

**Juliana Barrero Castellanos, Daniel Cortázar Triana,
Alejandra Muñoz Montoya, Juan José Berger,
Camila Ivana Vargas Pardo y Juliana Cubillos Aguirre**

La urdimbre
comercial de las
organizaciones
creativas en
América Latina

La urdimbre comercial de las organizaciones creativas en América Latina

Juliana Barrero Castellanos (<https://orcid.org/0000-0002-3066-5826>)¹

Daniel Cortázar Triana (<https://orcid.org/0000-0002-0109-1149>)²

Alejandra Muñoz Montoya (<https://orcid.org/0000-0001-6116-4947>)³

Juan José Berger (<https://orcid.org/0000-0002-2244-2446>)⁴

Camila Ivana Vargas Pardo (<https://orcid.org/0000-0001-6671-5453>)⁵

Juliana Cubillos Aguirre (<https://orcid.org/0000-0002-2185-4297>)⁶

¹ Investigadora Independiente. julibarrero@gmail.com

² Universidad Autónoma Metropolitana. danielcortazart@gmail.com

³ Pontificia Universidad Católica del Perú. ammunozm@pucp.edu.pe

⁴ Universidad Católica de Chile. jjbergerl@gmail.com

⁵ Investigadora Independiente. camila.ivana.000@gmail.com

⁶ Investigadora Independiente. julianacubillos2@gmail.com

Fecha de recepción: 22 de abril de 2021 | **Fecha de aceptación:** 17 de agosto de 2021

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar el entramado de organizaciones creativas latinoamericanas para así entender las relaciones comerciales entre las mismas, más allá de parámetros económicos tradicionales y así presentar una compleja red artística que depende de múltiples formas organizacionales. Se hicieron 87 entrevistas a organizaciones artísticas de múltiples tamaños en los países de la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile) para mostrar una relación que trasciende este tipo de tratados comerciales y así dar a entender las conexiones que se generan dentro del ecosistema del arte latinoamericano. A partir de eso se hace una descripción de conceptos teóricos que permiten analizar la industria creativa, la clasificación de organizaciones artísticas, y su circulación e intermediación. Se concluye con una presentación del contexto específico y unas recomendaciones generales para agentes de interés en el sector, y además se hace énfasis en la importancia de reconocer las micro-organizaciones independientes que son las que sostienen el funcionamiento operativo y financiero del ecosistema.

Palabras clave | Industria Creativas, Emprendimiento Creativo, Organizaciones Artísticas, Circulación, Intermediación.

The Commercial Fabric of Creative Organizations in Latin America

Abstract

The objective of this article is to analyze the creative organizations ecosystem in latin america, according to the commercial relationships between them beyond economic parameters and present the complex network in these diverse organizational structures. 87 interviews were made in multiple creative organizations of different sizes in countries from “Alianza del Pacífico” (Mexico, Colombia, Peru y Chile) to understand this particular ecosystem. A description of theoretical concepts is presented to comprehend the creative industries, to classify artistic organizations and their circulation and intermediation. It concludes with the presentation of this specific context and general recommendations are given to possible stakeholders. Furthermore, the importance of recognizing the independent micro-organizations that sustain the operational and financial functioning of the ecosystem is emphasized.

Keywords | Creative Industries, Creative Entrepreneurship, Artistic Organizations, Circulation, Intermediation

Copyright

Centro de Diseño y Comunicación, S.C.© 2021. Este es un artículo de acceso abierto distribuido según los términos de la Licencia de Atribución de Creative Commons ([CC BY-NC-ND 4.0](#)), que permite la descarga, el uso y la distribución en cualquier medio, sin propósitos comerciales y sin derivadas, siempre que se acredite al autor original y la fuente.

Introducción

Las organizaciones artísticas son una categoría particular que aglomera un grupo de subsectores económicos cuya definición no es fácil de realizar. Diferentes teóricos han intentado aventurarse a dar una explicación de las mismas, pero realmente hay muchos cruces que dependen específicamente de las categorizaciones gubernamentales. Esto implica que en algunos países se tienen unos y otros subsectores, aunque en general en Latinoamérica se tiende a tener una homogeneidad en los que se incluyen y los que no. La discusión se ha venido complejizando cada vez más puesto que no hay acuerdos claros de qué tipo de organizaciones pertenecen al sector y cuáles no:

No hay una definición común aceptada para el sector que comprende las “industrias creativas”, ni tampoco es fácil separar las industrias creativas de sus constructos vecinos de las industrias culturales y la industria de los medios. Hirsch (2000) delinea las industrias culturales en general como el campo organizacional que produce productos culturales, el cual agrupa desde agencias de talento hasta satélites de comunicación. Esto incluye medios, entretenimiento, diseño, arquitectura, publicidad y mercadeo, relaciones públicas, tecnologías de la información, artes escénicas y performativas, subastas de artes plásticas, galerías y museos (Küng, 2014, p.190).

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

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

Los gobiernos de la Alianza del Pacífico (AP), acorde a esta situación, concuerdan en sus legislaciones con respecto a la protección de derechos como elemento que define a este sector económico y suelen definir sus legislaciones a partir de dicha visión. Bajo este parámetro, se consideran los siguientes subsectores de los países de la AP universo a explorar: Diseño, Animación digital, Videojuegos, Audiovisual (cine), Artes visuales (incluye ferias o galerías), Música, Artes escénicas (teatro y danza). Estos intentan ser una muestra representativa y además permiten una visualización de múltiples espacios creativos enfocados en el intercambio de productos nacional e internacionalmente. La relación comercial que se ha venido dando entre estas cuatro naciones ha sido impactante a nivel económico, pero a pesar de sus cercanías en las definiciones del sector creativo, aún no se aprovechan las particularidades de dicha alianza en este sector. Por eso en este artículo se toman estos cuatro países como referentes, con el objetivo de proponer una postura amplia, que supere la visión tradicional económica que no ha dado correctas definiciones sobre el arte, su circulación y su negociación.

Para eso dentro de este contexto de estudio, se tomaron 87 organizaciones artísticas en cuatro países de la AP (Colombia, México, Perú y Chile)¹ y se hizo un análisis empírico a partir de entrevistas abiertas, en las cuales se busca definir las características principales de cada una a partir de sus objetivos y sus capacidades de circulación e intermediación internacional y nacional; del mismo modo se toman elementos descriptivos de cada una para poder clasificar el sector y sus especificidades en la región. Estos países se toman como referentes del mercado latino gracias a la posibilidad de circulación comercial entre los mismos según las posibilidades que la misma AP brinda.

En este texto, entonces, se presenta un marco teórico en donde se definen primero las Industrias Creativas y Culturales (ICC) como campo de estudio, se clasifican las organizaciones que pertenecen al mismo, se definen de manera

¹ Ver el listado de las organizaciones analizadas en el Apéndice 1: <http://ciecpress.centro.edu.mx/ojs/index.php/CentroTI/article/view/512/262>

teórica la circulación y la intermediación para poder presentar los resultados empíricos del estudio y concluir con recomendaciones para el sector.

Las ICC como objeto de estudio

Dada la dificultad de entender este espacio comercial y creativo, la mayoría de autores han intentado definirlo como un sector económico. No obstante, en esta mirada tan macro, se pierden la mayoría de las especificidades de cada una de las organizaciones que pertenecen a este espacio en donde se generan la mayoría de relaciones micro que son las que en realidad componen dicho campo. Por esta razón en este trabajo se intenta hacer un acercamiento a las organizaciones tanto micro como macro que se dedican a la producción de bienes creativos para a partir de ellas entender las conexiones que generan y de esta manera entender cómo se da la circulación de productos, servicios y artistas (personas). Esta circulación se cree es intermediada a partir de la conexión entre grandes y medianas organizaciones con pequeñas, no obstante la mayoría de conexiones se dan entre espacios micro donde muchas veces no se involucran capacidades robustas de mercado, sino más bien empresas con pocas capacidades financieras pero que son las principales productoras de bienes creativos. Dada esta especificidad, en este trabajo se analizan las organizaciones y sus relaciones de circulación de lo local a lo internacional.

Para Hall:

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

Gracias a esta postura, se puede entender la multiplicidad de objetivos de las organizaciones del campo creativo, que van de lo estético a lo financiero. Por esta razón, analizarlas permitirá entender la relación que tienen entre sus objetivos creativos con su formalización, su capacidad de circulación local o internacional y sus funciones de intermediación entre esta red de micro-organizaciones.

En este informe se presenta una contextualización teórica que ubica las especificidades y características de las organizaciones artísticas y define la circulación e intermediación de bienes creativos. Como ya se dijo, y de forma más específica, se realizó una investigación empírica comparativa de al menos veinte artistas en cuatro países de la Alianza del Pacífico de los diferentes subsectores mencionados. A cada artista se le realizó una entrevista estructurada y abierta en profundidad en la cual el objetivo era definir los objetivos de la organización a la que pertenece, su capacidad de intermediación de mercado a nivel nacional e internacional y una contextualización de la misma con la meta de conocer mejor cada organización y definir elementos que no se hayan tomado en cuenta. Con la recolección de estas más de 80 entrevistas, se hizo un mapeo del estado de la circulación internacional y de la formalización organizacional en el arte y las características que presenta el campo para comprender mejor cómo funciona el mercado más allá de la teoría clásica administrativa. En este trabajo se presentan estos tres momentos de la investigación (teoría sobre organizaciones, definición de circulación e intermediación y análisis empírico) para llegar a presentar un pequeño resumen de la situación en cada país investigado y una serie de recomendaciones a modo de conclusión.

Clasificación de las organizaciones artísticas

Con el rompimiento contingente de la digitalización, el sector de las ICC sufrió porque la mayoría de organizaciones disminuyeron su trabajo de forma radical. Esto ocurrió principalmente porque la capacidad de inversión se redujo y eso llevó a que las grandes empresas a las que el sector estaba acostumbrado, como los conglomerados de medios, las grandes disqueras, las editoriales internacionales

y demás organizaciones tuvieran que disminuir su planta de trabajo (como ya han referenciado Huygens et al., 2001; Alexander, 2002; Arango, 2014; y Barrero et al., 2016). Por un lado, el reto ha sido bastante grande para estas nuevas organizaciones, pero también es interesante ver cómo las corporaciones pasaron el control y la gestión de la producción de bienes artísticos de forma directa a los artistas quienes ahora operan sus empresas o colectivos sin intermediarios o desarrollan actividades de autogestión (Cortázar, 2019).²

Pero no solo los artistas se han tenido que independizar, sino también múltiples proveedores que antes eran empleados: ingenieros de sonido, productores, expertos en mercadeo, logística de eventos, fotógrafos, escenógrafos, y un sin fin de oficios. El panorama entonces es muy amplio y responde a una dinámica de intermediación en red donde muchos agentes hacen parte de la cadena de valor y responden a diferentes funciones y necesidades de la misma tal como proponen autores como Cohendet et al. (2009) así como De Propriis y Mwaura (2013) y en otros contextos ó incluso Cohnheim, et al. (2011) en Argentina. El punto es que estos ecosistemas dependen de muchos procesos fragmentados y de la constante comunicación entre muchas organizaciones que se necesitan para producir un bien artístico.

En un primer acercamiento, Cohendet y colaboradores (2009) definen tres campos: el *underground*, el *middleground* y el *upperground*. En el primero ubica las pequeñas organizaciones que desarrollan las actividades artísticas “que ocurren por fuera de cualquier organización formal o institución basada en producción, explotación o difusión” (Cohendet et al., 2009, p. 713); en el segundo incluye a los intermediarios que le permiten a los *underground* ser

² El término autogestión se toma de la generalidad de las entrevistas, pues si bien este concepto no se ha trabajado desde la teoría, si es al que muchos artistas hacen referencia para definir la independencia de su gestión organizacional. Parte del objetivo de este artículo es incluirlo como un concepto teórico que debería trabajarse a futuro en próximas organizaciones, según la definición empírica que dan los artistas al referirse a sus formas organizacionales y estrategias administrativas. No obstante, la manera en que los artistas se refieren a la autogestión o a autogestionarse, tiene una relación directa con la forma en la cual Bacal (2017) propone el trabajo en el arte desde la concepción del productor, el cual hace arte y la gestiona al mismo tiempo. A su vez y en menos casos, hacen referencia a la curaduría-artística en donde el curador se entiende como un artista en tanto elige cómo se gestiona la obra (Arcos-Palma, 2007).

considerados en el mercado y por consiguiente “proveen las plataformas cognitivas necesarias para hacer del material creativo uno económicamente viable y mercadeable” (Cohendet et al., 2009, p.714); y finalmente a las grandes corporaciones las ubica en el último nivel. Si bien los autores presentan una interesante división de los campos creativos en esta red organizacional, no provee suficientes elementos para definir con claridad qué organizaciones pertenecen a qué campo.

Si se complementa esta mirada con la planteada por de la Rosa et al. (2015), sobre las MiPyMOS (micro, pequeñas y medianas organizaciones), se comprende la importancia de analizar organizaciones de tamaños pequeños dado que estas:

[...] se caracterizan por utilizar formas de gestión alternativas sustentadas en marcos que difieren de la racionalidad administrativa o de la máxima rentabilidad, es decir, desarrollan formas de gestión creativas que les permiten alcanzar sus objetivos a pesar de contar con recursos económicos limitados (de la Rosa et al., 2015, p.20).

En estas organizaciones se ubican funciones clave del proceso creativo desde el liderazgo de los artistas y por eso es importante tenerlas en cuenta y comenzar a clasificarlas para entender mejor los intercambios entre estas y las más grandes que aún sobreviven.

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

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

Entender esta red es crucial para ver cómo pasan los individuos de un nivel a otro y cómo se relacionan con diferentes organizaciones constantemente; dicho de otra manera las “colaboraciones dominan la producción y el trabajo alrededor de todas las industrias creativas: un rango de socios se unen por un período limitado de tiempo para producir ciertos outputs creativos” (Eikhof, 2014, p.278) y en este sentido los artistas hacen múltiples intermediaciones de diferentes tipos todas al mismo tiempo y eso fortalece sus redes (Klerk, 2015).

Esta red transorganizacional, como la llama Eikhof (2014) tiene dos consecuencias que explica Cortázar (2021, en prensa):

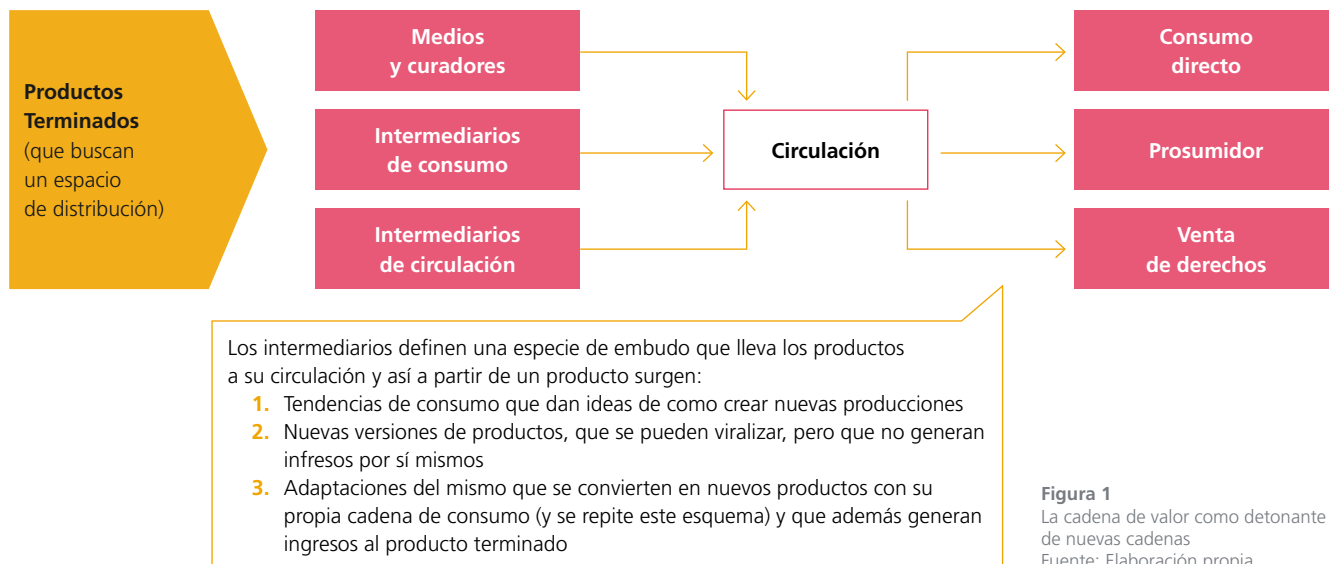
[...] por un lado mapear estos vínculos es bastante difícil porque no se sabe a cual pertenece cada quien, sino que se puede entender que las personas pasan de un espacio productivo a otro sin importar el tamaño u objetivo del mismo. Por otro lado, las pequeñas organizaciones tienen una labor muy importante puesto que negocian con las grandes corporaciones que son las que han controlado el mercado hasta hoy, con las empresas intermediarias que suelen estar ligadas a actividades gubernamentales y además se encargan de conectar artistas, organizaciones y demás agentes productivos. Dado que entonces la relación entre estos agentes es mucho más compleja de lo que parece a simple vista, sus intermediaciones son más elaboradas que generar una conexión en cadena y en realidad hay un entramado en red que vale la pena comprender.

Circulación de bienes creativos

Para nadie es un secreto que, en general, la política pública y también los mensajes sobre dónde está el valor en el ecosistema de valor cultural siempre se asocia con la creación y producción creativa (Bourdieu, 1984). Sin embargo, los procesos que las acompañan están algo invisibilizados, lo que implica que poco o nada se sabe sobre las interacciones que permiten la sostenibilidad del sector artístico.

Esto implica que desde las políticas y los medios en general no se habla del ecosistema creativo que es el que permite la relación entre producción y consumo y la cual además tiene unas particularidades muy específicas.

Circulación se puede definir como todo lo que pasa después de que un producto ha sido terminado. No obstante, esta es en realidad una abstracción, porque los productos siguen evolucionando después de ser terminados, por ejemplo: se hacen ediciones, reediciones y traducciones de un libro, que son formas de volver sobre el producto en procesos creativos y productivos. Esto ocurre porque la materia prima son los derechos de autor y estos son contratos que permiten la modificación de un producto terminado o listo para circular en el mercado. Esto vuelve la cadena de valor un proceso que es difícil de tangibilizar y eso permite la generación de valor creativa en cada paso de la misma. En este sentido, los intermediarios que mantienen la circulación, desarrollan interacciones que generan nuevos valores, precisamente el *consumidor* también participa en la interacción con el producto y puede modificarlo. El concepto de *prosumidor* (Toffler, 1980) es un excelente ejemplo, pues consume un producto cultural y lo modifica a su conveniencia ya sea con un ánimo económico o creativo. Este esquema de intermediación implica la creación de redes, las cuales son detonadas por esas apropiaciones o modificaciones de un posible producto terminado (Figura 1).



Pero en realidad es que el proceso viene desde antes: los *intermediarios culturales* son personas que hacen un trabajo curatorial y de esa manera llevan las producciones artísticas a los mercados (Bourdieu, 1984) ya sean de consumo masivo o especializado y en esta interacción permiten que la “comodificación juegue un rol crucial en varios aspectos de la legitimación artística, como la preservación en el tiempo, la producción de discursos que justifican los mejores trabajos, y la valoración por estima bajo el veredicto del mercado” (Hammou, 2016, p.2). En este sentido, la distribución se puede explicar como un proceso de embudo en el cual se pueden quedar muchos productos y pasar unos muy específicos. Sin embargo, los intermediarios pueden ser de muchos tipos, tanto críticos como medios y también quienes ponen los productos a disposición del consumidor. Entonces el embudo en vez de ser único y homogéneo, se puede ver como una tubería, porque entre mejor diseñados estén los tubos, mejora la circulación y se ensancha la posibilidad de que pasen más productos a mercados más específicos.

Los distribuidores, entonces, se entienden como propietarios de un catálogo de contenidos que al mismo tiempo tienen una pata en el mercado; para esto asumen un riesgo financiero porque muchas veces es una figura práctica: se puede decir que son el primer comprador. Simón Mejía, de Bomba Estéreo, dice:

[...] yo me aguanté todos los toques, emisoras, desarrollé el producto con ellos, el vestuario, los contenidos. Ese proceso de desarrollo y de apuesta financiera, energética, amor etc. y de conocimientos también para desarrollar un mercado para este producto, pues es otra labor del distribuidor asociado a la intermediación mercantil muy importante (Barrero, 2019).

De esta manera, la circulación de bienes culturales tiene unas características muy específicas donde los intermediarios juegan un papel crucial en el consumo. Si bien los artistas son la base, como se dijo antes, la materia prima, ahora estos deben llegar al mercado y esta acción la hacen los intermediarios por lo cual no pueden visibilizar esa acción: o visibilizan al artista o visibilizan el proceso.

Por esta razón los distribuidores se han venido especializando cada vez más y para eso buscan diferentes plataformas para poner sus contenidos y llegar de manera más específica a los diferentes consumidores, no todo puede ser *mainstream* o *upperground* y no todo puede ser de nicho, independiente o *underground* (Cohendet et al., 2009). Ahí aparecen múltiples modalidades de intervenir la circulación de bienes: Mutokino, por ejemplo, nace gracias a esas necesidades, pues es un distribuidor que tiene todas estas facetas, genera unos sellos de contenido muy específicos y asocia unos muy pocos productos, trabaja con unas cinco o seis películas cada año, genera un catálogo asociado a temáticas específicas y las cambia cada año, un año puede ser sobre naturaleza, otro de audiovisual experimental o de temas de exclusión social. No es solo producir arte, es entender un entramado de relaciones de intervención que permiten la circulación y por estas no se puede pensar en una cadena de valor, sino en una red de organizaciones y sujetos que intermedian relaciones y proyectos creativos (de Propris y Mwaura, 2013).

Pero adicionalmente, esto no solo ocurre con la cadena productiva y de distribución, sino también con la de financiación. Existen modelos híbridos donde los recursos salen de diferentes lugares tanto públicos como privados y esto



Figura 2
Fotos del festival *Francisco el Hombre*.
Fuente: Fotos tomadas por el equipo de investigación

implica que la manera de desarrollar un proyecto no es unidireccional, por el contrario es bastante heterogéneo y cada organización tiene múltiples objetivos. El festival de música popular *Francisco el Hombre* que se realiza en Riohacha, por ejemplo, tiene una triple financiación de recursos, por un lado asociados al Programa Nacional de Concertación en una lógica de acceso en el desarrollo de públicos más orientado a lo social y estatal, pero también patrocinio privado de empresas licoreras y además tiene un pago directo a través de venta de boletería (se presentan fotos de referencia en la Figura 2). Es decir que no se puede hablar de un solo objetivo financiero idéntico en cada proyecto, ni una sola forma de financiación, ni mucho menos un único modelo de negocio o generación de ingresos (si es que lo tienen).

Es así como se ve que la red se alimenta de muchos espacios de financiación y recuperación del dinero, pero al mismo tiempo para que funcione se pasan muchos procesos a partir de negociaciones que no dependen del dinero sino de lo que se conoce en la práctica como la coproducción. En términos prácticos significa que entre distribuidores y productores se negocian contratos donde no se involucra dinero sino porcentajes de ganancia. Por un lado esto se resuelve más en relaciones de amistad entre los productores, y por otro lado implica que la recuperación financiera de esta red depende de la correcta elección de esos embudos de distribución o la adecuada articulación de canales que lleguen a diferentes espacios comerciales. Casete, un distribuidor de música y cine mexicano con sede en Colombia y México entiende que si bien es el intermediario que lleva a los artistas a las plataformas, no puede ser el único canal de consumo ni tampoco puede pensar en una articulación homogénea, sino en la construcción de canales de difusión por tipos de consumidor, de región, o hasta de cibercomunidades.

Si bien en la teoría hay unas labores claras de intermediación, lo que se está viendo a partir de estas acciones en espacios micro es que hay muchas relaciones entre agentes que tienen muchas funciones en la red y que al mismo tiempo no se relacionan con grandes circuladores. Como se explicó antes, las pequeñas organizaciones tienen clústeres de trabajo en red en donde apoyan la circulación local e internacional entre sí y eso permite una forma de intermediación completamente diferente a la que se acostumbra a partir de organizaciones medianas que funcionan como porteros entre grandes distribuidores y pequeños productores (Cohendet et al., 2009).

Este funcionamiento demuestra que en realidad en la red circulan personas y no necesariamente se negocian elementos tangibles. El concepto de la coproducción es el que permite esta comprensión de manera más clara: para poder producir, circular o distribuir productos creativos, los sujetos negocian derechos independientemente de la tangibilidad del producto (Barrero et al., 2016); en este sentido una obra puede circular sin necesidad del movimiento del artista o del movimiento de la obra original. En términos digitales las obras han adquirido una relevancia y es por ahí por donde no solo son distribuidas, sino por donde son negociadas. No obstante, los artistas son claves para que esas negociaciones sean efectivas y por eso son quienes terminan asistiendo a eventos reales o digitales y promoviendo su obra. Esta promoción, de hecho, es negociada previamente entre los agentes y son las relaciones directas que se dan entre los intermediarios ya sea en medios, redes sociales, ferias o festivales.

Dado que los artistas son clave en el desarrollo de las creaciones, entonces muchos de estos son los que se mueven entre redes, mercados y países porque su movimiento físico es el que permite la negociación, consecución de recursos y otras necesidades. Si bien un artista no mueve muchas veces su obra por cuestiones de costos logísticos o dificultades financieras ligadas a la seguridad del producto, si se mueven personas que asisten a ferias, galerías, festivales o mercados en donde pueden negociar desde coproducciones hasta ventas de productos tangibles

porque son esas relaciones entre personas las que permiten las intermediaciones. De esta manera, este sector no tiene una circulación internacional tradicional, ni tampoco una circulación financiera o de bienes clásica, sino que más bien está relacionada con el trabajo y economía en red.

Esta especificidad que se basa en la intangibilidad, es la que se debe entender para dar cuenta de cómo ocurren los vínculos de las organizaciones entre sí. Es decir que estas relaciones no son mapeadas porque no son comprendidas bajo esquemas tradicionales de las cadenas económicas, y es importante proponer una comprensión de las relaciones que se dan en esas negociaciones y circulaciones particulares. Existe un componente de informalidad que media en este tipo de estrategias y por consiguiente mapearlas desde una metodología cualitativa es una necesidad del campo.

Definición de las intermediaciones entre las organizaciones artísticas

Esta red es un sistema de relaciones e interconexiones que se dan entre organizaciones de distintos niveles y tamaños, mediante procesos de coproducción cuyos objetivos son el desarrollo de proyectos (Cortázar, 2019). La red está compuesta por agentes individuales y por organizaciones o colectivos constituidos jurídica o no jurídicamente y esto hace que sea un proceso de conexión compleja y difícil de controlar e incluso medir y mapear.

Las relaciones en la red pueden ser vínculos por similitud en los que pueden compartirse o no el tiempo y el espacio en el desarrollo de los procesos productivos. Otra forma puede ser por parentesco, por amistad, relación laboral o conexiones similares. Finalmente, hay relaciones que se dan por colaboración o ayuda entre sujetos. Adicional a eso, estas relaciones implican flujos que pueden ser monetarios o no y que gracias a esos cruces de lógicas son bastante fluidas (Glynn & Lounsbury, 2005; Besharov & Smith, 2014).

Si bien estas intermediaciones y entramados fluyen, necesitan de consistencia porque la circulación debe tener relación con los valores estéticos. Por ejemplo, si una organización musical desarrolla ciertos productos específicos y pertenece a una red específica, debe cambiar de red por completo si desea cambiar de género. Eso pasa, por ejemplo, con organizaciones que pasan de hacer música tradicional a hacer reggaetón: si bien la cadena de valor se mantiene porque el proceso no cambia (la misma agrupación va a pasar por el mismo tipo de intermediarios y se van a generar los valores independientemente de si la música es de nicho o comercial), lo que sí cambia es la red, porque los agentes que intervienen con sus valores estéticos ya no van a querer un producto por otro. Es decir que los intermediarios se configuran según los entramados que construyen para aportar a ciertos tipos de circulación que son específicos al mercado y a los objetivos estéticos de cada proyecto y por consiguiente de cada organización (Throsby, 2012).

Además de esto, pertenecer a una red es importante para cualquier productor creativo, pero estas no necesariamente parecen estar conectadas con otros mercados (de Propriis y Mwaura, 2013). Es por esto que los mercados latinoamericanos son de difícil conexión por muchas razones: sistemas políticos en crisis permanente, efecto de devaluación por economía compleja, falta de conexión logística o de transporte e incluso por falta de conexión entre los consumidores, sus tradiciones y sus culturas. Esta desconexión es uno de los puntos clave que resultan como parte de los constantes comentarios de los artistas entrevistados en esta investigación y se trabajarán más adelante como resultados y recomendaciones de este trabajo.

Para poder categorizar estas relaciones, se tipifican los conceptos que se presentan a continuación en la tabla 1, los cuales permiten aglomerar los resultados de las entrevistas en categorías claras que unifican las experiencias de producción de diferentes artistas independientemente de sus particularidades. Las categorías de análisis se tomaron desde la división teórica presentada antes, de manera que se puedan dividir las diferentes funciones y objetivos de las organizaciones

creativas para caracterizarlas y clasificarlas en un mapeo amplio. Para eso primero se clasifica el tipo de organización (que se definió según Cohendet et al., 2009; de la Rosa et al., 2015; Eikhof, 2014); después se tomaron las funciones en la red y los tipos y funciones de intermediación que se toman de las propuestas económicas basadas en la postura de la red de valor (y se toman de de Propriis y Mwaura, 2013; Throsby, 2012; y Hammou, 2016); por último se hace una clasificación más general desde el tipo de formalización que tiene la empresa y su objetivo estético o financiero (que sigue la propuesta clásica de Bourdieu, 1984).

Tabla 1. Las categorías y variables de análisis de las organizaciones creativas

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

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

Circulación, intermediación y organizaciones artísticas en la Alianza del Pacífico

Tradicionalmente, la circulación de bienes se entiende desde el concepto de lo tangible. Pero como se ha propuesto hasta el momento, en el sector creativo priman los derechos de autor como medio de negociación, producción y por consiguiente de distribución. Esto complica en gran medida las relaciones de circulación internacional porque en la mayoría de los casos no se generan procesos de negociación sobre la exportación, sino sobre el movimiento de proyectos artísticos lo que implica la circulación de personas y no de bienes. Para lograr estas negociaciones, se desarrollan proyectos que suelen producirse bajo modelos de coproducción o que se negocian mediante contratos de cesión de derechos, y que involucran agentes en toda la cadena de valor siempre teniendo claridad que el artista es el centro de la red de circulación (Eikhof, 2014). Esto implica que el proyecto no necesariamente se enfoca en la producción de un bien tangible, sino que la circulación está dirigida a darle espacios a los artistas para que se mueven entre diferentes circuitos de mercado y a partir de esos movimientos puedan generar intermediaciones de mercado.

Esto implica que existen intermediarios encargados de mover personas entre mercados locales o internacionales, intermediarios que negocian contratos de cesión de derechos para distribuir bienes en diferentes mercados (más que todo digitales), y negociaciones entre servicios de producción creativa. A continuación se describen los hallazgos principales con respecto a las características de estos tres tipos de intermediación en la Alianza del Pacífico, según el análisis de las categorías de la tabla 1 las cuales permitieron clasificar y sistematizar a las organizaciones entrevistadas.³

³ Ver el Apéndice 1: <http://ciecpress.centro.edu.mx/ojs/index.php/CentroTI/article/view/512/262>

Principalmente entre los mercados se mueven artistas que llevan sus producciones o que incluso viajan a otros países y desarrollan allí sus creaciones. Por esta razón, las ferias y festivales son espacios bastante adecuados para generar negociaciones entre artistas y otros agentes de la cadena de valor. Las galerías pequeñas y librerías independientes son un claro ejemplo, pues invitan a artistas a sus espacios creativos para presentaciones de libros o residencias artísticas, desde donde los artistas generan nuevos proyectos a lo largo de una temporada o los escritores llevan directamente sus libros. Estos modelos, también, se refuerzan con la salida de este tipo de organizaciones a ferias y festivales por fuera de su país en donde venden sus producciones y negocian o invitan a nuevos artistas a su país. De este tipo de movimientos se benefician, en gran medida, artistas independientes o con organizaciones muy pequeñas, por lo cual se comienzan a generar contactos muy interesantes entre unos y otros porque gracias a esas invitaciones es que los artistas pueden moverse del país.

De otro lado, algunas organizaciones más grandes negocian derechos de distribución ya sea para llevar producciones terminadas, es decir bienes, a sus países o territorios de influencia y a partir de eso se convierten en distribuidores internacionales. Pero organizaciones que parecen tener las mismas características se encargan de una labor similar en la cual solo involucran bienes y personas a sus países de origen, a partir de ferias, mercados o festivales, de manera que se convierten en algo así como exportadores que negocian tanto el movimiento de artistas como de productos.

Por otra parte, existen organizaciones dedicadas por completo a los servicios de producción, por lo cual tienen tres relaciones de circulación: negociaciones completamente locales con otras organizaciones, negociaciones con empresas internacionales que suelen buscarlos porque tienen mejores precios (es decir países europeos o norteamericanos que buscan mejores precios en latinoamérica), o aprovechan las leyes de producción de los países para traer productores internacionales que se benefician de las mismas. Vale la pena recalcar que muchas

de estas formas de circulación ocurren por los contactos directos que ha hecho alguno de los líderes de la organización.

Las organizaciones más corporativas, por su parte, suelen negociar dentro de su propio esquema productivo, lo que las lleva a tener figuras jurídicas en todos los países en los que tienen influencia y crear sus propias estructuras en cada uno, porque eso les permite tener una mejor circulación tanto de bienes como de servicios. En algunos casos se ven artistas independientes beneficiados por esta situación, pero tienen que estar formalmente vinculados a dichas organizaciones.

De esta manera, la linealidad de las pequeñas organizaciones en el espectro *underground*, a las grandes o *upperground*, no ocurre de forma directa en la red de circulación latina. En realidad, las organizaciones crean una especie de clúster en donde se ubican según sus objetivos y su capacidad de internacionalización, y esa cercanía o similitud les permite generar mejores negociaciones. De alguna manera, lo que ocurre es que los artistas prefieren negociar entre ellos y los corporativos prefieren tener todo el control de su cadena de valor, lo cual diferencia por completo sus modelos económicos y por consiguiente se modifican sus relaciones de circulación.

Aunque muchas empresas medianas, principalmente relacionadas con la financiación estatal, suelen desarrollar espacios para que artistas independientes puedan negociar con plataformas más grandes de gestión, en realidad lo que ocurre es que muchas empresas pequeñas comienzan a adquirir esas funciones de intermediación y se convierten en fuertes circuladores internacionales porque los artistas independientes encuentran mayor comodidad en esos espacios de negociación. De manera que la teoría lineal de Cohendet et al, (2009) no se cumple del todo en una región como la latinoamericana, y en cambio la red es un espacio que se fortalece en diferentes clústers que se juntan para fortalecerse entre sí. La formalización de las relaciones en este sentido no siempre se da, sino que más bien las organizaciones se dedican a desarrollar relaciones informales con artistas cercanos a sus círculos comerciales o incluso de amistad.

Por esta razón se pueden ver muchas pequeñas organizaciones que son bastante fuertes en cuanto a su capacidad de circulación internacional, pero que tienen relaciones muy poco formales. En la figura 3 se puede ver una graficación de todas las organizaciones entrevistadas clasificadas en el eje X según sus objetivos (financieros o estéticos) y en el eje Y según su capacidad de internacionalización. En esta figura se presenta el mapeo de todas las organizaciones entrevistadas organizadas por países y presenta el amplio espectro en el que están todas las organizaciones; por un lado muestra la gran cantidad de organizaciones enfocadas en sus objetivos estéticos, sin importar el mercado, pero que al mismo tiempo tienen circulaciones internacionales e intermediaciones comerciales interesantes.

Para complementar esta visión, se presenta la formalización de estas organizaciones en la figura 4, la cual permite además rastrear el tamaño de las mismas. Una mirada detenida podrá ver que algunas organizaciones en el cuadrante más artístico pueden ser completamente informales pero altamente internacionales. Estos planos permiten mostrar cómo se dan estas relaciones en la región y la caracterización que se dio hasta el momento se toma del análisis de la categorización de todas las organizaciones entrevistadas.⁴

⁴ Ver el Apéndice 1: <http://ciecpress.centro.edu.mx/ojs/index.php/CentroTI/article/view/512/262>

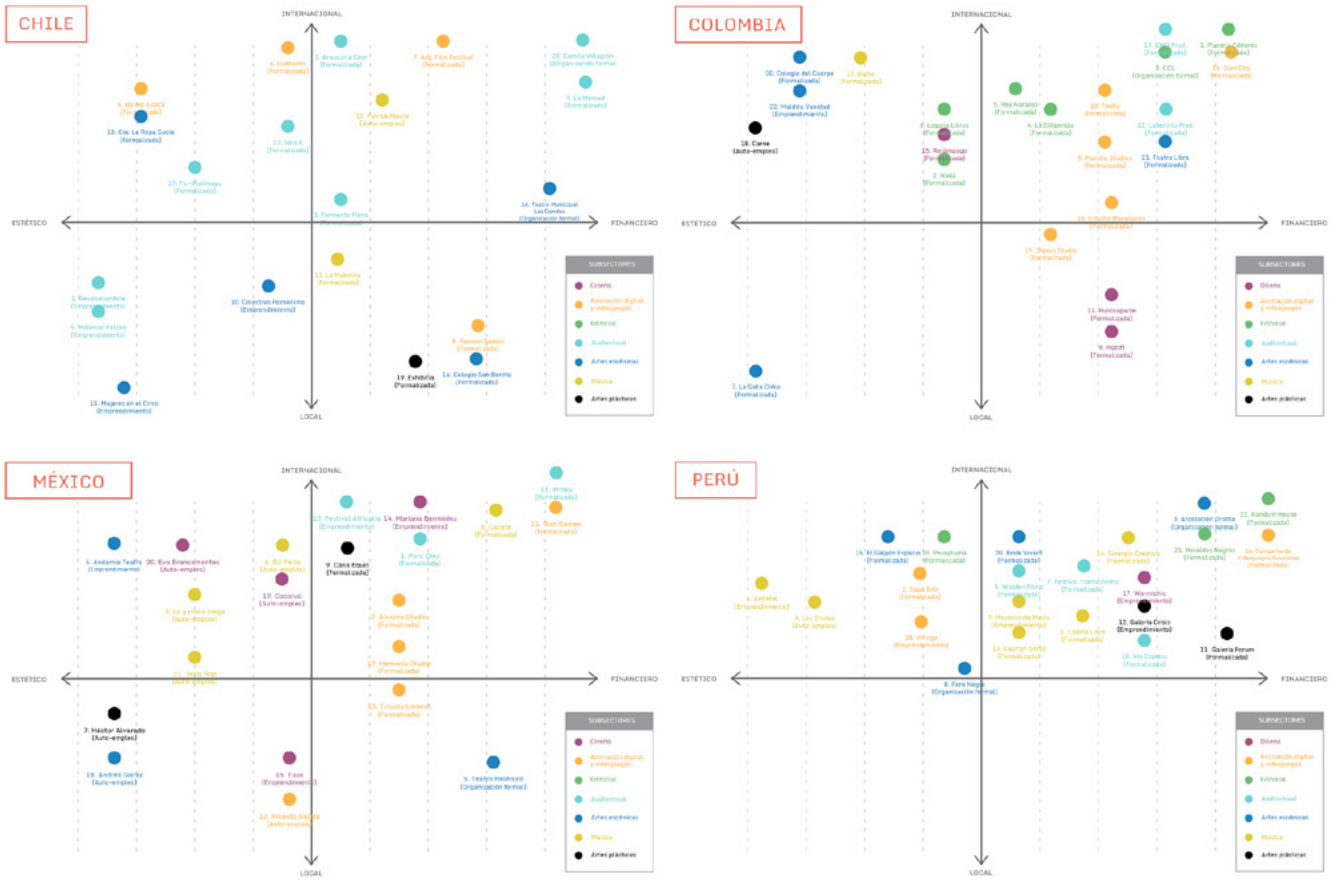


Figura 3 La circulación internacional de productos con objetivos estéticos. Fuente: Elaboración propia.

En los planos de la formalización, se hacen tres grandes cuadros que representan los niveles *under*, *middle*, and *upper*, mencionados antes (Figura 4). Entre la relación de formalización y el tamaño de las organizaciones, se puede ver que existe una tendencia a las pequeñas y medianas, porque su formalización está muy cerca a las relaciones informales, y eso les permite estar en espacios mercantiles, pero al mismo tiempo relacionarse con artistas más cercanos al objetivo estético, lo cual concuerda con su capacidad de circular en mercados nacionales e internacionales sin el apoyo de grandes corporativos, sino por el contrario a través de formar relaciones con otras organizaciones del mismo tamaño, con la misma forma de intermediación y con el mismo objetivo.

Por eso estas organizaciones adquieren labores en mercados locales e internacionales, porque la conexión que tienen con las empresas más corporativas es mínima, pues estas tienden a desarrollar sus propias relaciones mercantiles y

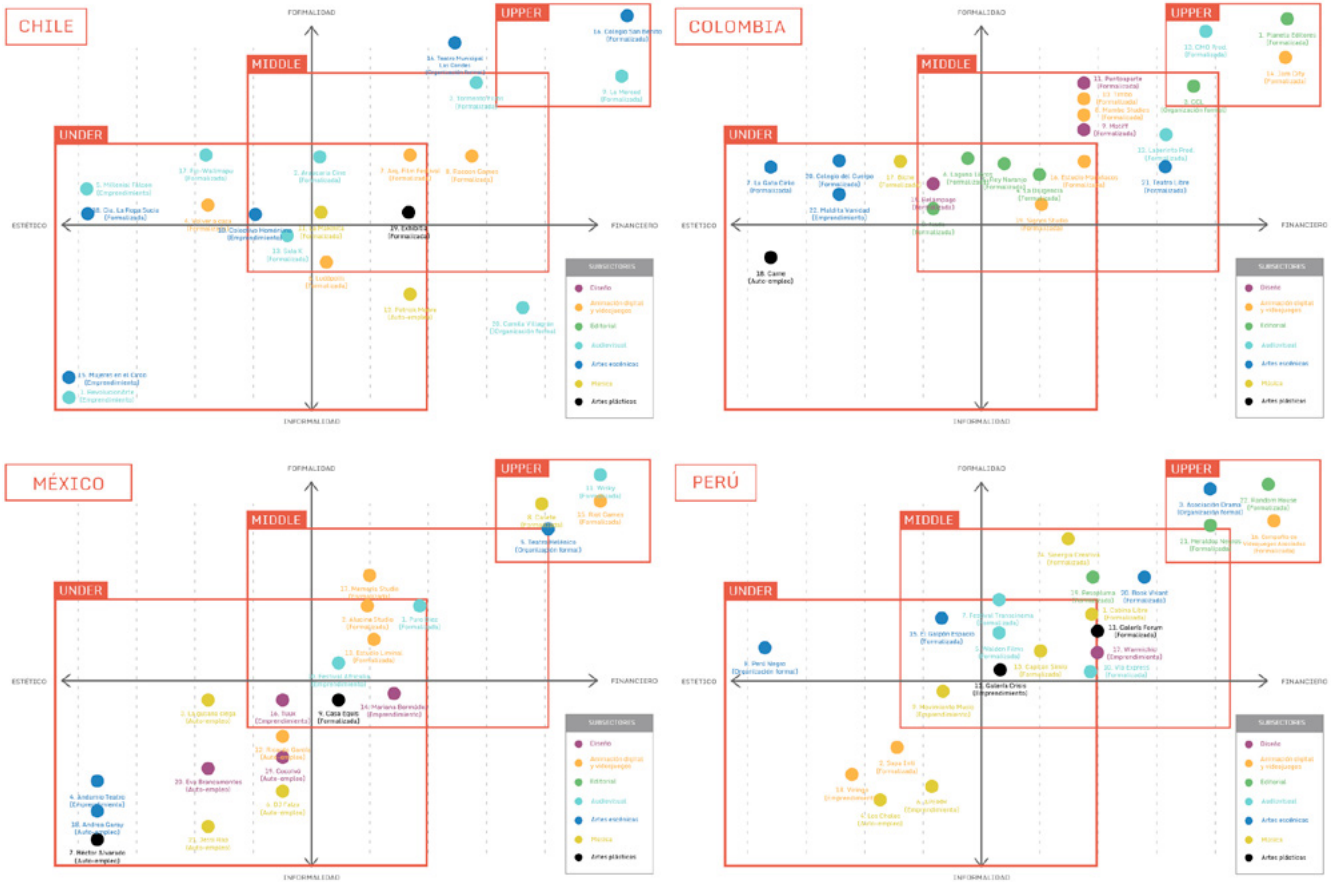


Figura 4
Los clústers de las organizaciones creativas.
Fuente: Elaboración propia.

sacarlos de sus esquemas. Así es como se comienzan a configurar estos clústers creativos que además trascienden las fronteras nacionales y son claves para entender tanto la dinámica organizacional en el arte, como la intermediación entre agentes creativos, mercantiles y de consumo en una red que supera la cadena tradicional.

Como se podrá ver en la figura 4, estas relaciones hacen que el sector definido como *underground* es bastante grande en los 4 países analizados, pero además implica que las relaciones o intermediaciones de estas organizaciones se dan entre ellas y no con los sectores más grandes del mercado. Esta particularidad es muy importante para entender el sector creativo en latinoamérica, y este mapeo más completo que se presenta en la figura 4 es una muy buena metodología para caracterizarlo.

Conclusiones y recomendaciones

Gracias a este estudio se encontró que las organizaciones artísticas tienen una fuerte influencia desde estructuras pequeñas y medianas, que en realidad tienen muy poca o ninguna conexión con los grandes corporativos. Esto implica que entre ellas comienzan a formar clústers por sectores que les permiten apoyarse entre sí y de esa manera vincularse de manera más directa con artistas más independientes, como se evidenció en la mayoría de entrevistas. No obstante, aún falta más estudio sobre qué tipo de clústers son, cómo se forman y cómo se internacionalizan para poder ampliar conclusiones con respecto a este tema específico.

Vale la pena decir que los cuadrantes del espacio *under* se formalizan entre sí a partir de relaciones informales que les dan una fortaleza entre estas organizaciones pequeñas que vale la pena considerar para poder entender y fortalecer la circulación internacional. Por eso es que en todos los países se ven más organizaciones de este estilo, más relaciones entre ellas, y muestran un espacio que las grandes corporaciones no suelen tener en cuenta porque sus esquemas estructurales los llevan a ser bastante herméticos en sus prácticas (de ahí que se legalicen en todos los países en los cuales tienen influencia). Este espacio, entonces, es muy importante de entender, analizar y por consiguiente es un espacio de estudio que debe ser tenido en cuenta a futuro.

Igualmente, este tipo de relaciones entre pequeñas organizaciones se dan desde una perspectiva o interés más que todo estético, lo cual le permite a los artistas independientes o auto-empleados que trabajan más que todo en lo que se denomina *el arte por el arte* (Eikhof & Haunschild, 2006), relacionarse con organizaciones pequeñas que tienen objetivos también muy vinculados a lo estético. Las grandes corporaciones y las empresas de intermediación medianas, en realidad suelen pensarse más desde lo financiero, lo cual genera ese rompimiento que no le permite una linealidad a las relaciones. Por eso la visión en red, que se fortalece a partir de clústers, es un elemento clave para tener en cuenta en la conformación del mercado creativo internacional, especialmente en los países de la Alianza del Pacífico.

De esta manera el mercado y la configuración de sus redes no pretende alargar la cola de intermediación, sino ensanchar los espacios medianos de consumo para que más artistas tengan cabida en el mismo. Esto implica que no se busca aumentar el mercado de los grandes éxitos que son reconocidos como lo *mainstream*, sino que más bien se buscan consolidar nichos que gracias a la digitalización se pueden encontrar en diferentes territorios y configurarse como comunidades de consumo (Anderson, 2008).

La mayoría de sujetos miembros de pequeñas organizaciones hacen referencias a sus nichos de mercado y de consumo y además a relacionamientos con organizaciones de su mismo tamaño y con su mismo objetivo; es decir que la búsqueda de la mayoría en términos de mercadeo es fortalecer la relación con otras organizaciones y consumidores y fidelizar su propia cadena, más que cambiar de cuadrante, pues no les interesa la circulación manejada por grandes corporativos sino fortalecer su propia red.

Es así como los artistas de cada región tienen una función de intermediación en sus territorios de influencia y para consolidarlos se apoyan de otros artistas con producciones similares. Esto implica que no se pretende fortalecer la distribución y promoción de un único artista exitoso, sino la consolidación de comunidades consumidoras que ensanchan los espacios de consumo y por consiguiente la venta de más productos creativos. De alguna manera esta gran conclusión se explica mejor en la Figura 5 que además plantea una propuesta de análisis de la producción creativa y la circulación de la misma. Si bien en este trabajo se ha planteado una caracterización amplia en latinoamérica, es necesario seguir investigando para comprender el sector creativo en mayor profundidad, especialmente en la creación de clústers y el relacionamiento, estructuración y particularidades de las pequeñas organizaciones artísticas referenciadas y, que como se propone en la Figura 5, produce la mayoría de tendencias de consumo.

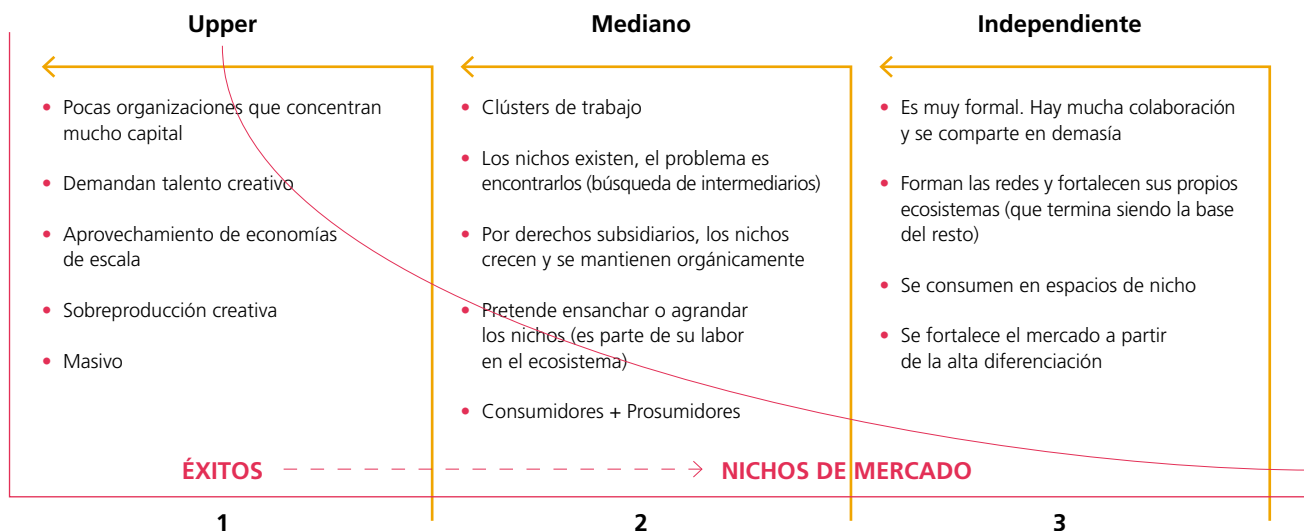


Figura 5
La larga cola y la forma en que se ensancha el consumo creativo.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación se plantean algunas recomendaciones concretas que podrían ayudar a fortalecer dicho sector económico, las cuales surgen concretamente de este trabajo de investigación y se pueden tomar como primeras conclusiones que deberían ser investigadas en profundidad o como recomendaciones para tomadores de decisión política:

Los nichos de consumo digital: El consumo digital ha evolucionado bastante, de manera que hoy en día conviven los agentes más tradicionales y los nativos digitales en estos espacios. Por un lado las plataformas son mucho más democráticas en el sentido que todos tienen el mismo espacio para mostrar sus productos, no obstante los grandes corporativos tienen más capacidad financiera para anunciarse en las grandes plataformas, mientras que los pequeños tienen más cercanía con los consumidores y artistas o productores gracias a la configuración de comunidades digitales (Cánepa y Ulfe, 2014). Por otro lado, las comunidades digitales son cada vez más específicas y esto le da una gran capacidad a los productores de nicho porque finalmente los consumidores cada vez buscan productos más especializados. Si bien es una ventaja para ensanchar la larga cola, también sigue siendo una dificultad para llegar a los espacios de promoción masivos.

Esta digitalización se ha visto fortalecida con el COVID que si bien ha sido una amenaza muy fuerte para el sector especialmente por el tipo de circulación (pues se enfoca en la circulación de personas que no han podido moverse durante casi todo el año 2020, pero además se basa en el contacto directo entre artistas y consumidores), también ha agilizado la digitalización de muchas organizaciones que este año han invertido en sus propias tiendas digitales.

Igualmente se ha mostrado que la intermediación de los grandes corporativos es bastante débil porque depende totalmente de sí mismos, en cambio a los clústers se les facilita adaptarse a las condiciones. Esto implica que la informalidad no es mala, tiene grandes ventajas, mientras que la rigidez o el exceso de formalidad dificulta la movilidad y adaptabilidad, características clave para la sostenibilidad de los artistas.

El mercado de éxitos es la excepción y no la regla: Los productos con éxito son importantes y marcan la manera en cómo ha funcionado el mercado internacional, no obstante cada vez se fortalecen más los productos de nicho que no llegan a éxitos o portadas internacionales (de festivales o premios), sino que se quedan en espacios pequeños de consumo pero cuya fidelidad es de gran recompensa para los artistas, por lo cual prefieren fortalecerlos. En el mismo sentido, los consumidores ya no están detrás de ofertas sino que cada vez se configuran más como expertos en sus “gustos”. Las grandes plataformas han llevado a este tipo de consumo dada la capacidad de encontrar todo tipo de contenidos en las mismas, pero al mismo tiempo ha llevado a que los espacios físicos se fortalezcan. Debido a la amenaza del COVID, esto ha llevado a la búsqueda de fortalecer nichos de mercado específicos en comunidades digitales, a las cuales se les ha dificultado consolidarse.

La vulnerabilidad del sector es la regla: Si bien el panorama parece positivo, la comprensión real del funcionamiento del ensanchamiento de la larga cola no parece ser la regla, especialmente porque tanto los clústers, como la distribución

es bastante vulnerable. Adicional a eso, la informalidad dificulta la capacidad de eliminarla. En las entrevistas muchos artistas reconocen las dificultades que ha tenido la cuarentena, pero el problema no es el momento en sí, sino la capacidad que cada quien tenía para responder a la misma: si la organización podía sostenerse o tenía una estabilidad previa, entonces probablemente iba a resistir, sino la cuarentena iba a ser un golpe fuerte.

Los clústers creativos como forma de intermediación: Gracias a la influencia que tienen los artistas en la exportación directa de su producto a través de viajar ellos mismos a los lugares de circulación se crean clústers internacionales que se enfocan en nichos hiper específicos de consumo. En este sentido las ferias, festivales o similares son clave para lograr buenas intermediaciones, no obstante no se trata de grandes ferias que promueven grandes éxitos, sino más bien de pequeños eventos enfocados en nichos específicos precisamente para promover estas nuevas formas de consumo.

Al mismo tiempo los grandes corporativos intermedian entre ellos y no con artistas por fuera de sus organizaciones. Esto implica que los “grandes éxitos” impiden la capacidad de fortalecer los clústers cuando estos son el foco de las políticas. Dicho de otra manera, los pequeños productores están en contacto con pequeños distribuidores que intermedian entre producción de mercado a manera de porteros de entrada y salida de cada país y eso permite la circulación internacional de bienes creativos que están en mercados más de nicho. El asunto acá es que esos nichos y esas redes pueden fortalecerse en cuanto encuentren relaciones homólogas en otros países y justamente la necesidad es reforzar esos espacios.

La co-creación es la estrategia principal: Las coproducciones son la manera en que se estructuran las organizaciones entre sí para lograr redes de trabajo que van más allá de la intermediación y se enfocan también en la producción. Esto permite disminuir riesgos en la inversión directa, alianzas que fortalecen

el trabajo y ayudan en la promoción y circulación. Esto implica que lo principal es el desarrollo de proyectos y no de empresas, pues estas se consolidan para poder acceder a recursos financieros estatales.

La oferta de mecanismos de política pública para la internacionalización debe ser diferenciada: el desarrollo de los sectores creativos se toma desde generalidades que dificultan las producciones de nicho de las que se habla en este documento, puesto que cada proyecto es diferenciado y tienen características muy específicas a su propio mercado. Las leyes generalistas impiden estos desarrollos, en Chile por ejemplo la formalización impide el movimiento de colectivos que son bastante fuertes en la creación; las leyes editoriales o audiovisuales en Colombia no toman en cuenta estas distribuciones de nicho sino que se enfocan en la gran promoción de éxitos que no representan el mercado.

Financiamiento

Este trabajo es resultado de la información que se obtuvo de una investigación financiada por la Alianza del Pacífico, cuyo informe es de consumo interno de la organización.

Referencias

- Alexander, P. (2002).** Peer-to-Peer File Sharing: The Case of the Music Recording Industry. *Review of Industrial Organization*, 20, 151-161. <https://doi.org/10.1023/A:1013819218792>
- Anderson, C. (2008).** *The long tail. Why the future of business is selling less of more.* Cornerstone Digital.
- Arango, F. E. (2014).** De lo offline a lo online: lo virtual como oportunidad de negocio en la industria discográfica colombiana. *Poliantea*, 10(19), 95-144. <https://doi.org/10.15765/plnt.v10i19.576>
- Arcos-Palma, R. (2007).** De la muerte del autor a la muerte del artista. *Calle 14. Revista de investigación en el campo del arte*, 1(1), 34-44. <https://doi.org/10.14483/21450706.1176>
- Bacal, T. (2017).** Una categoría en acción: los productores. *Cuestiones de Sociología*, 8(16), e029. <https://doi.org/10.24215/23468904e029>
- Barrero, J. [entrevistadora]. (2019).** *Entrevista directa a Simón Mejía de Bomba Stereo en el marco del BOMM 2019.* Comunicación personal no publicada.
- Barrero, J., Machicado, J., Peña, J. J., Quintero, A. y González, E. (2016).** *Del disco compacto al streaming: la transformación de los modelos de negocio en la industria musical.* Informe Final. Cámara de Comercio de Bogotá. https://www.academia.edu/22664859/DEL_DISCO_COMPACTO_AL_STREAMING_LA_TRANSFORMACION_DE_LOS_MODELOS_DE_NEGOCIO_EN_LA_INDUSTRIA_MUSICAL
- Besharov, M. & Smith, W. (2014).** Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bourdieu, P. (1984).** *Distinction: a social critique of the judgement of taste.* Harvard University Press.
- Cánepa, G. y Ulfe, M. E. (2014).** Performatividades contemporáneas y el imperativo de la participación en las tecnologías digitales. *Anthropologica*, 32(33), 67-86. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92122014000200004
- Cohendet, P., Grandadam, D. & Simon, L. (2009).** Economics and the ecology of creativity: evidence from the popular music industry. *International Review of Applied Economics*, 23(6), 709-722. <https://doi.org/10.1080/02692170903239879>
- Cohnheim, N., Geinsinger, D. y Pienika, E. (2011).** Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical. En Asuaga, C. (Coord. y Ed.); *La Cultura en Uruguay: una mirada desde las ciencias económicas.* Fundación Cultura Universitaria (FCU).
- Cortázar, D. (2019).** Las organizaciones musicales en Colombia: ejemplificación de la anarquía organizada. Conferencia presentada en *XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional: Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales*, de la RED MEXICANA DE INVESTIGADORES EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES – REMINEO. Universidad de Guanajuato – Universidad Autónoma Metropolitana. 23 y 24 de mayo de 2019. Guanajuato, Gto, México.
- Cortázar, D. (2021).** El campo institucional del emprendimiento creativo: una primera aproximación. *Revista de Administración y Organizaciones (RAYO)*, (En prensa).

- de la Rosa, A., Rivera, A. y Marín, A. (2015).** Propuesta de clasificación integral de la MIPYME basada en la complementariedad disciplinar de las perspectivas económica, administrativa y organizacional. En: Rivera González, Igor y De la Rosa, Ayuzabet (Coords.). *La MIPYME a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación*. Grupo Editorial Gasca.
- de Propriis, L. & Mwaura, S. (2013).** *Demystifying cultural intermediaries: Who are they, what do they do and where can they be found in England?* Discussion Paper. University of Birmingham, Birmingham. Birmingham Business School. <http://epapers.bham.ac.uk/1768/>
- Eikhof, D. R. & Haunschild, A. (2006).** Lifestyle meets market: bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and innovation management*, 15(3), 234- 241. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x>
- Eikhof, R. (2014).** Transorganizational work and production in the creative industries. En Bilton, C. & Cummings, S. (eds). *Handbook of management and creativity*, Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781000977.00028>
- Glynn, M. A. & Lounsbury, M. (2005).** From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x>
- Hall, R. (1996).** *Organizaciones, estructura y proceso*. Editorial Prentice Hall.
- Hammou, K. (2016)** Mainstreaming French rap music. Commodification and artistic legitimation of othered cultural goods. *Poetics*, 59, 67-81. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2016.05.002>
- Hirsch, P.M. (2000).** Cultural industries revisited. *Organization Science*, 11(3), 263-361. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.356.12498>
- Huygens, M.; Baden-Fuller, C.; Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2001).** Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry, 1877-1997. *Organization Studies*, 22(6), 971-1011. <https://doi.org/10.1177/0170840601226004>
- Klerk, S. (2015).** The creative industries: An entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53(4), 828-842. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0169>
- Küng, L. (2014).** Leading for creativity in turbulent times. En Bilton, C. & Cummings, S (eds). *Handbook of management and creativity*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781000977.00022>
- Throsby, D. (2012).** Heritage Economics: a conceptual framework. En Licciardi, G. & Amirtahmasebi, R. (Eds.). *The Economics of uniqueness. Investing in historic city cores and cultural heritage assets for sustainable development*. World Bank Group. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/heritage-economics-a-conceptual-framework>
- Toffler, A. (1980).** *The Third Wave*. William Morrow Press.