quienes beneficiará y cómo lo podría financiar. Aún puede requerir investigación adicional para desarrollar la idea, incluyendo saber si existe la necesidad o la demanda.

Empuje

En esta etapa está poniendo a prueba su idea para ver si podría ser un proyecto sostenible. Está pensando en cómo va a llegar a su audiencia objetivo, con quién deberá asociarse o a quién debería involucrar para que el proyecto pueda implementar lo que se propone, cómo va a pagar por esto, y si lo que presupuestó será suficiente para crear un proyecto sostenible.

Ejecución

En este punto, su proyecto ya está en marcha y usted está concentrándose en hacer que funcione a nivel práctico. Pondrá a prueba sus diferentes acciones para asegurarse de que funcionan de manera equilibrada para lograr un proyecto sostenible.

Renovación + Adaptación

Una vez que haya funcionado durante un período, podrá medir el rendimiento del proyecto creativo. Vale la pena detenerse a pensar en el valor que ofrece a su audiencia y los beneficios e impacto que esto genera, con el fin de determinar cómo proceder. El contexto general y sus ideas estarán en constante evolución, así que debe reconsiderar sus ideas iniciales acerca de sus audiencias, aliados y sus planes de ejecución, implementación y financiación.

Desarrollar y **refinar** su idea de proyecto artístico, cultural o creativo es un proceso iterativo. Aunque su visión a menudo permanezca relativamente estática, tendrá que comprobar continuamente la viabilidad de los procesos de empuje, ejecución y renovación + adaptación frente a los cambios en el mercado y el contexto de implementación. ■

“Estamos desarrollando trabajo social por medio del graffiti, las huertas comunitarias y las huertas portables para difundir todo este conocimiento que tenemos acumulado en cuanto a la siembra y las plantas a través de métodos didácticos. Empezamos con esta propuesta hace mucho tiempo y ha sido muy enriquecedor porque a lo largo del tiempo uno ve las consecuencias que genera nuestra labor y cómo la gente se comienza a interesar más por estos temas”.

Daniel Forero. Colectivo Timiza, Bogotá D. C.

A4

¿Qué puede esperar obtener del proceso?

Lea

Los tres manuales prácticos que son el núcleo de esta guía tienen como objetivo apoyarlo en las etapas de visión y empuje, y prepararle para la etapa de ejecución. Cada uno produce resultados prácticos:

Crear un proyecto artístico, cultural o creativo - productos

En el manual B explorará los elementos básicos que ayudarán a definir las bases de su proyecto. Los aprendizajes que puede esperar incluyen:

+ Utilizar los conceptos necesarios para explorar su idea como un proyecto artístico, cultural o creativo sostenible.

+ Explorar cómo se puede identificar, proteger y explotar su propiedad intelectual.

+ Identificar los valores que sustentan por qué hace lo que hace. Son estos valores —en combinación con su energía y ambiciones— los que marcarán la diferencia entre su proyecto artístico, cultural o creativo y los demás. El equilibrio entre la pasión, el propósito, el talento y la ambición económica aumentará la posibilidad de que su proyecto sea exitoso y sostenible.

+ Crear una declaración de objetivos que resuma el impacto que desea tener.

+ Utilizar el modelo de predicción a partir de la evidencia para ilustrar cómo se vería su proyecto y en qué consistiría el éxito para usted.

+ Un análisis DOFA para estudiar el posicionamiento estratégico de su emprendimiento, e identificar posibles debilidades y amenazas que se han de abordar, así como las fortalezas y oportunidades para explotar.

Poner en marcha su proyecto creativo

Después de haberle dado algo de forma a su idea de proyecto creativo y haber definido las bases para su desarrollo, con este manual identificará a su audiencia y posibles aliados, explorará los aspectos conectores de su proyecto y las diversas relaciones que querrá cultivar. Pondrá en marcha las actividades o servicios que conforman su oferta. Los principales productos o entregables esperados incluyen:

+ Identificar su audiencia y comprobar que existe un deseo, necesidad o vacío que resuelve su propuesta. Habrá establecido que hay una audiencia y aliados potenciales dispuestos a financiar o participar activamente en su proyecto.

+ Entender la interrelación entre la visión que tiene para su proyecto, las expectativas de su audiencia y las cualidades de su propuesta, como clave para su proyecto creativo.

+ Ya habrá explorado diferentes opciones de financiación que pueden ayudarle a establecerse en las primeras etapas de su proyecto: el diagrama de flujo del proyecto le habrá ayudado a diseñar un plan operativo más detallado e identificar las áreas donde necesitará experiencia y recursos externos para implementar su proyecto.

+ El mapa de ecosistema creativo y relaciones introduce los seis actores, o roles clave en el desarrollo de su proyecto: el creativo, el productor o desarrollador, el gestor, el comunicador, el distribuidor y la audiencia. Identificará los distintos tipos de relaciones que necesitará para desarrollar su proyecto y entregarlo a sus beneficiarios.

Conectarse con su audiencia y poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo

Debe hacer llegar su mensaje a su audiencia y asegurarse de que sus finanzas tengan sentido. En el manual D encontrará una introducción al mercadeo y las finanzas. Los principales aprendizajes incluyen:

+ La fórmula del mercadeo proporciona un marco para considerar los elementos clave que deben estar listos para que usted pueda aprender de su audiencia, interactuar y co-crear con ella. Estas son las siete bases del mercadeo (las siete Ps en inglés): producto, lugar, precio, promoción, personas, procesos y entorno físico.

+ Desarrollar un plan para comunicaciones también le permite explorar los componentes clave para planificar las actividades de comunicación.

+ Tener una estructura y formato para diseñar un plan de comunicaciones le permite preparar su estrategia comunicativa para garantizar que maximizará el impacto de cualquier información que divulgue a su audiencia o aliados potenciales. El modelo financiero introduce el papel vital de las finanzas para que pueda controlar sus actividades. Esto es crucial para poder anticiparse a los problemas que puedan surgir y asegurar que su proyecto no pierda dinero.

+ El flujo de caja es una herramienta que puede ayudarle a entender cómo fluye el dinero dentro y fuera del proyecto. Al entender esto, puede mantener un control real de las finanzas para asegurarse de mantener un proyecto saludable y sostenible que satisfaga sus aspiraciones. ■

Escriba

Las herramientas y enfoques en el Manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red están diseñados para ayudarle a dar forma, definir, explicar, comunicar y dirigir su negocio. Este proceso le ayuda a diseñar un modelo de negocio claro que pueda servir de guía para sus actividades ¡y poner en marcha su idea!

Foto: Andres Viviescas

En la siguiente sección, ¿Qué sigue?, verá distintos tipos de emprendimientos y considerará cuál es el que mejor se adapta a su negocio. También encontrará enlaces de organizaciones útiles que pueden ofrecer ayuda para conformar su emprendimiento.

¿Qué sigue?

Trabaje

Después de haber terminado los tres manuales con sus ejercicios y hojas de trabajo, tendrá los elementos para poner en marcha su idea y convertirla en un proyecto sostenible. Debe ser capaz de describir claramente la historia de su proyecto creativo y cómo funcionará.

A5

¿Qué tipo de proyecto creativo establecer?

Lea

Debe poder responder con certeza las preguntas que se plantearon al comienzo de este camino:

+ **¿Qué debo hacer para que mi proyecto funcione?**

+ **¿Por qué es relevante para mi audiencia y cómo se beneficiarán?. ¿qué les estoy solucionando?**

+ **¿Cómo puedo financiar mi proyecto para que sea sostenible?**

Pero esto es solo el comienzo. Hemos terminado apenas la primera etapa de la estructuración de un proyecto creativo. Sin embargo, si sigue los procesos en el manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red, usted podrá pasar de tener una simple idea a tener un proyecto sostenible o, a través de la interacción con su audiencia y aliados, la previsión de su situación financiera. Al definir los componentes en la ejecución de su proyecto usted será capaz de ofrecer las respuestas a cualquier pregunta de posibles inversionistas o aliados.

Algunas de estas preguntas pueden ser difíciles, y debe hacérselas antes de embarcarse en cualquier proyecto. De hecho, después de haber pasado por este proceso es posible que tenga más preguntas que respuestas. Tendrá que pensar si está dispuesto a dedicar el tiempo, la energía y la inversión emocional que necesita para hacer realidad su proyecto. También deberá preguntarse si este es el momento adecuado en su vida para emprender este proyecto y por qué prefiere el trabajo independiente o la creación de un proyecto creativo a trabajar en otro lugar. Puede que aún falten una gran cantidad de investigación y desarrollo antes de que esté en condiciones de poder poner en marcha o crecer su proyecto. No olvide que existe apoyo para la planeación y el desarrollo de proyectos creativos y gran parte de este es gratuito. Tendrá que evaluar cuál resultará más valioso para usted y cómo aprovecharlo al máximo.

Hay una lista de herramientas, links útiles y entidades de apoyo para proyectos del sector, tanto en Colombia como en el Reino Unido, al final de este manual. La lista no es definitiva y cambiará con el tiempo, así que trate de mantenerse al día con los últimos cambios a través del contacto con colegas y con redes profesionales del sector creativo. **Recuerde:** repasar los modelos y ejercicios de estos manuales con regularidad es una buena práctica. Debe revisar y modificar la estructura de su proyecto y el plan de mercadeo constantemente a la luz de su desempeño para garantizar el logro de los objetivos a corto y largo plazo.

A medida que su proyecto evoluciona, es inevitable que aparezca la necesidad de hacer ajustes y cambios. Vale la pena volver a los fundamentos varias veces para comprobar que aún va en la dirección correcta y hacer los cambios necesarios para mantener el rumbo. También puede optar por compartir estos modelos y ejercicios con sus aliados y con su equipo. ■

Investigue

Es importante tener en cuenta qué tipo de figura utilizará para formalizar su proyecto. La formalización de proyectos artísticos, culturales o creativos debe entenderse como un deber de registro ante las entidades competentes, además de contemplar la consolidación y legalización de acuerdos entre aliados y/o beneficiarios. Se aplica como un medio de inclusión de los proyectos en el mercado, para así garantizar la productividad en ámbitos sociales, ambientales y económicos del sector.

A continuación se muestra un breve resumen de algunos tipos de sociedades o alianzas para proyectos en Colombia. En el país existen diferentes tipos de entidades como las cámaras de comercio locales que en cada ciudad ofrecen asesoría legal gratuita para la formalización de una sociedad o alianza en proyectos artísticos, culturales o creativos.

A continuación las enumeramos:

Sociedad por acciones simplificada S. A. S

Es una de las sociedades más comunes gracias a la facilidad de su creación y el poco papeleo que requiere su trámite. Pueden ser constituidas por una sola persona mediante un documento privado. Sus principales características son: su duración puede ser indefinida, no están restringidas en términos de actividades económicas, tienen posibilidad de voto múltiple, no están obligadas a tener revisor fiscal ni junta directiva.

Sociedad anónima S. A.

Esta es una de las sociedades preferidas por las medianas y grandes empresas en el país. Sus acciones no tienen restricciones para ser negociadas, sus socios solo serán responsables hasta los aportes realizados de manera individual. Sus principales características son: deben ser constituidas por escritura pública ante notario, el límite mínimo de socios es de cinco y no tienen un límite máximo de socios, el capital suscrito debe ser el 50 % del capital autorizado y el pagado debe ser una tercera parte del suscrito.

Sociedad colectiva

Lo particular de la sociedad colectiva es que está conformada por miembros de confianza, amigos, familia u otros. En esta sociedad existen dos tipos de socios: los capitalistas que se encargan de aportar el trabajo y capital, y los socios industriales, los cuales aportan trabajo personal. Sus principales características son: se debe conformar con un mínimo de dos socios; la estructura de su razón social debe estar compuesta por el nombre de una persona más “& compañía”, hermanos, hijos, padres, o cualquier otro parentesco; todos los socios poseen un voto; su responsabilidad es solidaria e ilimitada.

Sociedad comanditaria & Cía.

Estas sociedades se dividen en dos tipos: simples o por acciones. La responsabilidad de los socios puede ser mixta; es decir, que existen socios con responsabilidad solidaria e ilimitada, pero también socios con responsabilidad limitada. Sus principales características son: su razón social debe ser el nombre o apellido de un socio más la palabra “y compañía” o “& Cía” y, adicionalmente, si es simple debe contener la letra “S. en C.”, mientras que si es por acciones “S. C. A”, sus socios se denominan socios gestores o colectivos (se encargan de administrar y responden de manera ilimitada y solidaria) y socios comanditarios (hacen los aportes y responden hasta el monto de sus aportes). Para la Comandita Simple: mínimo dos socios, sin tener un límite máximo; para la Comandita por Acciones: mínimo cinco socios, sin tener un límite máximo.

Régimen Simple de Tributación

Esta figura se formalizó mediante la nueva ley de financiamiento, por medio del artículo 66. Este nuevo tipo de régimen es opcional; es decir que las personas que cumplan con los requisitos podrán de manera voluntaria acogerse a él. Su principal finalidad es minimizar la complejidad en la liquidación de impuestos por parte de algunos comerciantes y de esta manera incentivar la formalización de las empresas. Los pertenecientes a este nuevo régimen simple deben realizar su declaración de manera anual y cancelar con abonos o anticipos bimestrales por medio del sitio web de la DIAN. Sus principales beneficios son: no están sujetos al impuesto de renta tradicional, no se les aplicará retención en la fuente, deben cancelar de manera unificada los impuestos correspondientes: renta, IVA, impuesto al consumo e industria y comercio y complementarios. ■

A6

Vínculos a organizaciones útiles para ayudarle a pasar a la siguiente etapa

Lea

Formas de hacer alianzas y proyectos

A pesar de no ser nuevas, cada vez son más comunes estas formas de hacer proyectos. Por ejemplo, funcionar como:

Enfoque social: es una empresa o proyecto que comercia por un propósito social. Puede funcionar bajo diferentes figuras jurídicas, incluyendo CIC, sociedad anónima u organización sin ánimo de lucro. Cualquier excedente se reinvierte en la empresa, proyecto o en la comunidad para cumplir con su objetivo social, en lugar de distribuirlo entre los accionistas y propietarios.

Cooperativa: es una empresa dirigida y administrada por sus trabajadores y/o consumidores, y en la que cada miembro tiene un voto. Los socios-propietarios comparten por igual en el control de la empresa e invierten en acciones para disponer de capital para el funcionamiento. La diferencia principal entre otros tipos de emprendimientos y una cooperativa es que las cooperativas están organizadas para beneficio mutuo, donde los miembros controlan y se benefician de la operación por igual.

Colectivo: se constituye cuando una serie de organizaciones se agrupan para un propósito específico. Los miembros del colectivo por lo general tienen un interés u objetivo común. La figura del colectivo se puede definir de manera formal o puede ser un acuerdo informal y más flexible. ■

Presentamos el Manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

Pág. 16

Crear un proyecto artístico, cultural o creativo para la reactivación del ecosistema artístico y cultural

Pág. 56

Poner en marcha su proyecto artístico, cultural y creativo

Pág. 142

Cómo conectarse con su audiencia y poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo

Pág. 226

Crear un proyecto artístico, cultural o creativo para la reactivación del ecosistema artístico y cultural

En la creación de un proyecto artístico, creativo y cultural es de ayuda entender cuál es su propósito, cuáles son sus motivaciones, qué hace que su oferta de valor sea única, al igual que es determinante tener claro cuáles son sus objetivos o el impacto que quiere lograr en temas como la articulación entre agentes del ecosistema artístico y cultural, la circulación de proyectos y contenidos culturales o cómo puede contribuir a la reactivación económica del sector en el contexto de la pandemia por COVID-19.

En esta sección del manual explorará algunos de los componentes fundamentales que le ayudarán a dar forma a su proyecto para el futuro.

B1

Conceptos necesarios para desarrollar su proyecto

¿Tiene una buena idea, o un proyecto viable y factible? La mejor manera de afinar la viabilidad y la factibilidad de su proyecto es condensándolo en forma de un *elevator pitch.*

B2

Propiedad intelectual y derechos de autor

Explorar cómo se pueden identificar, proteger y explotar su propiedad intelectual y derechos de autor.

B3

Valores

Identificar los valores que le dan sentido a sus acciones.

B4

Planificar, ¿Por dónde empezar?

Utilizando metodologías para proyectos creativos se planifica y administra de manera efectiva el día a día de su proyecto.

B5

Objetivos del proyecto

Identificar el propósito de su proyecto, así como los objetivos y el impacto que quiere lograr.

B6

Modelo de evidencia

B7

Evidencia futura

B8

Análisis DOFA

B9

Antes de continuar

B1

Conceptos necesarios para desarrollar su proyecto

Trabaje

Conceptos necesarios para desarrollar su proyecto artístico y cultural

Hay dos preguntas que el líder de un proyecto debe tener la capacidad de responder antes de iniciar:

+ **¿Cuál es el problema que voy a solucionar?**

+ **¿Por qué es relevante para el público objetivo, los beneficiarios y/o destinatarios?**

Tómese un momento para escribir una breve frase que evidencie el problema que quiere solucionar con su proyecto. Luego, en otra frase escriba la razón por la cual esto ha de ser relevante para todas las partes involucradas. Ser conciso puede ser difícil. Si descubre que le toma mucho tiempo explicarlo, debe depurar sus palabras varias veces hasta tener algo corto y que vaya al grano.

El **“*elevator pitch*”** es una herramienta que le permite explicar en un corto tiempo, de una manera concisa, qué soluciona con su proyecto, a quién está dirigido y cuáles son sus valores diferencial, agregado y social. Este recurso debe ser tan corto como lo que dura un viaje en ascensor si coincidiera con alguien a quien quiere presentarle su proyecto. Estos son, a grandes rasgos, algunos de los pasos a seguir para crear su *pitch*:

Defina su proyecto/ Explique lo que hace

+ **¿Qué problema o necesidad latente va a solucionar?**

+ **¿Cuál es su público objetivo, sus beneficiarios o sus destinatarios?**

+ **¿Qué solución ofrece?**

+ **¿Quién es usted y cuál es su experiencia? ¿De dónde viene? ¿Por qué puede llevar este proyecto al éxito?**

+ **¿Cuál es el tiempo de ejecución para desarrollar el proyecto?**

+ **¿Qué recursos necesita?**

Comunique cuáles son sus valores diferencial, agregado y social

Deje bien claro qué le diferencia de los demás y qué tiene de atractivo su proyecto.

+ **¿Por qué van a invertir en él y no en otro?**

¿Cuál es su meta?

+ **¿Qué quiere hacer?**
¿Qué necesita para lograrlo?

Cierre su *pitch* formulando una pregunta abierta que lo lleve a concretar algún tipo de acción que lo acerque a materializar su proyecto de la mano con su interlocutor.

¿Cuál es el problema que vamos a solucionar?

Durante la pandemia el encierro ha provocado un contexto que afecta nuestra capacidad para divertirnos, algo esencial para nuestra salud mental, lo cual se suma a una soledad prolongada y a un incremento en las cargas que las personas deben atender, ambas cosas significan un aumento en el *stress* y los estados de depresión y ansiedad. Queremos entender cómo ayudamos a las personas a integrar nuevos usos de la música en la vida cotidiana para mejorar su estado de ánimo, utilizando el reporte del Consejo Global de Salud Mental (GCBH) *Music on Our Minds* como referencia.

¿Por qué es relevante para el público objetivo, los beneficiarios y/o destinatarios?

Según un informe de la OMS publicado en octubre de 2020, esta transformación global que estamos viviendo ha generado una mayor demanda de servicios de salud mental. Sin embargo, ya estaba claro que teníamos un problema entre manos. El informe muestra que los gobiernos asignan menos del 2 % de los presupuestos nacionales de salud a la salud mental. Además de eso, las preocupaciones ya eran evidentes para responder a las necesidades actuales de sus poblaciones.

Para profundizar en estas dos preguntas, aquí encontrará algunos conceptos necesarios que debe incorporar.

Escriba

01

¿Cómo el impacto de su proyecto mejora la sociedad?

Su público objetivo debe quedar complacido con su producto o servicio. Un proyecto requiere tener claro el conjunto de actividades, tiempo y recursos que se van a realizar para cumplir con un objetivo trazado. Para ayudarle a identificar si su producto o servicio tiene un real impacto en la sociedad es clave hacer una investigación para comparar lo que otros están haciendo, identificar buenas prácticas y oportunidades de hacer mejor las cosas. Esto le ayudará a entender sus debilidades y adaptar su proyecto al contexto.

02

¿Cómo satisface, beneficia e impacta su producto/servicio?

Deberá describir de qué manera su proyecto soluciona las necesidades de su público objetivo. Hable sobre los beneficios que traerá y describa sus particularidades y aplicaciones. Detalle cómo el proyecto impacta de manera positiva a su comunidad, tanto directa como indirectamente. Esto solo se logra midiendo constantemente información relevante a los indicadores de gestión, reuniendo conocimiento sobre lo que necesitan y valoran, y pidiendo su retroalimentación directamente.

Recuerde, usted quiere que el público objetivo sea impactado de la forma prevista, por lo que es importante que se conecte periódicamente con ellos para entender si esto se logró.

03

Cultive el diálogo

Cultivar la relación bidireccional con su comunidad (pares, aliados, equipo y público objetivo) a través de una comunicación transparente, clara y con buenas intenciones propicia espacios de diálogo que generan reflexiones fundamentales para la mejora constante del producto o servicio.

La retroalimentación producto de la comunicación constante con su comunidad entrega un mejor producto o servicio anclado a las necesidades específicas de un entorno en constante cambio. Es importante hacer un cierre final y en muchas ocasiones un seguimiento después de finalizar el proyecto para saber qué tan satisfecha quedó su comunidad y poder mejorar el proceso en caso de que haya fallas por parte del equipo humano. Un proyecto debe mantener un proceso abierto y transparente de comunicación donde todos tengan claras sus responsabilidades y corresponsabilidades al igual que claridad en los objetivos y sus criterios de evaluación.

04

Adáptese continuamente para ser competitivo, aportar y sobrevivir

La palabra adaptación sugiere acomodarse a las condiciones del entorno, para lograrlo hay que estar atento a los cambios, ser observador, inquieto y tomar acción. Es importante hacer revisiones continuas del producto o servicio que está ofreciendo, identificar cambios en el entorno y contexto, evaluar las necesidades y comportamientos y tomar decisiones frente a lo que haya encontrado.

Es importante tener el papel prevalente que juega la adaptabilidad en un mundo con los desafíos que enfrentamos en la actualidad. El mundo siempre se ha transformado constantemente, pero quizás lo que ha cambiado recientemente es la percepción de incertidumbre que tenemos al respecto. La capacidad de adaptarnos a estos cambios definirá el éxito de cualquier iniciativa.

Hay cinco principios rectores que marcan la diferencia y ayudan a garantizar que un proyecto esté enfocado, sea productivo y que solucione el problema identificado:

Paso 1

El otro vs. el yo

Usted no está en el centro de su idea; sus beneficiarios lo están.

Paso 2

El valor de la comunidad

No es necesario que haga todo usted mismo. Es mejor cultivar colectividad, asociaciones, alianzas y equipos.

Paso 3

Visión

Con el fin de posicionar su oferta, necesita una visión para su proyecto. Y esta visión se debe comunicar de manera clara y coherente.

Paso 4

Tener una causa o un propósito

Debe comprender sus motivaciones personales para proponer un proyecto, incluyendo la importancia de la viabilidad, factibilidad e impacto.

Paso 5

Impacto y medición

Para proponer mejoras o avances es importante medir el impacto de su proyecto. En caso de requerir socios o nueva inversión esta evaluación es fundamental para fortalecer su credibilidad y relaciones.

Entendiendo que los proyectos son orgánicos; son entes vivos que están en constante movimiento. No podemos perder de vista que tienen una vocación de cumplir con los objetivos planteados, pues de lo contrario el proyecto no habrá llegado a su estado ideal. Si su proyecto no se sostiene a la luz de estos principios, entonces debe preguntarse seriamente sobre la probabilidad de que funcione. ■

B2

Propiedad intelectual y derechos de autor

Lea

¿Una gran idea o un proyecto con impacto?

Una idea tiende a centrarse en sus pensamientos y deseos, mientras que un proyecto debe concentrarse en cumplir sus objetivos y el impacto que estos generarán.

Hay tres elementos clave que distinguen una idea creativa de un proyecto robusto:

01

Debe existir una necesidad clara y definida en el contexto que se está estudiando para así proponer una solución adecuada, puede ser nueva o mejorada.

02

Esa solución debe ser viable y factible.

03

Y es de suma importancia que el alcance de su impacto sea medido y analizado.

“Después de vivir el 2020 recibí unas lecciones impresionantes. Primero, uno es un ser que se adapta a todo, y si uno va a esa velocidad de adaptación uno sobrevive. Una de las cosas que tiene a favor ser creativo es la capacidad de crear e improvisar a pesar de las circunstancias. Por ejemplo, tuve que adaptarme a las nuevas logísticas, dinámicas y retos porque las anteriores se perdieron. No me quedé esperando a que esto pasara; tocaba seguir con nuevas herramientas y seguir andando. Los resultados finalmente me dijeron que sí fui por buen camino al adelantarme y no quedarme esperando”.

Para el desarrollo de proyectos innovadores y con impacto relacionado al contexto actual, el proceso de diagnóstico es fundamental para descubrir nuevas oportunidades, herramientas y rutas. El diagnóstico tiene como principal objetivo entender mejor el contexto en el cual el proyecto será realizado. Recolectar y entender cifras relacionadas al proyecto, identificar casos de éxito para estudiar y tener un grupo de expertos que lo puedan asesorar le serán de vital ayuda durante este proceso ya que contará con múltiples miradas. El fin es llegar a la solución que tenga el mayor impacto.

Un buen diagnóstico requiere del uso de varias metodologías y herramientas técnicas (árbol de problemas y objetivos, matriz de involucrados, identificación del área de intervención entre otros) que aseguren el correcto y eficiente tratamiento de la información además de incorporar criterios de análisis que incrementan nuestro nivel de objetividad.

Nosotros recomendamos utilizar la herramienta Árbol de Problemas porque ayuda a analizar los problemas de forma lógica y sencilla y facilita la elaboración de un borrador coherente de todas las etapas posteriores del proyecto. El modelo usa la metáfora de un árbol para analizar el problema, partiendo de las raíces hasta los frutos. La Unesco lo recomienda como una herramienta para hacer diagnósticos. ■

Trabaje

Hoja de trabajo B1:
Árbol de Problemas

Hoja de trabajo B2:
Árbol de Objetivos

Use la hoja de trabajo 01a Árbol de Problemas y 01b Árbol de Objetivos para lograr identificar el problema que su proyecto va a solucionar.

Trabaje

Como hacer el primer árbol paso a paso:

Paso 1

Analice la situación haciendo las siguientes preguntas

¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué está ocurriendo y cuál es el efecto de la situación? Recolecte datos para entender más objetivamente la situación.

Paso 2

Identifique el problema central

Puede usar cualquier técnica de trabajo en equipo para hacer una lluvia de ideas (por ejemplo, notas adhesivas), lo importante es filtrarlas por consenso hasta llegar al problema central y tener en cuenta los confines del proyecto (tiempo, presupuesto, equipo, *partners*, etc…).

Paso 3

Identifique las principales causas y efectos

Se puede utilizar la misma metodología del paso anterior.

Paso 4

Construya el árbol

Utilice los formatos incluidos y notas adhesivas para visualizar el análisis hecho en equipo.

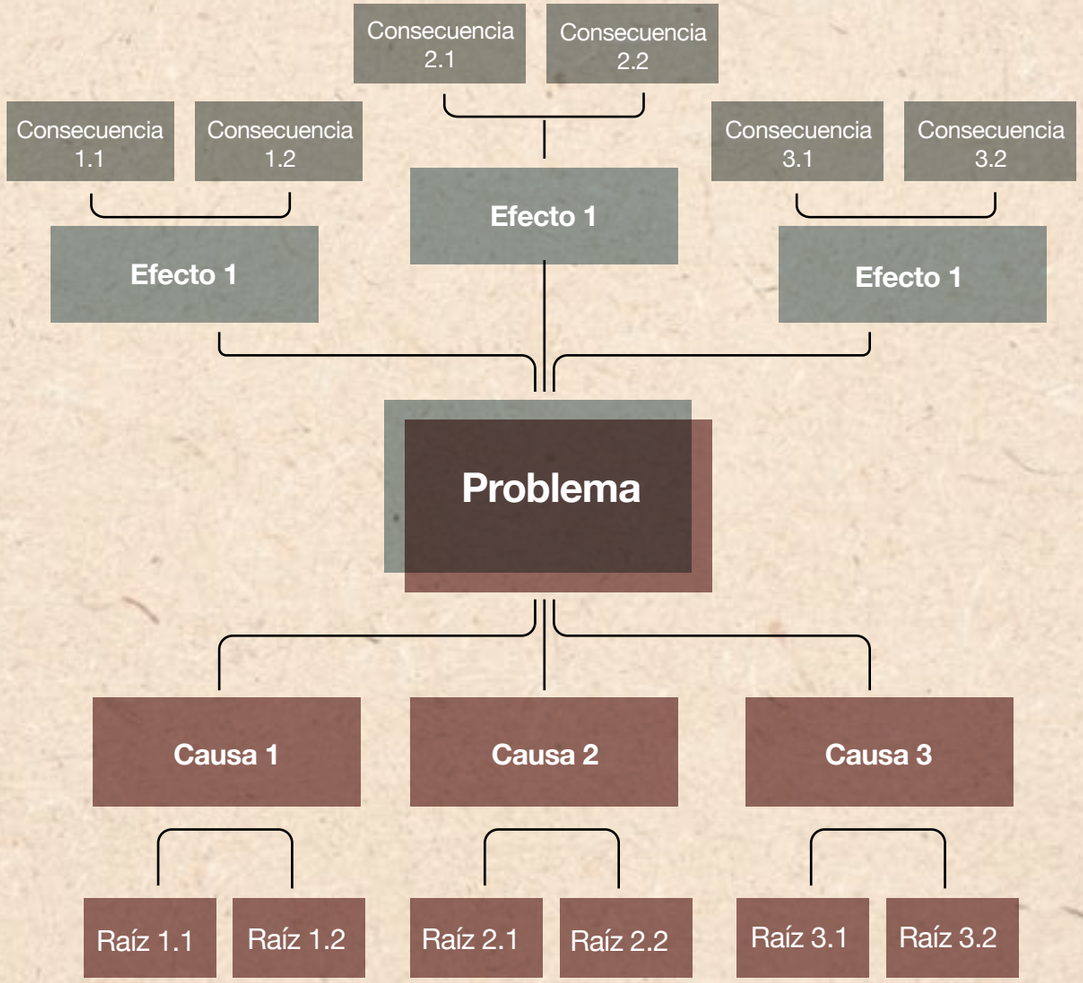
Paso 5

Profundice en cada una de las principales causas para identificar sus raíces y en los efectos para identificar las consecuencias que estos tienen.

Habiendo definido el problema central se ven con más claridad las causas que generan esta situación al igual que sus efectos negativos. Usando un árbol como metáfora los tres componentes se relacionan en una sola gráfica, ayudando a visualizar mejor el contexto del problema. ■

Árbol de problemas:

se formula en negativo (-)



Dibuje

Escriba

Al aclarar las causas y sus efectos, se facilitará la resolución del problema principal. Sin embargo, es indispensable profundizar para revisar si las causas son ocasionadas por algo adicional que aún no vemos.

Culminando el **Árbol de Problemas** seguimos con el **Árbol de Objetivos.** Ahora use la hoja de trabajo **B1 Árbol de Objetivos** para trabajar con su equipo para identificar la solución que su proyecto propone

El **Árbol de Objetivos** toma el lado opuesto del **Árbol de Problemas**. El primer paso es pasar a positivo el problema central. En la mayoría de las ocasiones usar un antónimo de la palabra funciona. Por ejemplo: *"Incremento de artistas que tienen dificultad en generar ingresos a través de Internet"* por *"Reducción de artistas en crisis gracias a encontrar nuevas formas de generar ingresos por Internet"*. Este diagrama adicional nos ayuda a transformar las causas o raíces en medios y los efectos o hojas en fines.

Trabaje

Como hacer el segundo árbol paso a paso:

Paso 1

Pase todo de negativo a positivo

El segundo árbol debe transformar las causas en medios y los efectos en fines. En el caso que los medios y fines no sean los apropiados, se vuelve a discutir y reformular el problema central para hacerle ajustes al árbol.

Paso 2

Verifique y Modifique

Busque inconsistencias en el árbol, revise si las relaciones entre causa y efecto tienen sentido y si la reformulación del problema central de negativo a positivo se realizó de la mejor manera para el desarrollo e impacto del proyecto.

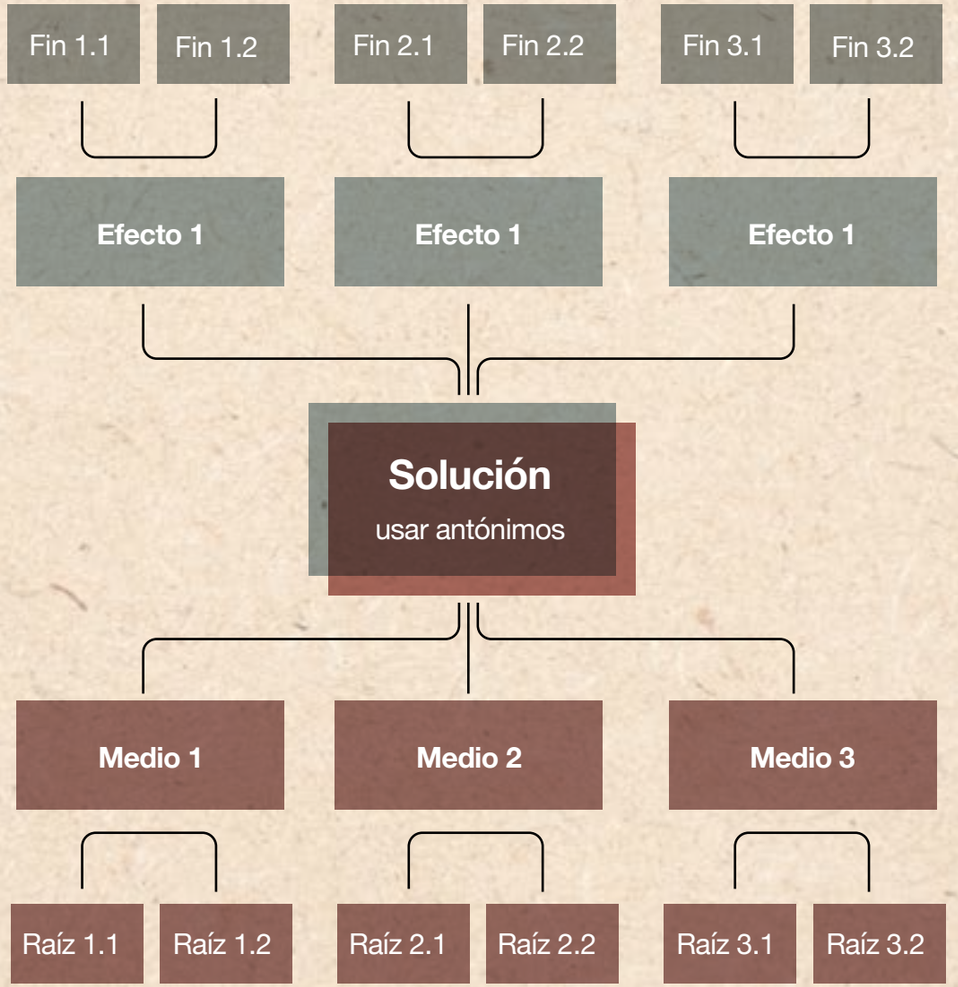
Paso 3

Ajuste

Este paso es fundamental para potenciar el método, ya que lo vuelve flexible y ayuda a identificar qué le puede hacer falta al proyecto. En este punto es donde debe hacerse preguntas cómo ¿le falta algo?, ¿tiene sentido?, ¿es coherente?. ■

Árbol de objetivos:

se formula en positivo (+)



¡Es una buena época para innovar!

Lea

En el pasado reciente los proyectos más creativos e innovadores que llegaban primero al mercado a menudo tenían experiencias negativas, mientras que los seguidores cosechan los frutos. Por ejemplo, Flickr, que fue la primera red de fotos, se quedó estancada y no logró sacar provecho de su idea innovadora, mientras que Instagram, en cambio, aprendió de todos sus antecesores y se consolidó como el líder. Sin embargo, en este momento, nuestra sociedad tiene la oportunidad de renovarse en todos los campos. Entramos en una era de innovación radical basada en el contexto actual y su impacto positivo en la forma en que vivimos.

Si la Web 1.0 nos dio la oportunidad de tener nuestra propia voz por medio de las palabras y la Web 2.0 amplifica ese poder al audio y el video, con la llegada de la Web 3.0 veremos una descentralización aún más profunda. Por ejemplo, el Blockchain es una tecnología que descentraliza el capital dándonos un poder sin precedentes sobre el control que ejercemos sobre nuestro dinero. Seremos nuestro propio banco y haremos transacciones directamente sin intermediarios.

Ya vimos cómo en el 2020 la ONU designó el 21 de abril como el Día Mundial de la Creatividad y la Innovación para crear más conciencia sobre el papel que juegan la creatividad y la innovación en la solución de los problemas que inciden en el desarrollo económico, social y sostenible de las naciones, especialmente los problemas más apremiantes, tales como la erradicación de la pobreza y del hambre. En esta fecha se celebrará la innovación que esté atenta a los cambios de contexto y, sobre todo, al impacto que la creatividad y la innovación pueden poner en marcha a mediano y largo plazo.

Aunque estamos transitando por una época de profunda incertidumbre, también es un momento con muchas oportunidades. Las personas que se preparen y hagan una buena lectura (diagnóstico) de las posibilidades de este cambio e integren nuevas herramientas y se adapten, identificarán los hábitos y herramientas para progresar mucho más rápido que los demás. ■

Investigue

¿Qué es propiedad intelectual?

Si ha descubierto una oportunidad o tiene una idea, debe pensar en la propiedad intelectual. Música. Libros. *Software*. Estos son productos que utilizamos en nuestra vida diaria, cada uno es el producto de la creatividad humana, y esa creatividad está protegida. Las creaciones de la mente, una vez expresadas, constituyen la propiedad intelectual (PI). ■

La palabra clave aquí es “expresadas”.

La propiedad intelectual (PI) se relaciona con las ideaciones de la mente: invenciones, obras artísticas, literarias y musicales, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el diseño.

En 2007 Claudia creó la marca Diente de León, diseñando y vendiendo medias estampadas a mano. Durante los siguientes diez años el negocio creció orgánicamente y se consolidó, trabajando con varios diseñadores colombianos de renombre para diseñar medias que complementaran sus colecciones. Aunque el negocio de Claudia tuvo éxito, no sabía muy bien hacia dónde seguir, se sintió atascada y no quiso limitarse a la impresión de medias para el resto de su vida. Gracias a su participación en el CEP, Claudia pudo aplicar cada componente del taller a su emprendimiento, perfeccionando su idea creativa y permitiéndole desarrollar esta nueva fase del negocio. Desde que participó en el taller, Diente de León se convirtió en DDL Surface Lab, a través del cual desarrollan proyectos de diseño de superficies personalizadas y a medida para arquitectos y diseñadores de moda.

Claudia Gómez Mejía, DDL Surface Lab. Colombia.

En Colombia la Propiedad intelectual se divide en dos categorías: Propiedad Industrial y Derechos de autor.

01

Propiedad Industrial

Patentes, marcas, diseño industrial, soluciones técnicas, nuevos inventos y productos.

02

Derechos de autor

para la creación literaria, artística, dramática, musical, películas y *software*.

03

Tipos de licencias

(copyright, GPL, creative commons)

En **Colombia** no existe la protección de la Propiedad Intelectual (PI) para las ideas o conceptos, solamente para la expresión de dichas ideas o conceptos. Las normas de propiedad intelectual varían de un país a otro, por lo que es necesario obtener la asesoría de un experto.

En el mundo creativo es importante proteger los diseños, las obras, los guiones, el *software*, las marcas, los empaques y los logotipos, entre otros. En pocas palabras, todo producto mental y creativo se puede transformar en bienes tangibles para que se pueda licenciar, vender, comerciar, dividir o se puedan conservar los derechos sobre esos bienes. Es importante que considere cómo proteger, explotar y administrar su propiedad intelectual con eficacia.

Gestionar su propiedad intelectual y aprovechar el valor de su creatividad

La protección de la propiedad intelectual en un momento donde la mayoría de nuestros canales de promoción y venta son digitales y virtuales pone sobre la mesa la pregunta de cómo amparar nuestras ideas, conceptos y obras creativas cuando la legislación mundial no parece ir al mismo ritmo de la globalización. En ese caso cada proyecto debe acudir a la legislación de cada uno de los países de su interés.

En lo que respecta a los Derechos de Autor, Colombia hace parte del Convenio de Berna, el cual dispone que las obras protegidas en uno de los Estados Contratantes deberán ser protegidas en todos y cada uno de los demás Estados Contratantes. Por consiguiente, cuando se crea y materializa una obra, se entiende que se ha obtenido un derecho protegible en cualquiera de los países miembros del Convenio de Berna (177 países). Los derechos concedidos en Colombia sí otorgan derechos en otros países siempre y cuando estos sean parte del Convenio de Berna. En cuanto a la propiedad industrial, se deben proteger las marcas y patentes en cada país de interés de acuerdo con la legislación propia de cada uno.

Le recomendamos leer esta guía general de Derechos de Autor para el sector Cultural en Colombia para adquirir conocimientos básicos sobre el tema y tomar mejores decisiones sobre sus ideas y creaciones.

Algo de lo que sigue puede ser para más adelante en la línea de desarrollo de su **proyecto** sin embargo, vale la pena ser consciente de ello ahora.

Trabaje

Paso 1

Identifique su propiedad intelectual

+ Enumere sus activos creativos, incluyendo su logotipo y nombre/marca de la empresa o proyecto, diseño de empaques, productos y *software*. Verifique que sus diseños, ideas expresadas, conceptos, y obras creativas sean nuevos y originales.

Paso 2

Proteja su propiedad intelectual

+ Prepare un acuerdo de confidencialidad simple que pueda utilizar con los clientes, fabricantes o inversionistas potenciales ANTES de empezar cualquier negociación.

+ Registre los diseños y patentes en el sitio web oficial de propiedad intelectual de Colombia, ***http://derechodeautor.gov.co.***

+ Revise que no haya homonimia con el fin de confirmar que no haya otra empresa o marca con el mismo nombre y registre su marca en la Superintendencia de Industria y Comercio, ***https://www.sic.gov.co/marcas.***

+ Obtenga los nombres de dominio de Internet para proteger su marca, ***www.cointernet.com.co.*** ■

Paso 3

Haga valer su propiedad intelectual

Investigue

+ Al entablar relaciones con fabricantes, ponga por escrito los términos de un acuerdo de confidencialidad, un acuerdo de prototipo (por medio del cual la fábrica se compromete a hacer una muestra según sus especificaciones), una carta de intención (acordar un contrato y establecer los requisitos de ambas partes) o un acuerdo de fabricación.

+ Mantenga un registro de todo, incluyendo el trabajo en curso. Esto incluye sus bocetos, notas, borradores, esquemas, contratos, cartas y comunicaciones por correo electrónico.

+ Incluya el nombre del autor, editor o creador en todas las copias de su obra, junto con la fecha y el país. Puede seguir el siguiente formato: © (nombre del propietario) (Fecha de creación).

+ Ponga los registros de derechos de diseño y otras fechas de renovación de PI en su agenda. Nunca se olvide de las fechas de renovación de los derechos de propiedad intelectual o de nombres de dominio.

+ **Si el proyecto se realiza como grupo constituido o alianza, es importante determinar y dejar por escrito cómo se asignan los porcentajes respecto a la propiedad intelectual.**

+ Incluso las grandes organizaciones pueden experimentar problemas para hacer cumplir su PI. Las descargas y streaming ilegales son enormemente costosas para la industria cinematográfica y musical. Entonces, ¿cómo puede hacer cumplir su PI de manera eficaz?

+ Debe monitorear lo que están haciendo sus competidores y los nuevos operadores en su mercado. Reciba alertas de noticias, suscríbase a boletines de noticias de la industria, mantenga un ojo en el sitio web de la Oficina de Propiedad Intelectual y preste atención a las nuevas marcas registradas que se anuncian. Si alguna infringe la suya, puede denunciar en cuanto se anuncie. En caso de encontrar que alguien esté infringiendo su PI un abogado puede aconsejarle sobre el mejor curso de acción.

+ Puede encontrar más información sobre cómo identificar, proteger y aprovechar su PI en el Reino Unido a través de organizaciones como Own-it: Intellectual Property Know-How for the Creative Sector y en Colombia en la Superintendencia de Industria y Comercio, ***https://www. sic.gov.co/marca***s, en la Dirección Nacional de Derechos de Autor, ***http://derechodeautor.gov.co,*** o en la Cámara de Comercio de Bogotá, ***https://www.ccb.org.co.*** ■

B3

Valores

Nuestros valores están en nosotros >> no son una moda.

Los valores se representan a través de nuestras acciones >> no nuestros deseos u objetivos.

Los valores muestran quienes somos >> no quiénes queremos ser.

Lea

Cuando emprende un proyecto creativo usted tiene la oportunidad de alinearlo con los valores que rigen su vida y la del equipo que lo conforma.

Felicidad, Éxito, Propósito, Realización

Piense en qué elementos propios de su proyecto le generan felicidad, o cuáles podrían llevarlo al éxito, cuáles se fundamentan en un propósito y cuáles le llevarán a sentirse pleno. Tener claridad sobre cada uno de estos puntos le dará una mirada holística de su proyecto.

Los valores no son estáticos, por el contrario, deben llamar a la acción; Y usted debe ser capaz de implementarlos en su día a día, en cada una de las acciones que conforman los objetivos de su proyecto. Sus valores tendrán un impacto en varias áreas: su manera de trabajar, cómo desea que su trabajo sea recibido y cómo interactúa con su equipo, audiencia, proveedores y patrocinadores, entre otros. Esto no solo se trata de tener valores éticos; se trata de traducir los valores en acciones visibles capaces de estimular, promover o limitar la relación entre el proyecto, sus aliados y la audiencia.

Hoy en día las personas ya no son sujetos pasivos que solo reciben lo que les dan; por el contrario, las nuevas audiencias juegan un papel activo que demanda que los valores del proyecto estén ligados a comportamientos de relevancia global tales como la transparencia, la empatía, la inclusión y muchos otros más. Los invitamos a tomar como inspiración los 17 Objetivos para transformar nuestro mundo propuestos por la ONU. Para cada proyecto la respuesta deberá ser propia y responder a sus propios valores y a los objetivos proyectados. ■

Es fundamental tener claro que los valores, aunque pueden sintonizarnos con una audiencia específica, no serán útiles si no creemos en ellos profundamente. Los valores de un proyecto están asociados a la búsqueda ulterior de sentido, a encontrar la causa o el propósito que nos hace seguir adelante.

Los valores están asociados con la búsqueda del propósito del proyecto y las razones que nos hacen seguir adelante.

Los valores son diferentes de las creencias.

Abi Yardimci, especialista en educación creativa y escritor explica:

“La diferencia entre una creencia y un valor (para mí) es que un valor es algo que valoramos profundamente, como algo precioso que protegemos contra viento y marea para mantenerlo intacto. Una creencia es algo que sustenta sus acciones y su dirección en la vida. Las creencias pueden cambiar, y cuando lo hacen vemos grandes cambios en la energía, la emoción y la actitud...”.

Trabaje

Hoja de trabajo B3:
Sus valores

Use la hoja de trabajo B3: Sus valores para identificar y priorizar sus valores e incorporarlos en sus planes. Usando adhesivos, escriba los valores que son importantes para usted. La siguiente tabla tiene una lista de posibles valores para empezar.

Trabaje

Cómo usar esta hoja de trabajo

Haga este ejercicio por su cuenta. Busque un lugar tranquilo donde pueda pensar y reflexionar.

Usted va a definir y organizar sus valores personales.
Piense en ellos como las cosas que lo hacen sentir realmente vivo y fervientemente comprometido con lo que está haciendo.

Utilice notas adhesivas para escribir todos los valores que son importantes para usted.

Escriba muchos valores más de los que piensa que son útiles.
Para ayudarle a comenzar, puede ver ejemplos de valores en la página 96 del manual.

Cuando tenga suficientes (10 o más), colóquelos en las columnas pertinentes.

+ Puede intercambiarlos hasta que queden en el sitio correcto.

Para enfocar sus actividades, trate de tener como máximo cinco en la columna **'valores estructurales'.** Ahora piense en cada etapa del proyecto y piense cómo se puede traducir cada uno en acciones concretas.

Muestre su hoja de trabajo terminada a alguien que lo conozca bien y pídale su opinión.

Actividades asociadas con:

Ideación / creación / producción / gestión/ circulación / formación. ■

Dibuje

Escriba

Tolerancia
Apoyo a lo local Calidad
Curiosidad
Honestidad
Respeto
Libertad
Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas
Paz
Libertad de tiempo
Integridad
Reducir la desigualdad
Transferencia de conocimiento
Armonía
Trabajo en equipo
Comunidad
Respeto a sí mismo
Circularidad
Transparencia
Franqueza
Consumo responsable
Credibilidad
Equilibrio
Creatividad
Independencia
Equidad
Trabajo-vida
Ayudar a la sociedad
Sostenibilidad
Responsabilidad
Conocimiento
Trabajo con sentido
Confianza
Inclusión
Justicia
Cooperación
Lealtad
Pertenencia
Resiliencia
Eficacia
Generosidad
Crecimiento

Luego piense en cada etapa del proyecto y piense en cómo se puede reflejar cada uno de los valores elegidos en acciones concretas.

Muéstrele su hoja de trabajo terminada a alguien que lo conozca bien y pídale su opinión. A continuación, priorice los valores que ha seleccionado y ordénelos en las columnas correspondientes en la hoja de trabajo 02a.

Trate de tener un máximo de cinco valores en la columna “Valores estructurales”.

La cooperación entre una profesora y uno de sus alumnos que quería y tenía el talento para conquistar Nueva York incita una aventura que los lleva a las pasarelas de los mejores desfiles de la semana de la moda de la ciudad y se gesta un proyecto que le pone la cara humana a la industria de la moda por medio de causas y proyectos que transforman la comunidad de Bosa una persona a la vez. Thebosayorkdream es un proyecto que inicia en 2018 en Bogotá donde el diseño y la moda se usan como herramientas de inclusión social que construye sociedad empoderando talentos y cerrando brechas sociales.

Natalia Ochoa, @thebosayorkdream. Bogotá D. C.

Ahora que ha nombrado sus valores, podrá utilizarlos de varias maneras. Piense en ellos como una especie de radar para hacer una lectura de su trabajo y otras áreas de su vida, para evaluar cuáles cosas le generan un verdadero sentido de satisfacción y entusiasmo (y por igual, cuáles no lo hacen).

Estos valores le ayudarán a:

+ Evaluar su proyecto en términos de cómo honrar sus valores.

+ Evaluar/Identificar cómo debe ajustar su balance entre el trabajo y la vida personal.

+ Mantenerse inspirado incluso en relación con los aspectos más prosaicos o técnicos en la ejecución del proyecto o cuando las cosas no van tan bien.

+ Comunicar por qué alguien debe interesarse en su proyecto, ya que sus valores a menudo se conectan con los de otras personas.

+ Es posible que haya tensión entre sus valores personales y los del proyecto o sus aliados. Por ejemplo, es posible que no le interese el dinero, pero obtener utilidades es esencial para construir un proyecto sostenible.

“Yo en vez de quejarme, pensé en que teníamos que hacerlo nosotros mismos. Empecé a hacer preguntas y entender qué tipo de jazz las personas quieren escuchar”.

Luis Enrique Harker, músico. Bogotá.

Lea

Entonces, ¿cómo usar sus valores personales para inspirar, guiar y dar forma a su proyecto? Una manera consiste en evaluar los diversos aspectos del funcionamiento del proyecto y pensar en cuál de sus valores es más importante para cada aspecto y precisar las acciones consecuentes.

Valores y *Branding*

Sus valores también son esenciales en la construcción de la identidad del proyecto y deben ser coherentes con sus acciones. El *branding* le da a su proyecto una identidad única, construye valor con su comunidad y lo conecta con ella. Una parte fundamental del desarrollo de un proyecto es decidir qué valores reflejan lo que es importante para usted y mantenerse fiel a ellos. Si actúa de una manera que entre en conflicto con los valores que su audiencia entiende, esto podría tener consecuencias importantes e incluso dar lugar a una reacción negativa.

“En Estudio 74 vamos a enfocar nuestro crecimiento en la formación de talento durante un periodo de tres años durante los cuales el artista pueda crear, proyectar y no verse sometido a lo que es una galería comercial que puede llegar a pedirle que haga arte dependiendo de las demandas del mercado. Nuestra consigna es que haga su proyecto, enamoremos a la gente para que compre. ¡Y sabemos que compra a muy buen precio!”.

Daniel Espinosa, Fundación Estudio 74. Boyacá/Bogotá D. C.

¿Cuál es el motor de su proyecto?

Identifique cuál es el motor de su proyecto

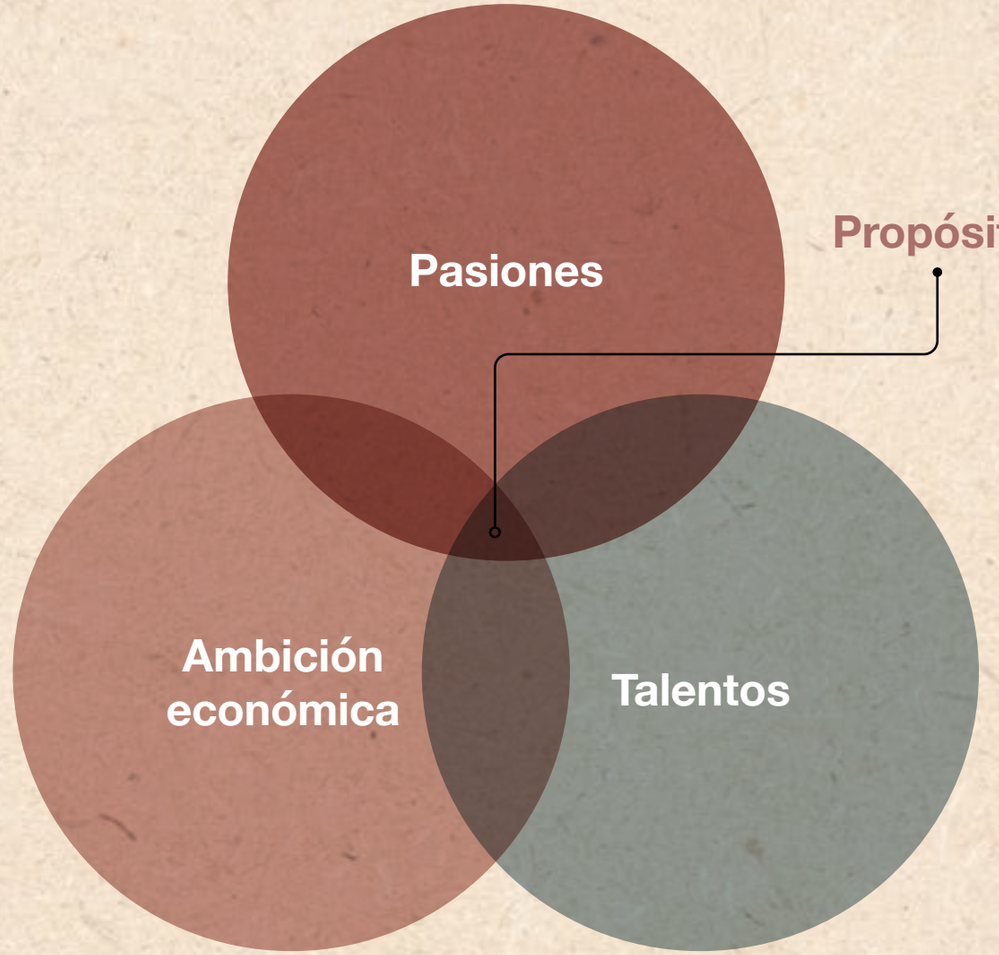
Para que su proyecto tenga éxito, es necesario equilibrar su impulso para desarrollar y transformar su idea en un proyecto tangible y ejecutable.

Si un proyecto está impulsado principalmente por las ideas, pero no tiene resueltos los aspectos productivos este no será sostenible ni se podrá ejecutar.

Del mismo modo, si un proyecto está motivado por el deseo económico sin contemplar aspectos como la innovación y la creatividad, entonces puede no ser eficaz en el largo plazo. Es importante lograr un equilibrio entre propósito, pasión, talento y ambición económica.

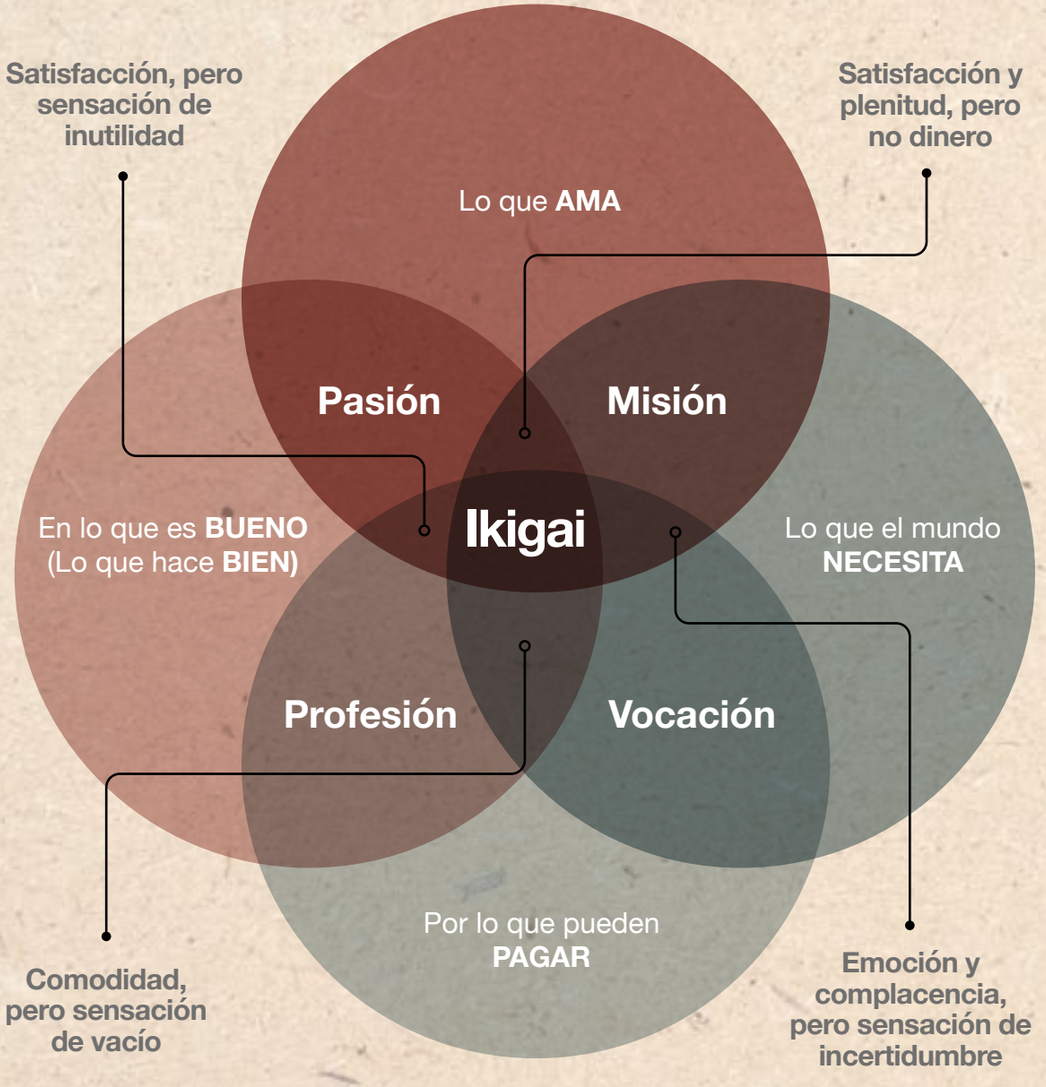
La ilustración de la página 101 se desarrolló a partir de “Good to Great” escrito por Jim Collins. Collins estudió las cualidades y los motores que distinguen a las grandes empresas. Las empresas excelentes se centran en las actividades que despiertan sus pasiones, aprovechan al máximo sus habilidades y talentos, y tienen una visión clara de cómo generar flujo de caja y rentabilidad de manera sostenida y robusta con mayor eficacia.

Desde el manual creemos importante agregar la palabra PROPÓSITO como elemento central que nos ayuda a regular y dar sentido a los demás recursos. El propósito en sí mismo no está en liberar la pasión que se siente al realizar una actividad creativa, por ejemplo, ni en desarrollar un talento específico y mucho menos está en la ambición económica. El propósito es aquello que le da sentido a todas esas acciones y deseos conjuntamente; en este caso en cómo convertir un proyecto en una realidad. ■



Investigue

También le recomendamos que profundice en el concepto japonés de Ikigai que significa “una razón de ser”. ■



Es probable que sea más fácil identificar cuáles son sus pasiones. Muchas se verán reflejadas en sus valores.

Este manual le ayudará a sopesar cada uno de los motores contra las habilidades necesarias para llevar a cabo su idea y la eficiencia financiera de lo que se propone.

B4

Planificar, ¿por dónde empezar?

Lea

Una vez entendidas las motivaciones y pasiones que le llevaron a proponer su idea, es necesario planificar la ejecución del proyecto como tal. Existen varias metodologías para proyectos creativos que puede utilizar, por ejemplo -**Cómo hacer un arroz verde - de Bruno Munari.** Es una metodología proyectual que busca la resolución de problemas y la iteración de los procesos. Esta metodología se construye a partir de una serie de acciones, ordenadas lógicamente, que se van resolviendo una a una. ■

Investigue

También hay otras metodologías como SCRUM o AGILE que son ideales para proyectos creativos, ya que su estructura se ajusta a escenarios ágiles y adaptativos. Para implementarlos es necesario tener un equipo de trabajo altamente comprometido, autorregulado y que siempre esté dispuesto a aprender, enseñar y hacer mejor las cosas. ■

Trabaje

Para empezar debe tener en cuenta lo siguiente:

Aquí describimos de manera breve los pasos a seguir. Sin embargo, es fundamental entender que cada uno de estos ítems tiene una complejidad mayor según el proyecto particular.

Paso 1.
Diagnóstico - Línea base

Lo primero es hacer un diagnóstico del contexto en el que quiere proponer su proyecto. Es fundamental estar enterado de los datos relevantes del sector además de proyectos asociados al tema de su interés. Analizar estos proyectos le puede proporcionar información clave a la hora de ejecutar el suyo.

Paso 2
Problema

Para identificar el problema es necesario hacer un análisis del sector, de los datos relevantes y revisar dónde pueden estar los vacíos o problemas por resolver.

Paso 3
Objetivos

Una vez identificado el problema es importante plantear los objetivos del proyecto. Estos objetivos deben estar alineados con la problemática o vacío encontrado. Así mismo debe definir quién es su audiencia, quienes sus beneficiarios y cuál es el alcance del proyecto.

Paso 4
Actividades

Para cada objetivo planteado debe proponerse acciones concretas con tiempo y roles asignados.

Paso 5
Indicadores de medición

A cada actividad se le asigna un indicador de medición donde se establece si la actividad, y por ende si el objetivo se cumplió. ■

Escriba

B5

Objetivos del proyecto

Lea

Una vez identifique el problema o necesidad que resuelve su proyecto, los valores que lo sustentan, el propósito y la idea general puede redactar los objetivos y las actividades a desarrollar para ejecutarlo.

Los objetivos deben redactarse en infinitivo y deben poder ser evaluados al comprobar si se alcanza el resultado. Deben definirse de forma clara y ser objetivos concretos que no confundan o prestarse a interpretaciones. Es indispensable que sean formulados de forma que tenga un resultado alcanzable **y se puedan medir.**

El proyecto puede tener objetivos generales y específicos. El objetivo general es la visión o aspiración que desea conseguir o el resultado que busca lograr con el proyecto al ejecutarse o al largo plazo.

Los objetivos específicos son puntos concretos dentro de la ejecución del proyecto. Son pequeños pasos que lo ayudan a cumplir con el objetivo general.

La lista de objetivos debe ser motivadora, realista y contar con solo tres o cuatro frases. Debe ser similar a un resumen ejecutivo que encapsule la esencia de su proyecto, explique brevemente lo que hace y cuáles son sus intenciones.

Cómo plantear los objetivos según la metodología SMART (EMLRD)

SMART es una sigla que en Inglés significa **Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-Related (específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo de ejecución)** que establece los criterios ideales para los objetivos y metas de un proyecto.

Específico: Debe responder sobre el proyecto. Son preguntas que apelan a lo sensible, simple y significativo.

+ **¿Quién, cómo, dónde, cuándo y porqué?**

Medible: Son preguntas que apelan a lo importante y motivador.

+ **¿Cuánto? ¿Cuántos? ¿Cómo sabré cuándo se ha logrado?**

Alcanzable o factible: Cumplimiento de los objetivos. Un objetivo alcanzable puede responder preguntas como:

+ **¿Cómo puedo alcanzar este objetivo? ¿En qué medida es realista el objetivo, teniendo en cuenta limitaciones como lo financiero?**

Relevante: Hablamos de acciones razonables, realistas y con recursos, basado en resultados. Un objetivo relevante puede responder “sí” a estas preguntas:

+ **¿Este proyecto vale la pena? ¿Es el momento adecuado? ¿Coincide con sus demás esfuerzos/necesidades?**

+ **¿Soy la persona adecuada para alcanzar este objetivo?**

+ **¿Es aplicable en el entorno socioeconómico actual?**

+ **¿Tiene un impacto positivo en nuestra comunidad?**

Tiempo de ejecución: Un objetivo con un plazo de tiempo determinado suele responder a estas preguntas:

+ **¿Cuándo?**

+ **¿Qué puede hacer dentro de seis meses?**

+ **¿Qué puede hacer dentro de seis semanas?**

+ **¿Qué puede hacer hoy?**

Determinar los objetivos para su proyecto no suele ser una tarea sencilla, así que necesita focalizar toda la información que tiene del problema identificado y extraer lo importante. Piense en cómo puede adaptar su visión y replantearse como un objetivo SMART, de modo que pueda hacer realidad su proyecto. ■

B6

Modelo de evidencia

Lea

Ya tiene una idea de lo que le apasiona y está decidido a convertirlo en realidad. Pero ¿puede articular esa visión? ¿puede describirla o dibujarla, y sobre todo, entiende el impacto que su visión podrá tener? ■

Trabaje

Existe un proceso llamado Modelo de Evidencia que puede ayudarlo a explorar estas preguntas. Se basa en las investigaciones de Marshall McLuhan, un académico y pensador sobre los medios de comunicación, que acuñó la "Tétrada de efectos mediáticos" como una manera de evaluar el impacto de una nueva tecnología sobre la sociedad. Contiene cuatro preguntas que se pueden plantear sobre su proyecto idea:

Paso 1

¿Qué es lo que mejora, o a qué le agrega valor?

Por ejemplo, cómo su proyecto está solucionando un problema actual, ¿Es innovador? ¿Está usando tecnología o metodologías que se usan en otros escenarios? ¿Cómo beneficia a su audiencia?

Paso 2

¿Qué reemplaza, o hace menos deseable en el mercado?

Por ejemplo, las noticias en internet y las redes sociales hacen menos deseables los periódicos tradicionales, o las listas de reproducción hacen menos deseable comprar CD?

Paso 3

¿Qué revive, reutiliza, o aprovecha?

Las ideas nuevas pueden cambiar la manera como vemos y valoramos las más antiguas. Por ejemplo, como la mayoría de las personas ahora compran música en formato digital, los discos de vinilo han pasado de ser comunes a ser escasos. Esto significa que ahora tienen nuevo valor como objetos coleccionables que cuestan mucho dinero.

Paso 4

¿Cuál podría ser la reacción negativa o los efectos limitantes?

¿Puede una idea volverse tan exitosa que de hecho termine causando un efecto negativo? Por ejemplo, si un servicio para compartir automóviles está tan bien diseñado que de hecho tienta a las personas a dejar de usar el transporte público en favor de los carros, aumentaría la congestión, así que una idea exitosa terminaría causando un efecto negativo. El modelo de evidencia es útil para ilustrar los extremos del éxito. ■

Escriba

Gracias a la participación en los programas Incubator (2007-2012) y Young Creative Entrepreneur Award (2010) que realizó el British Council durante las dos últimas décadas en Colombia, Martín Giraldo sumó experiencia que fue fundamental para llegar a liderar uno de los proyectos más ambiciosos que la bebida energética Red Bull desarrollo en su área de Marketing Cultural. Red Bull Station localizada en el centro de São Paulo, fue un centro cultural que albergaba un galardonado estudio de grabación, seis ateliers, un auditorio, un fablab, dos galerías y una cafetería.

Además de una programación extensa de eventos y proyectos de música, arte, danza e innovación social. Durante los seis años que duró el proyecto el objetivo principal fue impulsar la cultura hacia adelante y ayudar al desarrollo de nuevos talentos. Tomando como inspiración la historia del predio que por más de cinco décadas suministró de energía eléctrica al centro de la ciudad se propuso un mantra que guió y facilitó la programación mensual del espacio: “Red Bull Station es un espacio de transformación impulsado por energía creativa que inspira y conecta a las personas”.

Martín Giraldo, gestor cultural. *indigenadigital.org.* Medellín.

¿Qué transformó / mejoró?

+ Transformó la lógica con la que se aborda el posicionamiento de marca y su reputación, por medio del apoyo a procesos creativos y culturales.

+ Validó y facilitó el crecimiento de artistas, colectivos y sus escenas.

¿Qué reemplaza, o hizo menos deseable en el mercado?

+ Aumentó el flujo de creadores locales produciendo contenido de calidad.

+ Reemplazó el interés por artistas internacionales.

¿Qué revivió?

+ + Revivió la atención a nuevas voces locales enfocadas en cambios sociales.

¿Cuál fue la reacción negativa?

+ La relación entre marcas y creadores tuvo un crecimiento exponencial, sin embargo por inexperiencia de parte y parte no es claro el beneficio que cada parte puede lograr de estos procesos.

“Al iniciar un proyecto o empresa uno no sabe la minucia de detalle que tiene que haber para que uno pueda cobrar el precio que es. Todo el análisis que se hace se traduce en lo que tengo que cobrar. Es bueno analizar: ¿cuales son los temas importantes para usted?, ¿usted que necesita?, ¿puede hacerlo más barato?, ¿hasta qué punto puede cobrar una utilidad?”.

Andrés Silva, músico. La-tina.co. Bogotá D. C.

Lea

Diagnóstico

Una vez identificado el valor que caracteriza y que ofrece su proyecto es fundamental pasar a la fase de Diagnóstico donde se determina la viabilidad de su idea.

El diagnóstico en un proyecto tiene como objetivo identificar y caracterizar un problema relacionándolo con el contexto y entorno en el que se ejecutará. Se revisa si la solución que se plantea es la que mayor impacto podría tener y si es posible que haya otras alternativas.

Para hacer un diagnóstico del contexto en el que se ejecutará el proyecto, requerimos del uso de varias metodologías que nos ayudarán a identificar una problemática y sus posibles soluciones así como también reconocer los actores involucrados en el proyecto. Es decir que desde la identificación del problema y la selección de la alternativa más adecuada hasta la precisión de los actores involucrados, se hace indispensable dotar el proceso de caracterización del problema a través de herramientas técnicas, tales como el árbol de problemas, la matriz de actores o las cinco preguntas, las cuales nos sirven para asegurar el correcto y eficiente tratamiento de la información además de incorporar criterios de análisis que incrementen el nivel de objetividad.

Identificar un problema:

“Un problema de investigación, por lo tanto, es aquello que se desea explicar a partir de la tarea del investigador. Su acepción como problema se vincula a que, por lo general, la finalidad de una investigación es brindar una solución: lo que se investiga, de este modo, supone un problema a resolver”.

El Problema de Investigación **Conrado vol.14 no.64 Cienfuegos jul.-sept. 2018 Epub 08-Jun-2019.**

Para recoger la información y los datos que le ayudarán a tomar decisiones respecto a su proyecto es importante entender quienes son sus FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS y cuáles son las SECUNDARIAS. Entendemos como fuentes de información a los medios a través de los cuales podemos extraer datos sobre la realidad o percepciones fundadas sobre esta, para poder analizarlos.

Las fuentes de información necesaria para un proyecto pueden ser clasificadas en:

Primarias: Entrevistas, artículos indexados, libros, estadísticas, bases de datos, revistas especializadas, etc. Corresponden a datos obtenidos directamente por el investigador o quien elabora el proyecto en este caso.

Las fuentes primarias deben ser el principal insumo para el análisis de datos.

Secundarias: Documentos que hacen referencia a datos primarios, tales como resúmenes, monografías, documentos académicos o análisis desarrollados con base en las fuentes primarias.

Una vez se obtienen los datos se analiza la información, se jerarquiza y se llega a conclusiones y respuestas pertinentes a la pregunta o problema inicial.

Es a partir de este diagnóstico inicial que podemos plantear unas acciones congruentes con la realidad y los objetivos que planteamos. Con esta información podremos establecer los objetivos y los indicadores de medición de éxito para cada uno de ellos así cómo las actividades y los roles de quienes las implementan.

Predecir su éxito a partir del modelo de evidencia

La evidencia ayuda a demostrar la viabilidad de su idea. Imagine cómo será su proyecto si su visión logra implementar y cumplir los objetivos a cabalidad. Luego piense en qué evidencia e indicadores demostrarán su éxito. ■

Trabaje

Hoja de trabajo B4:
Modelo de evidencia

Utilice la hoja de trabajo B4: Modelo de evidencia para ayudarle a explorar estos puntos. Imagine el futuro de su proyecto y describa el impacto en palabras e imágenes. Utilice tantas notas adhesivas como sea necesario para responder las cuatro preguntas.

Su idea de negocios

Mejorar

+ Para mí en el presente
+ Para mí en el futuro
+ Para nosotros en el presente
+ Para nosotros en el futuro

Revivir

+ Para mí en el presente
+ Para mí en el futuro
+ Para nosotros en el presente
+ Para nosotros en el futuro

Reemplazar

+ Para mí en el presente
+ Para mí en el futuro
+ Para nosotros en el presente
+ Para nosotros en el futuro

Reacción negativa

¿Cuáles pueden ser los factores negativos o limitantes al llegar a los extremos?

+ Para mí en el presente
+ Para mí en el futuro
+ Para nosotros en el presente
+ Para nosotros en el futuro

Escriba

Trabaje

Antes de empezar, pregúntese:

+ **Si mi proyecto tiene éxito en el futuro, ¿cómo lo reconoceré?**

+ **Si está introduciendo una nueva manera de hacer algo, ¿cuál sería su impacto sobre el medio ambiente? ¿Cómo podría su proyecto afectar la sociedad o el sector en el que trabaja?**

Al responder estas preguntas sobre su proyecto ***(qué mejorará, qué reemplazará, qué revivirá y cuál será la reacción),*** intente imaginar los resultados desde varios puntos de vista. Esto le ayudará a visualizar las implicaciones y consecuencias de la implementación de su proyecto, al tiempo que le permitirá tomar acciones en aquellas fases que no consideró en un principio.

+ **El mundo en el concepto más amplio.**

+ **Su campo particular o sector (Ej. cómo podría afectar las prácticas actuales de la industria o a otros sectores).**

+ **Sus clientes y audiencia (qué beneficios les traerá).**

+ **Usted (¿qué impacto tendrá sobre su trabajo/vida?).** ■

B7

Evidencia futura

Lea

Una vez haya imaginado el futuro de su proyecto, resulta útil recoger evidencia de su implementación. Explique en qué circunstancias su proyecto tiene un impacto sobre otros escenarios y cómo piensa capitalizarlo.

Por ejemplo, si está creando un nuevo servicio de transporte basado en el alquiler de patinetas eléctricas, ¿cuál sería su impacto sobre la industria de los seguros? Podría crear una cotizacion de seguros de una aseguradora que muestre cómo se protegerían las personas en una prima de seguros.

Trabaje

Intente crear un argumento persuasivo para respaldar su idea. Esto puede ser una herramienta de ventas útil para el futuro. Un argumento convincente puede atraer colaboradores y aliados que ayudarán a implementar su visión, así como despertar el deseo en su audiencia de adquirir su producto o servicio.

Definición de los objetivos del proyecto, métricas e impacto.

Paso 1

Identifique el objetivo general del proyecto.

Paso 2

Identifique qué necesita conocer o aprender.

Paso 3

Identifique objetivos secundarios.

Paso 4

Identifique qué acciones, aliados o entidades se relacionan con los objetivos secundarios (actores + acciones)

Paso 5

Formalice los objetivos de las métricas.

Paso 6

Identifique preguntas cuantificables y los correspondientes indicadores a usar para alcanzar los objetivos de las mediciones.

Paso 7

Identifique qué tipo de datos deberán recolectarse para construir dichos indicadores.

Paso 8

Defina las métricas a usar según la acción.

Paso 9

Prepare un plan para implementar las métricas.

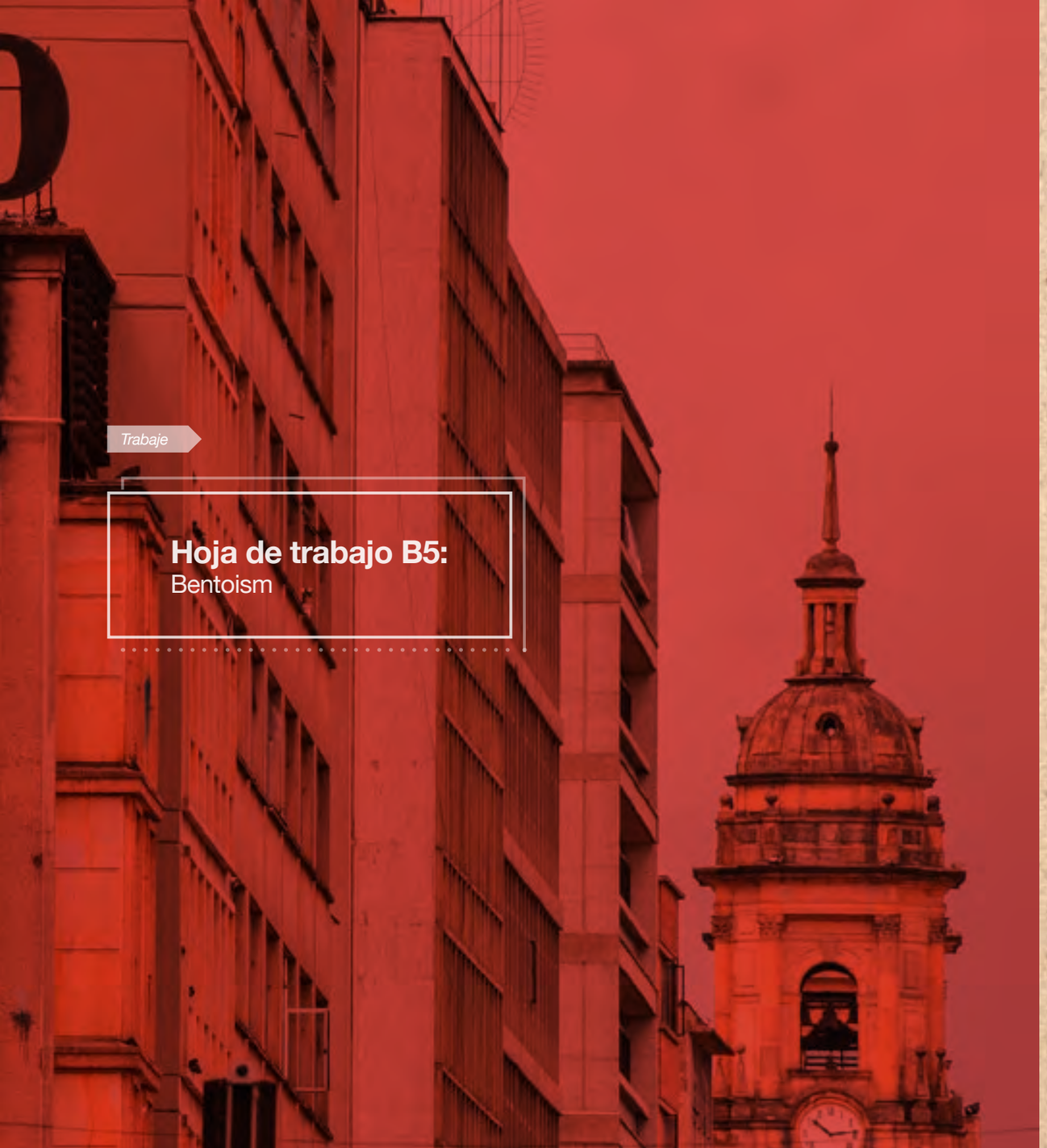
Paso 10

Defina el alcance de implementación de las métricas y los tiempos de ejecución.

Usted puede usar una herramienta de predicción de futuro no solo para planear su proyecto, sino también para comunicar su idea a aliados potenciales, en combinación con los pronósticos más comunes, tales como los de rentabilidad y flujo de caja, entre otros. Al fin y al cabo, el flujo de caja no es más que otro tipo de predicción: una que muestra que usted sabe cuánto costará hacer realidad su proyecto, cuánto deberá presupuestar y cuándo deberá ejecutar el dinero en cada fase. ■

Investigue

Para esta versión actualizada del manual quisimos integrar un elemento a la herramienta de predicción de este toolkit **B4 Modelo de Evidencia.** Nos parece fundamental cuestionarnos sobre el impacto de nuestras acciones en el presente y en el futuro. Por esta razón usaremos el concepto creado en 2019 por Yancey Strickler (Cofundador de KickStarter.com) llamado Bentoism. El Bento es una herramienta simple y útil para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias que van más allá de una visión individualista a corto plazo. Contiene unas preguntas detonadoras adicionales que consideramos le facilitarán el desarrollo de ideas de proyectos sostenibles. ■



Trabaje

Hoja de trabajo B5:
Bentoism

a Nosotros ahora

b Nosotros en el futuro

c Yo ahora

d Yo en el futuro

B8

Análisis DOFA

Lea

Ahora que ha explorado cómo se vería su proyecto si logra ser sostenible, debe hacer un análisis DOFA. La sigla DOFA significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Al identificar esos aspectos de su proyecto, el análisis DOFA le permite evaluar su posición estratégica. Las fortalezas y debilidades son factores internos que se pueden controlar, mientras que las oportunidades y las amenazas suelen verse afectadas por factores externos que están fuera de su control pero constituyen el escenario donde podrá tomar acción de acuerdo al plan de implementación de su proyecto.

Crear un proyecto artístico, cultural o creativo para la reactivación del ecosistema artístico y cultural

Trabaje

Hoja de trabajo B6:
DOFA

B9

Antes de continuar

Lea

Ha utilizado una serie de herramientas para darle forma a su idea en términos de su potencial de implementación. Resumamos lo que hemos hecho hasta ahora:

+ Hay algunos conceptos fundamentales que lo ayudarán a que su proyecto sea viable y próspero. La clave está en conectarse con su comunidad, sus clientes, sus pares y sus aliados para entender sus necesidades.

+ Tiene a su disposición guías sobre cómo identificar, proteger y maximizar su propiedad intelectual.

+ Sus valores personales, energía y ambiciones le ayudarán a definir el entorno de su trabajo y marcarán la diferencia entre su proyecto y otros.

+ Estructurar una idea de proyecto que equilibre sus pasiones, talentos y ambición económica alrededor de un propósito mejorará sus probabilidades de tener un proyecto sostenible.

+ Los objetivos de su proyecto le pueden ayudar a guiar las actividades e indicadores de medición.

+ A través del Modelo de Evidencia usted ha explorado cómo podría implementarse su proyecto y prever su capacidad de ejecución o viabilidad.

+ Esto le ayuda a cuestionar su propuesta y a definir y comunicar su idea, para que otras personas puedan entenderla y hacer aportes.

+ Usted ha creado evidencia de predicciones futuras para ilustrar en qué consistiría lograr tener un proyecto sostenible.

+ Un análisis DOFA le ha permitido evaluar la viabilidad y factibilidad de su proyecto, e identificar posibles debilidades y amenazas, así como fortalezas y oportunidades.

El siguiente paso consiste en definir sus objetivos y aclarar cómo pondrá en marcha la implementación de su proyecto.

En el manual C **Cómo implementar su proyecto examinaremos:**

Paso 1

Audiencia
Identificar a sus clientes, aliados y audiencia.

Paso 2

Estructura circular o lineal
Los diversos elementos que conforman su proyecto.

Paso 3

Roles
Los diversos perfiles que tiene el proyecto y con sus acciones y tiempos.

Paso 4

Crear un proyecto sostenible
Responsable social, ambiental y económicamente.

Paso 5

Ecosistema creativo y transacciones
Construir las diversas relaciones que querrá cultivar para ayudarle a poner en marcha su proyecto

Paso 6

Recursos iniciales
Estudiar las opciones para poner en marcha su proyecto, armar un presupuesto y saber qué necesita para empezar.

Paso 7

Plan de implementación
Siete pasos para implementar su proyecto creativo. ■

La información y los ejemplos en este manual le han permitido explorar las actividades para hacer frente a la planificación y estructuración de su proyecto creativo.

Ahora tiene las herramientas para ayudarle a dar forma, definir, explicar, comunicar y ejecutar su proyecto. Pero este es tan solo el comienzo del camino ¡ahora tiene que ponerlo en marcha!

¡Buena Suerte!

Dibuje

Escriba

Dibuje

Escriba

Presentamos el Manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

Pág. 16

Crear un proyecto artístico, cultural o creativo para la reactivación del ecosistema artístico y cultural

Pág. 56

Poner en marcha su proyecto artístico, cultural y creativo

Pág. 142

Cómo conectarse con su audiencia y poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo

Pág. 226

Poner en marcha su proyecto artístico, cultural y creativo

Su idea ha empezado a tomar forma y ha definido las bases para desarrollarla.

En esta sección, vamos a explorar diferentes elementos que permitirán que ponga en marcha su proyecto artístico, cultural y creativo.

C1

Audiencia
Para determinar a quién beneficia su proyecto y cómo.

C2

Crear un proyecto sostenible
Cómo plantear un proyecto responsable social, ambiental y económicamente.

C3

Estructura circular o lineal
Los diversos elementos que conforman su proyecto.

C4

Roles
Los diversos perfiles que tiene el proyecto, con las acciones y tiempos pertinentes.

C5

Comunidad / Ecosistema / Transacciones
Las diversas asociaciones que debe reconocer y cultivar para asegurar que su producto o servicio llegue a su público objetivo.

C6

Recursos iniciales
Estudiar las opciones para poner en marcha su proyecto, armar un presupuesto y saber qué necesita para empezar.

C7

Plan de implementación
Diez pasos para implementar su proyecto.

C8

Antes de continuar

C1

Audiencia

Lea

¿A quién beneficia?

Para continuar con el desarrollo de su proyecto, es importante asegurarse de que su propuesta solucione un problema puntual, fortalezca las relaciones entre su público objetivo o solucione un vacío detectado durante el diagnóstico realizado.

En este punto resultará útil repasar las preguntas sobre su proyecto que resaltamos en el capítulo anterior:

+ **¿Qué problema o necesidad latente va a solucionar? ¿Cuál es su público objetivo, sus beneficiarios o sus destinatarios? ¿Qué solución ofrece?**

+ **¿Quién es usted y cuál es su experiencia? ¿De dónde viene? ¿Por qué puede llevar este proyecto al éxito?**

+ **¿Cuál es el tiempo de ejecución para desarrollar el proyecto?**

+ **¿Qué recursos necesita?**

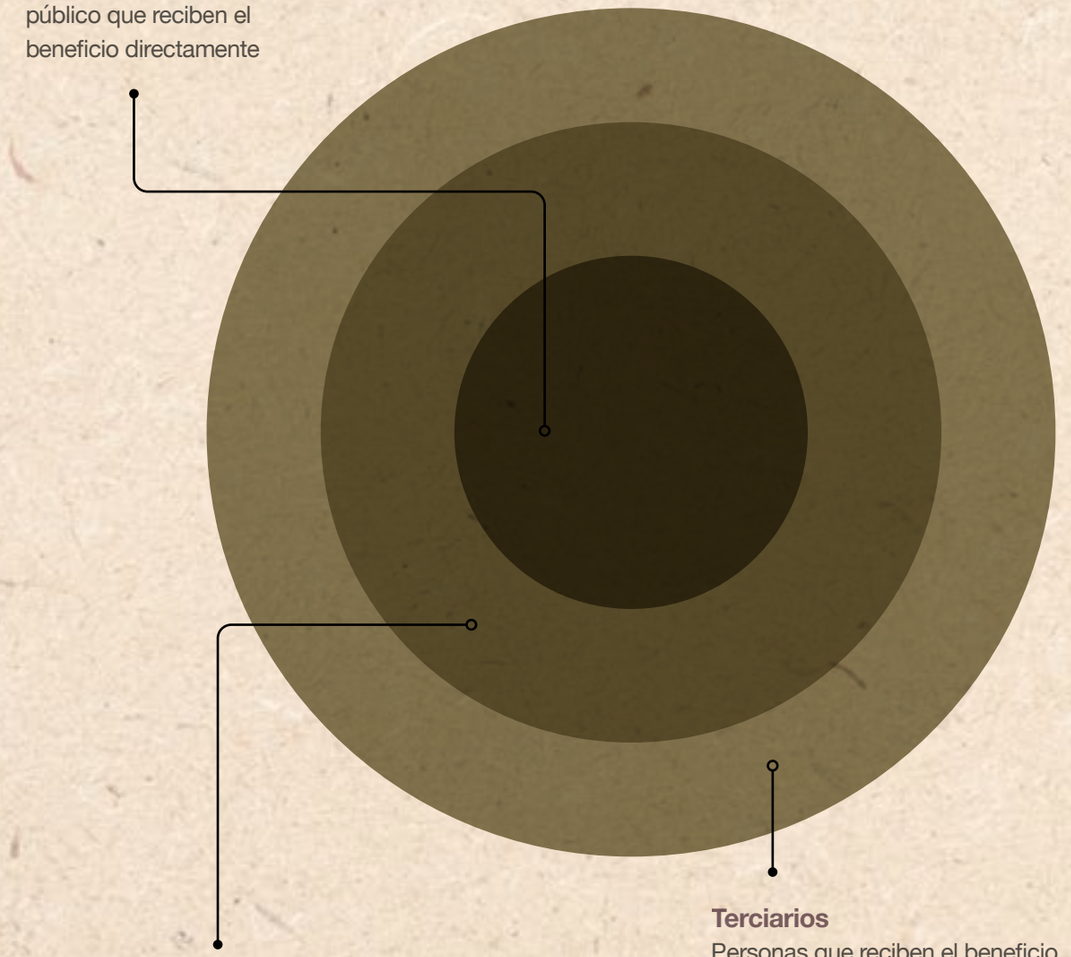
Es importante analizar esta información con base en evidencia real, no solo con la intuición. Este proceso de recolección y análisis de información se conoce como investigación de mercado o *benchmarking* (estudio comparativo).

En esta etapa se deben considerar dos elementos principales que son:

¿Quién es su público objetivo ?, y ¿cómo se beneficia de su producto o servicio?

Beneficiarios

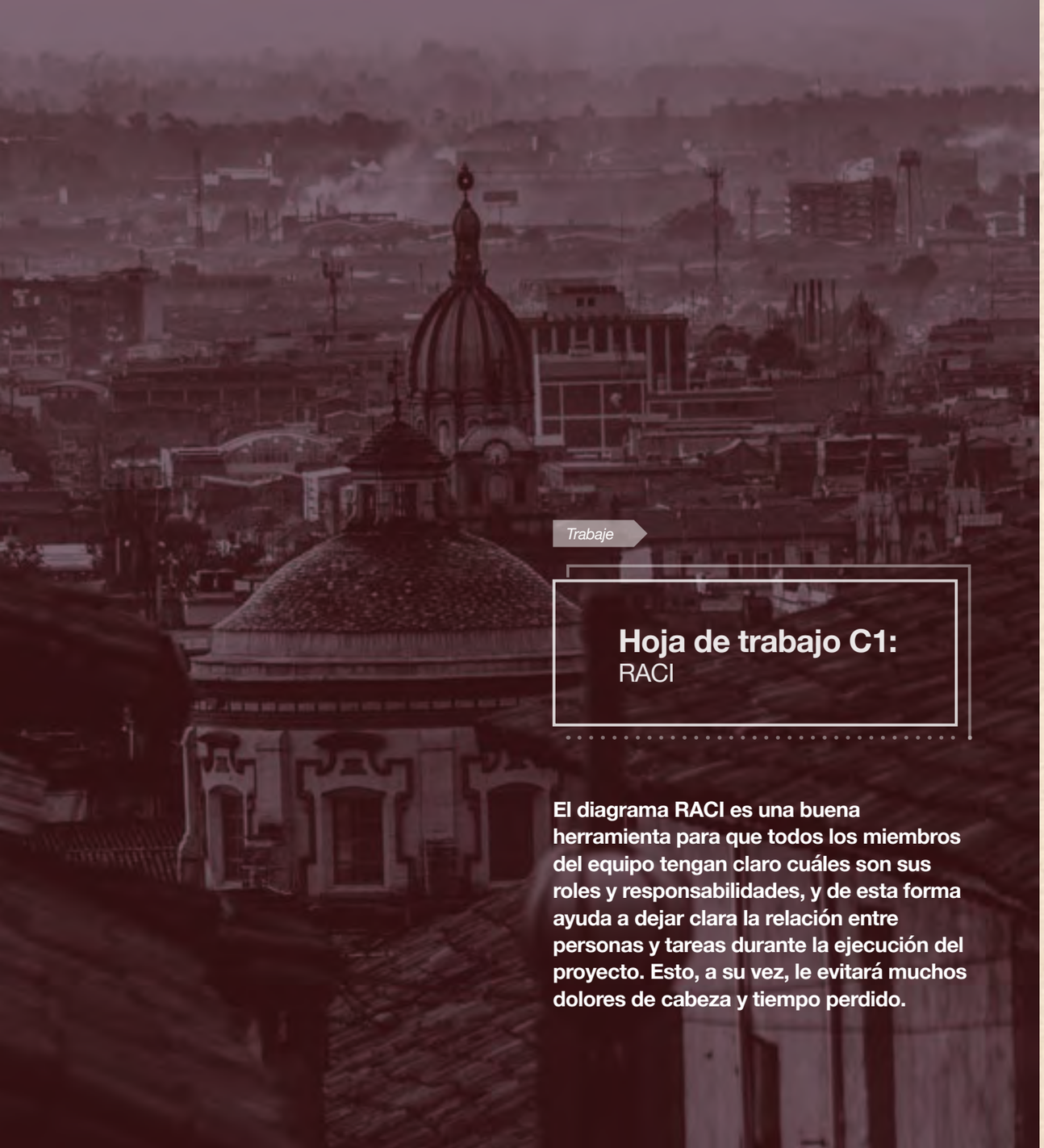
Su proyecto va a impactar a varios perfiles de personas de diferentes maneras. Por eso es importante tener identificado quiénes son, durante la preparación y planeación del proyecto, antes de definir cómo va a interactuar con ellos. Es recomendable organizarlos entre tres y siete perfiles que representen de la mejor manera posible el espectro total de su público objetivo. Una forma básica de organizarlos es dividiéndolos en tres grupos de beneficiarios: primarios, secundarios y terciarios.



Primarios: es el grupo de beneficiarios más importante, ya que consta de la audiencia sobre la cual está formulado el proyecto. Estas personas se benefician directamente de la ejecución de la estrategia y su impacto debe transformar sus vidas de alguna forma clara, concreta y medible. Identificar los diferentes perfiles es clave para definir cómo va a interactuar con ellos. Al final de este capítulo vamos a utilizar la hoja de trabajo **C2 Sus beneficiarios** para determinar e identificar a quién favorece su proyecto, de qué forma lo hace en cada uno de los posibles segmentos y las fuentes de ingresos.

Secundarios: es el grupo de beneficiarios compuesto por personas que trabajan y están directamente relacionadas con lograr los objetivos del proyecto: personal, socios, patrocinadores y medios aliados conforman el núcleo central de este grupo. Definir cuáles son las tareas que cada uno tiene que realizar es fundamental para lograr que haya un flujo continuo y exitoso de la información.

Terciarios: es el último grupo y sobre el cual usted tiene menos control, y a su vez es el que se involucra en menor medida y de manera más indirecta con el proyecto. Estas personas se deben beneficiar indirectamente gracias al impacto que el proyecto tenga en el grupo primario. El voz a voz y la presencia que el proyecto tenga en medios de comunicación (ya sean tradicionales o alternativos) son indicadores de la efectividad de su trabajo. Es de suma importancia que incluya la medición del voz a voz y el alcance en medios en la estrategia del proyecto para incluir estas cifras en su reporte final. ■



Trabaje

Hoja de trabajo C1:
RACI

El diagrama RACI es una buena herramienta para que todos los miembros del equipo tengan claro cuáles son sus roles y responsabilidades, y de esta forma ayuda a dejar clara la relación entre personas y tareas durante la ejecución del proyecto. Esto, a su vez, le evitará muchos dolores de cabeza y tiempo perdido.

Trabaje

¿Cómo identificar a sus beneficiarios?

Teniendo en cuenta la importancia de la segmentación de su audiencia, ahora vamos a explicar qué pasos pueden ayudarle a identificarla. El punto de partida es conocer muy bien su proyecto antes de salir a ofrecerlo o venderlo. Por ello, para identificar su audiencia objetivo necesita partir de las características principales de su producto o servicio. ***¿Qué es? ¿De qué tipo es? ¿Cómo se usa? ¿En qué rango de precio se ubica? ¿Quién lo necesita constantemente? ¿A quién le puede interesar esporádicamente?.*** Una vez defina esto, podrá hacerse una primera idea de qué tipo de personas y organizaciones podrían interesarse en lo que usted ofrece.

Pregúntese qué tipo de público quiere atraer

Saber las características de su proyecto le permitirá identificar qué tipo de audiencia o aliados puede atraer o a quién pueda interesarle. Sin embargo, ***¿es esa la audiencia que quiere tener?*** Si quiere dirigirse a una audiencia más específica dentro de ese nicho de mercado, deberá incluir una variable dentro de su oferta que permita llamar la atención de las personas que le interesan. Ser genuino es clave para conectarse y conversar con ellos.

Trabajar con líderes de opinión

Quien trabaja con líderes de opinión tiene la capacidad de identificar a tiempo los cambios culturales dentro de una comunidad y aplicar esos cambios a su estrategia de comunicación y ejecución. Al mismo tiempo estas relaciones son la base de una estrategia de voz a voz sólida.

Las características principales de este tipo de perfil son las siguientes:

+ **Movilizan ideas y personas en su contexto cercano.**

+ **Son expertos o considerados expertos en un tema específico.**

+ **Tienen una red de seguidores capaz de amplificar información.**

+ **Cuando quieren participar en un proyecto se informan con detalle de todo, etc.**

+ **Comparan proyectos antes de participar en alguno.**

+ **Saben el tipo de proyecto en el que están interesados y no dudan en dar su opinión en las redes sociales.**

+ **Ya no se fían de los datos que les proporcionan los medios tradicionales, así que buscan otros canales de información para conocer el proyecto y su filosofía.**

+ **Este tipo de perfil quiere sentirse integrado dentro de los proyectos; busca sentirse partícipe y ser escuchado.**

Al formular un proyecto que requiera de la participación activa de la comunidad, debe reconocer dentro de su audiencia a líderes de opinión para involucrárlos y hacerlos partícipes del proceso. Estos le facilitarán los procesos comunicativos actuando como mediadores entre la comunidad, los aliados y su proyecto. ■

Investigue

Cada vez se hace más importante para toda organización aprender a diseñar proyectos teniendo en cuenta todos los factores humanos. El estudio de diseño IDEO.org publicó en 2015 una guía de campo para el diseño centrado en las personas que vale la pena revisar y aplicar en la construcción de relaciones con los líderes de opinión que el proyecto va a tener. La guía contiene todo lo que usted necesita para comprender a las personas para las que está diseñando, tener lluvia de ideas más efectivas, crear prototipos de sus ideas y le ayudará a llegar a soluciones más creativas. ■

Trabaje

Bechmarking - Observe el potencial de su audiencia y analice otros proyectos que lo inspiran

Por un lado, debe observar a su audiencia objetivo.

+ **¿Qué tipo de personas o comunidades son? ¿De qué forma se expresan? ¿Qué tipo de proyectos desarrollan ellos que requieren lo que usted ofrece?**

Estos datos le darán una idea del tipo de audiencia que son. Como complemento es fundamental analizar a la competencia.

+ **¿Qué tipo de beneficiarios tienen? ¿Qué perfiles los siguen en las redes sociales? ¿Qué ofrecen y cómo?**

Esta es una forma de investigar que ayuda a que usted compare sus ambiciones con las de su competencia y/o otros proyectos que le puedan dar inspiración y puntos de referencia.

Existen diferentes tipos de audiencia, y usted debe estar en la capacidad de responder a cada uno de ellos. Haga una lista de todos los tipos de audiencia que pueda y estime cuántos querrán participar o beneficiarse de su proyecto. Perfilar a sus beneficiarios es un paso importante para entender sus necesidades y planear la mejor manera de llegar a ellos. Defina una lista de buenas prácticas e integrarlas en su estrategia.

Esbozar el beneficio para el público objetivo

Es importante saber cuál es el problema que usted soluciona y cuál es su público objetivo o audiencia.

+ **¿Cuál es el valor de su proyecto y qué diferencia hace en el mercado?**

Para que usted pueda trabajar sobre esta información y profundizar en cuál es valor de su oferta para los beneficiarios.

Valores diferenciales: es el valor o los atributos de mi proyecto que lo diferencian frente a la competencia.

Valores agregados: es el valor adicional que un proyecto ofrece a sus clientes o audiencias. Las características adicionales que lo hacen más valioso en el contexto. En los proyectos culturales o artísticos, el valor agregado puede referirse a las alianzas, o a un trabajo colaborativo.

En ocasiones los proyectos no cuentan con el presupuesto para contratar una empresa de investigación de mercado. Pero puede hacer el ejercicio usted mismo:

+ **Investigación documental:**

Busque en internet para aprender sobre los proyectos de la competencia y manténgase al día de sus actividades, noticias, y estudios de caso. Esto le dará una idea de lo que están evaluando los aliados, cuánto invertirán, y de qué manera su proyecto ofrece algo nuevo o diferente.

+ **Investigación de mercado publicada:**

Hay alguna información sobre tendencias generales disponible sin costo. También puede comprar informes de tendencias del mercado por medio de empresas comerciales. Esto puede ayudar a confirmar la necesidad o demanda de su su oferta para permitirle enfocarse claramente en su audiencia potencial.

+ **Investigación de mercado:**

Esto incluye investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa puede identificar los sentimientos y actitudes de los individuos hacia un proyecto y puede sugerir mejoras. La investigación cuantitativa ofrece información estadística; como por ejemplo, información sobre cuántos beneficiarios o aliados potenciales existen, su condición socioeconómica, su perfil etario y sus hábitos de vida.

+ **Investigación cualitativa:**

Puede reunir un grupo focal u organizar un taller de co-creación o una *hackaton* con expertos y aliados. Sus equipos de trabajo o aliados del pasado podrían ser parte de ese primer grupo focal.

La investigación de mercado puede ser un proceso complejo. Implica someter su idea a la retroalimentación por parte de otros y el resultado muchas veces difiere del deseado. Puede pasar que se de cuenta que su proyecto no tiene suficiente demanda o que no hay personas dispuestas a invertir para convertirlo en un proyecto viable.

Es importante no tomarse nada personal, mantener la objetividad y tener un panorama amplio antes de invertir tiempo o dinero y reconfigurar el proyecto para hacerlo viable. El objetivo es darse cuenta de si su idea tiene una aplicación real. Si el diseño de su idea logra aliviar fricciones entre personas, usted va por buen camino. ■

Trabaje

Hoja de trabajo C2:
Sus beneficiarios

En esta hoja de trabajo encontrará un formato que puede completar para cada uno de los perfiles de beneficiarios que usted defina. Este ejercicio también le ayudará a registrar e identificar posibles fuentes de ingresos viables para cada uno de estos grupos.

Puede comenzar hablando con las personas más cercanas al proyecto, luego entreviste a personas que puedan ayudar directa e indirectamente a alcanzar los objetivos que tiene el proyecto. Esté abierto a recibir retroalimentación y nuevas perspectivas, ya que estas personas pueden tener sugerencias en las que usted quizás no ha pensado.

Las entidades locales que apoyan los proyectos artísticos y culturales pueden ofrecer información sobre clústeres, convocatorias, socios, datos o empresas como audiencias o aliados potenciales.

Las preguntas específicas que haga durante su investigación dependen de la naturaleza de su proyecto. Sin embargo, la información clave que necesita incluye:

+ **¿Qué tan grande es su grupo objetivo?**

+ **¿Puede hacer una aproximación realista del número de personas a las que podría mostrar su proyecto?**

+ **¿Cómo se conectará con ellos?**

+ **¿Cuántos de ellos participarán en su proyecto?**

+ **¿El presupuesto que tiene es suficiente para generar un impacto relevante en la comunidad designada?**

+ **¿Cómo mejoraría la calidad de vida de esa comunidad luego de implementar su proyecto?**

Si ha logrado identificar una o varias rutas para que su proyecto solucione el problema que definió en el ejercicio de **C1 Árbol de problemas** puede proceder. De lo contrario, es importante regresar y meditar nuevamente si los perfiles son los correctos o si es necesario formular un nuevo problema a solucionar.

Descubrir nuevas oportunidades para mejorar el impacto de su proyecto

Durante todo el proceso usted identificará oportunidades que antes no se había dado cuenta que existían.

Es importante que tenga un método para integrarlas y aumentar el impacto de sus proyectos. Dentro de las posibles oportunidades que se presentarán esté pendiente de posibilidades como:

+ **Transferencia de conocimiento para que la comunidad o beneficiario se convierta en un replicador y activador del proyecto de tal forma que se extienda en el tiempo.**

+ **Documentar buenas prácticas para ser replicadas en otros proyectos.**

+ **Identificar nuevos perfiles de beneficiarios.**

C2

Crear un proyecto sostenible

“En la idea de un proyecto sostenible la responsabilidad del productor va más allá de la visión clásica de potenciar el beneficio para los socios y se extiende a las partes beneficiadas”.

Crals & Vereeck, 2005.

Lea

En el mundo tal y como lo conocemos hoy, es necesario y urgente proponer proyectos desde un enfoque sostenible, que cobije temas sociales, ambientales y económicos.

Podemos hablar de sostenibilidad en un proyecto cuando este se mantiene en el tiempo o con respecto al punto de equilibrio para que no de pérdidas, también podemos hablar de sostenibilidad con el planeta cuando aplicamos los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que plantea la ONU. Por supuesto, también podemos hablar de un proyecto sostenible cuando hay una atención al cuidado de los beneficiarios del proyecto. ■

Hay seis aspectos clave para el desarrollo de un proyecto sostenible:

01

Tener un problema claro que quiera y pueda solucionar

02

Saber si habrá una audiencia para lo que piensa ofrecer, y activar una audiencia potencial para convertirla en su comunidad en el futuro.

03

Desarrollar un proyecto que le brinde bienestar a su audiencia y cuya ejecución sea viable.

04

Desarrollar un plan de trabajo que desde el principio tenga prácticas sostenibles, tales como pago adecuado y buenas condiciones para su equipo, proveedores, etc.

05

Establecer alianzas y ecosistemas vivos: pensar el valor del proyecto artístico, cultural o creativo en términos de las relaciones y conexiones que establece con otros.

06

La capacidad de adaptarse a los cambios.

“La temática ambiental siempre estuvo ligada a nuestra localidad. Por ejemplo, nosotros vivimos durante emergencias por contaminación, altos niveles de CO2, y esos son motores que fueron alimentando esa lucha y esa causa por la naturaleza. Porque sabíamos que si llegábamos a cada hogar, si cada persona en un apartamento o en una casa tiene una huerta, puede ayudar mucho al medio ambiente, puede cambiar prácticas saludables de alimentación, cambiar el entorno urbano, el ambiente”.

Daniel Forero. Colectivo TImiza, Bogotá D.C.

Los proyectos son pequeños ecosistemas creativos cuyo funcionamiento está compuesto según David Harrington por cuatro elementos clave. El primero de ellos es el sujeto creativo, luego vendría la idea o proyecto creativo, en seguida el entorno o medioambiente creativo y por último las conexiones y relaciones que surgen entre ellos y los vínculos que forjan hacia afuera.

María describió su participación en el CEP como una experiencia que le cambió la vida, ya que le dio las herramientas para desarrollar su negocio y, lo que es más importante, le permitió comprender la diferencia entre dirigir una empresa y trabajar como artista independiente. A través de su participación en el programa, María cambió la dirección de su empresa, evolucionando su modelo de negocio y pasando a la composición y producción de experiencias de música para cine en vivo. Este movimiento ha tenido un éxito increíble, dándole la oportunidad de producir partituras en vivo para la apertura de festivales internacionales de cine y otros eventos de alto perfil, y le dio a su empresa uno de los años más exitosos desde su fundación. María es miembro activo de la Sociedad Colombiana de Músicos de Cine, y mantiene una estrecha relación con el British Council, habiendo trabajado con ellos en proyectos y ahora en su papel como asociada del CEP.

María Linares. Música. Colombia

“Me di cuenta de que una causa intangible debe tener un acompañamiento tangible o un producto físico que me permita anclar una cosa con la otra. Por eso todos mis productos tienen una causa”.

Natalia Ochoa, theBosaYorkDream, Bogotá D.C.

Estos ecosistemas vivos cambian rápido en el tiempo y cualquier elemento que se mueva altera los demás; es fundamental encontrar el equilibrio entre las partes del sistema y estar atento a los cambios. Pues es la capacidad de movimiento y adaptación a los ritmos propios del tiempo, además de la velocidad para crecer y generar nuevos hábitos, la que nos permite tener un proyecto sostenible.

Una forma de comprender cómo funciona un proyecto artístico, cultural o creativo es pensar en cada una de las actividades en términos de promesas.

+ **Proyecto-audiencia:** el proyecto promete resolver un problema. Aquí el proyecto hace la promesa de cumplir lo ofrecido con la audiencia.

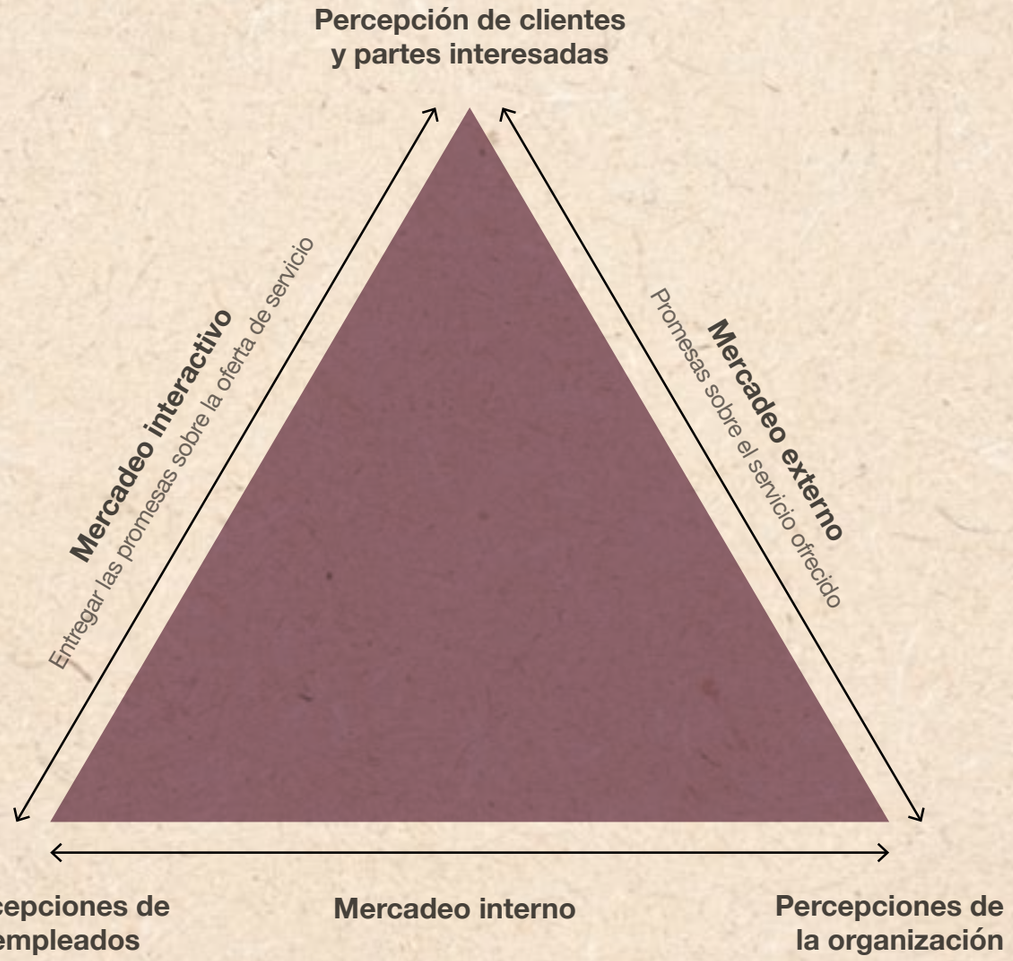
+ **Proyecto-equipo:** el proyecto mantiene la promesa de valor con su equipo a partir de una serie de acciones coherentes con lo que enuncia.

+ **Equipo-audiencia:** las acciones del equipo están encaminadas y enfocadas a cumplir las expectativas de la audiencia frente a la promesa del proyecto de resolver un problema puntual.

Estos tres elementos conforman un “triángulo de promesa” entre usted (su marca o proyecto), su audiencia y las cualidades de su oferta y su equipo.

Herramienta

El triángulo de promesa



Dibuje

Cualquier proyecto está compuesto por diferentes áreas, y es poco probable que usted se encargue de todo sin ayuda de otros. Por lo tanto, deberá incluir a otras personas y construir relaciones sólidas para ayudarle a ejecutar su proyecto.

Así mismo, la evolución de un proyecto artístico, cultural o creativo en red depende de la interacción con su equipo de trabajo y la relación con sus aliados. La fortaleza de trabajar en red es construir a partir de las habilidades y fortalezas de cada uno de los miembros del equipo o de los integrantes de la red.

Si bien el liderazgo es indispensable, es importante dividir tareas y responsabilidades dentro del equipo y permitir que cada miembro traiga a la mesa lo mejor que tiene, estar abierto a escuchar y conciliar.

Sus intereses, habilidades, y experiencias se centran solo en ciertas áreas de su proyecto, y sería demasiado costoso y dispendioso capacitarse en todas las áreas. Es preciso que usted empiece definiendo los roles que requiere su proyecto, y cuántos de ellos hará usted mismo y por cuánto tiempo.

Trabaje

Para hacerlo, usted deberá:

+ Identificar de qué manera encajan en su proyecto sus habilidades e intereses personales. Entender qué habilidades debe sumar a las que usted mismo ya tiene para completar las destrezas que necesita. Identificar las relaciones que debe cultivar con otras personas y aliados para que su proyecto tenga éxito.

+ Conocer muy bien a su equipo de trabajo y a su red en aras de potenciar la participación de cada uno de los integrantes del equipo o de la red. Muchos de estos proyectos no generan dinero directamente durante sus primeras etapas; por eso, es importante que las funciones y tareas estén muy claras y las personas que participan en ellos estén muy motivadas hacia el objetivo final del proyecto.

Algunas herramientas para lograr esto son:

+ **Establecer roles y funciones claras dentro del equipos.**

+ **Definir quién es el director o coordinador del proyecto.**

+ **Fijar reuniones periódicas para evaluar avances.**

+ **Mantener una comunicación clara y efectiva hará que su proyecto evolucione de manera óptima y le permitirá identificar riesgos antes de que se conviertan en crisis.**

Las siguientes herramientas le ayudarán a estructurar su proyecto: el esquema de organización, el diagrama de flujo y el mapa de ecosistema y de relaciones.

+ **El esquema de organización u organigrama le permite visualizar la estructura administrativa, jerarquías y roles del equipo que configura su proyecto. Es un plan detallado o diseño que explica cómo se espera que algo funcione.**

+ **El diagrama de flujo identifica las acciones correspondientes a cada rol propuesto en el organigrama, así como entender la relación de estas actividades entre sí.**

+ **El mapa de ecosistemas y relaciones es un diagrama que plantea los agentes artísticos, creativos y culturales de su entorno y los vínculos generados entre ellos y hacia otros sectores.**

Antes de explorar el mapa del ecosistema creativo y relaciones, debe entender cómo las diversas áreas de su proyecto encajan entre sí.

Así que este ejercicio le ayudará a visualizar cómo funcionará su proyecto y describe cómo realizar sus actividades. Le ayudará a identificar todas las actividades, desde un esbozo anual hasta el plan del día a día.

Antes de comenzar a implementar su proyecto demos un vistazo a algunos factores operativos que ha de considerar. ■

C3

Estructura circular o lineal

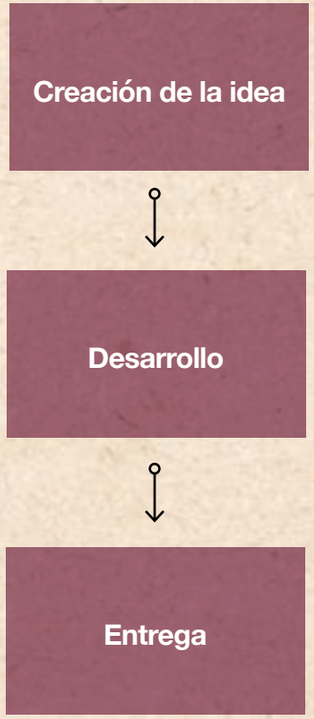
Lea

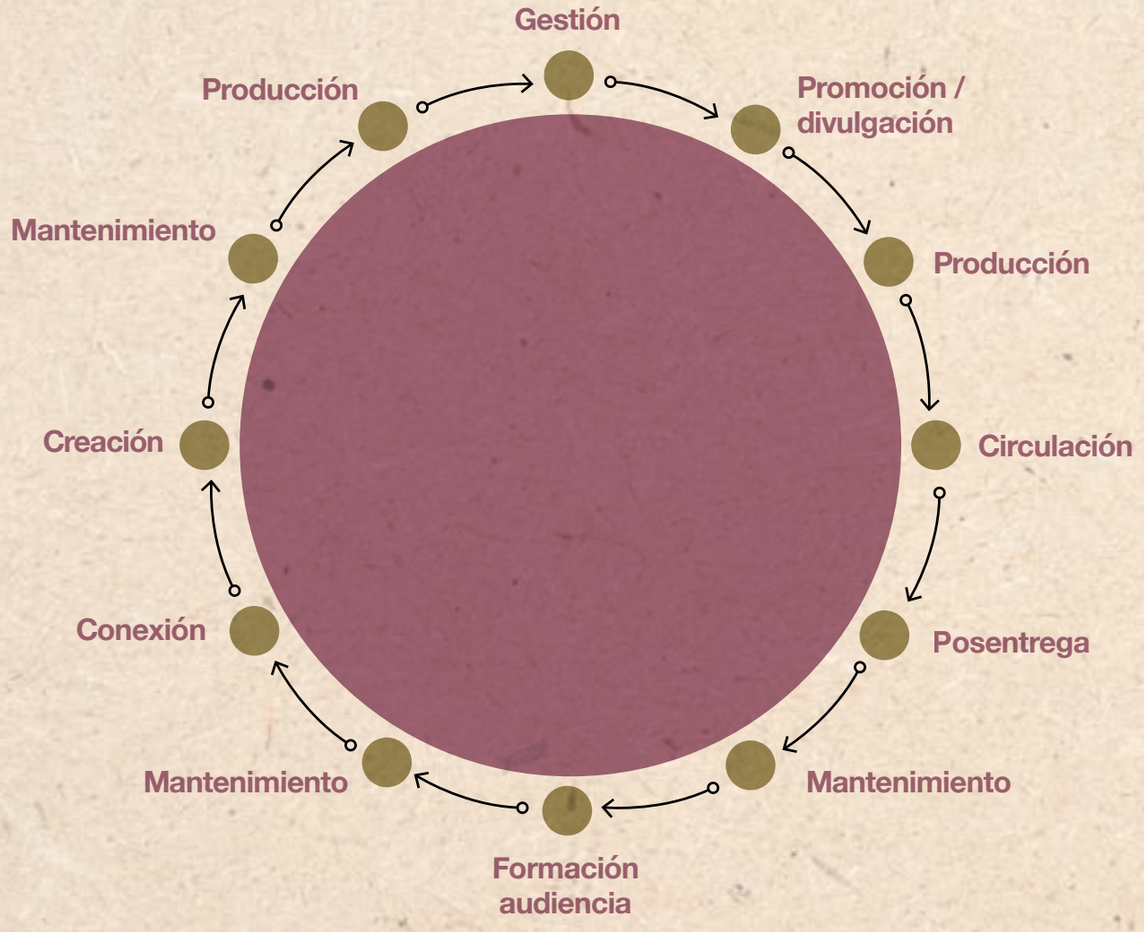
Diagrama de flujo circular o lineal

Los proyectos artísticos, culturales o creativos tienen múltiples formas de ejecución según la disciplina o áreas en que estén enmarcados. Estos se componen por actividades diferentes. Por ejemplo, un centro cultural opera de manera muy distinta a una productora de cine o una compañía de danza. Sin embargo, incluso en este ejemplo hay similitudes en la estructura de operaciones.

Todas las empresas o proyectos, bien sean de productos, servicios o experiencias, tienen procesos encadenados o consecutivos.

Los procesos que nos resultan más familiares están planteados en un modelo lineal donde hay una fase de creación de la idea seguida por una fase de desarrollo y culmina con una fase de entrega.





El modelo circular para proyectos creativos está estructurado en seis etapas:

01
Creación

02
Producción

03
Gestión

04
Promoción/divulgación

05
Circulación (incluye servicio posentrega)

06
Relación con su audiencia (mantenimiento clientes y audiencia)

Cada una de estas etapas está atravesada por un circuito rápido de ideación, experimentación, medición y decisión, para luego repetir el proceso. A este proceso se le conoce como iteración o prototipado.

Lo particular de este modelo circular es que, aunque hay un inicio y un fin, está planteado para que sea un circuito de iteración permanente, con el mínimo producto viable que se va escalando a medida que la audiencia y beneficiarios nos dan sus impresiones. De este modo cada solución planteada está alineada con unas necesidades que no solo identificamos intuitivamente, sino que además comprobamos con nuestra audiencia objetivo. Cada producto o servicio se va fortaleciendo y concretando a medida que se repite el circuito. Cada iteración se fortalece con el diálogo continuo con esa audiencia activa que nos cuenta qué necesita y cómo lo necesita.

01

Etapa de creación

Este es el tiempo en el que se conciben las acciones y se planean los pasos a seguir para ejecutar el proyecto.

La creación no es exclusiva de la etapa imaginativa o donde se configura la idea del proyecto. Por el contrario, afecta cada una de las seis etapas que nombramos. Por ejemplo, si nuestro diseño está pensado para ser producido con un material que es escaso en nuestro país, habría que pensar y solucionar el problema no solo desde la parte productiva sino también desde lo creativo y dar respuesta a este problema.

02

Etapa de producción y desarrollo

Este es el tiempo requerido para desarrollar el producto o actividades en la ejecución de su proyecto. Es cuando se toman decisiones importantes en relación con los costos, la mano de obra, los insumos, los proveedores, etc.

03

Etapa de gestión

Es el tiempo de hacer operaciones para conseguir, resolver, dirigir o administrar su proyecto. También es el momento para gestionar alianzas estratégicas.

04

Etapa de promoción/divulgación

En esta etapa concentramos nuestros esfuerzos en determinar el mensaje que queremos transmitir, escoger los canales de comunicación que usaremos, definir nuestra audiencia objetivo y poner esa información al alcance de las personas.

Asimismo, este es el momento en que damos a conocer el proyecto, pero muchas veces al que menos atención le prestan quienes llevan los proyectos creativos adelante. Debemos pensar muy bien cuáles son los canales, aliados y medios a través de los cuales podemos divulgar y dar a conocer el proyecto, teniendo presente que estos canales deben poder amplificar su alcance.

05

Etapa de circulación

Es el tiempo en el que definimos el tipo de intercambio, la estrategia de circulación de nuestro producto o servicio, las relaciones y transacciones entre actores y la distribución de productos y servicios a nivel local, nacional e internacional.

Hay dos etapas fundamentales en relación con la audiencia:

+ **La primera es la ejecución e implementación del proyecto. Este es el tiempo durante el cual se ejecutan e implementan actividades específicas del proyecto, o se entrega el proyecto en su totalidad.**

+ **La segunda es la etapa de posimplementación: en esta se debe prestar mayor atención.**

En esta etapa recibiremos información de primera mano sobre la forma como nuestro público objetivo o audiencia recibe, acoge y replica nuestro proyecto. Así mismo, ponemos a prueba nuestra capacidad de respuesta.

06

Etapa de formación de audiencia y mantenimiento

Este es el tiempo requerido para identificar a su potencial audiencia y planear cómo va a entablar un diálogo con ella. En el modelo lineal, esta es la última etapa de las acciones que configuran el proyecto, mientras que en el modelo circular esta funciona como catalizadora de una nueva iteración cerrando el círculo de acciones, pues nos trae información relevante de parte de nuestra audiencia que podemos utilizar para reajustar el proyecto.

Es posible que al iniciar el proyecto se encuentre con diferentes costos que se desprenden de su desarrollo y que deben ser financiados por el equipo o la red antes de empezar. En ese orden de ideas, lo adecuado sería crear una versión piloto que se vaya escalando y mejorando con cada iteración. Así, cada iteración vuelve a repetir las etapas que hacen parte del modelo circular: creación, producción, gestión, promoción/divulgación, circulación y relación con su audiencia para luego volver a empezar articulando los cambios y mejoras identificadas a partir de la retroalimentación recibida con cada parte del proceso. De acuerdo con los resultados de cada iteración puede tomar decisiones frente a las acciones o pasos a seguir.

Este proceso nos permite identificar qué nos hace falta en el proyecto, cómo responde nuestra audiencia a lo que estamos haciendo y qué podemos mejorar en el proceso. Así mismo, nos permite explorar los aspectos mencionados anteriormente sin asumir unos costos altos y explorar posibles soluciones o alianzas para ejecutar aunque no contemos con una inversión o una gran cantidad de dinero. ■

Hoja de trabajo C3:
Modelos de planos

Utilice la Parte A: Etapas Operacionales en la hoja de trabajo C3: Modelos de Planos, y en notas adhesivas muestre qué partes de su proyecto se relacionan directamente con su audiencia, cuáles suceden a puerta cerrada en equipo y en qué momento, desde la creación hasta formación de audiencia.

Cómo usar esta hoja de trabajo. Este ejercicio le ayudará a visualizar cómo funcionará su proyecto

Parte A

Etapas operativas
Cada proyecto tiene las siguientes etapas:

01
Etapa de creación

02
Etapa de desarrollo y producción

03
Etapa de gestión

04
Etapa de promoción/divulgación

05
Etapa de circulación (posentrega)

06
Etapa de relación con su audiencia (mantenimiento)

Escriba en notas adhesivas sus actividades y colóquelas en los cuadros pertinentes. Considere hacerlo de la mano de su equipo en grupos pequeños o en parejas.

Parte B

Diagrama de flujo
Proyecte todos los pasos que necesitará para entregar su producto o actividades en un diagrama de flujo circular. Proyecte el proceso completo en pasos muy pequeños. Utilice una nota adhesiva para cada paso.

Trabaje

Dibujar un diagrama

Una manera simple de entender cómo evolucionará su proyecto a partir de las actividades realizadas consiste en dibujar, por medio de diagramas de flujo, las diversas etapas que van desde crear, producir, realizar y hasta distribuir un producto o prestar un servicio. Puede crear un esquema mapeando cómo va a ejecutar su idea, cómo se la entregará a su audiencia y cómo mantendrá o fortalecerá su relación con su audiencia objetivo.

Un buen punto de partida es buscar la respuesta a las siguientes preguntas:

+ **¿Cómo me imagino que se ejecutará el proyecto?**

+ **¿Cómo encontraré y me conectaré con mi audiencia?**

+ **¿Qué necesito para ejecutarlo?**

Puede que le resulte más fácil imaginarse entregando el servicio al cliente o desarrollando las actividades y trabajando de adelante hacia atrás. Cada diagrama organizacional se verá distinto. En la página siguiente hay un ejemplo que mapea un servicio de diseño B2B en detalle, actividades que se llevan a cabo y personas a cargo de cada fase. ■

Escriba

Trabaje

Hoja de trabajo C4:
Organigrama

El objetivo de estos organigramas y diagramas de flujo es identificar:

+ **Las tareas que se deben realizar en cada etapa del proyecto.**

+ **Las personas involucradas en realizar estas actividades.**

C4

Roles

Lea

A partir de este proceso puede ver cuáles son los momentos críticos, dónde puede haber cuellos de botella y dónde se puede interrumpir el proceso por falta de pericia o los recursos necesarios. Esto le permitirá ver cuánto hace falta para terminar de desarrollar y gestionar e implementar su proyecto.

01
Creación/diseño

02
Desarrollo piloto o producto mínimo viable

03
Producción, gestión e implementación del proyecto

04
Conexión/promoción/ divulgación/difusión

05
Circulación: ¿en dónde circulo y a través de quién lo hago?

06
Mantenimiento y compromiso con la audiencia

Organigrama/diagrama de flujo

Estas son las tres reglas para crear el organigrama de su proyecto:

+ **Hágalo en pasos pequeños.**
+ **Mapee la totalidad del proceso.**
+ **Incluya tanto detalle como sea posible.**

Trabajo

Utilice la hoja de trabajo C4: Organigrama, para crear un diagrama de flujo de su proyecto

No olvide identificar y detallar todas las etapas que deben ocurrir para materializar su idea. En su proyecto puede haber muchos procesos que ocurren simultáneamente, así que puede que necesite varios diagramas para hacerse a una imagen completa.

Refiérase a la Parte A: Etapas operativas de la hoja de trabajo C3 para identificar qué partes de su proyecto ocurren de cara a su audiencia y cuáles están sucediendo internamente en el proyecto o en el equipo.

Luego puede dibujar planos separados para las actividades de preproducción o gestión del proyecto y las actividades que ocurren frente al público o audiencia. Esto le dará una noción exacta de cómo podría operar su proyecto.

Verá que el número de etapas y estilos varía, lo cual demuestra que no existe una única manera correcta ni incorrecta de diseñar su organigrama ni su diagrama de flujo. ■

Foto: F. A. Alba

C5

Comunidad / Ecosistema / Transacciones

Lea

En la naturaleza, un ecosistema está compuesto por cuatro elementos clave: un sujeto (animal, planta, etc.); las acciones naturales que el sujeto hace mediante su energía vital y que hacen parte de su ser y definen qué es y cómo se comporta; el entorno o medioambiente en el que se desenvuelve y, por último, la unión entre todos estos elementos. Relacionando esto con un ecosistema artístico, cultural y creativo podemos hablar del sujeto creativo, la idea o proyecto creativo, el entorno o medioambiente creativo y, por último, las conexiones y relaciones que se establecen entre ellos, generando vínculos y transacciones tanto monetarias como simbólicas. Lo interesante de este símil es entender que en un sistema, ya sea natural o cultural, cada elemento depende de los demás. Cualquier cambio en alguno de los escenarios altera el orden y el equilibrio de dicho ecosistema.

El organigrama le ayuda a comprender cómo funciona su proyecto y cuándo puede requerir ayuda de otros y qué beneficio puede ofrecer a otros también. En esta sección nos centraremos en las relaciones que debe cultivar para que su proyecto funcione. Piense que las relaciones se establecen cuando hay acciones de valor en doble vía. No es posible procurar comunidad solo pensando cómo conseguir ayuda si usted mismo no ha pensado en qué tiene para ofrecer a los demás.

Preguntas detonadoras:

+ **¿Cómo identificar qué ayuda pueden necesitar otros de usted?**

+ **¿Cómo identificar de quién necesita ayuda?**

+ **¿Cómo y dónde puede encontrar gente que pueda ayudarle?**

+ **¿Qué herramientas tiene para ayudar a otros?**

+ **¿Por qué querría alguien ayudarle?**

+ **¿Cómo puede conectar con otros?**

+ **¿Qué tipo de transacción puede esperar? (simbólica o económica).**

+ **¿Qué tipo de transacción puedo ofrecer? (simbólica o económica).**

MOLA SASA transforma la vida de mujeres artesanas a través de la fusión del diseño y los saberes de la mola propias de la comunidad kuna, en la región del Darién entre Colombia y Panamá. A través del diseño de accesorios contemporáneos de lujo y usando técnicas artesanales llenas de color y geometría, se ha logrado cambiar la percepción del trabajo artesanal, aportándole un nuevo valor y visibilidad al trabajo de 60 mujeres artesanas.

MOLA SASA, colaboración entre la diseñadora Yasmín Sabet y las comunidades indígenas kuna de Colombia y Panamá.

El primer paso del mapa de ecosistema creativo y relaciones consiste en entender los seis actores o roles necesarios para dar apoyo a su proyecto:

01
El creativo

Las actividades clave son originar, formar y sintetizar ideas; y estas actividades se ven reflejadas en el desarrollo de dirección, diseño y conceptualización de su proyecto.

Si esta es el área con la que está más familiarizado y donde cree que yacen sus fortalezas, probablemente se verá tentado a pasar todo su tiempo aquí.

02
El productor o desarrollador

Las actividades clave del productor o desarrollador incluyen la transformación de ideas en productos terminados, servicios y experiencias; manufactura y producción de contenido. Este rol describe el proceso de transformar materia prima o ideas, tales como un guión de cine o una partitura, así como materiales físicos, en un producto terminado.

03
El gestor

Las actividades clave comprenden promover, incentivar, diseñar y realizar proyectos desde cualquier ámbito. Este rol es el que lleva a la realidad la idea del emprendimiento y su producto o servicio y establece conexiones y transacciones.

04
El comunicador

Define la estrategia y las necesidades comunicativas tanto a nivel interno como externo del proyecto. Hace un seguimiento y control del impacto de sus acciones.

05
El promotor

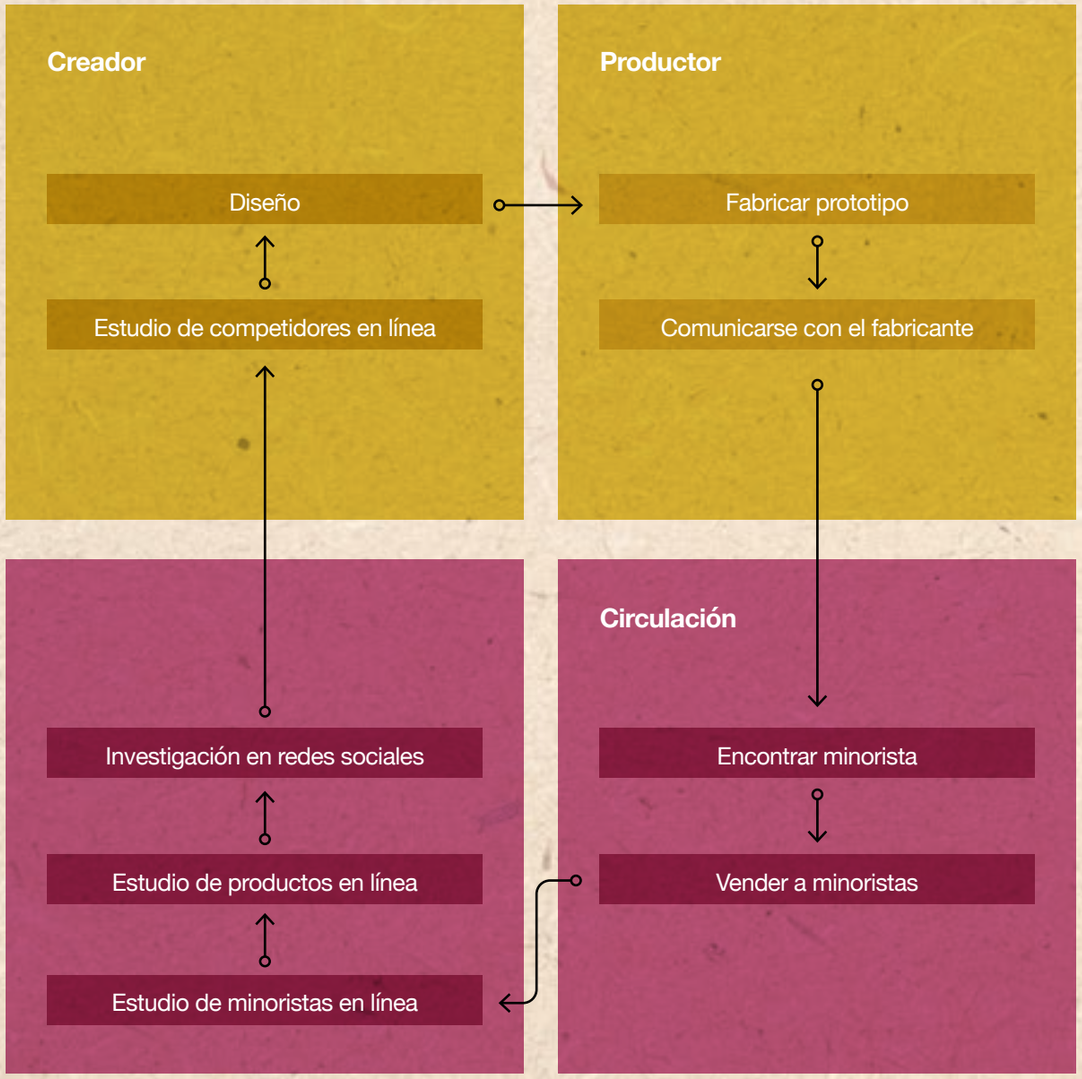
Las actividades clave comprenden la promoción, divulgación y posicionamiento tanto del proyecto como del producto o servicio. Este rol se encarga de poner toda la información requerida a disposición del público de manera que la audiencia tome decisiones. Mantiene la comunicación y el diálogo con sus pares, su comunidad, sus aliados, y su audiencia.

06
La audiencia

Las actividades clave incluyen investigar, comprar, consumir, utilizar o disfrutar el producto o servicio. Este rol investiga, analiza, compra o consume, recibe y promueve un producto, servicio o experiencia. Este rol activo puede dirigir recursos, dinero, reconocimiento o retroalimentación al proyecto en el que participan.

Para el desarrollo pleno del proyecto es importante tener claro que no tiene que hacer todo esto solo, y puede lograrlo por medio de relaciones con otros. Deben existir los seis actores o roles para el desarrollo pleno del proyecto artístico, cultural o creativo. Incluso los roles se pueden sobreponer con las actividades definidas en su organigrama.

Diagrama:
Seis roles o actores



“Todo el trabajo de estos años nos ha ayudado a consolidar una red de apoyo mutuo muy grande. Tenemos contacto con muchas colectividades, con muchas artistas, con muchas activistas, con muchas organizaciones de diferente índole que también nos han permitido seguir existiendo. La misma génesis de La Redada como un espacio para el trabajo colectivo y para la construcción de lazos de compromiso y de confianza fue lo que permitió que durante todo este tiempo, y especialmente en 2020, pudiéramos funcionar...”.

María Gómez · La Redada. Bogotá D. C.

“...Cuando nos ganamos la beca para la ejecución de La Enredada Digital, nuestro principal objetivo no solamente fue procurar que se mantuviera la casa sino además hacer que el dinero que consiguiéramos circulara. Entonces convocamos a todas las personas que durante todos estos años han trabajado con nosotras para que también pudieran recibir algo de dinero y para que el proyecto les permitiera adquirir herramientas para producir sus propios contenidos, y encontrarse con otras colectividades que les pudieran ayudar a ser más visibles. La apuesta con La Enredada Digital fue retribuir a nuestra red de trabajo, más que darle continuidad al espacio”.

María Gómez · La Redada. Bogotá D. C.

Lea

Todos los proyectos dependen de otros para su supervivencia. Somos parte de un sistema de relaciones donde las comunidades nos sirven como escenarios para exponernos a diferentes formas de pensar y así compartir conocimientos e información. A este concepto se le conoce en la naturaleza como polinización cruzada y es fundamental para construir sobre el conocimiento colectivo, traspasar fronteras ideológicas y geográficas y redefinir el cómo se hacen las cosas.

Para que las relaciones con sus socios, su audiencia, pares creativos o aliados sean exitosas, estas deben basarse en la confianza y el apoyo mutuo. La generosidad con el tiempo, la información y el conocimiento es un acto revolucionario que solo trae beneficios tanto para los individuos como para el proyecto.

A continuación encontrará una lista de posibles tipos de comunidades creativas a las que pueden pertenecer, fortalecer o crear.

Círculos creativos

Con sus pares creativos: son sujetos con los que potenciamos la acción creativa, nos inspiramos, confiamos en su criterio, resaltamos el valor de nuestras ideas, intercambiamos conocimiento y creamos juntos.

Círculos de desarrollo y producción

Con sus pares productivos: son sujetos con los que compartimos información, intercambiamos servicios, generamos sinergias. Pueden estar en su contexto creativo o fuera de él.

Círculos de pivote

Con sus pares creativos, productivos, de promoción, sociales y profesionales: son pares que buscan conectar con otros, intercambian ideas, proyectos e información. Estos círculos son escenarios ideales para hacer nuevas alianzas y generar proyectos.

Círculos de promoción

Con pares, aliados, clientes y audiencia: contribuyen a la promoción y divulgación de sus productos o servicios, le dan retroalimentación sobre sus productos o servicios, forman alianzas o crean posibles líneas o productos en común en pro de la promoción. Le ofrecen canales nuevos de promoción y posibles colaboraciones.

Círculos de consumidores y audiencia

Contribuyen con información sobre consumo y le proporcionan perspectivas relevantes para considerar en su proyecto. Es en estos círculos donde puede generar vínculos más profundos con la audiencia, entender las necesidades y requerimientos y tener acceso a la información de primera mano.

Escriba

Tipos de transacciones

Una transacción sugiere un trato o convenio mediante el cual dos partes llegan a un acuerdo. Estamos acostumbrados a las transacciones económicas donde hay un intercambio de un producto o servicio por su equivalente económico. Sin embargo, en el universo de la creación y los proyectos culturales, artísticos y creativos hay un sinnúmero de transacciones de carácter simbólico que son tan importantes como las económicas pero que muchas veces las damos por hecho.

En el siguiente listado encontrará varias transacciones posibles y su definición.

+ **Visibilidad:** es lo que cuantifica la audiencia potencial a la cual puede acceder.

+ **Reputación:** es la opinión, idea o concepto positivo que se forma sobre algo o alguien.

+ **Conocimiento:** es el conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta.

+ **Trueque:** es el intercambio de bienes materiales o de servicios por otros objetos o servicios.

+ **Producto:** son objetos o artefactos producidos o transformados de manera industrial o manual.

+ **Comisión:** es un proyecto desarrollado por encargo o 'retribución' percibida por llevar a cabo una acción.

+ **Crédito:** es una valoración o reconocimiento al autor de algo.

+ **Experiencia:** es el conocimiento que se adquiere una vez se realicen las acciones.

+ **Información:** es un conocimiento nuevo conocimiento, o un conjunto de datos ya analizados y ordenados de tal manera que se facilite su comprensión.

+ **Desarrollo de mercados (plataformas, ferias):** es un sistema de relacionamiento que sirve como base para ofrecer un producto, servicio o experiencia en el mercado. Puede ser virtual o físico.

+ **Servicios:** es realizar una labor a partir de un conocimiento y ponerla al servicio de una comunidad.

¿Por qué alguien podría querer ayudarle con su proyecto?

Es de suma importancia que cualquier relación que desee construir genere una situación de gana-gana para ambas partes. Lo que diferencia sus relaciones con un proveedor o distribuidor y las relaciones de otros con el mismo proveedor es la experiencia. Una buena experiencia prolongará y fortalecerá la relación, mientras que una mala experiencia la pondrá en riesgo.

Históricamente, las relaciones de trabajo consistían principalmente en hacer transacciones. No se daba mayor importancia a las necesidades o deseos de la audiencia. Sin embargo, esto ya no es así. La transformación cultural de un mundo conectado digitalmente le permite a las empresas entablar un diálogo constante con sus audiencias, y gracias a la constante evolución de las comunidades es mucho más fácil cooperar con sus clientes más fieles, especialmente los *prosumers*.

Construir esta relación de doble vía reposiciona a la audiencia como un posible colaborador que puede ofrecer perspectivas sobre el mercado y con quien el proyecto puede crear conjuntamente una solución valiosa basada en cierto nivel de colaboración. Los enfoques co-creativos para el desarrollo de proyectos están cobrando mayor prevalencia y se pueden extender a otros actores, tales como los socios y aliados, quienes pueden generar perspectivas valiosas que aporten a la innovación.

Es importante recalcar que con las herramientas digitales que tenemos hoy en día cualquier persona es un potencial creador/diseñador que puede solucionar un problema o dar una idea que le ayude a tener un proyecto más estable y próspero.

Cada proyecto tiene socios potenciales entre quienes puede elegir para construir dichas relaciones. Para poder construir relaciones sólidas, hay algunos puntos que debe tener en cuenta:

+ **Debe estar informado acerca de las necesidades de su audiencia y aliados, y entender cómo se beneficiarán de la relación.**

+ **Una relación no se ha establecido solo porque usted cree que es así. Ambas partes deben participar y retroalimentarse constantemente.**

+ **Las relaciones se basan en acciones. Inicialmente dependen de la confianza y la honestidad, y luego crearán vínculos que se deben alimentar y sostener a partir del trabajo realizado, la interacción y el seguimiento.**

+ **Las relaciones generan maneras conjuntas de pensar y su profundidad aumentará con la madurez, frecuencia y calidad de sus interacciones.**

Trabaje

Piense en su situación y escriba respuestas a las siguientes preguntas:

+ **¿Qué resulta atractivo de su proyecto para otros?**

+ **¿Qué les puede ofrecer actualmente?**

+ **¿Es esto suficiente? De lo contrario, ¿qué debería ofrecerles para que quieran trabajar con usted?**

+ **¿Qué tendrá que hacer para que esto se haga realidad?**

+ **¿Qué recursos, habilidades, personas e información requerirá para lograrlo?**

+ **¿Qué impacto tendrá esto sobre sus finanzas y planeación?**

Es de vital importancia poder demostrar cuándo será desembolsado el dinero y cómo se invertirán los fondos. También identificar a todas las personas que deben participar en el flujo de dinero a través de su proyecto.

Lea

¿Qué tipo de trato puede esperar?

Al iniciar una relación o entablar una conversación con su audiencia o posibles aliados, debe saber y poder articular lo siguiente:

+ **Lo que usted quiere obtener de esta relación**

+ **Lo que piensa ofrecer**

+ **Por qué les beneficiará a ambos**

Contratos y acuerdos

Los contratos y acuerdos ayudan a asegurar que las transacciones se entiendan claramente y que sean aceptadas por todas las partes participantes. Esto debe incluir una especificación clara por escrito de lo que usted hará, los costos y las condiciones de entrega y aplicación del proyecto.

Trabaje

Especificación

Los contratos y acuerdos deben incluir:

Paso 1

Una descripción del proyecto con base en el documento explicativo Un cronograma de actividades y roles. Cuánto tiempo le tomará entregar y cumplir con los objetivos planteados.

Paso 2

Cuándo entregará informes sobre sus avances y oportunidades programadas para ver el trabajo en curso.

Paso 3

Especificaciones de los entregables. Informes parciales, finales etc.

Paso 4

Qué acciones serán ejecutadas por parte de la audiencia. Compromisos de trabajo conjunto entre otros.

Paso 5

Qué sanciones se acarreará en caso de no entregar el proyecto según lo programado.

Paso 6

Detalles sobre el presupuesto del proyecto incluyendo costos fijos, variables e imprevistos.

Paso 7

Sus términos de pago con indicación de cómo y en qué etapas del proyecto quisiera recibir el desembolso.

Investigue

Si no tiene los recursos para asesorarse con un abogado y redactar sus propios contratos, hay muy buenos lugares en Internet en los que puede investigar y que ofrecen recursos que puede utilizar. Aquí algunos recomendados como referencia de lo que puede encontrar:

+ Leancase.co: (emprendimiento de ayuda legal y financiera en Medellín).

+ Castrillon y Cardenas: (abogado deportivo y de entretenimiento en Bogotá).

+ Founddlegal.com: (kit legal con los documentos básicos para creativos).

+ Creativecontracts.co: (plantillas para todo tipo de trabajo creativo).

+ Millo.co: (guía para aprender lo fundamental sobre contratos).

+ Counsel for Creatives: (enseñan a personas creativas a crear negocios sólidos).

+ Radiolem: (educación y asesoría legal para músicos).

+ Derecho rocks: (guía de supervivencia local para las artes).

Foto: David Antonio Lopez Moya

Investigue

Acuerdos de pago

Es importante plantear claramente los momentos en los que se ejecutará el presupuesto, ya que muchos proyectos fracasan debido a la mala gestión de flujo de caja. Debe saber cuándo le debe entrar el dinero y cuánto le tiene que entrar para poder poner en marcha cada una de las acciones del proyecto.

+ Debe tener un presupuesto actualizado cada día con lo que entra y con lo que se gasta. Mantenga un registro de las facturas, cuándo fueron pagadas y cuándo están en mora. Utilice su criterio para decidir cuándo enviar un recordatorio de pagos pendientes, pero no deje de hacerlo. Recuerde: ¡si hay acuerdos de transacción económica, el dinero le debe entrar! Es común en Colombia que algunas empresas grandes se demoren más de 90 días en hacer los desembolsos. Afortunadamente, hace poco el Senado aprobó la ley “Pagos a plazos justos” o Ley 2024 del 23 de julio de 2020” que protege a los proveedores de bienes y servicios de abusos. Esta ley exige a las empresas el pago de facturas a máximo 60 días entrando en vigor en enero de 2021 y luego a 45 días a partir de enero de 2022. Los desembolsos en plazos justos facilitan el flujo de caja de los involucrados, y esto influye positivamente en su crecimiento y competitividad. ■

Suscripción del contrato/acuerdo

Envíe dos copias del contrato/acuerdo a sus socios, aliados o proveedores para su firma. Es preciso dejar claro que el trabajo no comenzará hasta que haya recibido una copia firmada. Esto lo hace un acuerdo jurídicamente vinculante con términos y condiciones claros para ambas partes. Un abogado puede redactar un contrato estándar que abarque estos temas. Usted puede luego modificarlo según la naturaleza de su relación con cada proveedor o aliado. Como alternativa, las asociaciones gremiales pueden tener contratos simples que puede utilizar.

Recuerde, lo está haciendo para protegerse de malentendidos y desacuerdos con sus clientes y proveedores. También puede incluir una cláusula en su propuesta, o requerir un acta de inicio por parte de sus beneficiarios o aliados.

C6

Recursos iniciales

Lea

Quizá requiera de recursos iniciales para poner su proyecto en marcha. Hay varios caminos para explorar en la búsqueda de los recursos económicos que necesita; sin embargo, también es posible poner en marcha un proyecto con capital humano, herramientas de trabajo, equipos y espacios de trabajo en nuestras casas. El dinero es solo una de muchas herramientas que un buen proyecto debe tener, pero no lo es todo.

A continuación enumeramos varios lugares donde puede conseguir acceso a los recursos iniciales para poner en marcha su plan:

Propios

Dinero de sus ahorros personales o un préstamo

Familia y amigos

Puede obtener recursos de parte de quienes ven que su plan de negocio tiene potencial y quieren apoyarlo. Es importante que considere cómo se puede ver afectada su relación con su familia y amigos si su emprendimiento no resulta exitoso. ■

Investigue

Becas y créditos

Existen fuentes de financiación para empresas por parte de agencias gubernamentales. No es necesario devolver el dinero de una beca, pero sí el de un crédito. Algunas instituciones locales como Idartes, Ministerio de Cultura, el Fondo Emprender, Bancóldex e iNNpulsa cuentan con posibilidades para financiar y/o acelerar emprendimientos creativos.

Inversionista ángel

Este suele ser un individuo o un grupo de inversionistas con patrimonio propio que ofrecen capital de inicio para un emprendimiento o empresa. También pueden ofrecer su experiencia, contactos o conocimiento. Ellos requerirán una participación en el capital del emprendimiento.

Capital de riesgo

Es la inversión privada para empresas nuevas o emergentes con buen potencial de crecimiento. Con frecuencia son emprendimientos basados en tecnología en los que los inversionistas adquieren una participación accionaria. La participación puede ser sustancial para cubrir el riesgo de la inversión.

Espacios funcionales y de *coworking*

Espacios de talleres con las herramientas necesarias para prototipar una idea, cooperar con otros creadores y dar a conocer su idea de negocio. Es común que estos espacios realicen convocatorias, residencias y alianzas con el Gobierno para acelerar ideas de negocios. En Colombia existen múltiples opciones en las diferentes ciudades, y aquí le presentamos tres ejempos que resultan muy interesantes: Cuadrilla.org en Bogotá, creado con capital privado, ELPAUER en Medellín, que hace parte de los proyectos que tiene Ruta N con Comfama en la ciudad, y Socialab.org, que es una red de solucionadores de problemas con sede en Bogotá.

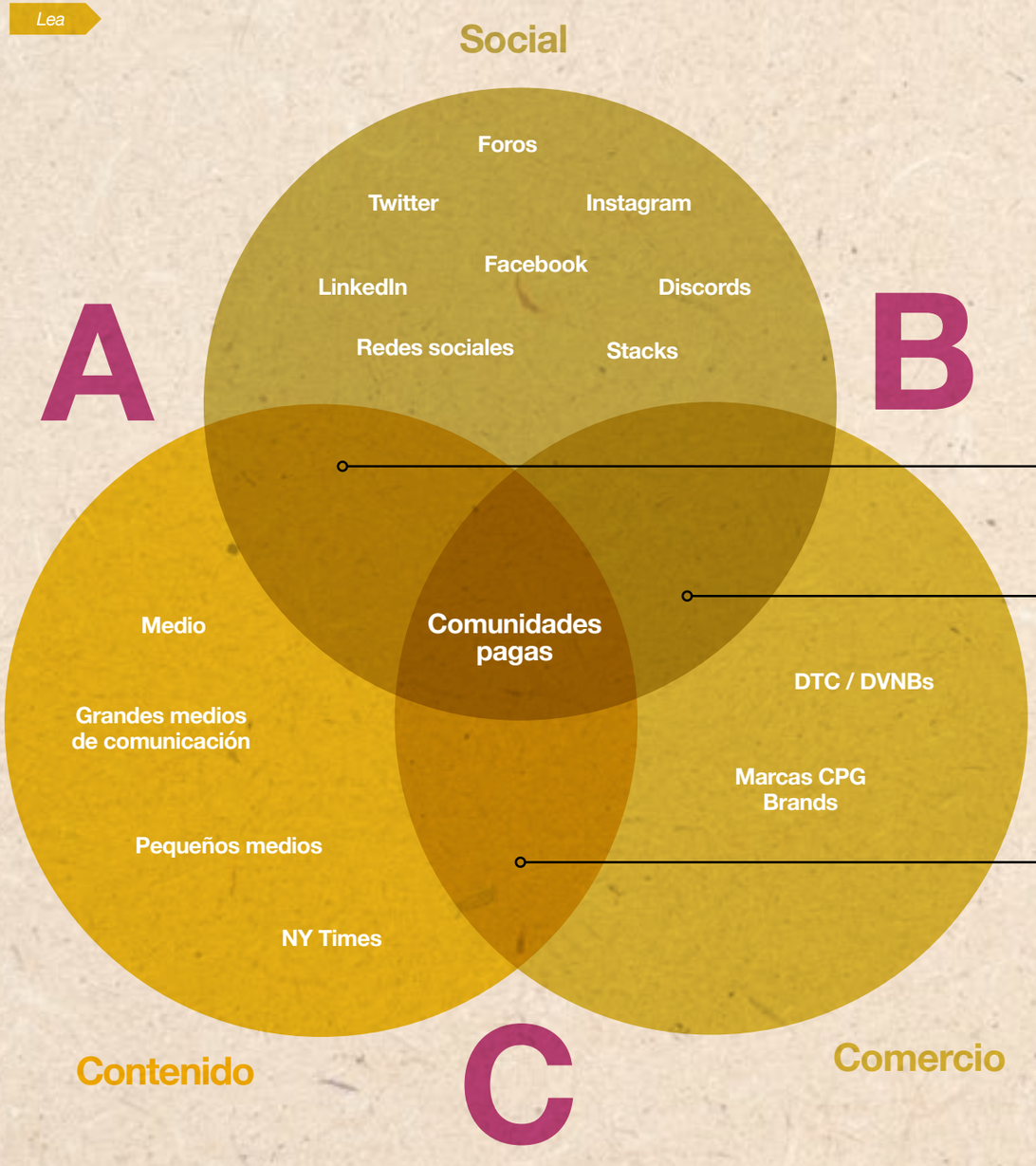
Crowdfunding

Este es un modelo alternativo en línea para financiar un proyecto, iniciativa o emprendimiento. Aquí, un gran número de contribuyentes/inversionistas proporcionan montos relativamente pequeños. Las contribuciones pueden ser donaciones, o quienes inviertan pueden recibir recompensas, el producto final o participación de capital a cambio. Algunos ejemplos locales son: Armatuvaca.com, Vaki.com, Lachevre.com; y otros internacionales: Goteo.org, Caterse.me, Kickante.com.br, Idea.me, Kickstarter.com. ■

Comunidades pagas

Es un nuevo tipo de negocio estructurado alrededor de suscripciones para tener acceso a contenido, participar de eventos o experiencias, comprar productos y cooperar con el proyecto o causa. Vemos una intersección entre el contenido, el aspecto social y *eCommerce*. Hoy en día, la mayoría de las comunidades pagas operan fuera de las plataformas sociales existentes. Las comunidades pagas se están convirtiendo en un modelo de negocio viable para las redes sociales de menor escala que buscan ser rentables y socialmente sostenibles. Aquí la comunidad no es una audiencia pasiva sino una que genera su propia discusión, y para los usuarios representa gran parte del valor en sí misma. Esta comunidad a menudo viene a modificar la marca o el proceso de desarrollo de contenido. Algunos ejemplos como la comunidad liderada por la colombiana Mariana Matija *"Animal de Isla" (espacio de aprendizaje colectivo para gente sensible)* **en Patreon.com**, que tiene 3 niveles de membresía con diferentes privilegios: U$ 3.oo Club de la lectura, U$ 5.oo Podcast + Club del Dibujo y U$10.oo Encuentros Online. El otro ejemplo, también en Patreon.com, es la comunidad liderada por la periodista Norteamericana Cherie Hu que se especializa en la intersección de la música y la tecnología: *Water and Music* cuenta con más de 900 personas que trabajan en el ecosistema musical pagando por tener acceso al contenido, dialogar y cooperar entre ellos. También han surgido proyectos que quieren convertirse en la plataforma para comunidades pagas, entre las cuales vale la pena revisar: *mightynetworks.com, genevachat.com y circle.so.*

Lea



A

Contenido + social

Productores de contenido con muro de pago mediado por plataforma y comunidad de seguidores

B

Marca "comunidades"

Marcas con seguidores de comunidades que se involucran entre sí:

- Publicidad paga
- OnlyFans
- Contenido con muros de pago (e.g. Patreon Creators)
- Transmisores de contenido en Twitch
- Marcas pequeñas de Instagram
- Marcas de influenciador
- Marcas locales con comunidades *in real life (IRL)*
- Comunidades
- 032c Hypebeast
- Marcas editoriales
- Native ads

C

Medios de marca

Marcas con sitios editoriales, editorial que también vende cosas.

"La planeación es una etapa muy importante porque te dice cuánto tiempo vas a estar trabajando en ese proyecto. Ten en cuenta que los clientes se demoran en tomar decisiones y en conseguir la información. No se te olvide que este es un trabajo de equipo que no puedes hacer sin la colaboración del cliente. Los tiempos de planeación deben contemplar que las personas necesitan tiempo para tomar decisiones, que trabajan con terceros, que viajan, se enferman, tienen problemas, etc."

Arutza Estudio

Al considerar una inversión externa, es importante pensar más allá de la financiación. **¿Los inversionistas podrían ofrecer asesoría o mentoría? ¿Tienen algún conocimiento experto específico o una red profesional o personal que pueda beneficiar a su proyecto? ¿Tienen maquinaria o espacios físicos que puedan ser usados por su idea de negocio? ¿Pueden financiar el diseño del proyecto y la primera iteración o el piloto?**

Trabajar con el Manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red le ayuda a prepararse para presentar su propuesta ante posibles inversionistas, ya que tendrá un plan claro que explica en qué consiste su proyecto y cómo lo ejecutará.

C7

Plan de implementación

Lea

¿Qué es un plan de implementación?

Es una estructura que resume todos los pasos necesarios para ejecutar su proyecto, en la cual se desglosan cada una de las actividades, tiempos de ejecución, presupuesto necesario para cada acción y responsables a cargo. Detalla también los resultados, la financiación, recursos y cualquier otro dato que sea importante. Un plan de implementación debe servir de guía pero también ser lo suficientemente flexible para resolver los imprevistos sin perder el norte del plan.

Un plan de implementación bien desarrollado puede marcar la diferencia entre un proyecto artístico, cultural o creativo exitoso y uno que no logre ejecutarse. Debe tener en cuenta la definición y las características de los entregables o productos de trabajo y sus tiempos. El aspecto o alcance de un entregable depende de la fase del proyecto en la que se encuentre, y los entregables siempre deben estar relacionados con la consecución de los objetivos del proyecto. Es importante tener claridad sobre cuáles entregables son condición para el siguiente paso; de esta manera no tendrá retrasos. Es importante identificar cuando se hayan cumplido logros o hitos dentro del cronograma. Es a través de estos que logramos ver el ritmo y el avance del proyecto.

El plan de implementación debe establecer plazos de entrega, y estos deben ser realistas y corresponder a un equilibrio entre el presupuesto, los recursos disponibles y las expectativas de aliados y audiencia. Este cronograma es dinámico y debe ajustarse cada vez que se cumpla o aplace una actividad.

En la gestión de proyectos es fundamental tener claridad sobre los recursos que tiene a la mano; cuando hablamos de recursos hablamos de las personas que hacen parte del proyecto, sus talentos y conocimientos, el capital disponible, las herramientas y la tecnología necesarias para llevar a cabo la implementación del proyecto. Como gestor de un proyecto artístico, cultural y creativo es crucial que asigne los recursos cuidadosamente para asegurarse de que estén en el lugar y tiempo correctos.

Trabaje

A continuación, siete pasos para implementar su proyecto creativo:

Paso 1
Analice la situación

Determine las tareas del proyecto y los recursos necesarios. Una vez tenga claros los objetivos del proyecto, debe detallar las acciones y resultados que deben alcanzar los miembros del equipo.

Paso 2
Roles

Determine las acciones perfectas para cada colaborador y sus responsabilidades. Delegue funciones y responsabilidades específicas para cada momento del plan de trabajo.

Paso 3
Metas

Prevea el tiempo necesario para completar las tareas, asigne los recursos adecuados para cada momento.

Paso 4
Enfoque estratégico

Visualice el camino crítico e identifique dónde puede encontrar los momentos de dificultad. Prepárese para resolverlos. Por otro lado, identifique los hitos del proyecto y los momentos de brillo que se deben aprovechar y visibilizar.

Paso 5
Estrategia de comunicaciones y posicionamiento

Documente riesgos y suposiciones frente a la temática que trabaja desde su proyecto artístico, cultural o creativo. La estrategia de comunicaciones debe ir en paralelo a lo que sucede en el camino crítico y actuar como soporte.

Paso 6
Cronograma

Establezca los plazos. Agrupe las tareas, y asigne un responsable para cada una. Haga seguimiento semanal de lo que se logró, y lo que está por terminar. Así tendrá una visión actualizada de la ejecución del proyecto.

Paso 7
Seguimiento y evaluación

Esté atento a las variaciones e imprevistos del proyecto para que pueda tomar acciones en cada paso. ■

C8

Antes de continuar

Lea

Las actividades y guías en este manual le han ayudado a identificar a su audiencia y posibles aliados, a explorar los aspectos que conectan las áreas de su negocio, así como las relaciones que ayudarán a su proyecto a salir adelante.

En resumen:

+ Identificó sus audiencias primarias y verificó que existiera una necesidad o problema para resolver.

+ Entendió la interrelación entre el problema, su oferta y los objetivos que plantea.

+ Hizo un mapeo de relaciones y actores e introdujo distintos tipos de relaciones que debe construir en las cinco dimensiones de la actividad en un proyecto creativo: creativo, productor o desarrollador, gestor, comunicador o promotor y audiencia.

+ Consideró los detalles contractuales para los términos de pago y desembolso que satisfagan sus necesidades.

+ Estudió las opciones para identificar dónde puede encontrar los recursos iniciales que le ayudarán a ejecutar su proyecto.

Ahora actualice su plan con lo que ha aprendido sobre los roles y responsabilidades. Añádale toda la información sobre cómo construirá y gestionará las relaciones en su mapa de relaciones y actores (por ejemplo, *investigar proveedores y reunirse con los distribuidores*) y luego siga el rastro del dinero entre estas relaciones. ■

En el próximo manual D: Conectarse con su audiencia y seguir con su proyecto estudiaremos cómo:

+ Comunicarse con su audiencia y aliados potenciales a través de la fórmula del mercadeo.

+ Desarrollar un plan de comunicaciones.

+ Controlar las finanzas de su implementación para desarrollar un proyecto sostenible que potencialice su propósito y satisfaga sus necesidades.

Dibuje

Escriba

Dibuje

Escriba

Presentamos el Manual Creative and Cultural Enterprise - Laboratorios en Red

Pág. 16

Crear un proyecto artístico, cultural o creativo para la reactivación del ecosistema artístico y cultural

Pág. 56

Poner en marcha su proyecto artístico, cultural y creativo

Pág. 142

Cómo conectarse con su audiencia y poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo

Pág. 226

Cómo conectarse con su audiencia y poner en marcha su proyecto artístico, cultural o creativo

Ahora sabe cómo funcionará su proyecto, quien participará en su realización, organización y gestión, y qué relaciones debe construir para llevarlo a cabo.

En la siguiente parte del manual para proyectos creativos descubrirá cómo llevar su mensaje de manera efectiva y asegurarse de que las finanzas tengan sentido y que el área financiera funcione.

Los temas que trabajaremos serán:

D1

La fórmula del mercadeo
Los siete componentes del mercadeo y cómo aplicarlos a las necesidades de su proyecto.

D2

El plan de comunicaciones
Los principales elementos a considerar para planificar las actividades de comunicaciones.

D3

El modelo financiero
Incluyendo el rol fundamental del flujo de caja para asegurarse de que su proyecto gane suficiente dinero para seguir funcionando como usted quiere.

D4

Antes de continuar

D5

Glosario

D1

La fórmula del mercadeo

Lea

¿Qué es el mercadeo?

Según el Chartered Institute of Marketing:

El mercadeo es el proceso gerencial encargado de identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos de los audiencia de manera rentable.

Para llevar un proyecto adelante es necesario resolver algún problema u ofrecer alguna experiencia o producto y alguien los debe consumir. También hay que hacerse ver y escuchar en un mercado ruidoso y congestionado. No importa si usted es el CEO de una multinacional o un proyecto unipersonal; las técnicas que se deben aplicar para ser visible, sostenible y enfocado a la audiencia correcta, son las mismas. Es importante no solo compartir su historia, sino también crear contenido que estimule a que otros multipliquen la historia de su proyecto con sus contactos en sus redes favoritas, multiplicando su alcance y forjando conexiones fuertes con una base amplia de clientes.

La fórmula del mercadeo

Esta sección introduce la fórmula del mercadeo, que le ayudará a definir su marca u oferta. Luego describe cómo diseñar un plan de mercadeo.

Aquí se describen los siete pilares del mercadeo, los cuales pueden ayudar a que su proyecto esté alineado con los planes de finanzas y de comunicaciones.

01
Producto

02
Lugar

03
Precio

04
Promoción

05
Personas

06
Proceso

07
Entorno físico

01
Producto

Es indispensable tener claro cuál es el producto, servicio o actividad concreta que se plantea y preguntarse: ¿qué necesidades satisface?, ¿es sostenible en el tiempo en relación con la demanda que existe?

Debe asegurarse de que exista la demanda de su producto o servicio y anunciar por qué su producto es único.

Es importante cuidar los detalles respecto a todas las áreas del proyecto: cómo se ejecuta, la imagen que lo identifica, y cómo se ofrece o comunica son aspectos importantes a tener en cuenta.

Establecer la demanda

Más allá de las cualidades del proyecto, debe existir una demanda o un vacío en el mercado para que la ejecución y difusión tengan sentido.

Es clave garantizar la calidad de su producto o servicio; sin embargo, también es indispensable explorar la recepción y demanda de su producto entre su audiencia. Entender las necesidades y deseos de su audiencia es fundamental para el éxito de su proyecto. Algunos proyectos surgen en coyunturas específicas respondiendo a una situación puntual o necesidad (por ejemplo la pandemia de 2020), en este caso el contexto es definitivo en la estructuración del proyecto y su desarrollo.

Algunas preguntas básicas le ayudarán a identificar si existe la demanda por parte de su audiencia para su proyecto:

+ **¿Existe un mercado deseo para su oferta?**

+ **¿Existe una audiencia para lo que ofrece? Mucho de esto se abarcó en el capítulo B, Investigar a su audiencia.**

+ **¿Se puede crear o evidenciar la necesidad que su proyecto resuelve por medio del mercadeo?**

La ‘PUV’ de un producto

La ‘Propuesta única de valor’ de un producto o servicio enuncia claramente las características y beneficios que diferencian a su producto o servicio de su competencia. Por ejemplo, ¿tiene mejor diseño? ¿Está trabajando sobre un tema inédito? ¿Está trabajando de la mano con la comunidad? ¿Es una colaboración o co-creación? ¿Es el único de su tipo en el mercado **¿Qué elementos diferencian su proyecto de otros en el sector? ¿Es replicable? ¿Permite trabajar en red y amplificar el trabajo del sector?** ¿Tiene transferencia de conocimiento? ¿Hay políticas de seguimiento sobre el producto o servicio? ¿Es interesante para posibles aliados o patrocinadores?

Es posible que su idea comparta ciertas características con proyectos similares, La PUV puede cambiar a medida que evoluciona su proyecto y pueden existir diversas PUV para distintos productos y audiencias.

02
Lugar

Es el espacio donde se realiza su proyecto. Bien sea en formato virtual o en un espacio físico, debe considerar la importancia del lugar y cómo esto puede significar una ventaja o una desventaja. En un proyecto artístico, cultural o creativo es importante pensar en la ubicación: acceso, tipo de lugar, y si el formato es virtual es importante tener en cuenta la experiencia de los participantes como tal. Hoy en día y especialmente después del año 2020, tenemos acceso a miles de contenidos y formatos virtuales, y la audiencia estará esperando un diferencial o un beneficio al acceder a un proyecto virtual. Es importante considerar la experiencia o el valor agregado que este puede ofrecer, (facilidad de navegación, acceso, claridad en las instrucciones y opciones para compra de boletería son algunos ejemplos de factores para tener en cuenta). Así mismo, dada la situación de salud pública que vive el mundo a la fecha (2021) al considerar un proyecto presencial es importante tener un plan B o considerar formatos híbridos para evitar las aglomeraciones y tener que cancelar a razón de cuarentenas preventivas. Si utiliza intermediarios, tales como agentes, mayoristas, o vendedores habrá que pagarles. Así mismo, en formatos de venta online las pasarelas de pago cobran un porcentaje por cada venta. También tendrá que considerar cómo promoverá el proyecto para llegar a sus usuarios finales.

Foto: Andres Virviescas

03

Precio

Es de vital importancia entender la relación entre el precio, el costo, y las utilidades.

Esta relación se resume así:

Costo	Precio	Utilidad
Lo que cuesta producirlo incluyendo el tiempo, los materiales y gastos fijos	Lo que puede cobrar en el mercado con base en el valor y el costo	= Precio - Costo

El precio de su proyecto se debe fijar a un nivel que el mercado pueda aceptar. También deberá considerar si está ofreciendo una experiencia o servicio de lujo o si lo que ofrece es para el mercado masivo, al tiempo que investiga lo que cobran los competidores por productos, servicios o experiencias similares.

Si es demasiado costoso, puede que no se venda o que sea para un nicho o audiencia muy específico. Por otra parte, un producto demasiado económico quizá no producirá suficientes retornos para cubrir los costos y sostener el proyecto. Un precio bajo también puede sugerir que es un producto inferior o de mala calidad.

Recuerde que también debe considerar el valor percibido, el cual consiste en el valor o valía que le asigna su audiencia o cliente a su producto, servicio o experiencia y se traduce en el valor que está dispuesto a pagar por su oferta.

En el caso de un servicio cultural o creativo es importante tener en cuenta diferentes variables para definir el precio:

+ **El precio de su producto, servicio o experiencia debe incluir los costos de producción y los costos adicionales asociados con su venta, tal como se mencionó en la sección Lugar.**

+ **Estimar el número de días u horas de trabajo que tomará el proyecto y tener en cuenta correcciones, ajustes y tiempos de entrega o desarrollo del proyecto.**

+ **Calcular el valor del tiempo de todas las personas que realizarán el proyecto/trabajo.**

+ **Calcular si se requiere un espacio físico puntual, materiales o elementos adicionales como alquiler de equipos, tecnología, estudio, cámaras, escenografía o diseño gráfico, entre otros.**

+ **Calcular si debemos integrar talento externo y qué costo tiene esto.**

+ **Calcular impuestos y descuentos de ley.**

+ **¿Cuánto tiempo tiene su beneficiario para que le entregue el proyecto, si este tiempo es corto, ¿debemos dedicarnos exclusivamente a esto o debemos contratar personal adicional?**

+ **Calcular imprevistos.**

+ **Si el proyecto es de base tecnológica o virtual se debe calcular costos de plataformas, *software* y conectividad para su desarrollo.**

Muchas veces nos encontramos con promesas a futuro de proyectos grandes o relaciones a largo a plazo a cambio de trabajo gratis o precios bajos. Es importante darle valor al trabajo y en caso de aceptar una de estas ofertas ponerle un valor simbólico a lo que entregarémos o dar para recibir a cambio algo que nos beneficie de igual manera. Recuerde que hay diferentes tipos de transacciones según lo mencionado en el manual C, así mismo busque que el beneficio sea siempre de doble vía.

04
Promoción

Por medio de la promoción nos comunicamos con nuestra audiencia y es muy importante conocerla muy bien antes de ofrecer un producto, servicio o actividad.

Para elegir el medio apropiado para promover su producto o servicio debe considerar quién es su audiencia y cómo llegar a ella. La segmentación del mercado consiste en dividir su mercado objetivo en submercados más pequeños compuestos por personas con las mismas necesidades, gustos, y contexto. Perfilar a sus audiencia le permite abordarlos de la mejor manera. Puede dividir sus mercados con la herramienta para perfilar su audiencia, teniendo en cuenta lo siguiente:

+ **El comportamiento:**
uso frecuente/ocasional,
impresiones favorables, conveniencia.

+ **Carácter:**
estilo de vida, personalidad,
precursor/seguidor.

+ **Factores socioeconómicos:**
profesión, ingresos, ubicación, patrones de compra/lealtad, edad y género.

Al segmentar un mercado empresarial, puede considerar los siguientes componentes:

+ **Tamaño del emprendimiento:**
pequeño, mediano o grande.

+ **Sector:**
creativo, cultural, TIC, finanzas,
educación, medios, gobierno local.

+ **Ubicación:**
local, barrio, ciudad, país, global.

Canales de circulación

Luego de establecer los datos sobre su **proyecto creativo** y los mercados relevantes, debe considerar cómo lograr que su audiencia objetivo conozca la existencia de su plan. No todos los canales de comunicación serán los indicados para su **proyecto o su audiencia.** Estos pueden cambiar a medida que su proyecto se desarrolla y crece. Así mismo, cada línea de **su proyecto** tendrá diferentes formas de difusión. Es importante que la elección de estos canales la determine el espacio virtual o físico donde su audiencia objetivo, interactúe o consuma.pandemia de 2020), en este caso el contexto es definitivo en la estructuración del proyecto y su desarrollo. ■

Trabaje

Antes de comenzar cualquier actividad promocional, debe tener claro:

+ **¿Qué estoy ofreciendo?**

+ **¿Lo que ofrezco es un servicio, una experiencia, un producto artístico?**

+ **¿Cuál es mi valor diferencial frente a la competencia?**

+ **¿Qué mensaje quiero comunicar?**

+ **¿Quién es el público o audiencia objetivo? ¿Qué espero de ellos?**

+ **¿Cuál es el mejor canal para comunicarme con ellos?**

+ **¿Qué presupuesto tengo?**

+ **¿Qué recursos o habilidades tengo?**

+ **¿Cómo mediré el éxito de cada acción comunicativa?**

Al ser un nuevo proyecto, deberá disponer de la mejor manera posible el uso de sus fondos y recursos para conectarse con su audiencia. Algunas actividades promocionales son costosas y deben considerarse para momentos específicos de la ejecución del proyecto.

No tendría mucho sentido gastar millones para anunciar en una revista de lujo si sus clientes tienden a usar las redes sociales y se relacionan en línea. Antes de comenzar, considere los puntos de contacto donde su audiencia tiene experiencias con su proyecto creativo.

Las siete herramientas principales para promover su proyecto y producto o servicio son:

+ **Relaciones públicas**

+ **Promoción, divulgación y difusión**

+ **Mercadeo digital (sitio web, redes)**

+ **Mercadeo directo**

+ **Relaciones personales**

+ **El voz a voz** ■

Escriba

Lea

Relaciones públicas

Las relaciones públicas (PR) se utilizan para crear y mantener la imagen de su proyecto creativo, dando a conocer la esencia de sus valores e integridad y que den forma a su reputación. Por medio de una estrategia de relaciones públicas, se puede generar una cobertura mayor sobre su idea, y generar una impresión o visibilidad en los medios de comunicación apropiados para llegar a más audiencias potenciales.

Lo primero que debe definir es el mapa de medios relevante para su proyecto. Identificar cuáles son esos espacios mediáticos que, por su línea editorial, podrán considerar esta información una noticias y así, publicarla. Otro aspecto a considerar en su mapa de medios es si se trata o no de canales de consumo para las audiencias últimas, tanto en su forma o contenido como su formato. La herramienta idónea para tener una relación formal con los periodistas es el kit de prensa, el cual integra toda la información, organizada de forma estratégica en un comunicado de prensa y apoyos visuales que ilustran el contexto y la imagen del proyecto.

Es esencial que la información que contenga el Kit de prensa sea interesante y relevante. El solo hecho de que usted piense que algo relacionado con su proyecto es interesante no significa que sea un evento noticioso. Para que amerite cobertura mediática debe estar formulada de manera que sea relevante, novedosa y genere valor a las audiencias.

Los medios reciben cientos de comunicados de prensa cada día, así que es importante dirigirse a los personajes indicados con la información bien estructurada.

Ejemplo del contenido de un kit de prensa:

+ **Comunicado de prensa.**
+ **Videos, fotos en alta y en baja resolución del contexto del proyecto, lo que ilustre lo que está contando el comunicado.**
+ **Fotos en alta y baja resolución del vocero(a) del proyecto.**
+ **Perfil de vocero(a) del proyecto.**
+ **Logos de proyecto y en empresa u organización que lo origine, en caso de aplicar.**
+ **Piezas gráficas en formatos que faciliten su divulgación en redes sociales.**

Además de generar contenidos en medios de comunicación, existen otras maneras de dar a conocer su proyecto entre las audiencias del proyecto, a través de un contacto y divulgación de información entre:

+ **Comunidades propias**
+ **Comunidades de terceros**
+ **Influenciadores (para amplificar)**
+ **Líderes de opinión (para validar)**
+ **Stakeholders del proyecto**

Es importante analizar su audiencia y explorar cuál es el canal y presupuesto adecuado para sus comunicaciones.

“La gente no compra bienes y servicios. Compra relaciones, historias y magia”.

Seth Godin.

Los medios reciben cientos de kits de prensa cada día, así que es importante dirigirse a los personajes indicados con información relevante para su área de interés.

Si su proyecto no va a contar con la asesoría de una agencia de Relaciones Públicas, entonces las reglas **AOLVADF** pueden ayudarle a construir un comunicado de prensa, integrando los contenidos que permitan transmitir su mensaje para compartirlo a través de medios de comunicación, así como para la generación de contenido propio, enviar un boletín a su lista de correo o influenciadores que tengan buena visibilidad y reputación y estén alineados con los valores de su proyecto. Tenga presente que es importante mantener relaciones activas con personas que tengan la capacidad de influenciar a otros de manera positiva para que se interesen en su proyecto.

Asunto

+ **¿Cuál es el asunto de la noticia?**

Organización

+ **¿De qué organización trata la noticia?**

Localización

+ **¿Dónde está ubicada?**

Ventajas

+ **¿Qué ventajas representa esta información para el público y el emprendimiento?**

Aplicaciones

+ **¿A quién le resulta útil esta información?**
+ **¿Quién puede beneficiarse o interesarle esta información?**

Detalles

+ **¿Cuáles son los detalles precisos (si trata de una persona, sus datos biográficos, o si trata de un producto, sus dimensiones, tamaño, escala, qué problema soluciona, etc.)?**

Fuente

+ **¿Quién emite el comunicado de prensa?**
+ **¿Cuáles son sus datos de contacto?**

El uso de las reglas **AOLVADF** puede ayudarle a sintetizar la información requerida. Otro consejo para redactar un comunicado de prensa es incluir todos los componentes clave de la información en el primer párrafo, respondiendo a estas preguntas:

+ **¿Qué?**
+ **¿Quién?**
+ **¿Como?**
+ **¿Cuándo?**
+ **¿Dónde?**

De este modo, si un editor lee su comunicado de prensa, captará su interés de inmediato y tendrá todos los hechos relevantes.

Promoción, difusión y divulgación

Es a través de la promoción que el proyecto adquiere visibilidad y se da a conocer. En la difusión el mensaje tiene una audiencia especializada a diferencia de la difusión que busca un público más heterogéneo.

Para ser eficaz, la promoción de su proyecto debe aparecer periódicamente y debe tener un tono fácil de reconocer. Debe generar contenido de valor para su audiencia, no se trata solo de promocionar su marca o proyecto, piense qué elemento adicional quisiera compartir con su audiencia y así fidelizarla a través del contenido que le comparte. La promoción, por diferentes canales, puede ser costosa y por lo general se hace por medio de agencias que cobrarán por su tiempo, diseño, emisión y producción. Los costos de promoción en canales análogos y digitales pueden variar según el tipo de publicación, la circulación y el tipo de audiencia, así como la frecuencia y la exposición del anuncio. Cabe anotar que en el mundo digital la segmentación es mucho más profunda que en los canales análogos.

La promoción en línea tiende a ser más económica que las anteriores, además de no requerir necesariamente algún intermediario, usted solo puede anunciarse en Google por su cuenta y puede el anuncio cambiar tantas veces como desee.

El impacto de la promoción en medios como revistas y periódicos es difícil de medir, a menos que incluya una herramienta de monitoreo, como un cupón promocional en su anuncio impreso. La promoción en línea se puede rastrear con el número de clics en su anuncio o en su sitio web, pero puede que esto no corresponda necesariamente con un aumento en las interacciones deseadas.

También puede mejorar su lugar en el escalafón de resultados de los motores de búsqueda al anunciar en línea, aumentando la visibilidad de su proyecto y logrando que los internautas pasen de otros sitios web al suyo.

“Desde finales del 2018 empezamos a montar nuestra página web paso a paso, usando herramientas gratuitas y con el objetivo de tener una tienda. Las personas ya nos conocen en redes sociales o por voz a voz y la página se convirtió en la solución de *e-commerce.* Usamos Shopify y tenemos dos tiendas, una para ventas en Colombia y otra para ventas internacionales en inglés y precios en dólares. En el 2019 fue un experimento, aunque igual seguimos vendiendo la mayoría de productos en el taller por medio de *pop-ups* y 15 % de las ventas se alcanzaron por la web con una inversión mínima. En realidad las ventas de Internet comenzaron a través de nuestra presencia en redes sociales y chat. La apuesta en el 2020 fue enfocar nuestros esfuerzos ahí porque descubrimos que es mucho más barato que tener un almacén o ir a ferias”.

Marcela Rozo y Ana Patricia Ángel · Please Rain. Bogotá D.C.

Mercadeo digital

La capacidad de conectarse con su audiencia en línea a través de las redes sociales ha transformado radicalmente la manera de hacer negocios. Hay muchos países en los que la manera más común de acceder a internet es con dispositivos móviles. Estas estrategias digitales son relativamente económicas y por lo tanto ideales para los emprendimientos nuevos o con recursos limitados.

El mercadeo a través de redes sociales le ayuda a contactarse directamente con su audiencia y puede contribuir a crear conciencia sobre el propósito de su proyecto creativo al usar distintas plataformas de promoción, divulgación y difusión como Twitter, YouTube, TikTok e Instagram; o usar grupos de WhatsApp o Messenger e incluso crear su propia red social donde tenga más privacidad con su comunidad. Es importante generar contenido de valor, ser constante y tener una estrategia para que sea eficiente este tipo de mercadeo.

Antes de comenzar, identifique los canales y plataformas por dónde se comunica su audiencia y prepare el mensaje a su medida. Identifique cuáles plataformas son de promoción, difusión y divulgación (Twitter, YouTube, TikTok e Instagram, entre otras) y cuales son de monetización (Patreon, Memberful, Substrack, Kickstarter, etc).

Tenga en cuenta que hemos llamado redes sociales a ciertas plataformas,, pero hoy en día por su modelo de negocio las más conocidas se han convertido en plataformas de publicidad y se alejaron de la idea de ser una red social que conecta a sus integrantes.

Esté atento a los cambios y enfoque su atención en plataformas que le faciliten generar transacciones de valor tanto económicas como simbólicas para alcanzar la sostenibilidad de su proyecto.

El mercadeo de contenidos le permite profundizar la conexión con su audiencia y depende de la creación de contenidos relevantes y de valor. Hay múltiples sitios web que pueden contener activos para compartir como gifs animados, videos cortos, y encuestas de participación que le permitirán interactuar con su audiencia y que así mismo estos repliquen y compartan los contenidos con sus grupos sociales. Es importante que los contenidos que comparta estén alineados con los valores de su proyecto creativo para así entablar un diálogo con su audiencia actual y potencial. No trate de hacerlo todo a la vez, elija una plataforma y vea cómo funciona antes de continuar con las demás. Piense qué contenidos asociados a su producto o servicio puede ofrecer que generen valor.

Su sitio web será un elemento importante en su estrategia de mercadeo digital. Debe tener claro qué tipo de interacción quiere lograr con sus posibles aliados y audiencia para así definir los tipos de contenidos y su producción.

Cada proyecto creativo es distinto, así que debe elegir lo que funcione mejor para el suyo. Piense cuál será la mejor manera de conectarse con su audiencia de manera trascendental. Las imágenes, videos, boletines electrónicos, blogs, y encuestas para recibir retroalimentación hacen parte de los recursos que le permiten desarrollar una conversación que facilite la multiplicación de un voz a voz genuino y que genere valor a sus audiencia.

Si usted piensa que está ofreciendo cualquier servicio en línea, asegúrese de hacer el proceso con la menor fricción posible. El soporte posdemanda es el momento más importante de la experiencia de usuario. Debe gestionar muy bien sus tiempos para poder prestar un servicio completo y sin retrasos. Si no tiene tiempo para escribir un blog semanal, entonces no se comprometa a hacerlo, en lugar de comenzarlo y luego suspenderlo. Más bien, considere conectarse con líderes de opinión o blogueros que operen en su sector, o puede escribir un blog como invitado.

Hay muchos recursos disponibles para ayudarle a administrar su presencia en línea y hacerlo simultáneamente en múltiples plataformas. Puede hacer que su proyecto sea más fácil de encontrar en motores de búsqueda (ej. DuckDuckGo, Qwant, Google, Yahoo, etc.) optimizando su posición en las búsquedas (SEO, por sus siglas en inglés); un proceso de bajo costo, accesible y eficaz. También puede hacer seguimiento a su presencia en línea utilizando *software* de estadísticas.

La tecnología avanza rápido, y es importante asegurarse de que está utilizando las herramientas disponibles de la manera más eficaz. Para lograrlo, vale la pena suscribirse a recursos en línea como creativeentrepreneurs.co para mantenerse al tanto de las últimas tendencias y herramientas.

Mercadeo directo

Tenga cuidado a la hora de enviarle boletines y comunicaciones a su audiencia, no conviene que lo perciban como '*spam*' o que su correo se pierda entre la avalancha de correos comerciales. Para ser efectivo, debe actualizar periódicamente su base de datos y enviar contenido de valor, no solamente hablar sobre su proyecto y lo que ustedes hacen, puede incluir información de interés general relacionada con su audiencia.

Mensajería directa y a grupos: el telemercadeo hoy es muy efectivo para dar soporte al usuario pre, durante y posexperiencia. Las herramientas de mensajería instantánea como Telegram, Signal y WhatsApp, entre otras, ayudan a consolidar un nivel más profundo de conexión con sus audiencias. Recuerde que la experiencia de usuario durante todo el proceso de interacción con su proyecto hace parte de cómo usted puede ser diferente y mejor que su competencia.

El mercadeo por correo electrónico le permite una comunicación directa con una base de personas interesadas en su proyecto Es una de las herramientas más importantes que cualquier agente debe tener en cuenta desde que su proyecto es tan solo una idea. Comunicarse directamente vía correo electrónico (por medio de un boletín) con las personas que han aceptado recibir información periódica de su proyecto es clave para su éxito. Comuníquese con estas personas regularmente, pero tenga en cuenta la frase de Seth Godin al inicio de este capítulo.

Es de suma importancia enviar correos solo a aquellas personas que en algún momento accedieron a recibir información suya, por ejemplo, si se inscribieron a un boletín de noticias, si son usuarios antiguos, o si han hecho alguna consulta sobre su producto. Existen consecuencias jurídicas estrictas que gobiernan el uso de datos personales, y es imperativo que se ciña a las directrices locales sobre el derecho a optar por no recibir comunicación adicional.

Foto: Diego Grandi

Agregue valor a la vida de sus clientes. Nunca compre listas de correos electrónicos, esto es ilegal y solo generará más polución digital.

Las oficinas o hubs creativos para nuevos proyectos en su área pueden asesorarlo en estos temas. Hay una lista de dichas organizaciones en la sección de Crear un proyecto creativo en el capítulo A.

Para los proyectos artísticos y culturales, la difusión a través de listas de correo de posibles aliados es una herramienta muy útil que le permitirá llegar a comunidades relacionadas con su audiencia. Por ejemplo: organizaciones, asociaciones, instituciones educativas o culturales que tengan intereses, trabajen los mismos temas o pertenezcan al mismo sector. Por ejemplo: el boletín Pantalla Colombia de Proimágenes para proyectos audiovisuales, Creativemornings/Bogotá, El boletín de Colombia Crea Talento, Noticias Idartes entre otros. Muchas de estas organizaciones están abiertas a recibir noticias o compartir información que beneficie el sector. Haga una lista de posibles aliados en esta área y contáctelos. Esto puede generar una amplificación en la difusión de su proyecto a un nicho o comunidad específica.

Relaciones personales: el mercadeo cara a cara le permite escuchar a la audiencia y beneficiarios hablar sobre sus necesidades, y le permite transmitir la ética y los valores de su proyecto.

La interacción personal también ofrece una valiosa oportunidad de recibir retroalimentación de primera mano sobre su proyecto creativo y sus competidores.

El voz a voz es una de las herramientas más potentes en mercadeo y se trata de la opinión que tiene una persona sobre la experiencia que tuvo con su proyecto creativo y la transmite o replica oralmente a otras personas. Vale aclarar que funciona tanto para las experiencias positivas como para las negativas. ■

Personas

Evalúe las actividades sociales de sus beneficiarios o audiencia

Objetivos

Decida lo que quiere lograr

+ **¿Qué problemas están tratando de resolver su audiencia objetivo?**
+ **¿Qué es lo que más necesitan?**
+ **¿Qué tipo de información están buscando?**

Estrategia

Planifique cómo cambiarán las relaciones con la audiencia o aliados

Tecnología

Decida qué canales y herramientas tecnológicas usar

Foto: Hinterhof

05
Comunidad

Usted, su equipo, aliados y audiencia constituyen los mayores activos de su proyecto y son la imagen de su marca. Su proyecto deberá ser fiel a sus valores, transmitir una imagen positiva y hacer felices a su equipo, beneficiarios y aliados. El servicio a beneficiarios, aliados y el servicio de posdemanda debe ser una prioridad para construir su marca y asegurar la lealtad de su comunidad.

Con el tiempo, querrá invertir en un programa de CRM (gestión de relaciones con los clientes) y en *software* de generación de prospectos para ayudarle a hacer seguimiento a los clientes actuales y potenciales. Las herramientas de gestión de proyectos facilitan el trabajo en equipo y el seguimiento a proyectos y a tareas definidas. Si resulta apropiado, puede compartir información con clientes para ayudar a construir buenas relaciones de trabajo.

06
Proceso

La manera como produce, ofrece, y entrega su producto, servicio o experiencia tendrá un efecto sobre su comunidad (audiencia, aliados, proveedores). Desde el trato con proveedores, el desarrollo del producto con terceros, el suministro de información sobre el proyecto, el presupuesto, la accesibilidad, hasta la implementación del proyecto, cada interacción o punto de contacto es una oportunidad para crear una buena o una mala impresión.

Mantener altos estándares de interacción y atención con sus aliados, proveedores y beneficiarios, los cuales se monitorean y actualizan periódicamente, le ayudará a manejar eficazmente cualquier crisis o problema que surja en el futuro.

07
Entorno físico o virtual

Es importante que su lugar de trabajo de la impresión correcta a su equipo, audiencia y aliados. Si la imagen de su proyecto no es coherente con los valores y el carácter que quiere proyectar es posible que su audiencia lo ignore o sienta rechazo.

Vivimos en un mundo donde prima la cultura de la imagen, donde nuestra audiencia consume un alto grado de imágenes e iconografía visual, y esto nos supone un esfuerzo adicional cuando de pensar en la imagen de nuestro proyecto artístico, cultural o creativo se trata. Nos enfrentamos a una audiencia exigente y con un alto grado de cultura visual. Es por eso que la imagen de su proyecto debe transmitir no solo los valores que encarna su proyecto, sino además diferenciarse de proyectos similares a los suyos.

Debe gestionar la imagen de marca de su proyecto y asegurar que sea coherente. Para el material promocional puede manejar una línea gráfica consistente, usar colores, imágenes, tipografías así como el tono y el lenguaje que reafirmen su mensaje.

Trabaje

Hoja de trabajo D1:
Fórmula del mercadeo

Utilice la hoja de D1: Fórmula del mercadeo para explorar los siete componentes del mercadeo para su proyecto.

Muchas veces los proyectos no cuentan con financiación suficiente o recursos para contratar o realizar todas las actividades mencionadas anteriormente. Una posibilidad es realizar alianzas o intercambios en especie. Así cómo la búsqueda de patrocinios que puedan estar interesados en apoyar o participar en su proyecto.

Lo primero es definir cuáles de estas actividades tienen mayor relevancia y destinar un presupuesto para esto, en caso de no contar con el dinero buscar una manera de vincularlos como aliados al proyecto. Cuando un proyecto está iniciando es muy importante pensar en el alcance a largo plazo, y cómo se puede potenciar a partir de construir una red de aliados sólida. No se limite por el dinero, y cuente con su red, comunidades o instituciones del sector para apoyarse en el crecimiento de su proyecto.

Al acercarse a un posible aliado o patrocinador es importante:

+ **Tener 100 % estructurado el proyecto, conocer sus fortalezas, aspectos a mejorar y diferencial frente a otros en el sector.**

+ **Definir los objetivos y acciones concretas a desarrollar.**

+ **Tener clara la línea de tiempo durante la cual se desarrollará el proyecto.**

+ **Definir metas y alcances del proyecto.**

+ **Saber qué quiere o necesita por parte de este aliado: dinero, apoyo en comunicaciones, patrocinio en especie, etc.**

+ **Saber qué tiene para ofrecer a cambio en contraprestación del apoyo o patrocinio. Por ejemplo: presencia de marca en la actividad, participación en el proyecto como parte del equipo, mención como aliado en lista de correos, redes sociales y página web del proyecto, entre otros.**

La recomendación al acercarse a un posible aliado es crear una presentación y un *pitch* corto donde la organización o persona entienda los puntos mencionados anteriormente y puedan proponer o responder a su presentación.

Trabaje

Tips para la creación de su *pitch* y presentación para posibles aliados.

Para la presentación o *deck*:

+ **Brevemente explique el contexto de su proyecto: de dónde surgió, cómo se creó y cuáles son los antecedentes del equipo que lo ejecuta.**

+ **Cuáles son los objetivos, audiencia y actividades a desarrollar.**

+ **¿Cuál es el alcance esperado? ¿A cuántas personas espera llegar?**

+ **Cuál es la línea de tiempo sobre la cuál ejecutará el proyecto.**

+ **Quiénes son sus otros aliados, red, o instituciones que lo apoyan. Muchas veces esto le da validez al proyecto. Si ha sido beneficiario de una beca, aceleradora o subsidio para su proyecto debe incluirlo.**

+ **Use textos cortos, imágenes y asegúrese que el diseño se vea muy bien. Para esto existen herramientas gratuitas que facilitan este tipo de presentaciones para no presentadores.**

+ **¿Qué ofrece a cambio de la presencia de marca, o apoyo por parte del aliado? Hay muchas maneras de plantear este intercambio por eso los antecedentes y la red son importantes.**

+ **Prepare un *pitch* enfocado en la búsqueda de aliados, dónde cierre invitando a la persona o institución a unirse a su proyecto. Recuerde ser preciso, entusiasta y conocer su proyecto muy bien.**

+ **Explique brevemente porque considera que esa persona/ institución/ marca o empresa es valiosa como aliado y cómo podrían beneficiarse de ser parte de su proyecto. Todo esto debe ser breve y conciso y puede explicarlo con mayor detalle en el *deck* o presentación que envíe.** ■

Foto: Diego Grandi

D2

El plan de comunicaciones

“Sin embargo (esta frase la aprendí a usar gracias a mi psicóloga) las personas comparan los precios y las características de las ofertas que tienen. No siempre adquieren lo más barato. Tampoco adquieren siempre lo mejor.
¿Qué adquieren entonces?
Adquieren lo que les da más confianza.
Ellos pueden expresarlo de diferentes maneras: “me gusta más”, “me sentí mejor atendido” “el precio me pareció justo” etc, etc, etc...”.

Arutza Rico Onzaga, directora creativa y de arte Arutza Estudio.

Lea

Desarrollar un plan de comunicaciones

El plan de comunicaciones es una herramienta estratégica de planificación que ayuda a sistematizar las tácticas, los recursos, los mensajes, las acciones, y los indicadores que serán usados para comunicar un mensaje a la audiencia objetivo de manera coherente con los objetivos generales del proyecto creativo. Esta herramienta debe comportarse como una guía de principios y propuestas ser adaptable y flexible.

Trabaje

A continuación, los pasos para hacer su plan de comunicaciones

Paso 1
Realice un análisis interno y externo de su proyecto y el contexto de ejecución

Paso 2
Defina los objetivos comunicativos

Paso 3
Defina el mensaje para cada objetivo

Paso 4
Conozca a su audiencia objetivo

Paso 5
Escoja el canal adecuado para su mensaje y tipo de audiencia

Paso 6
Planifique sus acciones y recursos.

Paso 7
Desarrolle la estrategia de comunicación

Paso 8
Mida y evalúe sus resultados

Paso 1

Realice un análisis interno y externo de su proyecto y el contexto de ejecución

Para empezar debemos usar dos herramientas, ambas las trabajamos en capítulos anteriores del manual. La primera es el *benchmarking* o análisis del contexto, se debe preguntar quienes están haciendo proyectos similares o sustitutos y cómo los están comunicando.

La segunda herramienta, es el DOFA y nos sirve para hacer un análisis sobre las fortalezas y debilidades del proyecto.

Una vez tenga esa información, analice los datos y proceda a definir sus objetivos de comunicación.

Paso 2

Defina los objetivos comunicativos

Si bien en una sección anterior del manual se definieron los objetivos del proyecto, en este caso se definirán los objetivos comunicativos del proyecto.

Estos objetivos comunicativos le ayudarán a cumplir por un lado con los objetivos generales planteados en el proyecto creativo y por otro a resolver actividades puntuales que requiera el proyecto.

Estos objetivos también se definen según la metodología SMART - Específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y acotados en el tiempo.

Para identificar los objetivos comunicativos, debe hacerse algunas preguntas cómo las siguientes:

+ **¿Requiero en el proyecto mayor visibilidad?**

+ **¿Necesito reforzar la credibilidad que tiene el proyecto dentro del medio?**

+ **¿Quiero obtener más capital e Inversión?**

+ **¿Necesito fortalecer mis alianzas?**

+ **¿Quiero educar a mi audiencia sobre el tema que tratamos en el proyecto?**

+ **¿Necesito informar acerca de los alcances que ha tenido el proyecto en su implementación?**

Lo recomendado es no tener más de cuatro o cinco objetivos.

Una vez tenga claridad sobre los objetivos comunicativos es fundamental entender quién será su audiencia.

En un mismo proyecto la audiencia objetivo de sus comunicaciones puede no ser siempre la misma. Le habla a sus beneficiarios, sus aliados, su equipo de trabajo o sus posibles inversionistas, etc.

El público al que nos dirigimos condiciona el tono del mensaje y canal que usaremos. Cada uno necesita un mensaje y un canal diferentes.

Teniendo eso en cuenta construya la línea de comunicación a partir de la cual dará a conocer cada mensaje. De esta manera podrá dar a conocer el proyecto según el ángulo o enfoque que requiera su audiencia (social, emprendimiento, novedad artística, origen del proyecto, expertos involucrados), cada una respondiendo a un mensaje claro que hace parte del proyecto y su propuesta de valor.

Diseñe un mapa o listado de objetivos comunicativos, actores, acciones, mensaje y canal. Esto le ayudará a ordenarlos y alinearlos con su plan de comunicaciones.

Objetivos	Visibilizar convocatoria CEP.
Mensaje	Se abre la convocatoria CEP hasta el 28 de febrero del 2021, programa dirigido a capacitar emprendedores creativos que comienzan a desarrollar sus ideas de negocios para convertirlos en modelos comerciales viables y sostenibles, en Bogotá.
Actores	Personas con trayectorias en el arte y la cultura. **+ Con una idea a ejecutar para apoyar el desarrollo de estas industrias, en Bogotá.**
Acciones	Anuncio de apertura de convocatoria.
Canal	**+ Redes sociales de Council e Idartes.** **+ Comunicado de prensa fuentes cultura, entretenimiento.** **+ Mailing a terceros de industrias creativas: productoras, agencias de content management, asociaciones de artistas, otros similares que agrupen actores.**

Paso 3

Defina el mensaje para cada objetivo

Una vez tenga claridad sobre lo que espera obtener de la estrategia de comunicación, defina el mensaje de manera clara y sin perder de vista a quién se está refiriendo.

El mensaje debe ser claro y conciso. Estar adaptado a su audiencia objetivo. Usar un tono preciso para su audiencia.

Si el mensaje aún no está claro puede formularse las siguientes preguntas:

+ **¿Qué hay que decir?**
+ **¿Qué quiere transmitir?**
+ **¿Quién debe decirlo?**
+ **¿Qué puede interesarle a su audiencia?**
+ **¿Qué respuesta queremos provocar?**
+ **¿Afecta de forma directa o indirecta a su audiencia?**
+ **¿Cómo o dónde puede obtener más información?**
+ **¿A través de qué medios y con qué frecuencia?**

Escriba

Paso 4

Conozca a su audiencia objetivo

Es importante conocer muy bien a quién se está dirigiendo, cuales son los canales que consulta y que tipo de lenguaje recibe mejor.

El mensaje debe resonar con su público, primero por que le parece relevante, pero también por que supo usar el canal y lenguaje adecuados.

Su audiencia:

+ **¿Es hombre,mujer u otros?**
+ **¿De dónde es?**
+ **¿Qué consume (música, imágenes, arte etc.)?**
+ **¿A qué se dedica?**
+ **¿Qué nivel de estudios tiene?**
+ **¿Qué nivel de ingresos tiene?**
+ **¿Qué aficiones tiene?**
+ **¿Qué medio de comunicación utiliza para estar informado?**
+ **¿Qué canales usa para relacionarse?**
+ **¿Hace parte de alguna comunidad?**

Escriba

Aquí puede hacerse tantas preguntas como necesite. Hoy en día existen muchas herramientas de análisis que le permiten segmentar su audiencia.

Paso 5

Escoja el canal adecuado para su mensaje y tipo de audiencia

Escoger bien el canal tiene un impacto directo en su cronograma y su presupuesto. Si no escoge el canal adecuado, habrá desperdiciado recursos valiosos sin lograr el objetivo propuesto.

Existen canales online como SEO y SEM, páginas web, redes sociales, blogs, Instagram, email, etc.

Estos canales están disponibles 24/7 sin límites geográficos, tienen una audiencia más heterogénea, tienden a manejar contenidos inmediatos, más cortos y superficiales, responden más al sector entretenimiento que al informativo, y tienen la capacidad de generar interacción y reacción con su audiencia.

También dispone de canales offline cómo eventos, tv., revistas, radio, prensa, brochures, etc. Estos incluyen información más extensa y reflexiva, llegan a una audiencia constante, proporcionan información y entretenimiento y dependen de una curaduría más minuciosa en la selección del contenido que publican.

Para definir el canal más adecuado, debe considerar cuál de ellos tendría resultados más eficaces o cuál tiene mayor alcance según sus objetivos. Puede mezclarlos y usar varios a la vez, siempre y cuando esto esté programado en su presupuesto de gestión y ejecución.

Paso 6

Planifique sus acciones y recursos

Antes que definir nuestras acciones y canales es sustancial tener claro cuánto dinero está dispuesto a invertir y por cuánto tiempo. Debe poner en balanza tiempo/ recursos vrs objetivos y tomar las decisiones de acuerdo a su realidad. Si su problema es de tiempo, debe escoger el canal más eficaz que pueda pagar para llegar al objetivo.

Si tiene tiempo pero está corto de recursos, debe ser muy creativo y eficaz con su mensaje.

Debe tener en cuenta costos asociados como el equipo profesional que estará a cargo de su plan de comunicaciones, tales cómo la agencia, el diseñador, el creativo, etc.

También tener en cuenta la inversión en herramientas de monitoreo y medición de impacto, o los costos asociados a las impresiones, pagos de membresías, etc.

Paso 7

Estrategia de comunicación

Una vez pasamos por cada uno de estos es hora de definir la estrategia de comunicación. Esta se refiere a la elección de las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos comunicativos.

Por ejemplo si quisiera aumentar los seguidores de la cuenta del proyecto creativo en Instagram:

+ **Podría publicar el trabajo de otros proyectos o actores culturales que le agreguen valor a la comunidad con la que están trabajando.**

+ **Podría propiciar la interacción entre la audiencia y el proyecto haciéndola partícipe de los procesos.**

+ **Podría compartir contenido creativo de calidad que le aporte algo a la audiencia.**

Paso 8

Medición y evaluación de resultados

Si no se mide es difícil darse cuenta que se hace bien o que se hace mal. En ese sentido es básico evaluar los resultados obtenidos de manera periódica (semanal, mensual, trimestral) y verificar si se están cumpliendo los objetivos comunicativos planteados o hay que reajustar el plan. ■

Lea

Comunicación interna y externa

En este capítulo nos hemos enfocado en la comunicación externa y cómo hacer llegar nuestro mensaje a los receptores de la manera correcta y eficaz.

No obstante, trabajar la comunicación al interior del equipo es tan importante como la comunicación externa. Se le considera como la estructura principal del proyecto ya que le permite mantener al equipo de trabajo articulado y enfocado en un propósito y objetivo claro. Para que haya una comunicación interna exitosa, debe haber una combinación de canales y voceros para reforzar o aclarar los mensajes en los diferentes grupos del equipo.

Por otro lado, cada integrante del equipo es un embajador del proyecto las 24 horas, lo que supone que este individuo debe vivir y transmitir las cualidades del proyecto en su vida cotidiana. En ese sentido, tener claridad sobre quiénes son sus coequiperos y que piensan es clave. Hacer espacio para la discusión y el diálogo es fundamental.

Debe tener claridad sobre el tipo de comunicación que quiere establecer con su equipo. Esto depende del tamaño pero también del tipo de sinergia que busca propiciar.

Comunicación horizontal: pone a todos los integrantes del equipo a un mismo nivel, facilitando la comunicación y el trabajo colaborativo.

Comunicación ascendente/descendente: este tipo de comunicación define jerarquías la información y peticiones provienen de una sola fuente.

Formación de audiencias

Los gestores artísticos y culturales promueven la formación de audiencias para alcanzar diferentes objetivos tanto financieros, culturales, o sociales entre otros. Según el área de trabajo en el que estén los agentes, los objetivos y el proceso formativo pueden cambiar. Las variaciones tienen en cuenta los tiempos de implementación de las acciones, el presupuesto asignado, la audiencia a la que se dirige y la finalidad. Estas diferencias no se excluyen mutuamente sin embargo a la hora de hacer la planeación de tiempos y presupuestos en un proyecto se puede generar conflicto. Si bien algunas actividades de formación de audiencias pueden ser implementadas inmediatamente, algunas pueden tomar más tiempo y recursos.

Según Nobuko Kawashima propuso cuatro tipos de formación de audiencia[1]:

Incluir: dirigida a personas con menos probabilidades de asistir o participar de actividades artísticas y culturales.

Extender: dirigido a asistentes potenciales que no asisten a los espectáculos, y el objetivo es financiero y artístico.

Mezclar: su propósito es cultivar el gusto en aquel público existente y persuadirlo para que pruebe otras cosas. Sus objetivos son financieros, artísticos y educativos.

Educar: su propósito es aumentar el conocimiento y la apreciación de las artes por parte del público actual.

En su proyecto es fundamental que sus objetivos generales estén articulados e integrados con los objetivos comunicacionales y los objetivos de formación de audiencias.

1 Nobuko Kawashima. Audience development and social inclusion in britain. March 2006. International Journal of Cultural Policy. DOI: 10.1080/10286630600613309

¿Cómo medir y evaluar si los objetivos de formación de audiencias se están cumpliendo?

Se pueden medir por **alcance** de sus acciones, número de personas nuevas que asisten, **calidad** de las interacciones, índices de satisfacción del público, **ingresos** o retorno de la inversión, **segmentación** o aumento de la participación de grupos específicos, o ingresos por parte de un público identificado, **interacción** en redes o cantidad de réplicas o comentarios sobre su evento y la cantidad de personas que llegan gracias al voz a voz.

Un plan de comunicaciones es una ruta detallada y definida para poder implementar su estrategia de promoción, difusión y divulgación, y esta debe reflejar los objetivos que contiene su proyecto.

Existen cinco elementos en cualquier plan de comunicaciones, algunos de los cuales ya hemos abordado. Estos son:

01
Visión, misión y propósito / Objetivos del proyecto

02
Análisis DOFA

03
Objetivos de comunicación

04
Estrategias de promoción, difusión y divulgación

05
Implementación del plan

06
Medir y orientar el plan

01
Visión, misión y propósito / Objetivos del proyecto

El propósito es un resumen claro y conciso de la razón de ser de su proyecto y sus futuras intenciones. Esto se explicó en el **manual B: Crear un proyecto artístico, cultural o creativo.**

02
Análisis DOFA

Este resume la posición estratégica de su proyecto. Refiérase al análisis **DOFA** que ya realizó, también en el capítulo B.

03

Objetivos de comunicación

Sus objetivos de comunicación deben basarse en las fortalezas y debilidades de su propuesta, y forman una parte clave de la estructura de su proyecto, estos deben estar programados en cronogramas específicos. Deben ser **EMLRD** (SMART, por su sigla en inglés).

+ **Específicos:**
Aumentar el número de beneficiarios impactados en un 10 %.

+ **Medibles:**
Aumentar la visibilidad y el impacto en un 10 %.

+ **Logrables:**
Debe tener suficiente personal y recursos financieros para cumplir los objetivos.

+ **Relevantes:**
Debe ser posible cumplir las metas.

+ **Definidos en el tiempo**
Se deben fijar escalas de tiempo y fechas límite.

04

Estrategias de promoción, difusión y divulgación

Las estrategias de promoción, difusión y divulgación son la herramienta para lograr los objetivos de comunicación. Se alimentan de los siete componentes de la Fórmula del Mercadeo: PUV del producto, el Lugar donde se venderá, el Precio que cobrará, cómo lo Promoverá, las Personas que involucrará, el Proceso que empleará para producirlo, ofrecerlo y entregarlo, y el Entorno Físico desde el cual operará.

05

Implementación del plan

El plan de comunicaciones enuncia:

+ **Sus intenciones**

+ **Cómo se alcanzará cada uno de los objetivos**

+ **Por qué medios**

Para ayudar a planear y orientar sus actividades, diseñe un cronograma o tráfico de comunicaciones. En él se lista todas las actividades que se han de realizar, junto con las fechas límite y los individuos asociados a su realización. Los costos de realizar las actividades se incluirán en un presupuesto.

06

Medir y orientar el plan

Al igual que con su proyecto, debe vigilar y revisar periódicamente el progreso de sus actividades de promoción, difusión y divulgación en términos de recursos de personal y presupuestos. Es una buena idea tener una persona que esté a cargo del proyecto, mantenga el trabajo en marcha y monitoree los resultados. Cualquier desviación en el avance o las finanzas del proyecto se debe atender y se debe modificar el plan de comunicaciones según lo resuelto. Un buen gráfico de tareas de comunicación, en combinación con suficiente información financiera, permitirá el monitoreo efectivo de su plan. ■

Escriba

Trabaje

Hoja de trabajo D2:
Las tareas críticas
de comunicaciones

Utilice la hoja de trabajo D2: Las tareas críticas de comunicaciones, la cual está concebida para ayudarle a diseñar e implementar su plan.

“Antes del 2020 nosotros veníamos realizado eventos híbridos y probado muchas herramientas, pero con la llegada de la pandemia a muchos de nuestros clientes les tocó aprender a utilizar estas herramientas y nuestro trabajo se redujo sustancialmente. Nosotros éramos responsables de ampliar la comunicación de sus proyectos y ahora ellos saben que pueden hacer mucha parte del proceso sin nosotros. Entonces hoy nos adaptamos y nuestra gestión se convirtió en potenciar lo que nuestro cliente ya sabe hacer. Sin embargo, esta situación redujo tanto nuestra participación como el retorno económico”.

Juan Esteban Ortiz Cárdenas, Productor Audiovisual, Osaimagen.tv. Bogotá D.C.

Foto: Hinterhof

D3

El modelo financiero

Lea

Las decisiones administrativas que tome siempre tendrán impactos financieros. Algunas tendrán mucho más impacto que otras. Los gastos fijos del proyecto, cómo fijar el precio de su producto, servicio o experiencia, qué proveedores utilizar, cuánto invertir en promoción y qué canales usar tendrán consecuencias en sus gastos mensuales.

Para estar en pleno control de su proyecto, debe conocer los impactos financieros de las decisiones antes de tomarlas, y estar atento a cómo los cambios en el entorno cultural, artístico y económico afectarán su proyecto. También deberá medir el desempeño de su proyecto en términos de las utilidades o los excedentes que recibe después de deducir gastos fijos y costos. ■

“Estudio 74, además de ser una galería y desarrollar talento, la casa tiene ocho talleres en el segundo piso donde los artistas van y desarrollan su trabajo individual. Ellos pagan un arriendo y de esto se sostiene la casa y nos permite estar en otros proyectos. Además, estamos pendiente de convocatorias y ayudas que salen porque siempre buscamos la reingeniería, ver qué está pasando para entender el mercado y saber donde hay recursos que nos ayudan a progresar fácilmente sin que sea una inversión que nos lleva tanto tiempo, podemos hacerlo inmediatamente y nos permite adaptarnos a los cambios”.

Daniel Espinosa, Fundación Estudio 74. Boyacá/Bogotá D.C.

Trabaje

Reflexione sobre las siguientes preguntas. Estas tienen que ver con su estilo de vida al igual que su trabajo o creatividad. Tenga en cuenta que sus opiniones deben estar dispuestas a adaptarse con los cambios que trae el paso del tiempo.

+ **¿Cuánto dinero quiero ganar al mes?**
+ **¿Cuántas horas al día quiero trabajar?**
+ **¿Qué opina de emplear a otros o de trabajar con un equipo?**
+ **¿Cuál es mi actitud ante el riesgo?**
+ **¿Qué tan disciplinado creo que seré en la construcción de mi proyecto?**

Las preguntas a continuación tienen que ver con el tamaño y suficiencia de su proyecto:

+ **¿Cuántos inversionistas o aliados harían que sienta que mi proyecto está siendo exitoso?**
+ **¿Cuánto reciben mis competidores por sus proyectos?**
+ **¿Cuánto quiero cobrar por mi servicio, producto o experiencia?**
+ **¿Cómo generaré el dinero que necesito?**
+ **En el caso de buscar patrocinios o aliados, ¿Cuánto dinero requiero para la ejecución de mi proyecto?**

Para lograr una perspectiva completa de sus decisiones y sus posibles consecuencias, también debe considerar sus costos de funcionamiento. Estos se dividen en dos categorías: costos directos e indirectos.

Costos directos o variables

Son aquellos que aumentan o disminuyen según nuestro flujo de caja.

Estos son los costos en los que incurrirá como resultado directo de la elaboración de un proyecto, en la producción de un evento o obra o la venta de un servicio, por ejemplo, los costos de materia prima, mano de obra o mercadeo y publicidad.

Considere lo siguiente:

+ **Si mi proyecto diseña y vende productos, ¿cuáles son los costos directos (materiales, mano de obra, distribución, diseño, mercadeo y publicidad) de producir una unidad de cada producto?**

+ **Si mi proyecto ofrece servicios, ¿cuánto cobraré por mi tiempo y cuánto tiempo gastaré desarrollando y comercializando los servicios que ofrezco?**

Costos indirectos o gastos fijos

Son aquellos que asumimos sin importar que exista producción o no.

Estos son los costos en los que usted y su proyecto incurrirán incluso si no produce ni vende nada.

Considere lo siguiente:

+ **¿Cuál será la remuneración de las personas que ejecutarán el proyecto?**

+ **¿Mi proyecto tendrá algún espacio físico para operar? ¿Qué gastos tendré que asumir (como arriendo, telefonía, banda ancha, seguros o servicios públicos?**

+ **¿Qué servicios profesionales externos (como abogados y contadores) necesitaré?**

+ **¿Cuánto costarán otros artículos (como servicios postales y papelería)?**

+ **¿Cuánto tendré que pagar a otros proveedores para entregar mi producto o servicio?**

+ **¿Cuánto tendré que invertir en equipos (tales como computadores, impresoras, cámaras, tabletas, smartphones) y maquinaria?**

“Las aptitudes en materia de planificación financiera desarrolladas a través del CEP fueron de especial valor, ya que permitieron al equipo calcular un presupuesto, contabilizar las pérdidas y ganancias, aplicar un modelo financiero definido y, lo que es más importante, designar áreas de responsabilidad entre los tres fundadores”.

Katerina Nosko, IST Publishing, Ucrania.

Puede pasar algo de tiempo antes de que el proyecto sea sostenible. Entretanto, tendrá que financiar su proyecto de algún modo. Pedir prestado a sus amigos y familia, obtener créditos, aplicar a programas de financiación, buscar patrocinadores, aplicar a estímulos locales o nacionales son las maneras más comunes de tender este puente.

Así que considere:

+ **¿Cómo se financiará mi proyecto en el período antes de que comience a ser sostenible?**

+ **¿Cuánto durará este período?**

Ver manual C

Poner en marcha su proyecto, para encontrar otras posibles fuentes de financiación.

Considere lo siguiente:

+ **¿Cuáles son los principales factores de riesgo que determinan la operación básica de su proyecto ? (Estos pueden ser cosas como que haya cuellos de botella en el suministro o que el plan de comunicaciones sea ineficaz).**

+ **¿Qué tan vulnerable es mi proyecto respecto a cada uno de estos factores?**

+ **Como se mencionó anteriormente, es recomendable contar con una red de aliados y apoyo y empezar el proyecto con los recursos que cuente e ir creciendo a medida que sea viable hacerlo.**

Estas preguntas pueden parecer abrumadoras, ¡y es importante recordar que el objetivo no es encontrar las respuestas perfectas! No existen, nadie puede predecir el futuro. Las preguntas están ahí para ayudarle a pensar sobre las consecuencias financieras de sus decisiones y para anticiparse a los tipos de preguntas que otras personas, probablemente harán sobre su proyecto Puede experimentar con distintas estructuras de precios, pronósticos de ventas, y costos de mercadeo para descubrir el impacto de cada uno. ■

Escriba

Foto: FA Alba

“Entendemos que son proyectos, pero no podemos quedarnos en el romanticismo; se tiene que percibir un resultado económico. Porque al final a nosotros mantener la sala, pagar el aseo, los servicios, el personal; todo nos cuesta. Ese dinero debe salir de las ventas de la obra y el alquiler de los talleres”.

Daniel Espinosa, Fundación Studio 74. Boyacá/Bogotá D. C.

Lea

Flujo de caja

El flujo de caja muestra cuánto dinero entra y sale de su proyecto en cada momento. Si usted entiende su flujo de caja entonces sabrá cuándo es probable que le lleguen cuentas por pagar y, más importante aún, cuándo tendrá suficiente dinero para pagarlas. Calcular su flujo de caja le permite identificar posibles problemas con tiempo para decidir qué puede hacer al respecto.

Modelo financiero

Refiérase al Modelo de Planos para ayudarle a pensar en el flujo de caja de su proyecto. En el plano identifique las actividades operativas en un marco de tiempo. Cada una de ellas necesita recursos, y esos recursos tendrán un costo. Al ingresar esos costos como salidas y los ingresos generados por las actividades en un cronograma, puede comenzar a calcular un flujo de caja básico. Un marco de tiempo (el tiempo de desarrollo y ejecución planeados) que muestre los ingresos y gastos mensuales ayuda a identificar las variaciones estacionales en ventas y costos.

El diagrama muestra varias categorías de dinero que entran y salen de un proyecto creativo.

Dinero entrante:

+ **Ingresos por ventas.**

+ **Inversiones financieras (como becas, préstamos e inversiones de capital).**

+ **Intereses sobre el efectivo excedente.**

Dinero saliente:

+ **Costos directos de producción en su proyecto creativo.**

+ **Costos indirectos (como alquiler, servicios públicos, seguros y cualquier otro costo que incurra sin importar si vende sus productos o servicios).**

+ **Inversión de capital (incluyendo la compra de artículos como computadores, maquinaria o equipos).**

+ **Pagos de alguna deuda y dividendos (esto incluye pagar cualquier préstamo que tenga, tarjetas de crédito o pagar dividendos de las utilidades a sus inversionistas).**

Diagrama

Proceso básico de flujo de caja

Considere lo siguiente:

Observe que la ilustración no incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA) ni un impuesto a las sociedades, en caso de que su proyecto genere suficiente dinero. Fuera de Colombia, puede que deba considerar los impuestos locales y nacionales además de otros pagos que su proyecto requiera. Puede que desee obtener asesoría de un experto local como un abogado tributario o un contador. ■

“Al iniciar un proyecto o empresa uno no sabe la minucia de detalle que tiene que haber para que uno pueda cobrar el precio que es. Todo el análisis que se hace se traduce en lo que tengo que cobrar. Es bueno analizar: ¿cuales son los temas importantes para usted?, ¿usted que necesita?, ¿puede hacerlo más barato?, ¿hasta qué punto puede cobrar una utilidad?”.

Andrés Silva, músico. La-tina.co. Bogotá D. C.

Hoja de trabajo D3:
Proyección de flujo de caja

Año 2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 1	Total año 2		Total año 3
Ingresos de fondos															% de cambio	Valor	% de cambio
Ingresos de Representación de marca	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		$ -	$ 350.000	$ 330.000	$ 3.600.000	$ 3.000.000	$ 7.280.000	10%	$ 8.008.000	25%
Ingresos de consultorías ruta de innovación	$ -	$ -	$ -	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 8.000.000	50%	$ 12.000.000	25%
Patrocinios privados		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		$ 230.000	$ 1.000.000	$ 1.350.000	$ -	$ -	$ 2.580.000	10%	$ 2.838.000	25%
Patrocinios públicos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		$ -	$ -	$ 350.000	$ -	$ -	$ 350.000	0%	$ -	0%
Talleres - enseñanza		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$ 10.000.000	$ -	$ 10.000.000	0%	$ -	0%
Ingresos por participación de marcas		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		0%	$ -	25%
Total ingresos	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 4.000.000**	**$ 4.000.000**	**$ -**	**$ -**		**$ 230.000**	**$ 1.350.000**	**$ 2.030.000**	**$ 13.600.000**	**$ 3.000.000**	**28.210.000**		**$ 22.846.000**	
Costos de Financiación / recibidos																	
Prestamos pagados: SALIDA	**$ -**	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -			$ -1.200.000	$ -1.200.000	$ -1.800.000	$ -2.000.000	$ -6.200.000		$ -8.000.000	
Intereses pagados / (recibidos)	$ -	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 250.000	$ 250.000	$ 250.000		$ 250.000	$ 250.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 2.600.000		$ 1.500.000	
Total Costos de Financiación	**$ -**	**$ 150.000**	**$ 150.000**	**$ 150.000**	**$ 250.000**	**$ 250.000**	**$ 250.000**		**$ 250.000**	**$ - 950.000**	**$ -900.000**	**$ -1.500.000**	**$ -1.700.000**	**$ -3.600.000**		$ -6.500.000	
Salida Total de Fondos	$ -4.333.500	$-4.913.500	$-4.068.500	$-29.568.500	$-7.648.500	$-12.533.500	$-9.048.500		$-9.918.500	$-10.168.500	$-10.513.500	$-10.918.500	$-10.863.500	$-124.497.000		$-97.626.850	
Flujo de Caja Neto	**$ -4.333.500**	**$-4.913.500**	**$-4.068.500**	**$-25.568.500**	**$-3.648.500**	**$-12.533.500**	**$-9.048.500**		**$-9.688.500**	**$-8.818.500**	**$-8.483.500**	**$2.681.500**	**$-7.863.500**	$28.210.000		$22.846.000	
Saldo Bancario Inicial	$ -	$ -4.333.500	$-9.247.000	$-13.315.500	$-38.884.000	$-42.532.500	$-55.066.000		$-64.114.500	$-73.803.000	$-82.621.500	$-91.105.000	$-88.423.500	$ -		$-96.287.000	
Saldo Bancario Final	**$ -4.333.500**	**$ -9.247.000**	**$-13.315.500**	**$-38.884.000**	**$-42.532.500**	**$-55.066.000**	**$-64.114.500**		**$-73.803.000**	**$-82.621.500**	**$-91.105.000**	**$-88.423.500**	**$-96.287.000**	**$-96.287.000**		**$-171.067.850**	

Calcular un flujo de caja

En las siguientes páginas encuentra un ejemplo de un flujo de caja para un proyecto creativo. Puede usar un formato similar para crear un flujo de caja para su proyecto.

Su flujo de caja debe incluir:

Entradas de efectivo
En el ejemplo que le damos hay tres tipos de entradas en efectivo: ventas de productos, ingresos de licencias, y servicios de consultoría. Se incluyen los supuestos de volumen de ventas y precios y el primer mes de ventas. Como otra financiación aparece una beca y un préstamo acordado.

Salidas de efectivo o costos
Se han hecho algunas suposiciones sobre los costos directos por unidad de producción y las principales categorías de costos indirectos. Se incluye el gasto en equipos de capital (vehículos, maquinaria y computadores, etc.) y los gastos mensuales.

Costos/recibos de financiación
Estos son supuestos para la tasa de interés promedio recibida en balances positivos en la cuenta del proyecto y aquellos pagados sobre cualquier saldo de sobregiro.

Año 2021		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Egresos de fondos								
Costos Directos	Materiales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -800.000
	Mano de obra directa	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -2.000.000
	Entrega / Franqueo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -500.000
	Mercadeo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -1.300.000
	Total Costos Directos	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -4.600.000**
Costos Fijos	Salario	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000
	Alquiler oficina o taller	$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000
	Software / Servicio Web		$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000
	Teléfono	$ - 230.000	$ - 80.000	$ - 80.000	$ - 80.000	$ - 80.000	$ - 80.000	$ - 80.000
	Servicios públicos	$ -200.000	$ -150.000	$ -150.000	$ -150.000	$ -150.000	$ -150.000	$ -150.000
	Viajes	$ -	$ -500.000	$ -	$ -	$ -500.000	$ -	$ -
	Impresión + tintas	$ -30.000	$ -45.000	$ -45.000	$ -100.000	$ -45.000	$ -45.000	$ -45.000
	Alquiler de equipos	$ -	$ -	$ -250.000	$ -	$ -250.000	$ -	$ -250.000
	Contabilidad	$ -	$ -240.000	$ -	$ -240.000	$ -	$ -240.000	$ -
	Jurídicos	$ -	$ -100.000	$ -	$ -200.000	$ -	$ -250.000	$ -300.000
	Seguros	$ -250.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000
	Reparaciones y mantenimiento	$ -	$ -75,000	$ -	$ -75.000	$ -	$ -75.000	
	Suministros - Oficina	$ -	$ -180.000	$ -	$ -180.000	$ -180.000	$ -	$ -180.000
	Cargos bancarios	$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500
	Capacitación y desarrollo	$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000
	Otros	$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000
	Total Costos Fijos	**$ -4.033.500**	**$ -5.063.500**	**$ -4.218.500**	**$ -4.718.500**	**$ -4.898.500**	**$ -4.783.500**	**$ -4.698.500**
Gastos de Capital	Vehículos	$ -300.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -8.000.000	$ -
	Maquinaria y equipos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -3.000.000	$ -	$ -
	Computadores y otra TI	$ -	$ -	$ -	$ -25.000.000	$ -	$ -	$ -
	Total Gastos de Capital	**$ -300.000**	**$ -**	**$ -**	**$ -25.000.000**	**$ -3.000.000**	**$ -8.000.000**	**$ -**

Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 1	Total año 2		Total año 3	
						% de cambio	Valor	% de cambio	Valor
$ -800.000	$ -800.000	$ -800.000	$ -800.000	$ -800.000	$ -4.800.000	5%	$ -5.040.000	5%	$ -5.292.000
$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -12.000.000	5%	$ -12.600.000	5%	$ -13.230.000
$ -500.000	$ -500.000	$ -500.000	$ -500.000	$ -500.000	$ -3.000.000	5%	$ -3.150.000	5%	$ -3.307.500
$ -1.300.000	$ -1.300.000	$ -1.300.000	$ -1.300.000	$ -1.300.000	$ -7.800.000	5%	$ -8.190.000	5%	$ -8.599.500
$ -4.600.000	**$ -4.600.000**	**$ -4.600.000**	**$ -4.600.000**	**$ -4.600.000**	$ -27.600.000		$ -28.980.000		$ -30.429.000
$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -2.000.000	$ -24.000.000	5%	$ -25.200.000	5%	$ 26.460.000
$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000	$ -850.000	$ -10.200.000	5%	$ -10.710.000	5%	$ -11.245.500
$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000	$ -2.750.000	5%	$ -2.887.500	5%	$ -3.031.875
$ - 80.000	$ - 80.000	$ - 80.000	$ - 80.000	$ - 80.000	$ -1.110.000	5%	$ -1.165.500	5%	$ -1.223.775
$ -150.000	$ -150.000	$ -150.000	$ -150.000	$ -150.000	$ -1.850.000	5%	$ -1.942.500	5%	$ -2.039.625
$ -500.000	$ -	$ -	$ -500.000	$ -	$ -2.000.000	5%	$ -2.100.000	5%	$ -2.205.000
$ -100.000	$ -45.000	$ -45.000	$ -45.000	$ -45.000	$ -635.000	5%	$ -666.750	5%	$ -700.088
$ -250.000	$ -250.000	$ -250.000	$ -150.000	$ -	$ -1.900.000	5%	$ -1.995.000		$ -2.094.750
$ -240.000	$ -	$ -240.000	$ -	$ -240.000	$ -1.440.000	5%	$ -1.512.000	5%	$ -1.587.600
$ -300.000	$ -400.000	$ -300.000	$ -200.000	$ -100.000	$ -2.150.000	5%	$ -2.257.500	5%	$ -2.370.375
$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -120.000	$ -1.570.000	5%	$ -1.648.500	5%	$ -1.730.925
$ -75.000	$ -	$ -75.000	$ -	$ -75.000	$ -450.000	5%	$ -472.500	5%	$ -496.125
$ -180.000	$ -	$ -180.000	$ -	$ -180.000	$ - 1.260.000	5%	$ -1.323.000	5%	$ -1.389.150
$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500	$ -73.500	$ -882.000	5%	$ -926.100	5%	$ -972.405
$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000	$ -300.000	$ -3.600.000	5%	$ -3.780.000	5%	$ -3.969.000
$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000	$ -100.000	$ -1.200.000	5%	$ -1.260.000	5%	$ -1.323.000
$ -5.568.500	**$ -4.618.500**	**$ -5.013.500**	**$ -4.818.500**	**$ -4.563.500**	**$ -56.997.000**		**$ -59.846.850**		**$ -62.839.193**
$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ - 8.300.000		$ -800.000		$ -800.000
$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -3.000.000		$ -		$ -
$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -25.000.000		$ -1.500.00		$ -2.500.000
$ -	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -36.300.000**		**$ -2.300.00**		**$ -3.300.000**

Lea

Las predicciones son semanales y mensuales para la primera fase, y anuales después de ese momento y dependiendo de los tiempos de ejecución planeados para el proyecto. Esto da una imagen más detallada del corto plazo, lo que permite identificar y remediar rápidamente cualquier problema de flujo de caja que se identifique y a la vez brindar un panorama suficiente a más largo plazo para tener una idea del verdadero potencial comercial del proyecto.

Más adelante en este capítulo, encontrará un ejercicio en el manual que se puede usar como plantilla para **estructurar su flujo de caja.**

Al cambiar los supuestos de dinero entrante y tomar nota de las consecuencias sobre el flujo de caja, tendrá una idea de lo que distintos cambios implicarían para su proyecto.

Lograr que las cifras sumen

No es fácil hacerse a una imagen de su flujo de caja e imaginar los resultados. Debe asegurarse, en la medida de lo posible, de que sus supuestos sobre el mercado sean correctos. La gente con frecuencia subestima el tiempo que toma lograr que su audiencia objetivo comience a consumir o hacer parte de su proyecto y sobreestiman la cantidad de inversión o dinero que lograrán. Mientras más investigue, más precisas serán sus hipótesis.

En esta etapa tan temprana, puede parecer que está inventando estos números. Puede que no sepa cuántos recursos obtendrá en su primera fase de actividad, pero resulta útil hacer su mejor cálculo. No obstante, en cuanto haya puesto en marcha el proyecto generará cifras que serán más exactas y útiles. Será importante registrar estos datos en cuanto estén disponibles para poder empezar a entender el desempeño de su proyecto.

Puede ser útil recordar la diferencia entre flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias, y balance general

+ **Flujo de caja:** muestra el movimiento de efectivo que entra y sale en el momento en que ocurre.

+ **Pérdidas y ganancias:** es una visión contable de las utilidades o pérdidas obtenidas por el proyecto en la fecha en que se emite una factura (en lugar del momento en que se hace el pago, como en el flujo de caja) durante un período de tiempo, como un trimestre o un año. También incluye partidas que no son efectivas, como la depreciación de los activos fijos. Por ejemplo: los computadores o equipos que utilizamos para ejecutar el proyecto y que con el uso o el tiempo pierden valor debido al desgaste.

+ **Balance general:** es una imagen instantánea de los activos y pasivos de la empresa en un momento dado.

Lidiar con temas financieros puede parecer intimidante o aburrido, pero al entender su flujo de caja sabrá cuánto gana, cuánto debe, y, fundamentalmente, si su proyecto es sostenible o no.

Para empezar, puede ser útil crear un ‘presupuesto de supervivencia’ para ayudarle a evaluar lo que le cuesta desarrollar su proyecto cada mes/año. Sume todos sus costos de producción, (por ejemplo el arriendo, los servicios públicos, los impuestos, los servicios en línea, los pagos de honorarios, el transporte y los gastos generales). Al calcularlos sabrá cuánto dinero debe asignar a su proyecto para sobrevivir y crecer, lo que a su vez le permitirá hacer una mejor planeación financiera para el futuro.

Puede obtener varias formatos de plantilla gratuitas en el sitio web UK Prince’s Trust en: www.princes-trust.org.uk. Implementar sistemas financieros que lo ayuden a observar y analizar periódicamente cómo opera su proyecto le asegurará su sostenibilidad, le ayudará a tomar mejores decisiones y usted dormirá más tranquilo. ■

Hace dos años, Tomás Uribe fundó Stereotheque, una red de mercado laboral que conecta a jóvenes profesionales con oportunidades en música, medios y entretenimiento. Esta plataforma empodera a jóvenes profesionales y organizaciones de todas las disciplinas creativas para ser más competitivas, generar crecimiento y gestionar oportunidades de negocio. La start up ha sido ganadora de importantes premios de emprendimiento tecnológico como MIT Technology Review Award y NYU Summer Accelerator (2017), entre otros. La plataforma permite que creativos y organizaciones hagan un perfil, busquen aliados, trabajo o conexiones para relacionarse y plantear proyectos colaborativos. Además, cuenta con un hub por medio del cual comparte información de valor sobre emprendimiento, negocios y el sector creativo en general.

Kristian Díaz y Tomás Uribe, Stereotheque, Colombia.

Foto: Diego Grandi

D4

Antes de continuar

Lea

La información y los ejemplos en este manual le han permitido explorar cómo puede comunicarse con su equipo, audiencia y aliados, cómo se debe planificar cualquier actividad de comunicación y cómo hacer frente a los aspectos financieros de su proyecto.

En resumen:

+ **La fórmula del mercadeo proporciona un marco para considerar los elementos clave que deben estar en su lugar para que usted pueda conectarse con su equipo, audiencia y aliados. Estos son los siete ingredientes del mercadeo: producto, lugar, precio, promoción, personas, procesos y entorno físico.**

+ **Usted puede crear un plan de promoción, difusión y divulgación que le permita preparar su estrategia de comunicaciones para asegurarse de maximizar el impacto de cualquier información que difunda.**

+ **El modelo financiero introduce el papel vital de las finanzas para que pueda controlar sus actividades comerciales. Esto es crucial para poder anticiparse a los problemas que puedan surgir y asegurar que su proyecto sea sostenible.**

+ **El flujo de caja es una herramienta que puede ayudarle a entender cómo fluye el dinero dentro y fuera del proyecto. Al entender esto, puede tener el control real de las finanzas para asegurarse de mantener su proyecto creativo saludable, sostenible y lograr que satisfaga sus aspiraciones.** ■

Ahora tiene las herramientas para ayudarle a dar forma, definir, explicar, comunicar y dirigir su proyecto artístico, cultural o creativo. Pero este es tan solo el comienzo del camino ¡ahora tiene que ponerlo en marcha!

Encontrará información sobre distintos tipos de estructuras proyectuales y una lista de organizaciones que pueden ofrecer asistencia y apoyo para la creación de su proyecto artístico, cultural o creativo en la sección ¿Qué sigue? del **manual A: conectarse con su audiencia y seguir con su proyecto.**

D5

Glosario

Agente cultural

Es una persona que comprende los procesos culturales y hace de mediador entre instituciones culturales gubernamentales y/o privadas y artistas de diversas áreas para articular su trabajo en el mercado, la promoción y difusión a nivel nacional e internacional.

Análisis de mercado

El análisis de mercado es una recopilación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el que nos queremos desarrollar, en general, que servirá para su posterior estudio. Del análisis de estos datos se sacan otras informaciones como las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, etc.

Análisis DOFA

DOFA es una sigla que significa: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA es utilizado en un emprendimiento mediante un proceso que permite generar un diagnóstico a partir de analizar estos cuatro factores (internos y externos) para iniciar la planeación estratégica. El análisis DOFA es conocido también como DAFO, FODA o SWOT en inglés.

Audiencia

Son individuos destinatarios que reciben mensajes a través de un producto creativo y que, en ocasiones, interactúan con ellos. Las audiencias suelen dividirse según diversas variables para determinar los contenidos que se les ofrecen. Estas audiencias crean valor de los productos creativos con los que tienen contacto.

Benchmarking

El *benchmark* es aprender de los demás, haciendo un análisis comparativo. Según Economipedia, "el *benchmarking* es una técnica empresarial que consiste en utilizar un 'comparador' o '*benchmark*' a modo de referencia sobre aquellos productos, servicios o procesos de trabajo eficientes que se consideran como la mejor práctica en esa área".

Comprensión de audiencias

Se refiere a la comprensión de las motivaciones emocionales y las necesidades de la audiencia. Un *insight* va más allá de los datos demográficos descriptivos como la edad, el género o el nivel de ingresos; y describe una pieza clave de información sobre cómo se siente la audiencia en relación con un producto, servicio, o comportamiento específicos.

Comunidad virtual

Estos son grupos en los que se promueven interacciones entre varias personas con el objetivo de compartir opiniones y experiencias sobre un tópico en particular y, de alguna manera, hacerlas sentirse parte de algo. Por supuesto, estas interacciones se realizan a través de medios o canales digitales y electrónicos.

Copyright

El derecho de autor es un conjunto de normas jurídicas y principios que afirman los derechos morales y patrimoniales que la ley concede a los autores, por el simple hecho de la creación de una obra literaria, artística, musical, científica o didáctica, esté publicada o inédita.

Creative commons

Instrumentos jurídicos que consisten en un conjunto de "modelos de contratos de licenciamiento" o licencias de derechos de autor (licencias Creative Commons o licencias CC) que ofrecen al autor de una obra una manera simple y estandarizada de otorgar permiso al público para compartir y usar su trabajo creativo bajo los términos y condiciones de su elección. En este sentido, las licencias Creative Commons permiten al autor cambiar fácilmente los términos y condiciones de derechos de autor de su obra de "todos los derechos reservados" a "algunos derechos reservados".

Demanda

La demanda de mercado comprende todos los servicios o productos que el consumidor requiere para atender sus necesidades básicas y buscando siempre el mejor precio.

Ecosistema creativo

Un ecosistema creativo se puede entender como un sistema compuesto por comunidades de organismos (individuos y organizaciones) que habitan, trabajan e interactúan en los ámbitos de la creación dentro de un determinado territorio y tiempo. Los distintos actores o agentes que componen los ecosistemas creativos basan sus prácticas en la propiedad intelectual y la innovación, aportando valores agregados tanto a productos como a derivados inmateriales del tipo de servicios, conocimiento, experiencias o transformación. Un ecosistema creativo es un sistema compuesto por comunidades de organismos que habitan, trabajan y se relacionan en los ámbitos de la creación. Conrado Uribe - Colombia Historiador y curador de arte. Director de contenidos en Conexiones Creativas.

Emprendimiento

El emprendimiento creativo nace de la voluntad de generar ingresos a través de una idea de valor que involucre nuestra creatividad y que aporte a nuestro entorno. Los emprendedores creativos son agentes de cambio que combinan recursos y generan dinámicas de valor cultural y económico.

Emprendimiento sostenible

Un emprendimiento sostenible es aquel que puede anticipar y satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras de trabajadores, aliados y clientes mediante la creación e innovación de nuevas estrategias y actividades comerciales que aceleren el cambio social positivo, protejan y preserven la integridad del medio ambiente y mejoren el rendimiento económico. Este tipo de emprendimiento está orientado a las oportunidades y tiene por objeto generar nuevos productos, servicios, procesos de producción, técnicas y modos de organización que reduzcan sustancialmente los impactos sociales y ambientales y que aumenten la calidad de vida.

GPL o General Public License

La palabra hackathon es una combinación de las palabras “hack” y “maratón” donde hack significa solución experimental y creativa de problemas con un enfoque lúdico y maratón se refiere a la duración del evento. El hackatón tiene su origen en la ingeniería de *software* y *hardware*, pero el concepto ahora también se aplica con éxito en otras industrias para desarrollar soluciones innovadoras.

Hackatón

La palabra hackathon es una combinación de las palabras “hack” y “maratón” donde *hack* significa solución experimental y creativa de problemas con un enfoque lúdico y maratón se refiere a la duración del evento. El hackatón tiene su origen en la ingeniería de *software* y *hardware*, pero el concepto ahora también se aplica con éxito en otras industrias para desarrollar soluciones innovadoras.

Mínimo producto viable o prototipo

En desarrollo de producto, el producto viable mínimo (MVP, del inglés Minimum Viable Product) es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro. Algunos expertos sugieren que en B2B un MVP también significa vendible: “No es un MVP hasta que lo vendes. Viable significa que lo puedes vender”.

Redes intersectoriales

Las redes intersectoriales suceden cuando se comparte o intercambia conocimiento, experiencias y recursos con instituciones públicas o privadas, líderes, o comunidades para cumplir un objetivo común.

Redes transdisciplinares

Redes transdisciplinares son aquellas que abarcan varias disciplinas de forma transversal y cuyo ámbito de acción es superior al de cada una de las disciplinas.

Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso de *marketing* mediante el cual una empresa divide un amplio mercado en grupos más pequeños para integrantes con semejanzas o ciertas características en común.

Voz a voz

Conocido como *Word-of-Mouth Marketing* (WOM) en inglés, este tipo de táctica se basa en la buena opinión que transmiten oralmente los clientes y audiencias de un producto o servicio a sus pares. A través de este recurso es posible divulgar los bienes y servicios de su emprendimiento, cambiar el concepto de su servicio y, por supuesto, captar más clientes.

Dibuje

Escriba

Dibuje

Escriba

BRITISH COUNCIL