



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE ARQUITECTURA
CARRERA GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA.

**“KENOS, MODELO DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA
CONSULTORA DE PROYECTOS CULTURALES EN LA REGIÓN DE
VALPARAÍSO”**

ALUMNA: **DANIELA JEAMY AGUAYO MUÑOZ**
PROFESOR GUÍA: **RAÚL DUVAUCHELLE ZAMORA**

**PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR TURÍSTICO CULTURAL
Y AL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO EN TURISMO Y CULTURA**

VALPARAÍSO, 2017

DEDICATORIA

*A mis amigos, familia y mi pareja por estar siempre conmigo
para ayudarme a cumplir mis sueños.
Gracias a todos quienes en algún momento han confiado en mí
para construir historias, proyectos y momentos felices.
Desde siempre en mí pueden encontrar una mano amiga.*

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de mi formación profesional me he encontrado con muchísimas personas que me han apoyado y han confiado su cariño y compromiso en mí, y espero poder retribuirles a través del desarrollo de este proyecto o a lo largo de mi vida. A todos y cada uno de ellos espero mencionar o hacer alusión en este apartado, por ser formar parte de mi aprendizaje y buenos momentos en esta etapa de mi vida.

Agradezco a mis amigos y amigas por ser grandes apoyos en mi vida universitaria, a todos aquellos que, desde los 18 años, cuando decidí irme de casa de mi madre y entrar a la Universidad, me dieron techo, comida, cariño, un lugar en sus familias, buena onda y energías cuando no tenía a donde ir, por ser la familia que elegí para acompañar mis pasos y estar ahí cuando me sentía agobiada por mis problemas. Gracias a todas esas personas que sin conocerme me han ayudado con algún buen gesto, enseñarme algo nuevo, que me han ayudado a realizar los eventos y organizaciones que se me han ocurrido, por quienes han confiado en mis ideales para hacer de este mundo un lugar mejor.

A quienes fueron mis compañeros en la Universidad, en particular a Carlos Tapia, por aguantarme, quererme y ser un amigo incondicional, a Elizabeth Chávez, por su buena onda, momentos felices, risas y su sinceridad que me ha ayudado a crecer como persona, a Fernanda Lillo, por acompañarme en muchas de mis mudanzas de “hogar”, por su amistad, compañerismo, sinceridad, cariño y entrega, gracias por confiar en mí y aceptar ser parte importante en este proyecto. A Marta Morales y Andrea Barahona por su amistad, compañerismo, apoyo, consejos, honestidad y por los momentos felices compartidos, por ser y estar más allá de la Universidad.

Gracias a mi madre y a mi abuela quienes a pesar de no saber cómo estar allí para mí cuando necesitaba su apoyo, se han sacrificado y postergado económicamente para entregarme lo material que he necesitado para seguir avanzado en mi camino y poder lograr mis metas. Gracias a mi madre por permitirme enseñarle a querer cambiar y mejorar su propia vida y volver a ser parte de ella. Y a pesar de sus largas ausencias, irresponsabilidades y falencias, gracias a mi padre por darme apoyo económico y hacerme parte de su vida a pesar del caos.

Gracias a esos hombres que fueron mis pololos o parejas durante estos cinco últimos años por acompañarme, apoyarme y enseñarme valores y oficios nuevos, por hacerme parte de su familia y por ayudarme a reconocer y sanar viejas heridas o malos conceptos acerca de mi cosmovisión acerca del amor y la familia.

A Andrés Aaron Tapia Espinoza, mi pareja y mi compañero de vida, por darme la oportunidad de amar cuando había renunciado a hacerlo, por darme un espacio importante en su vida y su corazón, apoyarme y contenerme incondicionalmente en mis buenos y malos momentos. Gracias por confiarme parte de tu proyecto personal como músico para desarrollar uno de los pasos importantes para plantearme realizar este proyecto, por alentarme a seguir desarrollándome en el áspero camino de la Gestión Cultural y por querer estar en mi compleja pero cálida y aventurera vida.

Gracias a todos esos amigos artistas visuales, músicos, artistas audiovisuales, escultores, diseñadores, deportistas y ciclistas, animalistas, veggies y vegan por creer y confiar en mí, permitirme ser parte de sus proyectos y ser parte de los míos y por acompañarme en el desarrollo de actividades que benefician su propio desarrollo y el desarrollo de las comunidades que nos rodean.

Gracias a todos esos duros golpes que me ha dado la vida porque ahora, después de todos los problemas, el miedo, la soledad, el dolor y la necesidad puedo decir que soy una mujer fuerte, que puedo empatizar con los problemas, dolores y necesidades de los demás, que apreheñdí empíricamente a entender, respetar, querer y desear esta vida y hacerla cada día un poco mejor, tomando un lugar en la sociedad; y saber que tengo un lugar importante que ocupar en el mundo, no sólo para mi bien, sino que para todo lo que desea construirse.

Gracias a todos los profesores que he tenido en mi paso por la Universidad, en especial a quienes me han dado la confianza para compartir la vida y momentos personales, quienes me han apoyado y alentado, a quienes me han aconsejado y dado ejemplos para mejorar cada año. Gracias a Patricia Burgos, Claudio Rojas, Macarena Frutos, Ernesto Gómez, Rodrigo Kaplan, Soledad Ostria y Patricia Valenzuela por su buena voluntad para enseñarme y guiarme en mi formación profesional y a aquellos que saben parte de las complicaciones de mi vida, por darme palabras de aliento y apoyo. Y un agradecimiento especial a Raúl Duvauchelle, mi profesor guía, por las herramientas de formulación y evaluación de proyectos brindadas a través de las asignaturas impartidas, lo que incidió en elegirlo como profesor guía y llevar a cabo el presente Modelo y proyecto. Gracias por la dedicación, apoyo y comprensión que puso a mi disposición a lo largo del proceso, porque a pesar de que no era un tema que dominaba completamente, aceptó el desafío con compromiso para ayudarme, tomándose el tiempo de aprender acerca de Gestión Cultural.

En resumen, gracias a todos aquellos que formaron parte de mi desarrollo como persona y como profesional estos cinco intensos años de vida universitaria y aprendizaje para la etapa laboral.

Sé muy bien que el camino continúa y me alegra saber que estoy rodeada de gente maravillosa en la que puedo confiar y con quienes puedo contar, que sin dudarlo apoyaré en lo que necesiten y con quienes pretendo construir desde la empatía, el amor y comprensión, a pulso y día a día un mundo mejor.

ÍNDICE

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTOS iii

ÍNDICE v

RESUMEN xi

ABSTRACT..... xii

INTRODUCCIÓN xiii

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL 1

 1.1 Cultura.....1

 1.1.1 Cultura e Identidad.....2

 1.1.2 Cultura y Desarrollo local 2

 1.1.3 Paisaje Cultural 2

 1.1.4 Cultura y Asociatividad 3

 1.1.5 Arte 4

 1.1.6 Artista.....5

 1.1.7 Disciplinas Artísticas 5

 1.1.8 Gestión Cultural 11

 1.1.9 Actores Clave Vinculados a la Gestión Cultural.....13

 1.1.10 Mediación Cultural 15

 1.1.11 Mediación Artística.....15

 1.2 Proyecto Cultural 16

 1.2.1 Trabajador de la Cultura y las Artes 16

 1.2.2 Precariedad Laboral 18

 1.2.3 Industrias Creativas o Culturales 18

 1.2.4 Economía Creativa o Cultural.....20

 1.2.5 Integración Horizontal de Servicios.....21

 1.2.6 Marketing.....22

 1.2.7 Marketing Holístico 23

 1.2.8 Cultura Organizacional 24

 1.2.9 Comunicaciones 27

 1.2.10 Gestión de Redes para el Desarrollo Cultural Local 29

 1.2.11 Modelo de Gestión 29

CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES.....34

2.1	Antecedentes Generales Región de Valparaíso.....	34
2.1.1	Subdivisión Territorial	36
2.2	Políticas Culturales	36
2.2.1	Política Cultural en Chile (2017 - 2022).....	37
2.2.2	Visión de la Política Cultural	38
2.2.3	Objetivos de la Política Cultural Regional Valparaíso (2011-2016).....	39
2.3	Sector Cultural en la Economía	40
2.3.1	Mapeo de Recursos	41
2.4	El Medio Cultural	42
2.4.1	Sistema de Organización Pública de la Cultura	42
2.4.2	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).....	43
2.5	Estudio de Casos	45
2.5.1	Caso 1: Kaleido Consultoría (España)	45
2.5.2	Caso 2: DyD Consultores.....	46
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO		47
3.1	La Gestión Cultural en Chile	47
3.2	La Economía y el Sector Cultural en Chile.....	47
3.3	La Realidad de los Trabajadores de la Cultura y las Artes en Chile.....	49
3.3.1	Marco Legal para Trabajadores de las Artes.....	49
3.3.2	Diagnóstico de Trabajadores del Área Cultural en Valparaíso	50
3.4	Organizaciones Comunitarias	57
3.5	Centros Culturales.....	57
3.6	FODA de las Industria Creativa o Cultural.....	57
3.7	Encuesta	59
3.7.1	Objetivos	59
3.7.2	Resultados y Análisis de Datos	60
3.7.3	Conclusión de la Encuesta	68
3.8	Conclusiones Diagnostico Situación Actual	68
CAPITULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO		69
4.1	Justificación de la Propuesta	69
4.1.1	Imagologo	70
4.2	Gestión Estratégica	71
4.2.1	Visión.....	72
4.2.2	Misión	72
4.2.3	Valores	73
4.2.4	Descripción General del Servicio.....	73

4.3	Usuarios	73
4.3.1	Usuarios Directos	73
4.3.2	Usuarios Indirectos	74
4.3.3	Beneficiarios Indirectos	74
4.3.4	Beneficiarios Potenciales	74
4.4	Descripción del Negocio	74
4.5	Servicios.....	75
4.5.1	Asesoría en Formulación de Proyectos	76
4.5.2	Evaluación de Proyectos	76
4.5.3	Plan de Producción de Recursos Artísticos.....	76
4.5.4	Presupuesto y Plan de Financiamiento.....	77
4.5.5	Asesoría en Gestión de Imagen y Branding	77
4.5.6	Asesoría para la Obtención de Personalidad Jurídica	77
4.5.7	Investigación de Público y Estrategia de Marketing	78
4.6	SIPOC de Servicios.....	78
4.6.1	Asesoría en Formulación de Proyectos	78
4.6.2	Evaluación de Proyectos	80
4.6.3	Plan de Producción de Recursos Artísticos.....	80
4.6.4	Presupuesto y Plan de Financiamiento.....	81
4.6.5	Asesoría en Gestión de Imagen y Branding	82
4.6.6	Asesoría para la Obtención de Personalidad Jurídica	83
4.6.7	Investigación de Públicos y Estrategia de Marketing	84
4.7	Actividades Estratégicas	84
4.8	Alianzas Estratégicas	85
4.9	Programa Estratégico de Comunicaciones.....	86
4.10	Financiamiento.....	89
4.10.1	Aporte Institucional.....	89
4.10.2	Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).....	90
4.10.3	Auspicio Privado.....	90
4.11	Flujo de Caja	91
4.11.1	Desglose de Inversión	93
4.12	Carta Gantt	101
4.13	Capacidad de Carga Operativa.....	102
4.14	Ventaja Competitiva	104
CAPÍTULO V: ESTRUCTURA EMPRESARIAL		105
5.1	Estrategias de Plan de Comunicación y Marketing Mix.....	105

5.2 Marketing Mix 105

5.2.1 Producto / Servicio.....105

5.2.2 Precio 106

5.2.3 Punto de Distribución.....107

5.2.4 Promoción 108

5.2.5 Personas 108

5.2.6 Proceso 109

5.2.7 Presencia Física.....109

5.3 Marco Legal 110

5.3.1 Personalidad Jurídica 110

5.4 Directiva y Socios 112

5.4.1 Organigrama 113

CONCLUSIONES 114

BIBLIOGRAFÍA 116

LINOGRAFÍA 119

ANEXOS 121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de la gestión cultural. 12

Tabla 2: Actores de gestión cultural. 14

Tabla 3: Conceptos de Economía y Cultura.....20

Tabla 4: Ejes, Objetivos y Propósito de la Política Cultural Regional, Valparaíso (2011-2016). 40

Tabla 5: Medios culturales.....42

Tabla 6: Niveles territoriales de gestión de los organismos públicos 43

Tabla 7: Diagrama SIPOC servicio de Asesoría en Formulación de Proyecto 79

Tabla 8: Ítems de Inversión Inicial 91

Tabla 9: Inversión en Equipos 93

Tabla 10: Inversión en Insumos 93

Tabla 11: Inversión en Servicios.....94

Tabla 12: Ingresos Anuales por 4 Periodos 94

Tabla 13: Ingresos por Servicios nuevos o Proyectos alternativos 95

Tabla 14: Sueldos de 2018 a 2021 96

Tabla 15: Cálculo de Costos Fijos y Variables 96

Tabla 16: Análisis de Inversión 97

Tabla 17: Flujo de Caja Escenario Normal 98

Tabla 18: Flujo de Caja Escenario Pesimista.....98

Tabla 19: Costos Fijos y Variables del Escenario Pesimista 99

Tabla 20: Tabla de Amortización de Escenario Pesimista.....99

Tabla 21: Flujo de Caja Escenario Optimista 100

Tabla 22: Carta Gantt de pasos para poner en marcha la empresa.....101

Tabla 23: Estratificación de pasos de cada Servicio 102

Tabla 24: Capacidad de Carga Operativa teórica de los primeros seis meses de funcionamiento
.....103

Tabla 25: Justificación de Fijación de Precios.....106

Tabla 26: Precios por Servicios 107

Tabla 27: Giros aplicables a la empresa.....110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena productiva del sector audiovisual o cinematográfico.....8

Ilustración 2: Cadena productiva del libro.....9

Ilustración 3: Procesos de producción musical. 9

Ilustración 4: Cadena productiva de la música y los registros fonográficos.....10

Ilustración 5: Modelo de círculos Concéntricos de Throsby. 19

Ilustración 6: Variables a considerar para un modelo de gestión inserto en el sector cultural. 30

Ilustración 7: Mapa referencial de Chile - Región de Valparaíso. 34

Ilustración 8: Mapa Político-Administrativo Región de Valparaíso.....35

Ilustración 9: Trabajadores de la cultura en Valparaíso por disciplina artística. 51

Ilustración 10: Categorías ocupacionales de los trabajadores de la cultura de Valparaíso. 51

Ilustración 11: Tipos de contrato de los trabajadores de la cultura de Valparaíso en general y para la actividad cultural.....52

Ilustración 12: Tipos de título de los trabajadores de la cultura de Valparaíso. 52

Ilustración 13: Puntos de difusión, exhibición y comercialización transversales en Valparaíso. .55

Ilustración 14: Gráfico de respuestas 60

Ilustración 15: Isologo de la empresa Kenos Consultora.....70

Ilustración 16: Estructura de Medios de comunicación y difusión 89

RESUMEN

Kenos Consultora es el resultado de un análisis hecho después de años de estudio, trabajo y experiencias laborales en lo que actualmente se conoce como el sector de las Industrias Creativas de la región de Valparaíso, territorio en el que conviven una gran cantidad de trabajadores de la cultura, altamente profesionalizados en sus áreas específicas, que buscan consolidar sus conocimientos y trabajo en forma de emprendimientos, organizaciones, centros culturales o espacios de difusión artístico-cultural.

Sin embargo, a pesar de su alto conocimiento, profesionalización y calidad de propuestas artísticas, se identificó una problemática común perpetrada desde épocas remotas y altamente preocupante para todas las instituciones y personas que de alguna forma se relacionan laboralmente con artistas; y es que los trabajadores de la cultura muchas veces desconocen cómo orientar sus esfuerzos para

obtener un provecho económico que les permita recibir una justa remuneración por su trabajo generando una estabilidad personal y así realizar su labor con un nivel menor de incertidumbre, precariedad, angustia y frustraciones. Situación que a través de la administración de recursos y herramientas de formulación de proyectos puede ser resuelta a niveles individuales, grupales y potencialmente puede beneficiar a toda la Industria y a la economía del sector creativo.

El modelo de negocios propuesto para la creación de Kenos Consultora busca responder a problemáticas colectivas e individuales acerca de la precarización de la labor del artista y los negocios e instituciones que se sustentan y trabajan en el rubro del Arte, a través de servicios de consultoría integral que apuntan a formular proyectos, evaluarlos, ofrecer alternativas de financiamiento, operación y administración de recursos, formalización de organizaciones y alternativas que alejen al trabajador de la cultura del “trabajo en negro”; acudiendo siempre a utilizar todos los recursos necesarios que tiene el cliente a su alcance y los existentes en el territorio de forma asociativa, responsable y justa para sacar adelante cada proyecto.

Palabras Clave: Consultora, Proyectos Culturales, Modelo de Negocios, Industrias Creativas, Precarización Laboral, Asociatividad, Administración de Recursos.

ABSTRACT

Kenos consultant in result of the analysis made after years of study, work, and labor experiences, in the actual known creative industries of Valparaíso region, habited by some lot highly professionalized cultural workers on their specific areas, seeking to consolidate their knowledge and work in shape of ventures, organizations, cultural centers or spaces of artistic-cultural diffusion.

However, despite of their high knowledge, professionalization, and quality artistic proposals, a common problem perpetrated since remote ages and highly worrying to the art labor related people and institutions was identified; and that's the cultural related workers usually don't know how to orientate their efforts to obtain the economic success allowing them to receive a fair remuneration for their work generating personal stability and thus carry out their work with a lower level of uncertainty, precariousness, anguish and frustrations. Situation that through the administration of resources and tools of project formulation can be solved to individual and group levels and potentially it can benefit to all the Industry and to the economy of the creative sector.

The business model proposed for the creation of Kenos Consultant seeks to address collective and individual problems about the casualization of the work of the artist and businesses and institutions that support and work in the field of Art, through comprehensive consulting services that aim to formulate projects, evaluate them, offer financing alternatives, operation of resources, formalization of organizations and alternatives that distance the worker from the culture of "black work"; always going to use all the necessary resources that the client has at their disposal and those existing in the territory in an associative, responsible and fair way to carry out each project.

Key words: Consultant, Cultural Projects, Business Model, Creative Industries, Labor Precarization, Associativity, Resource Management.

INTRODUCCIÓN

El modelo de negocio propuesto a continuación representa el resultado de una investigación, estudio, trabajo y vivencia de la labor con instituciones como el Consejo de la Cultura las Artes, Tramados, SmArt, Balmaceda Arte Joven Valparaíso, Festival de Cine de Viña del Mar, Festival de Cine Recobrado, Festival de Cine DIVA, personas y organizaciones que desarrollan su trabajo en torno a la exposición de sus conocimientos y labor artística, a través de obras artísticas o culturales. Después de cinco años de identificar características y problemáticas del entorno cultural, que se relaciona innegablemente al turismo, se identificó una problemática que rodea y forma parte de la vida de los trabajadores de la cultura y radica en el escaso o nulo conocimiento y aplicación de herramientas de administración de los recursos disponibles en el desarrollo del proceso de un proyecto cultural.

Para responder a la problemática detectada se crea el proyecto titulado Kenos Consultora de proyectos culturales, el cual busca ser un apoyo y motor de estímulo en el crecimiento de las industrias creativas, y en el proceso favorecer a generar mejoras en las condiciones laborales y el desarrollo profesional y sustentable de los artistas en la Región de Valparaíso. Todo esto aplicando conocimientos de gestión y administración de empresas, por medios como la búsqueda de alternativas de financiamiento, formulación y evaluación de proyectos, desarrollo del branding de las organizaciones o artistas, optimización de recursos y administración de recursos.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

Para facilitar y ampliar la comprensión del presente documento, es necesario tener en cuenta aquellos conceptos relevantes que dan sentido a la estructura y desarrollo del modelo de gestión para la consultora de proyectos culturales en la región de Valparaíso. Es entonces, a través de este Marco Conceptual, dónde se determinan las definiciones e interpretaciones de conceptos, ideas y términos asociados, para poder comprender a cabalidad el Modelo de Negocio y con el sentido en que éste fue diseñado.

1.1 Cultura

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, las Ciencias y la Cultura, en la “Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales” de 1982, declara:

“...la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”.

Se puede entonces decir que la cultura es un concepto amplio que abarca el desarrollo de las sociedades humanas en todos sus aspectos. Asociado a una serie de complejidades, tanto en cantidad de acepciones que pudiera tener el concepto, como en los elementos que lo componen, la Cultura es un entorno inmaterial en el cual las actividades humanas tienen desarrollo, siendo los márgenes que delimitan los flujos y modos de accionar.

Para Néstor García Canclini reconoce a la cultura como "el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce, y transforma mediante operaciones simbólicas" (1987). La cultura se reconoce en las relaciones humanas y el continuo movimiento de las personas, su entorno y sus obras, que hacen de cada una de sus vidas una historia, parte a su vez de una cultura. Esta se escribe entonces con la existencia de individuos y grupos sociales; es en la sociedad donde se reconocen los aspectos distintivos, los símbolos, los valores, las tradiciones y las manifestaciones culturales.

1.1.1 Cultura e Identidad

La observación de los seres humanos en su diario vivir es la forma de comprender el hacer cultural. Las prácticas culturales cotidianas de los pueblos, comunidades, grupos y familias deben ser objeto de nuestra atención y comprensión. Estas dan cuenta de la existencia de culturas; de ahí que en una misma región puedan convivir culturas locales diversas, lo que permite hablar de culturas dentro de una cultura.

Según Héctor Ariel Olmos, identidad se refiere a personas, costumbres, raíces, tradiciones, historias, construcciones colectivas e individuales que se observan, se viven y se reproducen en el espacio que habitamos.

“Al pensar en identidad cultural se prefiere distinguir que esta habla de la designación de un sistema dinámico de conocimientos y reconocimientos de un grupo humano con respecto a otro, con sus elementos espirituales y materiales que concretan la diferencia como identidad”. (Cruz-Coke, 2009)

Identidad se observa en la diferencia reconocible en los grupos humanos, con la existencia de elementos materiales e inmateriales que los distinguen en el diario vivir. Lo inmaterial se asoma por medio de las creencias, conocimientos, costumbres, tradiciones y sentidos. La materialidad, lo tangible, se expresa en construcciones, objetos y territorios. Los individuos y su sistema de relaciones colectivas dinámicas, con sus reconocimientos, son el centro de la identidad cultural.

1.1.2 Cultura y Desarrollo local

La cultura juega un papel importante en el desarrollo de las personas al interior de cada territorio, a tal punto que muchos pueblos y lugares del planeta han apostado por una revalorización de lo cultural y las personas culturalmente valiosas, de lo identitario, recreando incluso nuevas identidades culturales y patrimoniales como eje de su propio desarrollo.

La cultura aporta a la cohesión social a través del acceso y uso del patrimonio cultural y natural, y de los espacios públicos. Finalmente, contribuye al fomento de la ciudadanía participativa en la medida en que da acceso a educación extra académica y a nuevas tecnologías a través de centros culturales o de medios de comunicación alternativos.

El desarrollo local se ha convertido en el nuevo articulador de las políticas de patrimonialización. Mientras la sociedad de los lugares se convierte en la sociedad de los flujos, parece como si los lugares se involucraran en una obra de construcción identitaria que privilegia la dimensión local o ciudadana por encima de las nacionales, estatales o globales. La identidad es el viejo territorio del patrimonio y no es de extrañar que entre los objetivos reconocidos por la mayor parte de actuaciones culturales que se realizan en estos ámbitos, figure la reconstrucción de identidades locales. (Cruz-Coke 2009)

1.1.3 Paisaje Cultural

Hoy en día, existe la tendencia hacia una nueva interpretación del paisaje. Ya no sólo se valora y comprende la parte físico-geográfica de la zona en estudio, sino que cobran igual relevancia las

actividades humanas que allí se desarrollan. El paisaje gana complejidad al momento que se tiene esta visión integral de lo que un territorio implica, propiciando la creación de una nueva “cultura del territorio” (Álvarez, 2011). Así, el territorio comienza a ser concebido como paisaje siendo el fondo escénico donde la vida de las personas tiene lugar. De este modo, la cultura territorial dirá relación con el valor que se le dé al paisaje en cuestión, en términos de consciencia, usos y cuidados.

El surgimiento de la consciencia ecológica ha contribuido a la fuerza que toma esta corriente de pensamiento que valora el espacio natural, al mismo tiempo que se es consciente de la relevancia de las actividades que allí se llevan a cabo pues “Allí donde viven, los seres humanos se apropian de la naturaleza en términos culturales, esto es, modelan los paisajes al tiempo que desarrollan su cultura (...). Los paisajes constituyen siempre estructuras culturales expuestas a las dinámicas económicas y a las actuaciones socioculturales, que conforman la materia prima a partir de la cual se teje cualquier paisaje, cada uno con su diseño particular y, por ende, su valor único” (Seeland, 2008).

Entonces el paisaje pasa a cumplir un rol relevante al momento de expresar la relación entre el territorio y la sociedad, transformando el medio físico en *paisaje cultural* en la medida que se genera esta apropiación simbólica de este. Ello se transforma en una idea-guía constituyendo las bases para el diseño de los territorios de manera consciente. De este modo, se complementan y coordinan tres funciones esenciales: satisfacer nuevas aspiraciones de la población, se orientan las modificaciones físicas y culturales que su estilo de vida produce y regular prudentemente el uso de los recursos.

Bajo esta mirada, la actividad humana consciente se convierte en un pilar de construcción de paisajes, buscando asegurar su perduración en el tiempo y es esta toma de consciencia desde dónde se promueve que el ser humano pase de ser objeto, a ser sujeto de transformación en la búsqueda del cuidado del medio ambiente, la cultura, del patrimonio, su quehacer en ellos y del cambio necesario para asegurarlo.

1.1.4 Cultura y Asociatividad

Entenderemos la Asociatividad a nivel universal como aquella “caracterizada por la acción orientada al entendimiento, concepto de acción social basado en la reflexividad del vínculo social”¹ concepto que permite mantener el hilo conductor y rescatar un enunciado más práctico que sea aplicable al estudio de la Asociatividad de la Industria Cultural de la región, por lo tanto, se adoptará la definición de asociatividad como:

“Un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, 1997)

Existe una tendencia entre los trabajadores y actores de la cultura hacia la asociatividad y de acuerdo con algunos enfoques, la presencia de organizaciones y estrategias formales de asociación gremiales o sindicales es un indicador de que la institucionalización en las actividades culturales

¹ El Informe de Desarrollo Humano en Chile 2000, Más Sociedad para Gobernar el Futuro. Publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Santiago de Chile, marzo 2000.

es el siguiente paso para consolidar la profesionalización en el sector. Desde esta perspectiva es importante comprender que la asociatividad refiere a mecanismos de relación y acción conjunta entre distintos actores como empresas, personas naturales y jurídicas u organizaciones con y sin fines de lucro, interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente y los beneficios que implican trabajar asociativamente en el sector cultural son, el poder acceder a más oportunidades, aprovechar y tener más recursos para ejecutar una actividad de forma eficiente y tener mayor representación al plantearse. (CNCA, 2004)

La asociatividad cuenta con las siguientes características

- a) Participación voluntaria; ninguna empresa o personas están obligadas a formar parte de ninguna organización si no tiene la certeza de que las oportunidades que se brinden favorecerán el desarrollo de su empresa o persona.
- b) Organización autónoma; es independiente de las empresas de los participantes y permite una estrategia colectiva donde los problemas se resuelven entre los actores y donde cada uno decide que beneficios tomar y que información entregar.
- c) No excluyente a ningún agente por el tipo de mercado en el cual opera; la asociatividad es muy flexible y permite la integración de cualquier actor independiente del campo de acción o tipo de industria en el que se desarrolle. Normalmente los grupos asociativos se reúnen por determinados rubros o actividades, pero se puede incorporar a socios de diferentes sectores.
- d) Pueden tener diferentes formas jurídicas y organizacionales; legalmente en Chile pueden adquirir ocho formas frente al estado y un sinnúmero de modelos organizativos que dependen de varios factores, por ejemplo; de los objetivos.
- e) Es apropiada para pequeñas y medianas empresas; porque este tipo de agrupaciones se reúnen para enfrentar los retos del mundo contemporáneo y las políticas de mercado actuales para tener más expectativas de desarrollo, no así las grandes empresas que forman directamente alianzas estratégicas con otras empresas de similar magnitud.
- f) Permite resolver problemas colectivos manteniendo la independencia gerencial de las empresas o personas participantes; es decir, que cada participante decide que acciones tomar para el desarrollo de su propia empresa y de ninguna manera la asociación puede intervenir en la administración de ella.

1.1.5 Arte

La palabra arte viene del latín *ars*, *artis* del griego, es entendido generalmente como cualquier actividad o producto realizado por el humano con una finalidad estética y también comunicativa, mediante la cual se expresan ideas, emociones o, en general, una visión del mundo, a través de diversos recursos, como los plásticos, lingüísticos, sonoros, corporales y mixtos. El arte es un componente de la cultura, reflejando en su concepción los sustratos económicos y sociales, y la transmisión de ideas y valores, inherentes a cualquier cultura humana a lo largo del espacio y el tiempo.

El arte ha sido desde siempre uno de los principales medios de expresión del ser humano, a través del cual manifiesta sus ideas y sentimientos, la forma como se relaciona con el mundo. Su función puede variar desde la más práctica hasta la ornamental, puede tener un contenido religioso o simplemente estético, puede ser duradero o efímero.

El arte actual tiene oscilaciones continuas del gusto, cambia simultáneamente junto a este: así como el arte clásico se sustentaba sobre una metafísica de ideas inmutables, el actual, de raíz kantiana, encuentra gusto en la conciencia social de placer, llamada cultura de masas.²

1.1.6 Artista

Persona dotada de la capacidad y habilidad para crear y cultivar alguna de las bellas artes, esta se dedica profesionalmente al arte. “El arte tiene un papel importante que desempeñar en la educación ya que los artistas pueden ejercer con sus obras una influencia en la concepción que la población entera, y en particular la juventud, pueden tener del mundo”. (Unesco, 1980).

El artista profesional es definido como el sujeto que cumple con las siguientes características: Es una persona que destina al menos ocho horas semanales al desarrollo y ejecución de obras de su autoría, o a la interpretación de obras de terceros. Se considera un artista una persona que logra percibir ingresos a partir de la distribución o venta de sus obras, o captación de derechos, y que expone su obra al público de manera sistemática. De igual forma, un artista profesional invierte, por sí mismo o a través de terceros, en la realización de sus obras, ya sea en materiales, instrucción u otro tipo de insumos. (Proyecto Trama, 2014)

1.1.7 Disciplinas Artísticas

Las disciplinas artísticas mencionadas en el siguiente texto serán las consideradas a abordar por los servicios que ofrece Kenos Consultora.³

- a) Artes Visuales: El concepto de artes visuales es la denominación actual que abarca las disciplinas de las Bellas Artes (el dibujo, la pintura, la escultura y el grabado) e incluye nuevas áreas como la fotografía, la gráfica, las instalaciones y las nuevas tecnologías.

En la actualidad los artistas visuales circulan por diversas áreas creativas: diseñan ambientes o instalaciones, crean actos teatrales o performances, se interesan en utilizar videos, imágenes de TV, experimentan integrando la escultura con la pintura, recogen objetos y los utilizan estéticamente, intervienen fotografías, recurren a la música o a la luz, se alimentan del cómic, del imaginario popular, o toman prestados elementos de la publicidad y el diseño.

Algunos de los principios plásticos de las Artes Visuales son:

- a.i) Armonía: Principio estético relacionado con la unidad de una obra artística. En las artes, este principio implica simetría, equilibrio y proporción.

² Adaptado de <https://richardymarlon.wordpress.com/2014/03/11/vision-actual/>

³ Adaptado de Herramientas para la Gestión Cultural Local, Apreciación artística, Consejo de la Cultura y las Artes, 1º Edición, 2012.

a.ii) Color: Impresión producida en la vista y en los centros cerebrales de la visión. (Ejemplo: colores cálidos y fríos).

a.iii) Composición: Técnica de agrupar las partes de una obra de arte, tendiente a lograr un resultado integrado y armónico.

a.iv) Espacio: Extensión entre cuerpos, relación entre objetos, que sugiere profundidad, volumen en un plano o superficie bidimensional.

a.v) Forma: Relación de las partes con el conjunto o total, es la configuración, organización, estructura de los cuerpos percibidos por los sentidos.

a.vi) Perspectiva: Consiste en representar los objetos sobre una superficie como ellos aparecen ante nuestra vista a través de un fenómeno visual en que se percibe las formas, perdiendo su tamaño y se achican los intervalos entre ellas a medida que se alejan del espectador.

- b) Artesanía: Artesanía es entendida por Unesco y el Centro de Comercio Internacional (ITC) como productos producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas, religiosa y socialmente.

Es posible distinguir entre:

b.i) Artesanía tradicional: Tiene un marcado componente patrimonial y territorial, centrada en la experiencia cultural de las comunidades.

b.ii) Artesanía indígena: Se relaciona directamente con las manifestaciones culturales de los pueblos originarios, y entendida como vehículo del patrimonio inmaterial.

b.iii) Artesanía contemporánea: Corresponde a las producciones y expresiones actuales que incorporan propuestas creativas, en objetos artesanales que no requieren de una referencia identitaria específica, aunque podrían tenerla.

- c) Artes circenses: Circo es una obra escénica basada en técnicas acrobáticas, de equilibrio, de fuerza y de destreza, históricamente acompañadas de la doma de animales.

En las incontables referencias que se hace a estas artes en la antigüedad, el espectáculo circense está asociado al espectáculo juglaresco callejero, aún antes de que este existiera. No se puede decir que el circo es el arte callejero original, porque la danza, y el teatro también, sin duda, tuvieron sus orígenes en la calle, pero sí que ha mantenido esta asociación durante toda su historia.

Buscó cobijo bajo las lonas de las carpas hace escasos 200 años, pero durante los dos o tres mil años anteriores, mientras el teatro y la danza entraban en espacios más formales, el circo mantuvo su carácter de espectáculo al aire libre y, en concreto, como espectáculo de calle con todos los mecanismos que ahora asociamos al mismo: convocatoria de público e, incluso, el pase de la gorra.

Entre las artes circenses destacan:

c.i) Acrobacia: Implica equilibrio, agilidad y coordinación al realizar una serie de piruetas.

c.ii) Contorsionismo: Práctica de ejercicios denominados contorciones en los que a través de la elasticidad y flexibilidad se adoptan posturas que involucran utilizar las articulaciones del cuerpo humano a la inversa o en una extensión poco habitual.

c.iii) Malabarismo: Consiste en manipular y ejecutar espectáculos con uno o más objetos a la vez, volteándolos, manteniéndolos en equilibrio o arrojándolos al aire alternativamente, sin dejar que caigan al suelo ya sea con las manos o con alguna otra parte del cuerpo.

c.iv) Payaso: Es un personaje representado comúnmente con vestimentas extravagantes, maquillaje excesivo y pelucas llamativas, pero fundamentalmente es un creador, un provocador de risa, sensaciones y emociones.

- d) Danza: Los seres humanos se expresan a través del movimiento y la danza podría definirse como una serie de movimientos corporales rítmicos que siguen un patrón, acompañados generalmente con música y que sirven como forma de comunicación o expresión.

La danza es el arte de expresar, mediante movimientos corporales rítmicos, generalmente acompañados de música, sentimientos, sensaciones, ideas, conceptos e historias. Existen diferentes tipos de danza, por un lado, están la danza clásica, con el ballet y la danza contemporánea, y por el otro están las danzas folclóricas, variadísimas y propias de cada región y cultura (tango, flamenco, Charleston, cumbia, joropo), y la danza moderna, que incluye géneros que van desde el hip hop y el break dance hasta la salsa y el electro dance.⁴ Incluso una acción tan normal como el caminar se realiza en la danza de una forma establecida, en círculos o en un ritmo concreto y dentro de un contexto especial. La danza puede incluir un vocabulario preestablecido de movimientos, como en el ballet y la danza folclórica o pueden utilizarse gestos simbólicos o mimo, como en las numerosas formas de danza asiática. Personas de diversas culturas bailan de forma distinta por razones variadas y los diferentes tipos de danzas revelan mucho sobre su forma de vivir.

- e) Diseño: Hoy el diseño se aborda desde un enfoque gráfico y otro industrial, y en síntesis ambos refieren a un proceso o labor destinada a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales o materiales destinados con diversos fines y usos.

Para que el diseñador pueda concretar su labor debe cumplir con ciertos requisitos:

e.i) Información sobre lo que se va a comunicar.

e.ii) Elección de los elementos adecuados.

e.iii) Componer dichos elementos de la forma más atractiva posible conjugando elementos básicos como el punto, la línea, el plano, el contorno, la textura y el color. La composición artística plasmada a través del diseño se define como una disposición de los elementos que creen un todo satisfactorio que presente un equilibrio, un peso y una colocación perfecta.

- f) Audiovisual: La utilización más frecuente del concepto está vinculada al formato de difusión de contenidos que se vale de imágenes ópticas acompañadas por grabaciones acústicas. Un material audiovisual es visto y oído por el espectador.

⁴ <https://www.significados.com/danza/>

El arte audiovisual surge con el desarrollo del cine sonoro, a finales de la década de 1920. Hasta entonces, la proyección de películas y sonido no iban de la mano, ya que los filmes eran mudos (no contenían grabaciones que pudieran escucharse). A partir del cine sonoro, los expertos comenzaron a referirse a las técnicas de difusión simultáneas como audiovisuales y el término empieza a usarse como sustantivo.

Para dimensionar la industria cinematográfica o audiovisual se debe contemplar el siguiente diagrama:

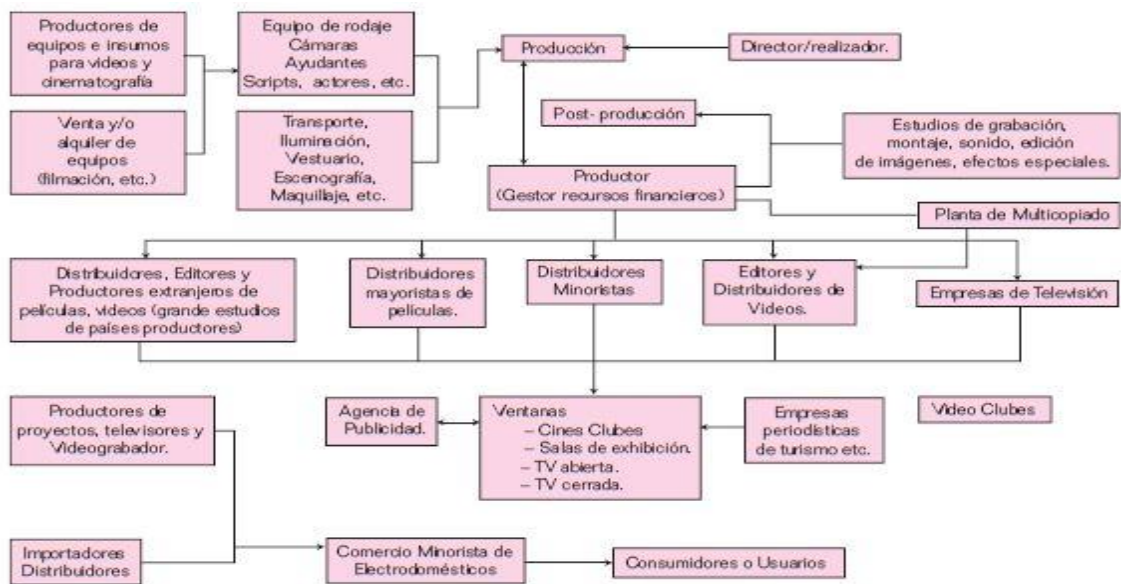


Ilustración 1: Cadena productiva del sector audiovisual o cinematográfico⁵

g) Literatura: La literatura es una manifestación artística basada en el uso del lenguaje tanto escrito como oral. También es el nombre de una materia y el nombre de la teoría que estudia las obras literarias.

Con este término también se conoce al conjunto de las producciones literarias, por ejemplo, de un país, una lengua o una época. Por extensión, se utiliza también para referirse al conjunto de obras que tratan sobre un tema determinado.

Por otra parte, la literatura se divide en lo que se conoce como géneros literarios que son las clasificaciones de las obras literarias en función de su contenido. La clasificación tradicional de los géneros literarios establece tres grandes tipos, la lírica, la épica o narrativa y la obra dramática que son las obras teatrales, la tragedia, la comedia, la farsa. En ocasiones se incluyen también otros géneros como la oratoria y la didáctica.⁶

Para comprender como funciona la industria del libro se usará la siguiente ilustración:

⁵ Fuente: Impacto económico de las Industrias Culturales en Colombia, Ministerio de Cultura de Colombia, pág. 118. Convenio Andrés Bello, 2003.

⁶ <https://www.significados.com/literatura/>

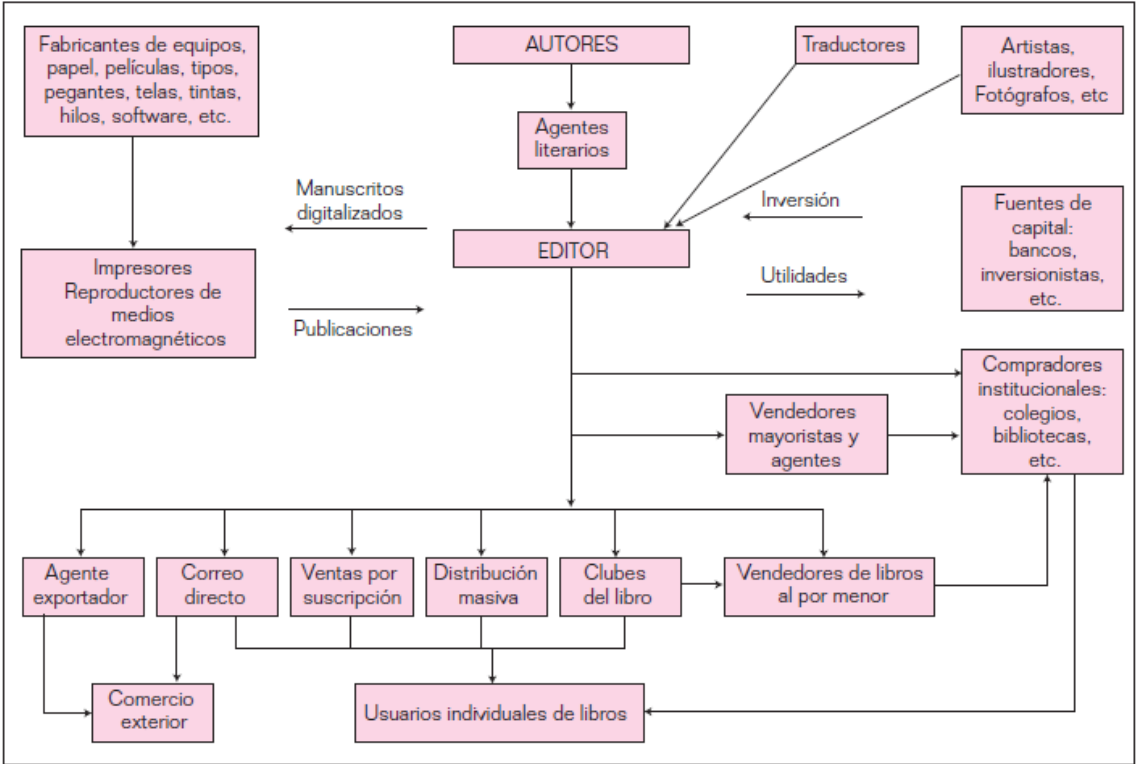


Ilustración 2: Cadena productiva del libro.

Fuente: Diagrama del libro A Guide to book publishing de Datis C. Smith, Jr, Pág 17. University of Washington Press, 1989.

- h) Música: Como definió Debussy la música es “un total de fuerzas dispersas expresadas en un proceso sonoro que incluye: el instrumento, el instrumentista, el creador y su obra, un medio propagador y un sistema receptor”.
- En muchas ocasiones la música forma parte de la tradición de un país o de una región (reggae, tango, folklore, rap, polka, salsa, samba) y se expresa en los más diversos géneros o estilos musicales que varían de acuerdo con la época y al lugar.
- La música puede ser analizada de diversos elementos, por ejemplo, melodía, ritmo, armonía, timbre, dinámica, así como puede ser estudiada desde la creación del autor, vale decir en qué época fue creada, qué nos quiere comunicar, por qué utiliza tales instrumentos y tal composición musical.



Ilustración 3: Procesos de producción musical.

Fuente: Elaboración propia.

Componentes del medio musical:

- h.i) Grandes sellos: Producen a artistas para sacar varios discos al año.
- h.ii) Sellos independientes: Producen discos de bandas independientes.
- h.iii) Agregadores digitales: Suben la música a las plataformas de digitales.
- h.iv) Plataformas de streaming: Plataformas digitales que permiten escuchar el trabajo musical de los artistas gracias al trabajo de los agregadores digitales. Como, por ejemplo, Itunes, Spotify, YouTube, Claro Music y Deezer.
- h.v) Sociedades recaudadoras de derechos: Recaudan las ganancias por la reproducción de la música producida por sus artistas.
- h.vi) Artistas Independientes: Artistas que realizan sus producciones y trabajo sin depender de ningún sello.

Para comprender los procesos dentro de la industria de la música se considera el siguiente diagrama:

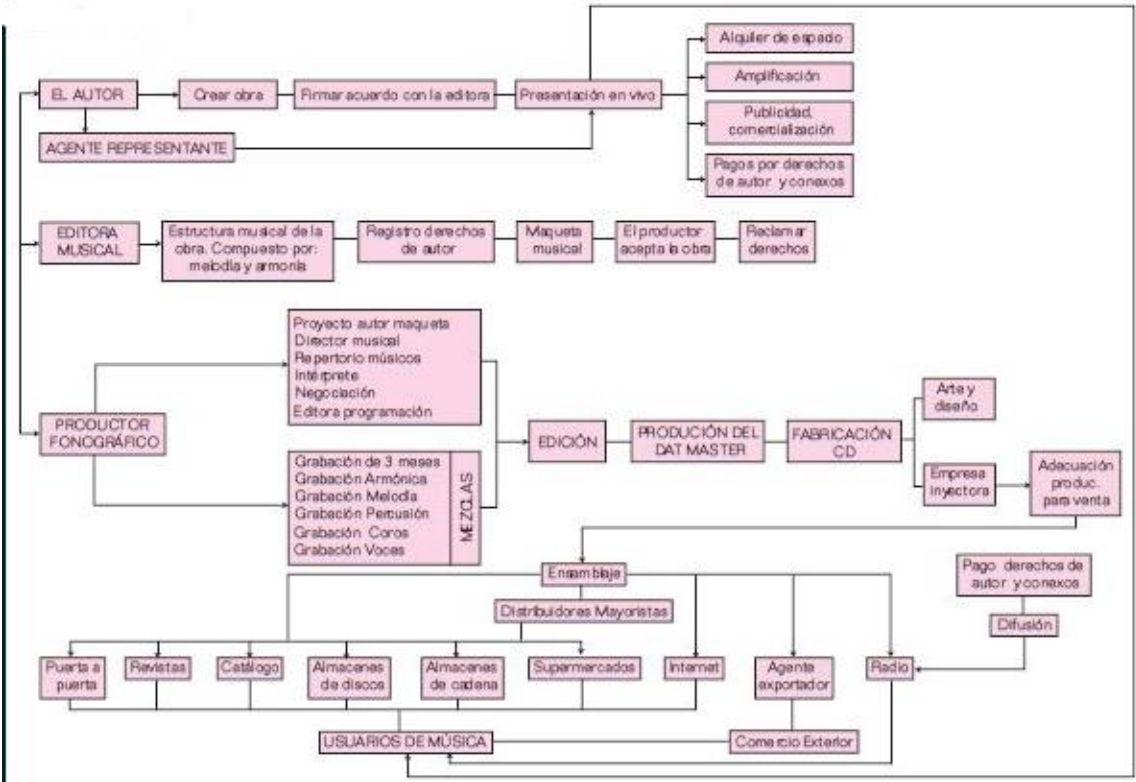


Ilustración 4: Cadena productiva de la música y los registros fonográficos

Fuente: Impacto económico de las Industrias Culturales en Colombia, Ministerio de Cultura de Colombia, pág. 87. Convenio Andrés Bello, 2003.

- i) Teatro: Como teatro se denomina el género literario constituido por el conjunto de obras dramáticas concebidas para su representación en el escenario, combinando actuación, escenografía, música, sonido y espectáculo. Forma parte de las llamadas artes escénicas. El teatro se compone de un conjunto de elementos indisolubles como:
 - i.i) El texto, que es la composición escrita de la pieza teatral, conformada por los diálogos y acotaciones que definen la historia;

i.ii) La dirección, que es la coordinación de los elementos que conforman la representación, desde las actuaciones hasta la escenografía, el vestuario, la decoración, el maquillaje, la música, el sonido, la iluminación, etc., y

i.iii) La actuación, que es la forma en que los actores transmiten al público la verdad de cada personaje.⁷

- j) Nuevos medios: El Consejo de la Cultura define a los nuevos medios como: “Los nuevos lenguajes visuales y de comunicación con el uso de tecnologías cuya intención crítica, experimental o de innovación, las redefinen como medios creativos y artísticos” (CNCA,2007). Este es un arte contemporáneo de tendencias actuales, nuevas formas del arte que imponen las tecnologías digitales. Son campos de creación con la expresión audiovisual y que es producto de la globalización y los avances tecnológicos de las herramientas digitales.

Categorías de los nuevos medios.

Inteligencia artificial, Proyectos híbridos de soporte audiovisual electrónico o digital, Cine expandido experimental, Media performances (performance con tecnología), Realidad virtual, Net.Art, Arte interactivo, Conciertos audiovisuales electroacústicos o de música experimental, Instalaciones multimedia, Arte sonoro, Software art, Poesía software, Videojuegos, Robótica, Hologramas, Animaciones interactivas, Tecnología DIY, Proyectos con sistemas de navegación GPS, Mapping, Instalaciones de inmersión de imagen y/o audio, entre otras.

1.1.8 Gestión Cultural

La gestión cultural es definida como aquella “actividad compleja teórico práctica, que tiene raíces históricas muy profundas, pero que se organiza socialmente en la modernidad, especialmente a partir del reconocimiento universal de que el acceso a la cultura es un derecho que se puede y debe operativizar a través de políticas y modelos específicos de intervención” (Cruz-Coke 2009)

Gestionar implica reaccionar dinámicamente a los constantes cambios y movimientos de la sociedad, para dar respuesta a los nuevos desafíos, buscando tomar las mejores decisiones para avanzar y poner en marcha los proyectos. Lo que, a su vez involucra desarrollar un proceso metodológico dirigido a cumplir los objetivos en el ámbito cultural, con una visión de transformación permanente.

La gestión avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir el fin.

La gestión cultural se identifica como un espacio de transformación continua, que necesita un método para su aplicación y se nutre de múltiples cambios sociales dinámicos, también necesita previamente el ejercicio de definición de su campo de acción, observar y definir los parámetros de ámbito cultural en el que trabajará.

Es necesario visualizar la gestión dentro de sectores donde se cumplirán las funciones para llevar adelante los objetivos y entender la gestión en los diversos sectores culturales posibilita comprender su actuar. Se mencionan sectores como patrimonio, áreas artísticas (escénicas,

⁷ <https://www.significados.com/teatro/>

visuales, música, literatura, audiovisuales y otras), gestión cultural territorial, gestión de espacios, gestión comunitaria, cooperación y relaciones internacionales o turismo cultural.

En este sentido, la gestión cultural proyecta como fin último la transformación de una realidad, un cambio de estado “A” a un estado “B”. Las ideas trabajadas bajo una manera de gestionar parten de una realidad que se quiere transformar e impulsan futuros cambios.

Si la gestión cultural lleva implícita la producción de un proceso, ésta tiene características especiales que es posible visualizar en múltiples dimensiones, entendiéndolas como desafíos que forman el conjunto conceptual de la gestión cultural, para ello se elaboró la siguiente tabla que ayuda a comprender las competencias que se deben manejar para desarrollar productivamente la gestión cultural.

Tabla 1: Dimensiones de la gestión cultural.

Elaboración propia a partir de la “Guía para la gestión de proyectos culturales”, segunda edición 2011.

Dimensión Ética ✓ Articula un espacio creativo y transformador permanente. ✓ Reconoce el fortalecimiento de la ciudadanía. ✓ Reconoce la diversidad cultural y la integración como eje de desarrollo. ✓ Impulsa la práctica de derechos y deberes culturales.	Dimensión Política ✓ Integra las competencias institucionales públicas y privadas (organizacionales financieras, legislativas). ✓ Impulsa respuestas a las necesidades y demandas culturales de la población. ✓ Actúa con visión de mejorar la calidad de vida de las personas. ✓ Desarrolla una mirada con objetivos de mediano y largo plazo.
Dimensión Operacional ✓ Incluye el desarrollo de soluciones integrales. ✓ Ejecuta acciones pertinentes, y en etapas progresivas. ✓ Desarrolla procesos administrativos constantes y dinámicos. ✓ Fortalece actividades de gestión autónoma. ✓ Se reconoce como un proceso interdisciplinario.	Dimensión Social ✓ Potencia las habilidades individuales. ✓ Promueve la participación responsable. ✓ Busca la construcción de vida asociativa. ✓ Estimula las prácticas cooperativas. ✓ Incluye el trabajo intergeneracional.

“La gestión cultural pertinente es aquella que oportunamente atiende las necesidades y aspiraciones reales de los habitantes de un determinado territorio físico o mental, respetando su matriz, tradiciones (patrimonio) y dinámica cultural, en base a un trabajo interactivo y creativo, basado en relaciones horizontales de comunicación y participación, con planes y proyectos

articulados entre sí, dentro de procesos que se desarrollan con metas de corto, mediano y largo plazo”⁸

La definición antes expuesta reconoce varios de los ejes estratégicos que deben estar presentes en la gestión cultural a saber:

- a) Considerar las necesidades, expectativas y aspiraciones de las comunidades o personas, asistentes, participantes o hacia quienes están dirigidas las gestiones artístico-culturales.
- b) Contemplar un reconocimiento de identidad cultural de dichas comunidades, que entregue sentido y pertinencia de las actividades o acciones.
- c) Reconocer la participación de las audiencias como parte integral del proceso asociado a la gestión cultural y por lo tanto constitutiva en la definición de las acciones culturales.
- d) Hacer suya la planificación en tanto desarrolla planes y proyectos como parte de la gestión.
- e) Incluye dimensiones temporales, lo que permite definir metas en niveles local, sectorial, regional o nacional, en corto, mediano y largo plazo.⁹

1.1.9 Actores Clave Vinculados a la Gestión Cultural

Las reflexiones clásicas sobre las relaciones entre los diferentes agentes de las políticas culturales se orientan a identificar los grandes grupos de agentes culturales que pueden operar en un territorio.

Generalmente se identifica un grupo de tres grandes agentes que, por sus amplias características, se pueden subdividir en otros. Para la presentación de sus funciones se considera la clasificación de la siguiente, que se adapta a las realidades y legislaciones de cada país:

⁸ Herramientas para la gestión cultural local: Gestión Cultural Local: La lógica del impulso cultural, primera edición, 2012

⁹ Herramientas para la gestión cultural local: Gestión Cultural Local: La lógica del impulso cultural, primera edición, 2012.

Tabla 2: Actores de gestión cultural.

Elaboración propia a partir de “Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural, Alfons Martinell.

Sector de Agentes	Instituciones Asociadas
Administración Pública	Estado Regiones Municipalidades
Instituciones sin ánimo de lucro (Tercer Sector)	Fundaciones Asociaciones Organizaciones no Gubernamentales Organizaciones comunitarias Agrupaciones varias
Instituciones privadas	Empresas Asociaciones privadas Profesionales Industria Sectores Privados

Como se puede observar, en la presentación de este grupo de agentes se incorpora el sector privado, ausente de muchas definiciones de política cultural cuando se relacionaba únicamente con la administración pública. Esta concepción de política cultural está aún presente en muchos discursos y críticas intelectuales, que confunden la defensa de políticas culturales con intervencionismo estatal en todos los campos de la cultura. Solamente un poco de información sobre la realidad cultural de un país nos evidencia la inconsistencia de esta crítica, por el gran papel que tienen los otros agentes en el conjunto de influencias mediáticas y en el gasto.

Las organizaciones privadas se basan en conseguir un beneficio a su inversión o en mantener su potencial. Se reconoce, no obstante, que la empresa tiene también una orientación o filosofía que se manifiesta en su trayectoria a través de los encargos que acepta y en los campos en que actúa.

Por otro lado, el papel de las instituciones del *estado* encuentra dificultades para reformar las estructuras situadas más cerca de la administración clásica que de las nuevas tendencias de la gestión pública, que reclaman una transformación del sector a partir de un nuevo tipo de relación entre el gobierno y la sociedad. La crisis de eficacia de las estructuras obsoletas del estado no debe confundirse con la pérdida de su función política. La finalidad de la administración pública se fundamenta en el interés general y en el desarrollo de unas políticas y de unas opciones concretas, a base de enmendar las distorsiones del mercado y de fomentar contra tendencias estructurales que eviten la pérdida de elementos culturales imprescindibles en la vida social.

En esta línea de reflexión considera la extensión del concepto de política cultural a los sectores público y privado partiendo de sus diferentes finalidades y funciones sociales, que son complementarias, contradictorias y muchas veces opuestas, pero las dos necesarias en un contexto de desarrollo.

En la clásica dicotomía entre lo público y lo privado se han producido cambios importantes en los últimos años. La existencia de un tercer elemento que va creciendo, y sobre todo evidenciando su presencia y potencialidad, ha obligado a una profunda reflexión sobre su papel en el contexto político. Los conceptos de sociedad civil, organizaciones sin ánimo de lucro, economía social,

asociacionismo, entre otros conceptos que van tomando cuerpo en la reflexión sobre políticas culturales por su importancia social y por su peso en el conjunto de las actividades culturales y económicas. (Alfons Martinell, sin año)

1.1.10 Mediación Cultural

La mediación cultural es una compleja gama de relaciones que se producen entre una obra y su recepción o apreciación artística, en estas relaciones intervienen tres componentes que dialogan a través de la mediación cultural: los objetos de arte y sus creadores, las instituciones culturales y el público. Se pueden utilizar folletos, paneles de presentación, visitas guiadas, etc. como herramientas de la mediación cultural pero siempre teniendo en consideración que la mediación consiste en aportar el máximo de claves de lectura, pero dejando al público la posibilidad de construir su propia relación con la obra.

Es una instancia comunicativa entre dos partes, que permite realizar un intercambio vinculante e interactivo, como un flujo o canal de información. Esta acción implica una intencionalidad de una de las partes, la que realza, explota y da vida a una serie de conocimientos en torno al objetivo que se intenta mediar. En este sentido, la mediación cultural puede potenciar los recursos del conocimiento, culturales y sociales, que dispone una comunidad o grupo para contribuir al conocimiento de algún objeto o instancia común. Asimismo, se colabora en la búsqueda de una convivencia cultural donde todos participan.

1.1.11 Mediación Artística

La mediación artística es un campo de carácter más específico dentro de la mediación cultural, y está constituido por toda la gama de intervenciones y relaciones que el mediador induce y establece entre la obra artística y su recepción en el público, una posibilidad de diálogo en un acto circular de experiencia y aprendizaje.

Esta mediación incluye la formación de públicos y/o audiencias: La formación de públicos es el proceso estratégico de carácter formativo y a largo plazo, que busca, a través de la interacción, hacer más accesibles a la comunidad las manifestaciones artísticas, permitiendo que los individuos puedan vivir una experiencia significativa de goce y valoración. Este proceso se basa en la formación a partir de un intercambio mutuo y generalmente está vinculado a una institución cultural.

La experiencia de la mediación artística es importante para que toda persona y/o comunidad pueda comprender de mejor manera cualquier manifestación artística. Esta comprensión se realiza a través de ejercicios didácticos, preguntas y acciones que permitirán construir este conocimiento. Los actos provocados por el mediador permiten mejorar una experiencia en torno a una obra artística. Se abre el diálogo, la reflexión y el entendimiento colectivo de una pieza artística, lo que permite un mayor conocimiento de lo que se crea en ámbitos artísticos, tanto dentro de una comunidad como fuera de ella.

Además, la mediación permite la apreciación artística, que es el goce que se vive al comprender y asimilar el mensaje de una obra y ayuda a que la comunidad como espectador pueda acercarse al concepto de obra artística, aportando en su desarrollo cultural.

La mediación artística, se materializa en acciones y productos concretos que pueden ser:

- ✓ Desarrollo de programas de educación artística en espacios culturales que se estructuren a partir del currículum escolar.
- ✓ Elaboración de folletos y/o cuadernillos con contenidos y actividades a realizar a partir de la obra artística específica.
- ✓ Hojas de sala con explicación de obras.
- ✓ Catálogos con los textos y conceptos de las obras e imágenes.
- ✓ Paneles de presentación de las obras, que incluyen textos y gráfica didáctica.
- ✓ Sistemas de montajes que favorecen la interacción y participación.
- ✓ Implementación de visitas guiadas con enfoque en la mediación artística.
- ✓ Conferencias, conversaciones y encuentros con los artistas.
- ✓ Talleres de formación en base a técnicas y contenidos de las obras.

1.2 Proyecto Cultural

Es una herramienta de planificación que permite ordenar lo que se quiere hacer y ayuda a detallar y considerar todos los aspectos centrales de una idea en torno a la cultura y las artes. Por ello los proyectos en su estructura más común comienzan por identificar una necesidad o problemática a cambiar, para luego establecer los objetivos que se esperan conseguir, la manera en que se desean realizar, los plazos y tiempos que se poseen, las actividades que se contemplan, los recursos humanos, sociales, culturales y económicos (existentes o ausentes).

Por ello es común oír que un proyecto sirve para organizar, transmitir y concretar las ideas, y es importante en la medida que permite exponerlas de manera ordenada y concreta.

1.2.1 Trabajador de la Cultura y las Artes

Para introducir el término es importante tener claro el significado de trabajo y lo que el hecho conlleva para ello se considera lo siguiente:

Una actividad realizada por personas, orientada hacia una finalidad que es la producción de un bien o la prestación de un servicio y es socialmente útil para la satisfacción de una necesidad. Por regla general existe una gran diferencia entre el trabajo, tal como es prescripto por quienes tienen la responsabilidad de su concepción, y tal como es ejecutado, movilizándolo no sólo el esfuerzo, la formación profesional y la experiencia acumulada, sino también la creatividad, el involucramiento y la capacidad para resolver problemas y hacer frente a los incidentes que ocurren con frecuencia en las empresas y organizaciones.

Ahora bien, cuando el trabajo así definido se hace para obtener a cambio un ingreso, en calidad de asalariado, de empleador, o actuando por su propia cuenta, estamos en presencia del empleo. El mismo puede desenvolverse en el ámbito mercantil o en actividades sin fines de lucro, y llevarse a cabo sin relación de dependencia o como asalariado. De esto se deduce que todas las personas

que desarrollan una actividad de trabajo, por eso mismo están ocupadas, lo cual no siempre significa necesariamente que tengan un empleo.¹⁰

Becker concibe el trabajo artístico como una actividad realizada en conjunto, donde se presentan vínculos de cooperación, a partir de la división de tareas que suele efectuarse desde que se origina una idea hasta que es apreciada y evaluada por un público. Las relaciones que se generan en el proceso de creación de esta obra, es lo que el autor define como mundo del arte. Según sus palabras, las formas de cooperación pueden ser efímeras, pero a menudo se hacen más o menos rutinarias y crean patrones de actividad colectiva que podemos llamar un mundo del arte (Becker 2008). Becker, por tanto, entiende la actividad artística como “las actividades que deben llevarse a cabo para que cualquier obra de arte llegue a ser lo que por fin” (Becker, 2008).

Las actividades consideradas para llevar a cabo una obra, de acuerdo con la clasificación del ciclo cultural propuesta en el Marco de Estadísticas Culturales de la Unesco, (Unesco, 2009) considera: creación, producción, difusión exhibición y consumo, como parte de la cadena productiva de una obra artística. Las personas que tienen lugar en el desarrollo de estas etapas se podrían calificar entre:

- a) El artista profesional, quien es definido como el sujeto que cumple con las siguientes características: Es una persona que destina al menos ocho horas semanales al desarrollo y ejecución de obras de su autoría, o a la interpretación de obras de terceros. Se considera un artista una persona que logra percibir ingresos a partir de la distribución o venta de sus obras, o captación de derechos, y que expone su obra al público de manera sistemática. De igual forma, un artista profesional invierte, por sí mismo o a través de terceros, en la realización de sus obras, ya sea en materiales, instrucción u otro tipo de insumos.
- b) El intermediario de la cultura, por su parte, es definido como el encargado de administrar la producción intelectual de artistas, generando un lazo entre ambas partes. En este sentido, ejerce como agente de distribución de primera línea, en contacto directo con el artista, como puente hacia la comunidad, pudiendo ser su objetivo el público u otros agentes de distribución.
- c) El técnico cultural, se comprende como la persona encargada de implementar labores complementarias a la producción artística, que enriquecen o posibilitan la realización final de la obra del artista profesional. (Proyecto Trama, 2014)

El reconocimiento de la calidad de trabajador a los artistas contenida en la *Recomendación Relativa a la Condición del Artista de la Unesco en 1980* tiene como objetivo proteger la labor que ellos desarrollan a través de su incorporación a una serie de derechos básicos para asegurar la sostenibilidad económica y social de las personas. Esta declaración es importante cuando se habla de un sector de la actividad social que, en Chile, aún no es valorado como un trabajo que requiere ser remunerado y por ello, adquiere un carácter de reivindicación, considerando que: la labor artística es un trabajo y, en consecuencia, los artistas y otros trabajadores de la cultura desean vivir de lo que hacen. De hecho, los artistas en gran parte viven de su actividad, pero el punto a revisar

¹⁰ Adaptado del libro “Actividad, empleo y desempleo Conceptos y definiciones”, Dr. Julio César, Lic. Demian Tupac Panigo, Lic. Palo Ernesto Pérez, sin año.

son las condiciones sociales en las cuales desarrolla esta labor y qué características específicas posee.¹¹

1.2.2 Precariedad Laboral

La precariedad laboral es la situación que viven los trabajadores que sufren unas condiciones de trabajo por debajo del límite considerado como normal. Incide especialmente cuando los ingresos económicos que se perciben por el trabajo no cubren las necesidades básicas de una persona.

A su vez, los contratos de trabajo temporales y las jornadas de trabajo escasas o extensas pueden ser percibidos como síntomas de precariedad. Muchas personas tienen que trabajar a tiempo parcial diario, lo que les impide lograr la retribución necesaria. Otras, en cambio, deben trabajar jornadas de trabajo que exceden el límite de tiempo legal para poder conseguir el ingreso necesario.

También se considera precariedad la que sufren aquellos trabajadores que no son dados de alta en la Seguridad Social, y por tanto carecen de las prestaciones que les da derecho a quienes están protegidos por la Seguridad Social.¹²

La precariedad laboral ha sido definida en función de cuatro grandes dimensiones:

- a) La inestabilidad en el empleo; que implica que el trabajador tenga incertidumbre constante acerca de su permanencia en el trabajo
- b) La vulnerabilidad, es decir, que el trabajador se vea expuesto a riesgos sin medidas de seguridad pertinentes o no tenga facilidades de atención médica por accidente laboral.
- c) Los menores ingresos, refiere a que el trabajador perciba ingresos menores a lo legalmente estipulado o menor al rango de sueldos que corresponde a la labor que realiza y además no considera bonificaciones o gratificaciones legalmente establecidas.
- d) La menor accesibilidad de la población afectada a prestaciones y beneficios sociales, es decir, que no se paguen las imposiciones y previsiones sociales.

1.2.3 Industrias Creativas o Culturales

La industria creativa puede definirse como un conjunto amplio de actividades económicas en el que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo sustancial (Unesco, 2006). La industria creativa alberga diversos sectores de las artes y la cultura, como la música, el libro y el audiovisual, más toda la producción artística o cultural, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente, y que incluye principalmente a las artes escénicas, las artes visuales, la fotografía y la artesanía, así como sectores de servicios como la arquitectura y el diseño.

El término “industria cultural” fue introducido desde los años cincuenta por Theodor Adorno y Max Horkheimer, de la Escuela de Frankfurt, principalmente para describir “la cultura tecnológica de masas en oposición a la alternativa de producción cultural individual y auténtica de las artes puras”¹³. En su definición, elaborada a finales de los noventa, la Unesco elimina la diferenciación

¹¹ Adaptado de Manual de Gestión para cooperativas en cultura, Proyecto Trama, 2016.

¹² <https://elsalario.com.ar/main/salud/bfque-es-y-como-afecta-la-precari-idad-laboral>

¹³ Impacto de la cultura en la economía chilena”, Ministerio de Educación – Convenio Andrés Bello, sin año.

entre cultura de masas y cultura de élite, sugerida por Adorno, y plantea una noción de industrias culturales asociada con el concepto de creación o de creatividad en una perspectiva amplia. Y con el propósito de articular dimensiones tan abstractas como la cultura, el arte, la creación o la creatividad con otras tan concretas como la industria, la economía o el mercado, vincula su definición de industria cultural con el derecho de autor: las industrias culturales son aquellas que reproducen a escala industrial, utilizan como materia prima creaciones protegidas por derechos de autor y producen bienes y servicios culturales fijados sobre soportes tangibles o electrónicos. En cada uno de los subsectores que constituyen estas industrias culturales existen desde pequeñas empresas hasta grandes conglomerados.

Las industrias culturales “están inmersas en todos los procesos cotidianos; a través de ellas se auto dibuja la sociedad, se generan procesos de conocimiento y aprendizaje profundos y duraderos, se transmiten habilidades y herramientas a lo largo del tiempo”¹⁴.

Para comprender las características de cada arte incluida en la industria creativa o cultural se presenta la siguiente ilustración:

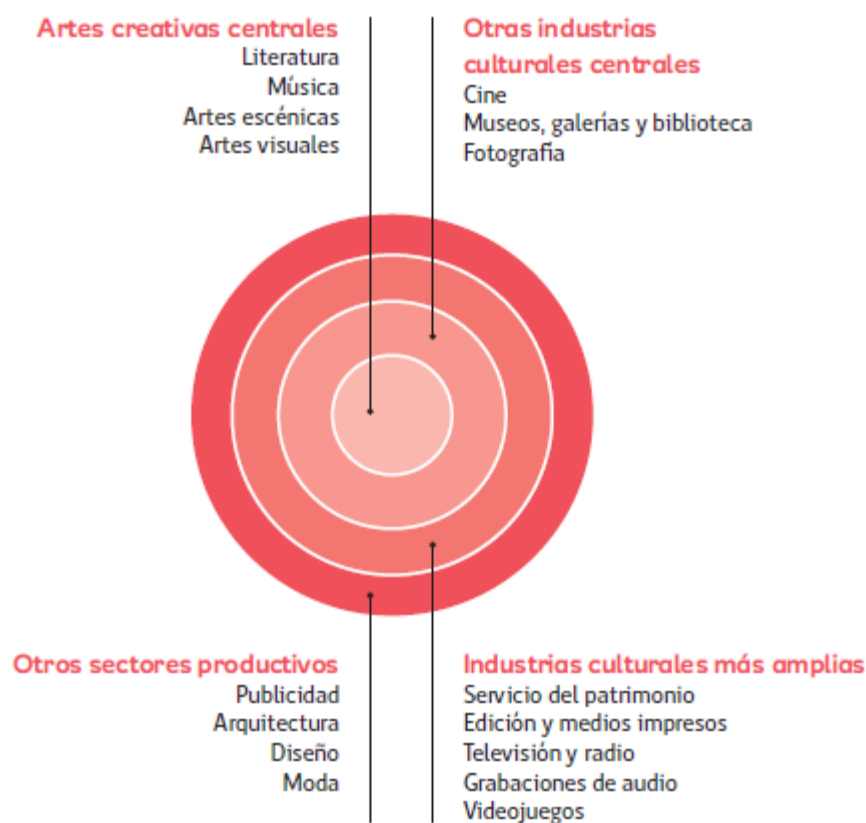


Ilustración 5: Modelo de círculos Concéntricos de Throsby.

Fuente: Mapeo de las Industrias Creativas. Caracterización y dimensionamiento (CNCA,2014).

- a) Grupo creativo del Core o nuclear: Sector central (núcleo) con fuerte contenido cultural, simbólico y creativo, aunque con bajo potencial e impacto de carácter económico. Gracias a la producción de este grupo se originarían gran parte de los contenidos creativos que alimentan, trascienden y se masifican a través de los otros grupos. Estaría compuesto por las artes escénicas (teatro, danza, artes circenses), artes visuales, artesanía y fotografía.

¹⁴ Martin Hopenhaym, Economía y cultura, CAB.

- b) Grupo creativo industrial: Conformado por sectores cuyos productos cuentan con un alto contenido cultural y creativo. A diferencia del grupo Core o nuclear, son capaces de ser producidos industrialmente de forma seriada, como por ejemplo el cine, la música y la industria editorial; además, presentan altos índices de consumo por parte de la población.
- c) Grupo creativo asociado a medios: Sector que se provee de contenidos y elementos de los grupos anteriores y los transforma en bienes y servicios de carácter masivo. Está vinculado principalmente a la industria del entretenimiento que cuenta con un mayor potencial económico, como la televisión, la radio y los medios escritos.
- d) Grupo creativo de apoyo: Sector más alejado del núcleo que, si bien mantiene su contenido creativo, lo pone al servicio de otras industrias; transformándose en un insumo del proceso productivo de industrias cuyo fin puede no ser cultural. En este ámbito se encuentran la arquitectura, el diseño, la publicidad y los medios informáticos, donde el valor utilitario del producto final es el que predomina.

1.2.4 Economía Creativa o Cultural

Las dimensiones económica, social y cultural no son independientes. Como lo han señalado de manera insistente los estudios sobre consumo cultural, hay una relación muy dinámica entre los procesos de producción del sector cultural y los de recepción y uso social. El consumo cultural es “un conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos” y es aquel lugar que sirve para pensar, donde se organiza gran parte de la racionalidad económica, sociopolítica y psicológica en las sociedades.¹⁵

Otras definiciones que aportan a la construcción de este marco conceptual son expuestas en la siguiente tabla.

Tabla 3: Conceptos de Economía y Cultura

Denominación	Definición	Autor
Economía del entretenimiento	Concepto de la economía neoclásica que hace referencia a los gastos asumidos por el consumidor en su tiempo de ocio, también se llama “economía del ocio” (Seaman, 2001)	Asociacion for Cultural Economist Internacional
Industria Cultural	Asume “todo bien y servicio que en su proceso de producción y prestación incluye un derecho de autor.”	Unesco
Industria Cultural	Es todo el proceso de producción y prestación que sea producto de la creatividad del hombre.	Banco Mundial

¹⁵ Néstor García Canclini, “El consumo cultural: una propuesta teórica”, en El consumo cultural en América Latina, Bogotá, cab, 1999, pág. 42, y Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización, México, Grijalbo, 1995, pág. 16.

Características de la economía creativa:

- a) En muchos casos están vinculadas a una ubicación específica; consecuentemente pueden crear trabajos sostenibles que sean menos susceptibles a las fluctuaciones de la economía respecto a los empleos en sucursales o fábricas de grandes compañías multinacionales.
- b) Son más intensivas en mano de obra que en capital y por lo general emplea trabajadores creativos, altamente especializados y por consecuencia deberían tener una alta remuneración.
- c) Tienden a ser respetuosas por el ambiente.
- d) Tienden a estar muy interconectadas dentro de ciudades o regiones.
- e) Tienden a estar basadas en conocimientos locales tácitos – por ejemplo, un estilo o un sonido- que no son accesibles globalmente.
- f) Los productos de las industrias culturales fluyen a través de las fronteras nacionales con relativa facilidad, siendo vendidos en los mercados locales e internacionales.
- g) Genera externalidades positivas, pues contribuyen a la calidad de vida en los lugares donde están presentes y realzan la identidad cultural, la imagen y el prestigio del área.
- h) Son flexibles y pueden encontrarse en una amplia gama de escenarios.
- i) Pueden tener un papel crítico en la promoción de la cohesión social y de sentido de pertenencia.

1.2.5 Integración Horizontal de Servicios

Este término fue definido en el Encuentro de Ciudades Creativas y Territorio organizado por Corfo a través de su extensión “Departamento de desarrollo de Industrias Creativas”, el presente año 2017, dónde el encargado de la consultora de economías creativas en la ciudad de Concepción, Luis Manuel Aguirre refiere a la integración o relación de productos y servicios que diferentes productores ofrecen en un territorio, al desarrollo e inclusión dentro de los procesos de trabajo de la labor artística o creativa. Propone que dicha relación netamente mercantil se transforme en un nexo de colaboración y temporal asociatividad que rinda probidad económica a ambas partes comprometidas, y además sirva para difusión y promoción para los productos o servicios que ofrece el productor local y además beneficie al proyecto cultural, de innovación o arte en cuestión. La idea de horizontalidad tras el término apunta hacia que el productor entienda al artista como un trabajador más dentro del sistema económico, y que el artista forme parte y sienta que es parte de la economía local. Y a través de esta asociatividad temporal, se generen ingresos económicos y formas de marketing holístico; término que se define en este capítulo en el apartado 1.2.7.

1.2.6 Marketing

Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. A partir de esto, podemos decir que posee una doble meta; por un lado, busca atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, y por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Es una disciplina necesaria para cualquier organización, pues se trabaja con las personas involucradas en cualquier proyecto y las relaciones entre los diversos agentes. Se analiza de manera formal el cómo se desarrollan estas relaciones tanto “hacia dentro” como “hacia afuera” de la organización, poniendo énfasis en todos sus beneficiarios y las herramientas necesarias para dirigirse a cada uno de ellos.

Como proceso de creación de valor, tiene pasos que le permiten alcanzar los objetivos de cada etapa. Actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales. Es importante, entonces, destacar que el enfoque del marketing no es hacia el producto ofrecido, si no que a los beneficios y experiencias que este ofrece, dirigiendo especial atención hacia el cliente (beneficiario directo).

Por lo tanto, es la estrategia de marketing la que indicará cuáles son los clientes a los que se apunta y cuál será la forma en la que se creará valor para ellos. De esta forma, se puede diseñar un programa que permita llegar a los objetivos planteados. Es este programa de marketing el que establece relaciones con los clientes al transformar esta estrategia en acciones, las que componen el Marketing Mix de una organización, es decir, el conjunto de herramientas que se utiliza para aplicar la estrategia. Las principales herramientas del Marketing Mix se clasifican en siete grupos, denominados actualmente, “Las 7 P”:

- a) **Personas:** La gente es un factor muy importante dentro del marketing, ya que hacia a ellos se dirigen los esfuerzos de marketing, por tanto, es importante saber evaluar a quienes se busca comunicar el mensaje y quienes son a nivel de caracterización general. Además de juzgar los productos y buscar información en un sitio y otro, el cliente, habla y opina sobre las personas y todo lo que visual y sensitivo que para él compone la empresa. La prestación de los servicios es uno de los valores más observados por la gente.
- b) **Proceso:** La forma en la que se ofrece un servicio y la efectividad de este, es parte de la empresa, por ende, es muy importante llevar a cabo un proceso claro y correcto. En internet, un buen proceso para que el usuario llegue fácilmente a los servicios, podría ser el posicionamiento correcto en los resultados de búsqueda.
- c) **Presencia física:** Un sitio web innovador, o una tienda agradable, acogedor y que resalte la imagen y visión de la empresa, hará que el cliente quiera quedarse o regrese y permanezca más tiempo en el sitio web o lugar físico.
- d) **Producto:** Se refiere a aquel bien o servicio creado para satisfacer una necesidad específica del mercado. Establecer los estándares del servicio y cómo se va a entregar, son aspectos indispensables para el desarrollo de la imagen de la empresa.

- e) Plaza (Punto de distribución): Se refiere a cómo el producto se pone a disposición de los consumidores meta; dónde se distribuye, a través de qué canales y con la ayuda de quiénes.
- f) Precio: Dice relación con cuánto se cobrará por lo ofrecido y qué métodos se ha utilizado para determinarlo. Es importante tener en cuenta varios factores a la hora de establecer un precio final para el servicio.
- g) Promoción: Se refiere al cómo se comunica a los usuarios meta sobre lo que se está ofreciendo, determinando de igual forma qué es lo que se quiere mostrar o valorizar al momento de diseñar la promoción. Del mismo modo, dice relación con las estrategias asociadas para el incremento de ventas o usos de aquello que se ofrece.

Es importante considerar la estrategia operativa de marketing, la cual contempla e incluye decisiones más de corto plazo respecto de cómo generar el intercambio entre la organización y sus grupos objetivos.

- a) Estrategia de producto o servicio: Este aspecto está referido a definir con claridad qué se ofrece, cuál es el servicio o producto que se oferta.
- b) Estrategia de precio: Una vez definido lo que se ofrece, se debe definir, en primer lugar, si se va a cobrar o no por ello, y, en el caso de que se haga, cuánto, cómo, dónde y a través de qué medios de pago. Una estrategia de precios puede tener valores distintos para diferentes grupos de personas, o incluir descuentos especiales.
- c) Estrategia de distribución: Se debe definir posteriormente de qué forma se llegará a los públicos que se definieron como grupos objetivos, lo que implica cómo distribuir el producto o servicio ofertado para el acceso de quienes lo demandan.
- d) Estrategia de promoción: Finalmente, se llega a un aspecto clave y central del marketing, como es la promoción, que además es especialmente crítico en el campo de las artes y la cultura, pues representa por lo general una debilidad.

1.2.7 Marketing Holístico

El Marketing Holístico es la suma de operaciones y orientaciones al cliente que se desprenden de: marketing relacional, marketing interno, marketing integrado y marketing social.

Entonces, en este caso para explicar a cabalidad, es necesario revisar cada concepto, con el fin de comprender la idea tras el marketing holístico.

El marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con los consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing para conservar el negocio y hacerlo crecer a largo plazo.

Por su parte el marketing integrado se ocupa de diseñar las actividades, de armar los programas de marketing y de integrarlos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes.

El marketing interno se encarga de contratar, entrenar y motivar al personal adecuado para servir a los clientes.

Y el marketing social o marketing con responsabilidad social, toma en cuenta implicancias éticas, ambientales y sociales de sus decisiones y en sus operaciones se preocupa del bienestar del consumidor y de la sociedad no sólo en el corto plazo sino también a largo plazo.

El marketing holístico hace hincapié en que el marketing sería el área funcional por excelencia, que debiera preocuparse de la creación de valor añadido para los clientes.

Las acciones asociadas a crear un flujo de valor para el cliente son las siguientes:

- a) Operar como una empresa centrada en las necesidades del cliente.
- b) Concentrarse en la satisfacción y valor para el cliente.
- c) Desarrollar canales de distribución respetando la preferencia del cliente.
- d) Desarrollar y administrar un sistema de indicadores de marketing.
- e) Obtener utilidades sobre el valor vitalicio del cliente

Competencias esenciales:

- a) Subcontratar aquellas actividades, que otros puedan hacer mejor, más rápido o más barato.
- b) Considerar como referencia las "mejores prácticas" en el mundo.
- c) Seguir creando nuevas ventajas competitivas.
- d) Operar con equipos multi departamentales que dirijan procesos.

Redes de colaboración

- a) Concentrarse en equilibrar los intereses de los participantes.
- b) Recompensar generosamente a los socios de la empresa.
- c) Usar menos proveedores y convertirlos en socios dentro de las bondades que podría producir este marketing holístico, estarían:
 - c.i) Identificar las oportunidades para renovar sus mercados.
 - c.ii) Crear eficientemente las mejores ofertas.
 - c.iii) Ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades del cliente.
 - c.iv) Operar en el más alto nivel de calidad del producto en cuanto a servicio y velocidad.
 - c.v) Si el empleado está comprometido, llega mejor al cliente

Tarjeta naranja: Actividades para incentivar la celebración de momentos especiales en la vida de los trabajadores y de la empresa para generar vínculos, emociones, sentimientos, compromiso y sensación de felicidad entre el personal y la empresa (mejoras sustanciales en el ambiente laboral) Es importante establecer valores empresariales, aplicar estilos de liderazgo, aclarar procesos y estrategias de acción internas. (Philip Kotler, 2009)

1.2.8 Cultura Organizacional

Fomenta ciertos tipos de crecimiento, proporciona un terreno fértil para determinados tipos de empresas, y elimina a otros tipos de comportamientos. El cultivo de la tierra de una organización anima a la germinación de las conductas compatibles, beneficiosas, prácticas y políticas. Y en muchas empresas, una especie de celo religioso impregna la cultura organizacional. La cultura de una organización es a la vez un tanto estable, pero en constante evolución y a los nuevos desafíos que se encuentran. Implícita o explícita las decisiones se hacen para animar a algunos valores y desalentar a otros.

La cultura organizacional, entonces, es la creencia subyacente y la estructura de valor de una organización colectiva compartida por los empleados y simbólicamente expresada en una variedad de formas abiertas y sutiles.

Importancia de la cultura organizacional: Influye en la organización en una variedad de maneras, a continuación, se destacan cuatro de las consecuencias más notables:

- a) Afecta a la línea de base: La cultura correcta junto con la estrategia correcta y la estructura ofrece a los empleados el foco, el propósito y la motivación. En cierto sentido, una cultura

fuerte permite a los empleados leer la mente de los ejecutivos, y de manera eficiente se da la coordinación de acciones. El resultado: menos residuos, más innovación, mayor productividad y mayores ganancias.

- b) Influye en cómo una organización analiza y resuelve problemas: Pocos negocios se caracterizan por dar más importancia a las formas en que las decisiones son tomadas y llevadas a cabo, que al estado de las ganancias y pérdidas.
- c) Influye en cómo la compañía enfrenta el cambio: La cultura activa puede alentar el cambio rápido y decisivo cuando las condiciones así lo requieren o, por otro lado, la cultura organizacional puede actuar como un impedimento para cambiar cuando sea necesario.
- d) Afecta a la motivación de los empleados y a la satisfacción del cliente: la cultura de la organización proporciona un punto único de identidad y coincidencia de todos los empleados. Se distingue de los empleados de otras empresas, es como un club exclusivo con todos los símbolos necesarios de distinción y poderes para la inspiración. Las empresas de éxito a menudo vinculan la motivación de los empleados con el servicio al cliente.¹⁶

Componentes de la organización

- a) Los empleados, especialmente los de los niveles más altos, son a la vez creadores de las compañías, y las consecuencias de la cultura. Las personas contratadas y sus antecedentes, los prejuicios y estilos, configuran la cultura corporativa. A su vez, estos empleados llevan y encarnan la cultura.
- b) Los rituales diarios, los chistes en el interior, y el que se da por mayor son un reflejo de los valores. Todo el pasado, presente y futuro de la empresa se refleja en los empleados. Los empleados son también consecuencias de la cultura, porque tanto ellos están dando forma a la cultura, como están siendo condicionados por ella.

Consejos para llevar una cultura organizacional saludable dentro de una empresa:

- a) Socializar adecuadamente a los empleados: Desde el momento que los empleados potenciales entran en la organización, comienzan a desarrollar un cuadro de los valores corporativos. La forma en que son tratados, la forma en que los empleados hablan entre sí, el diseño de oficinas, e incluso el proceso de contratación son indicadores de la cultura organizacional. Después de ser contratados, los procedimientos de formación, los rituales diarios, y las prácticas refuerzan aún más lo que de esta empresa se trata, así que el proceso de socialización lenta y constantemente construye las piezas de la estructura de valor para el nuevo empleado.
- b) Desarrollar recordatorios simbólicos de los valores centrales: Los empleados deben vivir en un ambiente dominado por el núcleo simbólico de valores establecidos de la organización, reforzando y recordando a todos, lo que la organización representa. La energía creativa de muchos directivos sería bien invertida en el pensamiento de métodos sencillos y novedosos para simbolizar los valores corporativos críticos.
- c) Enlazar valores con comportamientos específicos: Los valores son conceptos necesariamente abstractos. Por lo tanto, hay un sinnúmero de comportamientos específicos que puedan surgir de un valor. Los gerentes sabios no sólo fomentan

¹⁶ Impartir la Cultura Organizacional, sin autor, sin fecha.

comportamientos determinados, sino también vinculan esos comportamientos para un valor específico. Así, el valor se convierte en el punto focal, que a su vez promueve otros comportamientos novedosos que también expresan el valor.

- d) Filtro de información a través de los valores: Las organizaciones eficaces utilizan los valores para estructurar la información para proporcionar un recordatorio enfocado. El enfoque surge al destacar la información más importante, mientras que restar importancia a cuestiones menos importantes. En la estructuración de la información de esta manera también nos recuerda a los empleados que los valores impregnan todo lo que hace la organización.
- e) Cuenta las historias adecuadas y crea oportunidades para originar historias: Una buena historia tiene una moraleja, y eso es lo que los empleados deben recordar y actuar en coherencia. Las historias proporcionan el mecanismo para mover los valores de las declaraciones escrita en un pedazo de papel para una nueva prueba escrita en los corazones y las mentes de los empleados.
El líder sabio se apodera del poder de la historia y la utiliza como una herramienta para comunicar periódicamente los valores fundamentales.
- f) Utilice recompensas como recordatorios de gran alcance: Instituir a los empleados sobre los planes de adquisición de acciones, vincular la remuneración al desempeño en los indicadores de valor clave, ofrecer recompensas especiales (monetarias y no monetarias) para individuos y equipos que practiquen en la acción los valores.
- g) Manejar los conflictos a través de los valores no, de la jerarquía: Los conflictos de organización a menudo surgen debido a los enfrentamientos entre los valores de la competencia. Hay innumerables manifestaciones prácticas de un valor simple. Las prácticas que son congruentes con un valor pueden ser incongruentes con otro. Los gerentes sabios aprenden a conciliar los inevitables conflictos entre los valores y buscan el equilibrio.
- h) Rutinariamente evaluar los avances en los valores fundamentales: En un focus group y encuestas a trabajadores se puede dar una idea de progreso en los valores esenciales. Este ritual de organización no sólo proporciona un refugio seguro para la resolución de conflictos, también simboliza la importancia del sistema de valores. Una revisión de rutina en la cultura ofrece una evaluación de la organización, así como una fuente de renovación.
- i) Asistir en la evolución del significado de los valores: Anticipar y dar forma a los cambios culturales pueden ser beneficiosos en la construcción de compromiso de los empleados con los valores. Los cambios de la cultura corporativa se dan poco a poco, ya que toma tiempo para que los empleados adopten plenamente los valores. Sin embargo, existen beneficios en forma incremental para aumentar el compromiso del empleado con los valores de la organización.

Una cultura que no cambia y renueva continuamente sus valores se puede estancar y no ser saludable.

Características de una cultura organizacional integral y saludable hacia adentro y hacia afuera:

Proactividad: Ser capaces de reaccionar ante problemáticas no previstas.

Creatividad: Pensar en nuevas soluciones para viejos problemas.

Iniciativa: Capacidad de llevar a cabo acciones sin miedo a las críticas y tropiezos.

Autonomía: Ser capaz de tomar decisiones, pero considerando al equipo y en colaboración.

Persistencia: Tener en consideración que existen varios caminos para lograr el éxito.

Promoción: Comunicar el proyecto en base a la credibilidad del emprendimiento, actuando en función a los objetivos y valores de la empresa.

Transparencia: Rendir y demostrar los resultados del ingreso de recursos y los eventos hechos.

Visibilizar el proyecto: Cada acto e imagen que se muestra debe ser proyectada a todos.

Persuasión: Convencer a otros de que lo que estipula la visión, misión, valores de la empresa y las intenciones son honestas y realizables.

Pactos y asociación: Juntar fuerzas y hacer alianzas con otros que buscan los mismos fines.

Convergencia: Buscar instituciones que compartan los objetivos.

Reciprocidad: Ayudar a los aliados y al momento de solicitar algo, ofrecer algo a cambio, ya sean recursos, espacios o tiempo de trabajo.

Complementariedad: Considerar aliados a la empresa que sean capaces de aportar valor a los servicios.

1.2.9 Comunicaciones

Hoy en día se habla de comunicaciones integradas de marketing para hacer referencia a cómo se comunica a los públicos lo que se les quiere ofrecer. Ello implica, sin duda, conocer los atributos que nuestros grupos objetivos valoran y la mejor vía a través de la cual se puede acceder a ellos. De todas maneras, un proceso de comunicación eficaz no sólo implica utilizar las herramientas adecuadas, sino que también tener absoluta claridad respecto a ¿qué decir?, ¿cómo decirlo?, ¿cuándo decirlo? y ¿a quién decirlo?

Es muy importante determinar los objetivos que se buscan con las comunicaciones integradas (aumentar el número de visitantes, posicionar la marca o fidelizar a las audiencias podrían ser algunos) y, a partir de ellos, diseñar el mensaje adecuado, pues muchas veces sucede que lo que se comunica no es coherente con lo que se busca.

Para ello, se considera el denominado modelo AIDA, al momento de diseñar el mensaje, el cual contempla:

- a) captar la atención del público (A)
- b) mantener el interés (I)
- c) provocar el deseo (D)
- d) estimular la acción (A)

En todo caso, una mezcla comunicacional adecuada nace de una selección de distintas herramientas, las que pueden ser:

- a) Publicidad: referida a medios masivos (diarios, tv, radio, afiches, etc.) y con alta penetración.
- b) Promoción: dada principalmente por convenios con instituciones que ofrecen beneficios a sus usuarios, como canjes 2x1 o a precios rebajados.
- c) Relaciones Públicas: otorga credibilidad y se aleja de la publicidad tradicional.
- d) Ventas personales: se utilizan para comunicarse directamente con los públicos objetivos; se trata de una comunicación cara a cara con la persona.
- e) Marketing Directo: dice relación con el uso de canales directos de comunicación, como pueden ser el Maillyng, los blogs, Facebook, Twitter y CRM (Customer Relation Management).

Al tratarse de las relaciones con los consumidores, las comunicaciones asociadas al marketing se convierten en un elemento fundamental de su desarrollo. Cada una de sus partes busca comunicar algo, en cierta medida. Por lo que se hace relevante describir dos elementos esenciales al momento de la entrega de información al cliente, que se hace de manera deliberada.

- a) Posicionamiento: Cuando se habla de posicionamiento, se hace referencia a la imagen que tiene en la mente el consumidor respecto del producto, servicio u organización. Esto se constituye a partir de la percepción de forma individual o respecto de la competencia. Cuando se lleva a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los factores de diferenciación, exclusividad, rentabilidad y búsqueda de mejora constante. De este modo, los tipos de estrategias de posicionamiento pueden ser:
 - a.i) Basada en un atributo: Fortalecen su imagen en la mente del consumidor a través de algún rasgo distintivo de la marca.
 - a.ii) En base a los beneficios: Destacando algún tipo de resultado que proporciona el consumo del producto o servicio en cuestión.
 - a.iii) Basado en el usuario: Enfocado a un perfil de usuario en particular, donde se suele usar personajes públicos que validen las características del perfil. Se suele tener en cuenta cuando se busca la diversificación.
 - a.iv) Frente a la competencia: Explotando las ventajas competitivas y los atributos de la marca, comparándolas con la competencia. De este modo, se posiciona a través de la estrategia competitiva (de costo o diferenciación).
- b) Plan de promoción: Un plan promocional busca desarrollar aquella sección de marketing que permite difundir y distribuir aquello que se ha producido con el fin de comercializarse. Los puntos específicos que componen la Promoción y permiten realizar las alianzas y actividades comunicacionales para el logro de los objetivos son:
 - a.i) Publicidad: Es la promoción masiva de la información, usualmente a través de medios de comunicación e impresiones entregables. Involucra también a los reportajes y apariciones en medios televisivos. Su estrategia comunicativa se caracteriza por ser impersonal, informativa y a gran escala.
 - a.ii) Promoción de Ventas: Es un estimulador de la demanda, complementando la publicidad. Se realiza a través de incentivos de compra como ofertas, convenios, entre otros.
 - a.iii) Relaciones Públicas: Implica todas las actividades comunicativas que lleven a generar buenas relaciones con los distintos grupos de interés de una organización (internos como externos). No posee un mensaje específico de ventas, es más de carácter informativo y se puede llevar a cabo a través de la creación de la Imagen Corporativa, boletines, eventos, publicaciones, etc.
 - a.iv) Ventas Personales: Es la presentación directa a potenciales compradores. Al ser directo, la atención y dinámica son de un mayor grado de personalización, buscando apelar a aquellos puntos que aseguren una relación efectiva.

1.2.10 Gestión de Redes para el Desarrollo Cultural Local

Al generar nuevas redes de contacto al servicio o en función de una empresa es importante considerar alimentarlas y hacerse cargo de los compromisos contraídos con las personas o representantes del lazo hecho. Según los propios líderes su desempeño se cumple en función de los siguientes aspectos:

- a) Haber adquirido la capacidad de organizar y dirigir.
- b) Ser capaces de promover la participación de otros.
- c) Ser considerados por personas de la comunidad como modelo de acción, fuente de información y opinión.
- d) Tener un profundo compromiso con su comunidad.
- e) Verse como servidores de las necesidades de la comunidad.
- f) Tener mayor capacidad para afrontar nuevas situaciones y participar en proyectos transformadores.

Las redes de instituciones o agrupaciones se caracterizan por tener propósitos comunes y si la red es lo suficientemente relevante, ninguna de las organizaciones podrá alcanzar sus propios objetivos si no contribuye para el éxito de las otras y de la red. Esa interdependencia implica la instalación de una dinámica de relaciones y flujos que son vitales para la red. Una técnica sencilla y útil que permite identificar a cada una de las personas y/u organizaciones que pueden ser importantes durante la gestión de un proyecto desde la creación, el diseño, la implementación y evaluación, es el mapa de actores. A través de esta técnica es posible identificar:

- a) A aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto.
- b) Aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo.
- c) Y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.¹⁷

1.2.11 Modelo de Gestión

Un modelo de gestión es la combinación de tres elementos fundamentales con los cuales se desarrollan los procesos internos de una empresa, que son: personas, procesos y tecnologías. Todo lo anteriormente mencionado se enmarca en un periodo de tiempo determinado, donde se conjugan estratégicamente dichos elementos y van cambiando en función a su deterioro, obsolescencia o creación de nuevos procesos.¹⁸

a) Modelo

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

b) Gestión

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar, que refiera a llevar adelante una iniciativa o proyecto a través de acciones, o de administrar, que refiere a gobernar y ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio o

¹⁷ Adaptado del texto Herramientas para la Gestión Cultural Local: Gestión de redes para el desarrollo cultural local, primera edición, diciembre 2012.

¹⁸ Fuente: Adaptado de definición de clases de formulación de proyectos con Raúl Duvauchelle.

empresa y las personas que la componen.¹⁹ Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Existen distintos tipos de gestión.

La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto, dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge managment). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización y es precisamente esta última visión del concepto la que será aplicada al desarrollo de proyecto.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Un modelo de gestión en el sector cultural debe responder a diferentes variables que podemos observar en esta ilustración:

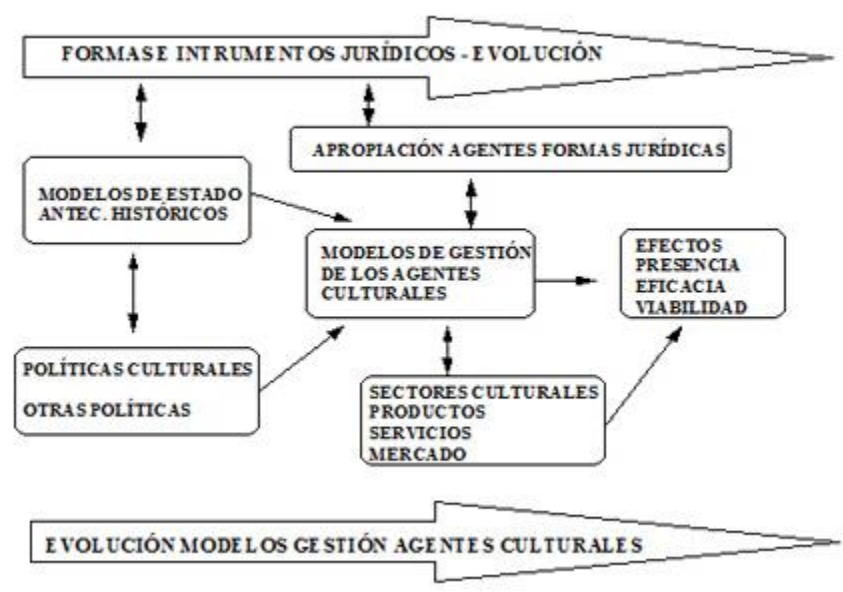


Ilustración 6: Variables a considerar para un modelo de gestión inserto en el sector cultural.²⁰

¹⁹ Fuente: Definición adaptada de: <https://medium.com/@cesdash/la-diferencia-en-entre-dirigir-gestionar-y-administrar-d60855c05d3c>
²⁰ Fuente: Manual atalaya de Gestión Cultural, capítulo 3.4 modelos de gestión, Alfons Martinell Sempere.

En primer lugar, hemos de considerar la influencia de los antecedentes históricos y la evolución de las estructuras de los estados y sus procesos de modernización democrática. En este sentido se incorpora la consideración que tienen las políticas culturales y su evolución, así como la descentralización del estado o de la democratización y participación de los agentes sociales en la gestión de la cultura.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Existen conceptos que refieren a procesos dentro de una organización que están orientados a gestionar y dar dinamismo a los recursos, personas y tecnologías incluidos dentro de un modelo de gestión.

La organización: Se refiere a cómo se ordenan los recursos existentes en la organización, ya sean humanos, materiales o económicos, para llevar a cabo lo planificado. La organización de los recursos debe estar directamente relacionada con los objetivos de la organización, particularmente con sus objetivos estratégicos y de largo plazo.

La lógica de la gestión moderna plantea que una organización debe elaborar primero su estrategia o Plan Estratégico y luego, a partir de él, derivar o crear su estructura organizativa, pues así ésta última se alinea con la primera.

En el ámbito de la organización, se deben considerar al menos tres aspectos:

- a) Especialización del trabajo: implica dividir el trabajo que se ha planificado realizar para alcanzar los objetivos propuestos, según las especialidades o competencias de cada una de las personas involucradas.
- b) Agrupación de trabajo: los trabajos o actividades deben agruparse bajo una cierta estructura organizativa, la cual puede adoptar distintos formatos, dependiendo de si le permite o no a la organización cumplir de mejor forma sus objetivos.
 - b.i) Estructura funcional: las actividades o trabajos se agrupan estructuralmente en función de sus similitudes; así, por ejemplo, todas las actividades relacionadas con producción quedan bajo un responsable, mientras que todas aquellas que atañen a la difusión, se organizan bajo otra persona a cargo.
 - b.ii) Estructura de servicio o producto: en ella, las actividades o trabajos se agrupan de acuerdo con el servicio o producto que se ofrece; en el caso de un centro cultural, por ejemplo, podrían estructurarse en función de si se relacionan con artes escénicas, visuales y/o audiovisuales.
 - b.iii) Estructura geográfica: esta estructura supone una organización más grande que se encuentra en diferentes puntos geográficos y agrupa sus actividades por sectores. Cabe señalar que, en este caso, también podría darse luego, después de una estructura geográfica, otra funcional o por servicio a nivel de cada punto geográfico.
 - e.iv) Estructura Matricial: es un tipo de estructura más compleja en la que, de alguna forma, se combinan las otras estructuras ya mencionadas.
- c) Funciones y autoridad: Una vez establecida la división del trabajo y el tipo de estructura bajo la cual se agrupan las actividades, se deben identificar las autoridades y sus respectivas funciones o responsabilidades. Algunas autoridades tendrán subordinados a

los que delegarles parte de su trabajo, y, por lo tanto, deberán estar atentas a un concepto muy en boga hoy en día y que dice relación con el empoderamiento de los subordinados. El empoderamiento (empowerment) alude al hecho de conferirle a los subalternos el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y, por lo tanto, tienen el poder para tomar sus propias decisiones y una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia. Lo anterior implica un involucramiento por parte de los trabajadores y un compromiso por alcanzar las metas de la organización. Pero sucede que muchas veces es la poca o nula disposición de las autoridades a renunciar a parte de su poder lo que termina imposibilitando el empoderamiento de sus respectivos equipos.

Es importante, de todas formas, definir quién tiene la autoridad dentro de una organización, entendiéndola como un poder legitimado dentro de ella, y tener absoluta claridad sobre cuál es el ámbito de control de un responsable respecto de sus subordinados al momento de organizar la estructura.

La ejecución: Consiste en la puesta en práctica de lo planificado y organizado, llevar a la práctica lo antes teorizado. Uno de los aspectos más difíciles de la administración es precisamente la ejecución. Ello, porque si bien hay que tener en cuenta que la ejecución de un plan siempre llevará a diferencias y rara vez coincidirán con exactitud lo real y lo planificado, es justamente en ella donde falla la mayoría de las buenas ideas que han sido bien planificadas y organizadas.

Lo anterior obedece a que siempre van a aparecer aspectos no controlables por la organización y no siempre sus encargados son capaces de hacerle frente de buena manera. Los aspectos vinculados al macroentorno y al entorno se transforman por lo mismo en amenazas y/o en oportunidades dependiendo de la capacidad de sus autoridades para enfrentarlos.

El control: Consiste en la comparación, mediante algún tipo de medición, de lo que se ha planificado y/u organizado con lo ejecutado.

Mientras antes se implemente el proceso de control, más fácil será detectar las variaciones que, tal como se ha dicho, necesariamente se producirán entre lo planificado y la realidad finalmente imperante. De lo contrario, no será posible hacer observaciones respecto de su causa y, por lo tanto, no podrán corregirse, que es lo necesario para mantener el camino hacia los objetivos propuestos.

En los sistemas de gestión de la calidad se hace mucho hincapié en el control, pero desde la perspectiva del mejoramiento continuo. Esto consiste básicamente en establecer ciertos estándares primero, es decir, lo que se desea alcanzar y la medida de su logro, y luego medir lo que en efecto se logra, comparando su desempeño con el estándar establecido e identificando así los errores o debilidades para, finalmente, aplicar las mejoras requeridas.

Es importante destacar también que los seres humanos, por lo general, presentan cierta resistencia al control por parte de otras personas, por lo que se recomienda, en consecuencia, vincular el control y sus resultados a cierto estímulo o premio, ya sea individual o de equipo.

Una moderna herramienta de control de gestión es la elaborada por Kaplan y Norton, llamada *cuadro de mando integral* (balanced scorecard) y que, básicamente, consiste en una planilla de control, elaborada a partir de la misión y objetivos de la organización, que se somete luego a una estructura de *indicadores de gestión*.

Estos indicadores o KPI (key performers indicators) entregan una evaluación regular del desarrollo de la organización, indicando además cuando existe cierto riesgo de desviar el camino, pues facilita una visión rápida y equilibrada de su rendimiento general, con medidas financieras

complementadas con medidas de satisfacción a clientes, medidas de los procesos internos y otras de crecimiento y aprendizaje.

Kaplan y Norton agrupan sus indicadores de acuerdo con estas cuatro perspectivas o ámbitos de medición, los cuales son, en definitiva, sobre los cuales se estructura su estrategia:

- a) Ámbito financiero
- b) Ámbito de clientes
- c) Ámbito de procesos internos
- d) Ámbito de aprendizaje y crecimiento

El modelo del cuadro de mando integral se ha ido desarrollando y adaptando a partir de la propia experiencia de sus autores. Es así como en sus primeras versiones, Kaplan y Norton señalaban que el cumplimiento de los objetivos, verificado mediante indicadores, no debía estar relacionado con premios a los trabajadores. Y después, en versiones posteriores, destacaban como un aspecto crucial la vinculación del cumplimiento de objetivos a beneficios para los trabajadores.

De todas formas, este modelo busca instalar los objetivos estratégicos de la organización como eje de su medición, tangibilizándolos y vinculándolos con medidas concretas a aplicar en distintos ámbitos, los cuales se interrelacionan y confluyen hacia el logro de su gran estrategia.

Si bien Kaplan y Norton recomiendan que los indicadores sean medibles para poder realizar una evaluación regular, hay casos en los que, sin embargo, también se aconseja tener algunos indicadores de carácter más bien cualitativo.

- a) Indicadores cuantitativos: Son aquellos indicadores medibles numéricamente. Por ejemplo: número de funciones y/o exposiciones, cantidad de público, recursos obtenidos, horas hombre por montaje, costos promedio por exposición, etc.
- b) Indicadores cualitativos: Son aquellos indicadores que tienen que ver más bien con características no medibles numéricamente. Por ejemplo: calidad artística de una obra, preferencias de las audiencias, receptividad de los trabajadores del centro cultural, etc.

CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Antecedentes Generales Región de Valparaíso

La Región de Valparaíso se compone de una parte continental y otra parte insular, de acuerdo con su configuración político-territorial. En la parte continental, se emplaza entre los 32° 02' y 33° 57' de latitud Sur y entre los 70° de longitud Oeste y el Océano Pacífico. Al norte limita con la región de Coquimbo; al este, con la República Argentina; al sur, con la Región Metropolitana; y al Oeste, con el Océano Pacífico. La parte insular está comprendida por la Isla de Pascua, Salas y Gómez, San Félix, San Ambrosio y el Archipiélago de Juan Fernández.



Ilustración 7: Mapa referencial de Chile - Región de Valparaíso.

Fuente: www.lahistoriaconmapas.com

La capital regional es la ciudad de Valparaíso, situada a 33° 03' de latitud Sur y 71° 38' de longitud Oeste. La región está compuesta por ocho provincias, según su división político-administrativa: Isla de Pascua, Los Andes, Marga-Marga, Petorca, Quillota, San Antonio, San Felipe de Aconcagua y Valparaíso. Cada una de ellas, a su vez está dividida en 38 comunas, administradas cada una por su correspondiente Municipio, siendo éstas la unidad básica de organización y referencia (SUBDERE, 2011).

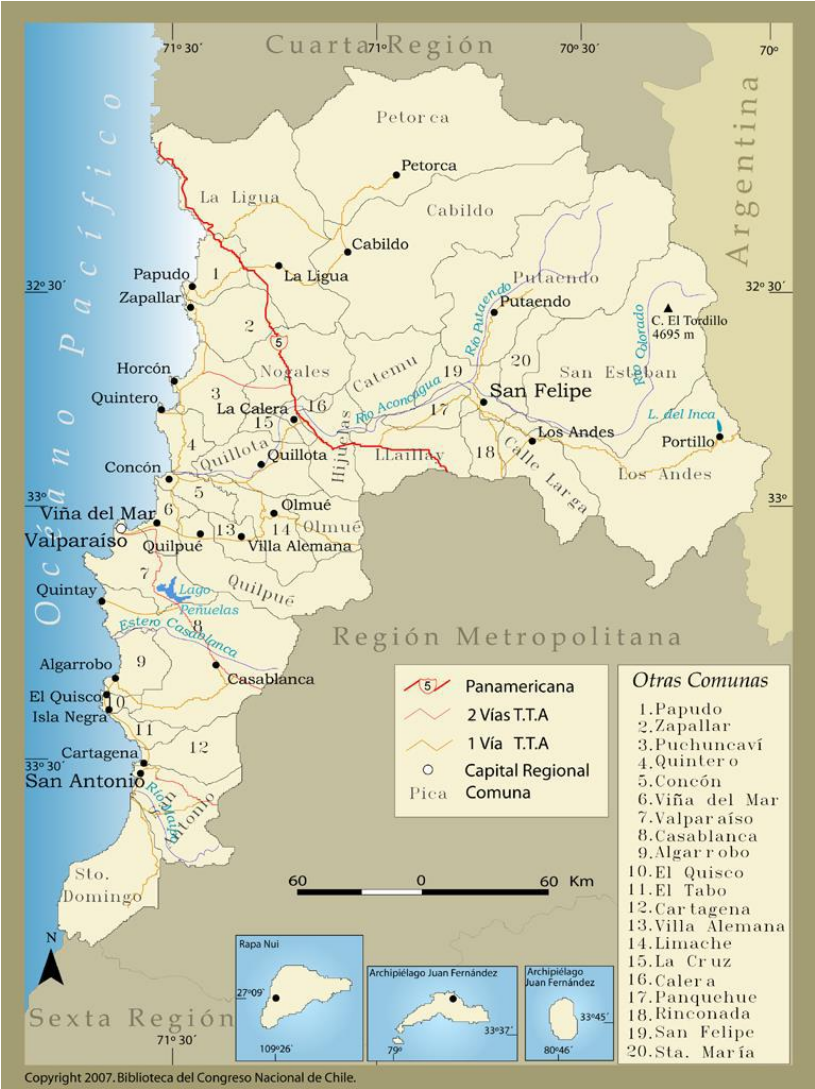


Ilustración 8: Mapa Político-Administrativo Región de Valparaíso.

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional

En términos de población, la Región de Valparaíso es la tercera región más poblada de Chile y la segunda con mayor densidad de población, posee el 9,8% de la población total de Chile y presenta una distribución de la población por tramo etario en la que se puede constatar que 43% de la población tiene menos de 30 años. El rango etario predominante es el de los 15 a 29 años. En efecto, el 23,3% de la población regional se ubica en este tramo. La población de la región se distribuye en 896.720 (49,11%) hombres y 929.037 (50,89%) mujeres. La densidad poblacional es de 112,9 habitantes por kilómetro cuadrado (INE, 2015).

La provincia de Valparaíso concentra la población regional del total con un 38%, seguida por la provincia de Marga- Marga con un 20,6%, Quillota con un 11,4% y San Antonio con 10,05%. Por otro lado, las provincias con menos población son Isla de Pascua con un 0,3 %, Petorca con un 4,5%, Los Andes con un 6,3%, y San Felipe de Aconcagua con 8,6%. Respecto a la distribución de la población urbana y rural, según datos de la CASEN 2013, la población urbana alcanzaría un 91,6% y la población rural, alcanzaría apenas el 8,4 %.

El Producto Interno Bruto (PIB) de la región corresponde a \$11.082.031, de los cuales la industria manufacturera tiene la mayor participación con un 18,6%; le siguen la minería, con un 14%, y los servicios personales con un 12,4%, correspondientes a \$1.368.872, (Banco Central, 2015).

Valparaíso cuenta con altos niveles de pobreza, las personas que viven en condición de pobreza y pobreza extrema suman un 16,9% de sus habitantes, a diferencia de la media nacional que llega al 14,4% (CASEN, 2011).

Los habitantes de Valparaíso estudian en promedio 10,9 años. Pese a que hay una tendencia importante a dejar incompleta la básica (20,0%), la mayor parte sí la finaliza (69,3%) (CASEN, 2011).

El porcentaje de personas que se declaran pertenecientes a un pueblo indígena no supera el 3,1% de la población (CASEN, 2011).

Todos estos antecedentes dan cuenta de una población que, a pesar de presentar niveles de precariedad de base en riqueza intelectual y marginalidad en su forma de vida, son económicamente productivos para la producción nacional, sin embargo, las cifras demuestran un desafío no menor en temas educativos y de legislación laboral.

2.1.1 Subdivisión Territorial

La región está compuesta por las provincias ya mencionadas e incluye los territorios del denominado Chile insular, dentro de los que se encuentran el archipiélago Juan Fernández, las islas Desventuradas y las islas polinésicas de Isla de Pascua o Rapa Nui y la isla Sala y Gómez.

La administración de la región radica en el Gobierno Regional, constituido por el Intendente y por el Consejo Regional, compuesto de 28 consejeros regionales electos de manera directa por votación popular: 3 de Quillota; 2 de Los Andes; 9 de Valparaíso; 3 de San Felipe de Aconcagua; 2 de Petorca; 3 de San Antonio; 2 de Isla de Pascua y 4 de Provincia de Marga-Marga.

La administración local de cada comuna reside en la respectiva Municipalidad. La unidad administrativa más local es establecida por las unidades vecinales y organizaciones no gubernamentales, fundaciones y corporaciones, las cuales son constituidas por personas naturales de la sociedad civil con la aprobación de funcionamiento y apoyo municipal.

2.2 Políticas Culturales

Es de gran importancia reconocer la existencia de las políticas culturales dado que estas funcionan como cartas de navegación para la acción del Estado en el campo cultural, permitiendo definir lineamientos, prioridades y articular distintos ministerios, servicios y agentes culturales, para lograr que su accionar sea integral y efectivo.

Las políticas culturales han convertido la identificación, la recuperación, la conservación y la difusión del patrimonio cultural, en principios guías de acción. Para esto, las entidades públicas son un organismo clave de ejecución, en donde permite que se fortalezca la imagen objetivo, la misión y visión país, con respecto al desarrollo artístico – cultural, pero más cercano a las necesidades de la población, y sus demandas como conjunto.

Cabe destacar que las políticas culturales referentes al año 2017-2022, ya fueron lanzadas, sin embargo, aún no están disponibles, pero se sabe que están orientadas a partir de los enfoques: de derechos y territorio. El primer enfoque apunta a posicionar la cultura como un derecho fundamental para todas las personas residentes en nuestro país, el que debe ser garantizado por el

Estado en todas sus dimensiones, asegurando el acceso de la comunidad a la vida artística y cultural, incorporando el reconocimiento del lugar que ocupan los pueblos originarios y resguardando el patrimonio cultural, con el fin de contribuir a mejorar las condiciones objetivas que posibiliten una participación. Por su parte, el enfoque de territorio vela por recoger las particularidades de cada lugar y, con ello, la diversidad de necesidades y formas de abordarlas brechas identificadas y objetivos propuestos para el desarrollo cultural. Contar con una ciudadanía que influya y proponga activamente líneas de trabajo para las acciones públicas, es uno de los principales fines de este enfoque.²¹

2.2.1 Política Cultural en Chile (2017 - 2022)

La Política Nacional define los lineamientos y orientaciones del quehacer del Estado en el campo cultural válidos para el país en su conjunto.

Si bien en ejercicios de diseño de políticas anteriores, las regiones y los sectores artísticos tenían como marco una Política Nacional previamente aprobada, en la actualidad esta lógica se invierte. Hoy la formulación de las Políticas Culturales se está realizando primero desde los territorios y los sectores artísticos y serán estas políticas las que alimenten la Política Cultural Nacional 2017-2022.

De esta manera, no serán las diferentes regiones del país ni los distintos sectores artísticos los que deberán aplicar una política pensada en el nivel central, sino que la Política Nacional recogerá la diversidad existente en nuestro territorio y en los sectores artísticos. Por esta razón, en el diseño del proceso de construcción de la Políticas Culturales se contempló primero la elaboración de las Políticas Sectoriales (entre 2015 y el primer semestre de 2017) y luego de las Políticas Regionales (en el segundo semestre de 2017).

Las políticas culturales se construyen sobre 4 pilares:

- a) Mirada territorial: las características particulares de cada territorio obligan a diseñar la política desde esas realidades.
- b) Participación ciudadana: se convoca a toda la ciudadanía interesada en participar del proceso, incluyendo a creadores y artistas, gestores, organizaciones sociales y culturales, y representantes de los pueblos originarios.
- c) Intersectorialidad: tanto el diseño como la implementación de la política cultural es asumida por distintos servicios, ministerios e instituciones públicas de manera coordinada.
- d) Seguimiento: compromiso de realizar un seguimiento concertado con la ciudadanía para asegurar que las medidas acordadas se vayan cumpliendo.

Los pilares para el proceso de constitución sobre políticas culturales fueron la participación ciudadana, la consideración de las políticas de estados y con ello los presupuestos y el trabajo interinstitucional. Utilizado como vectores de sustentabilidad, manejar una coherencia interna y externa y aplicar un sistema de seguimiento y monitoreo durante el desarrollo de la política.

²¹ <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2017/05/diptico-politicas-culturales.pdf>

2.2.2 Visión de la Política Cultural

Debido a que no aún no está disponible la política Cultural 2017 al 2022, se considerará la visión de las políticas culturales 2011 – 2016. “Esta política cultural imagina al país que se desea ver, sensible y preocupado de sus raíces, su historia y el futuro posible de construir. A valorar sus tradiciones e identidad, visualizamos un país que habrá dado pasos significativos en el reconocimiento y respeto de su patrimonio material e inmaterial, un país que percibe sus singularidades y que también desarrolla una visión pluralista e incluyente capaz de acoger a las transformaciones que nuestra época experimenta constantemente”

Se articula en torno 3 ejes:

- a) Eje de creación artística: El eje de la promoción de la creación y difusión de las actividades artísticas y culturales contribuye decisivamente al desarrollo de las personas y al fortalecimiento de una ciudadanía cultural. Asimismo, en un mundo cada vez más globalizado, los nuevos soportes de redes y comunicaciones van configurando distintos escenarios, instalando oportunidades y desafíos para la creación y difusión artística y cultural. Esto califica la importancia de un diálogo entre arte y tecnología, para así reflexionar sobre los alcances y posibilidades que surgen de esta relación, tanto a nivel local, regional y nacional.
- b) Eje patrimonio cultural: El eje del patrimonio cultural tiene como función coordinar acciones en torno a la identificación, incremento, conservación y difusión del patrimonio cultural del país, tarea que se pretende llevar a cabo en estrecha colaboración con distintos organismos públicos como el Consejo de Monumentos Nacionales, Dibam y Sernatur, entre otros. Chile cuenta con un extenso territorio reconocido por su multiculturalidad y por el patrimonio vivo de sus comunidades, fortaleciendo en cada uno de sus habitantes un sentimiento de identidad que se apropia y recrea constantemente.
- c) Eje de participación ciudadana: El eje de la participación tiene como función facilitar el acceso a las manifestaciones culturales, a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales.

Se plantearon 14 objetivos que guían los planes, programas y acciones, para el cumplimiento de la visión planteada en esta Política Cultural

- a) Promover la creación artística cultural.
- b) Visualizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo.
- c) Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura.
- d) Contribuir a instalar los bienes y los servicios artísticos culturales en el escenario internacional.
- e) Fortalecer el reconocimiento del derecho de autor.
- f) Promover la creación cultural vinculada a plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías de comunicación.
- g) Promover el acceso y la participación de la ciudadanía en iniciativas artísticas culturales.
- h) Generar acceso a una oferta cultural.
- i) Promover la formación de hábitos de consumo artístico cultural en la comunidad.
- j) Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura.

- k) Promover el intercambio de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de comunicación.
- l) Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material.
- m) Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial.
- n) Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación.

2.2.3 Objetivos de la Política Cultural Regional Valparaíso (2011-2016)

Esta política imagina a la región de Valparaíso como una región a la vanguardia cultural de la zona central, sensible y preocupada de sus raíces, tradiciones y rasgos, que la hacen única en el contexto nacional e internacional. El reconocimiento y puesta en valor su patrimonio material e inmaterial debe ser concretado en acciones de conservación, difusión, investigación, preservación, promoción, pero principalmente a través de la apropiación social y de la cohesión de sus habitantes. Su fortaleza como sociedad pluralista debe permitirle posicionarse con un espíritu abierto e incluyente frente a un futuro siempre cambiante y en constante evolución.

La región de Valparaíso debe distinguirse por la solidez y vitalidad de sus instituciones y redes culturales, el fomento a la actividad creadora, la difusión, promoción y comercialización de sus productos artísticos y culturales, mientras que sus habitantes deben tener la oportunidad de acceder y participar de la vida cultural, así como de capacitarse constantemente, aprender a apreciar, por ende, a valorar las creaciones artísticas, académicas, así como de raíz popular, teniendo en una educación de excelencia en el ámbito artístico-patrimonial como uno de sus pilares.

En la región de Valparaíso, las audiencias y el público que disfruta de las actividades artísticas, debería experimentar un importante aumento, haciéndose cada vez más amplios y diversos e incentivando el desarrollo de las artes y las industrias culturales, mientras que la participación ciudadana en las actividades propias de su ámbito cultural, debiese expandirse haciendo de la región un territorio de gente feliz y orgullosa de su identidad, fortaleciendo el desarrollo del turismo cultural y la economía local.²²

La visión y los valores se reflejan en los objetivos, propósitos y estrategias de la política cultural regional y son los siguientes:

²² Fuente: Adaptado del documento del CNCA, Política Regional Valparaíso (2011 – 2016), 2010.

Eje	Objetivo	Propósito
Promoción de las Artes	Reconocer, fomentar y fortalecer la actividad creadora y sus artistas en la región.	1. Facilitar la asociatividad y generación de redes entre los artistas a nivel regional, provincial y local. 2. Fomentar el financiamiento de la actividad creadora de los artistas y sus obras. 3. Difundir la actividad creadora y a sus artistas en la región.
Participación ciudadana	Fomentar y estimular la participación cultural en la región.	1. Facilitar la asociatividad y generación de redes entre los gestores culturales a nivel regional, provincial y local. 2. Fomentar la formación Artística (informal-formal). 3. Difundir en los medios de Comunicación las actividades artísticas y culturales desarrolladas en la región.
Patrimonio Cultural	Salvaguardar y poner en valor el patrimonio cultural de la región	1. Estimular la formación (formal e informal) en el conocimiento y resguardo del patrimonio cultural. 2. Estimular la valoración ciudadana del patrimonio cultural de la región. 9. Estimular iniciativas de gestión privada relativas al patrimonio cultural.

Tabla 4: Ejes, Objetivos y Propósito de la Política Cultural Regional, Valparaíso (2011-2016).

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de CNCA, Política regional Valparaíso (2011 – 2016), 2010.

2.3 Sector Cultural en la Economía

Las cifras del sector cultural a escala mundial demuestran que este tipo de industrias tiene un crecimiento mucho más acelerado que el de otros sectores manufactureros y de servicios. En la actualidad, las industrias culturales están haciendo un aporte importante a las economías de los países, generando tasas de crecimiento superiores a las de otros sectores importantes de la economía. En los países desarrollados, están entre las de mayor dinamismo económico. Las industrias culturales son el segundo sector exportador de Estados Unidos; de acuerdo con datos de la Unesco, el crecimiento de este sector, en el ámbito mundial, en dólares, entre 1980 y 1998, fue del 300%. El monto total correspondiente a la producción de algunas industrias culturales (prensa, libros, televisión, radio y cine) fue de US\$315 mil millones en 1996.

Los indicadores escogidos para cada sector de las industrias culturales son:

- a) Producción: Cuantificación de las unidades de productos o servicios producidos en cada sector (número de libros producidos, cantidad de CD).
- b) Ventas: Cuantificación en pesos de la facturación por ventas de los productos o servicios producidos por cada sector.
- c) Empleo: Número de personas ocupadas en cada sector.

- d) Pago por derechos de autor: Monto agregado del reconocimiento en dinero para los autores asociados con cada sector.
- e) Exportaciones: Contribución a la generación de divisas y unidades exportadas por cada sector.
- f) Importaciones: Pago de divisas y unidades importadas por cada sector.
- g) Piratería: Cuantificación en volumen y en pesos de la producción ilegal en cada sector.

A partir de estos indicadores, y con descripciones de las características de cada industria, como las cadenas productivas y los marcos legales, se hace un diagnóstico socioeconómico de cada uno de estos sectores.

ProChile es el programa de fomento a las exportaciones chilenas del Ministerio de relaciones exteriores, a través de este programa se facilita el comercio de servicios a nivel latinoamericano y mundial, en áreas que han desarrollado innovación y conocimiento. En base a estas iniciativas, ProChile incentiva las Industrias Creativas, en especial el sector editorial. Animación y video juegos, música y audiovisual; las cuales son estimuladas a través de encuentro con exportadores de dichas áreas, ruedas de negocios de industrias creativas y aportes económicos para la exportación de estos servicios.²³

2.3.1 Mapeo de Recursos

Desde el análisis sistémico del estudio de la incidencia del desarrollo de las industrias creativas o culturales dentro de la economía nacional es de suma relevancia tener en cuenta cuales son los recursos disponibles, ya que así se pueden cuantificar y considerar dentro del *modelo*:

- a) Recursos Humanos: Identificación de cualidades, habilidades y capacidades que poseen las personas, tales como oficios. Habilidades personales, conocimientos, habilidades sociales y experiencia.
- b) Recursos Naturales: Se trata de atributos físicos naturales y aquellos aspectos del patrimonio material de la comuna. Tales como el paisaje, el agua, el bosque, la flora y la fauna, la calidad ambiental entre otros.
- c) Recursos Sociales: Atributos relacionales que poseen las personas, familias, organizaciones y comunidades, tales como vínculos familiares, vínculos vecinales, participación en organizaciones, logros producto de organizaciones colectivas, menciones a prácticas de cooperación, reciprocidad y confianza, etc. Formas de participación, relaciones vecinales y liderazgo.
- d) Recursos Materiales: Los recursos materiales o técnicos son todas aquellas máquinas, herramientas u objetos de cualquier clase, necesarios para desarrollar la actividad. (equipamientos barriales, servicios, espacios públicos e infraestructura, vestuarios, fletes, alimentación, etc.)
- e) Recursos Culturales: Recursos tales como estilos de vida, tradiciones y costumbres, ritos, leyendas, idioma, prácticas, valores representaciones de mundo y conocimientos que son compartidos por una comunidad y que se expresan en importantes zonas a nivel individual
- f) Recursos Financieros: Recursos tangibles de valor para el desarrollo artístico o cultural local. Recursos financieros disponibles en la comuna, tales como presupuestos

²³ <http://www.prochile.gob.cl/landing/sectores-productivos/>

municipales para cultura, fondos y subsidios disponibles en el gobierno regional y aportes y apoyos de privados.

2.4 El Medio Cultural

Es fundamental visualizar los agentes o actores culturales que construyen junto a las dinámicas culturales el medio en el cual se trabaja. Es clave estar informado y generar permanentemente vínculos, no sólo para tomar decisiones acordes en términos de marketing, gestión de recursos o focalización de los proyectos, sino que es fundamental tomando en cuenta que cada una de las acciones impacta en las dinámicas culturales del medio individual y social.

El medio cultural puede ser observado en los agentes culturales, que son todos los individuos, grupos u organizaciones involucrados en las dinámicas de relaciones culturales. Éstos, según sus intereses, persiguen objetivos de realización cultural que suman un impulso de acción y gestión.

Tabla 5: Medios culturales

Fuente: Extraído de "Guía para la elaboración de proyectos culturales", 2009, segunda edición 2011.

Agentes Culturales (individuos)	Creadores
	Gestores
	Productores
	Otros profesionales y técnicos
	Públicos / Audiencias
Agentes Culturales (grupos nacionales e internacionales)	Organismos públicos
	Organizaciones privadas (Fundaciones, Corporaciones, Organizaciones Funcionales y Territoriales)
	Empresas Privadas
	Medios de Comunicación
	Espacios físicos

2.4.1 Sistema de Organización Pública de la Cultura

Comprende todas aquellas instituciones públicas que desarrollan funciones culturales en forma exclusiva o de manera compartida con otros fines para los cuales existen.

Tabla 6: Niveles territoriales de gestión de los organismos públicos

Fuente: Guía para la elaboración de Proyectos Culturales, CNCA - Valparaíso, 2009, segunda edición 2011.

Niveles territoriales de gestión de los organismos públicos		Organismos
Nivel Nacional		Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Consejo Nacional del Libro y la Lectura Consejo de Fomento a la Música Nacional Consejo del Arte y las Industria Audiovisual Ministerio de Educación Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos Otros ministerios que a través de sus programas apoyan al ámbito cultural
Nivel Regional		Direcciones Regionales del Consejo de la Cultura y las Artes Gobiernos Regionales Entidades desconcentradas de otros ministerios o servicios públicos
Nivel Local		Municipios

Para lograr un mejor entendimiento de las entidades que colaboran con la puesta en valor del patrimonio, las artes y la Cultura, es que se estudiaran las líneas estratégicas del Consejo de Monumento Nacionales, La Dibam, y en Consejo Nacional de la Cultura y las artes. Con el objetivo de optimizar el aprovechamiento de los recursos y situar al patrimonio y la cultura como una de las bases del desarrollo armónico de la sociedad, es que entre estas entidades existe una relación de cooperación y coordinación. Además, la autoridad superior de la DIBAM ocupa, por derecho propio, la Vicepresidencia Ejecutiva del Consejo de Monumentos, y participa del directorio del CNCA en representación del Ministro de Educación, quien es el miembro titular del mismo.

2.4.2 Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)

El Consejo fue creado por la Ley 19.891, que entró en vigor el 23 de agosto de 2003, y fue promulgada el 31 de julio del mismo año por el entonces presidente Ricardo Lagos Escobar. Su misión es “Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimulen una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines”. En el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de sus atribuciones, el Consejo debe observar como principio básico la búsqueda de un desarrollo cultural armónico y equitativo entre las regiones, provincias y comunas del país. El actual Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes es Ernesto Ottone Ramírez.

“El 3 de noviembre del presente año el Diario Oficial publicó la Ley 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las artes y el patrimonio, cuyo domicilio será la ciudad de Valparaíso, agrupará en

una sola entidad al Consejo de la Cultura, la Dibam y el Consejo de Monumentos Nacionales, creando además sus respectivas Seremías en las 15 regiones del país.

Su principal objetivo será colaborar con el/la Jefe de Estado en el diseño, formulación e implementación de políticas, planes y programas que contribuyan al desarrollo cultural y patrimonial de manera armónica y equitativa en todo el territorio nacional.

El Ministerio estará regido por los principios de Diversidad Cultural, Democracia y participación, reconocimiento cultural de los pueblos indígenas, respeto a la libertad de creación y cultores, además del reconocimiento a las culturas territoriales, el respeto a los derechos cultores y creadores, y la memoria histórica.

Además, contará con dos subsecretarías: una de las Cultura y las Artes, y otra del Patrimonio Cultural, que a su vez tendrá a cargo el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. Ambas serán igual administrativamente y deberán actuar de manera coordinada y articulada.”²⁴

No obstante, de aquí en adelante se seguirá considerando la información disponible del Consejo de la cultura y las artes, porque la orgánica institucional interna aún no ha sido definida y según se desprende del texto anterior, las funciones del Consejo siguen siendo las mismas, por tanto, las principales funciones son:

- a) Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la Nación y de promover la participación de las personas en la vida cultural del país.
- b) Ejecutar y promover la ejecución de estudios e investigaciones acerca de la actividad cultural y artística del país, así como sobre el patrimonio cultural de éste.
- c) Apoyar la participación cultural, la creación y difusión artística, tanto a nivel de las personas como de las organizaciones que éstas forman y de la colectividad nacional toda, de modo que encuentren espacios de expresión en el barrio, la comuna, la ciudad, la región y el país, de acuerdo con las iniciativas y preferencias de quienes habiten esos mismos espacios
- d) Facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales.
- e) Establecer una vinculación permanente con el sistema educativo formal en todos sus niveles, coordinándose para ello con el Ministerio de Educación.
- f) Fomentar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en los ámbitos internacional, nacional, regional y local.
- g) Impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales del país, y promover la capacidad de gestión asociada a esa infraestructura.
- h) Proponer medidas para el desarrollo de las industrias culturales y la colocación de sus productos tanto en el mercado interno como externo.

²⁴ Fuente: www.cultura.gob.cl

- i) Diseñar políticas culturales a ser aplicadas en el ámbito internacional, y explorar, establecer y desarrollar vínculos y convenios internacionales en materia cultural, para todo lo cual deberá coordinarse con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Para cumplir algunas de es funciones el CNCA administra fondos concursables, los cuales están al alcance de postulación de cualquier ciudadano nacional o extranjero y son los siguientes:

- a) Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART)
- b) Fondo Regional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART)
- c) Fondo de Fomento Audiovisual
- d) Fondo de Fomento de la Música Nacional
- e) Fondo de Fomento del Libro y la Lectura
- f) Fondo de Fomento al Arte en la Educación

2.5 Estudio de Casos

Las siguientes consultoras fueron elegidas para comprender el funcionamiento básico externo de una consultora constituida, la imagen que proyecta y comparar a modo de ejemplos con el modelo que contiene el presente documento.

2.5.1 Caso 1: Kaleido Consultoría (España)

Kaleido es una consultoría especializada en implantar, mejorar y mantener sistemas de gestión, desarrollar y potenciar a las personas y minimizar los riesgos laborales. Con nuestros servicios, Kaleido Consultoría le ofrece soluciones y nuevas propuestas para el diseño de su estrategia empresarial. Nuestros proyectos facilitan el trabajo del personal de su organización en términos de tiempo y de funcionalidad.

Definición de su visión interna: “Gracias al juego de luces, prismas y colores los Caleidoscopios crean figuras diferentes, imposibles de reproducir dos veces. Ésta es la filosofía que tenemos en Kaleido Consultoría, le proporcionamos un servicio adaptado a la idiosincrasia de su organización, estudiamos sus “luces, prismas y colores” para ofrecerle productos únicos ajustados a sus necesidades.”

Propuesta empresarial: Facilitar el trabajo del personal de su organización, en términos de tiempo y funcionalidad.

Misión: Ofrecer un servicio diseñado de manera clara, práctica para crear e implementar sistemáticas de trabajo aplicable a las necesidades del cliente.”

Visión: Ser reconocidos dentro de nuestro sector de actividad como una organización que mantiene unos lazos sólidos, estables y prolongados con los clientes. Queremos que nuestros colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de este proyecto empresarial.

Valores: Responsabilidad, Compromiso, Confidencialidad, Honestidad, Adaptabilidad.

Servicios:

- a) Asesoría en sistemas de gestión: Auditorías internas de sistemas de gestión, gestión por procesos con ayuda de diagrama de flujos, elaboración eficaz de procedimientos y otros

documentos, implicación del personal en los sistemas de gestión, gestión de aspectos medioambientales, sistemas de gestión integrados.

- b) Asesoría en recursos humanos: Técnicas para hablar en público, gestión eficaz del tiempo, habilidades directivas, Manejo de LinkedIn de manera efectiva (selección de personal, prestigio profesional, captación de clientes etc.), elaboración de planes de igualdad, planes de comunicación interna, gestión eficaz de la formación.
- c) Asesoría en prevención de riesgos laborales: gestión integral de la prevención en las organizaciones, elaboración de un plan de amianto, cursos teórico-prácticos de seguridad, incendios y medidas de emergencia, elaboración e implantación de planes de emergencia y autoprotección.²⁵

2.5.2 Caso 2: DyD Consultores

Es una empresa especializada en investigación, conservación y difusión del patrimonio histórico y cultural de Chile.

Tenemos una amplia experiencia asesorando a instituciones públicas y privadas tales como: Museos, Bibliotecas, Archivos, Municipalidades, Corporaciones y Ministerios.

Adaptamos nuestros servicios a las necesidades de nuestros clientes al mismo tiempo que le aportamos un valor agregado gracias a la experiencia de nuestro equipo profesional conformado por capital humano avanzado.

Equipo humano: Diego Damm: Licenciado en historia de la UC, magister y doctorado en historia en la UC.

Felipe del Solar: Licenciado en historia UC, cientista político UC, Máster en historia, máster en comunicación en la UC, doctor en historia en la UC y universidad de París Diderot-Paris.

Misión: D&D Consultores busca contribuir en el resguardo y puesta en valor de la cultura y el patrimonio histórico a través de la incorporación de estándares académicos de calidad, el uso de nuevas tecnologías y la difusión social de sus iniciativas.

Visión: Expandir el consumo cultural de calidad en nuestro país, a través de la puesta en marcha de programas de difusión del patrimonio y de plataformas digitales de libre acceso.

Es una empresa especializada en investigación, conservación y difusión del patrimonio histórico y cultural de Chile.

Servicios

Archivos de conservación de patrimonio, archivos digitales; digitalización de archivos de museo en páginas webs, investigación del patrimonio histórico, difusión cultural, que refiere a la organización de exposiciones temáticas.²⁶

²⁵ Información obtenida de <http://www.kaleidoconsultoria.com/formacion> [Última visita 26/11/2017]

²⁶ Información obtenida de <http://www.dydc.cl/> [Última visita 20/07/2017]

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

El desarrollo del presente diagnóstico sigue la metodología etnográfica, considerando el carácter cualitativo de éste. Se lleva a cabo a través de la observación aplicación de análisis de mercados en terreno y del desarrollo de entrevistas con agentes relevantes, al igual que gran parte de la recopilación de antecedentes del capítulo anterior. Todo esto con fin de recabar la información necesaria que permita construir el escenario actual del territorio en sus aristas más relevantes para el desarrollo de este proyecto en particular. Los agentes escogidos para la realización de las entrevistas corresponden a diversos trabajadores de las artes de la región de Valparaíso, a modo de representar los intereses, cualidades y realidades laborales de sus trabajos en la zona.

3.1 La Gestión Cultural en Chile

La Gestión Cultural constituye hoy en día un sector en desarrollo en nuestro país. Un significativo aumento en la infraestructura a nivel nacional y un creciente interés en esta área como campo de trabajo, plantean el desafío de la formación y articulación en redes de estos nuevos profesionales, llamados a apoyar la creación, producción y circulación de contenidos artísticos y culturales.

Junto al desarrollo de esta enorme tarea, el CNCA se encuentra ante el desafío de contar con gestores culturales que dinamicen y gestionen sustentablemente la infraestructura cultural existente en el país, gestores llamados a favorecer la participación ciudadana en estos espacios, a crear públicos y formar audiencias y a desarrollar nuevas estrategias de financiamiento a través de alianzas con el sector público, privado y el tercer sector, de modo de contar con programaciones adecuadas a los nuevos espacios.(CNCA, 2011)

Los proyectos y su impacto deben estar orientados hacia la comunidad o ciertos grupos de esta, en los que ha sido posible identificar una carencia, una necesidad o un problema a ser atendido. En ese contexto la gestión cultural puede abordar ideas de agrupaciones, comités o colectivos de impacto comunitario o, también, propuestas de artistas, cultores o gestores de orden individual cuyo desarrollo y visibilidad impacten de igual modo a esa comunidad.

Este enfoque no solo garantiza la pertinencia y relevancia del proyecto, sino que le da un valor social al mismo. En esa perspectiva, es preciso reconocer que los proyectos culturales funcionan como una herramienta que trabaja en función de las necesidades e intereses de una comunidad, ya sea territorial o artística.

Por ello el rescate de las experiencias locales y la visibilización del acervo cultural de una comunidad que se activa a partir de un proyecto es el primer eslabón de la gestión cultural.

3.2 La Economía y el Sector Cultural en Chile.

Las relaciones entre la economía y la cultura se vienen estudiando y realizando desde diferentes ciencias desde hace mucho tiempo; se puede ver efecto de ello en diferentes épocas y países como, por ejemplo, el contexto cultural de algunas ciudades italianas en el Renacimiento, de la Inglaterra del siglo XVIII, del Japón de la posguerra y de los países del este asiático de los setenta. Dichos

ejemplos demuestran que, por efecto del desarrollo de la actividad cultural, fue favorecido el desarrollo económico. Sin embargo, para muchos protagonistas de la cultura y la economía en Chile, estos ámbitos parecen estar absolutamente desligados, reflejo de ello es que el hecho de que gran parte de los artistas no relacionan sus labores con la idea de ganar dinero, recibir retribución económica o autofinanciar de alguna forma sus proyectos artísticos, de acuerdo con la encuesta para trabajadores de las artes realizada por Proyecto Trama el 2014. Por su parte los economistas, ven a la Industria Cultural, como una actividad marginal en sus campos de estudio o algo que debe ser abordado por otras ciencias.

Algunos de los factores explicativos de los niveles de desarrollo económico de determinado territorio se explican en sus procesos culturales, como lo son la eficiencia de los trabajadores y las formas organizativas de las empresas. Desde este punto de vista el conjunto de creencias y valores también se ve afectado por fenómenos económicos. Por ejemplo, un sistema utilitarista (el utilitarismo es una teoría ética que afirma que un acto es juzgado moralmente sólo por el bien que resulte al final y sus consecuencias, por tanto, la acción es juzgada bien o mal, de acuerdo con la magnitud de aspectos buenos o malos que haya causado al final de ejecutada la acción) puede trastocar las valoraciones tradicionales de determinada sociedad. Por otro lado, las condiciones económicas de los individuos afectan sus posibilidades de acceso a ciertas actividades culturales que determinan costumbres, prácticas comunes y mundos simbólicos.

El estudio de la economía está determinado, no sólo por una construcción analítica sino también por ideologías políticas y muchas de ellas están condicionadas por la cultura en un sentido antropológico. Algunas de las escuelas del pensamiento económico tienen y han estado determinadas por creencias, valores y prácticas comunes.

La cultura, como un conjunto de actividades artísticas (eventos, ferias, presentaciones, muestras, etc.) en sus diferentes disciplinas, modelos de desarrollo (fundaciones, organización no gubernamental (ONG), corporaciones, gremios, cooperativas), que de ahora en adelante consideremos sector cultural, se manifiesta también en libros, discos, tabladitos, cintas y pantallas. En estas actividades se utilizan diversos recursos para su realización que en la mayoría de los casos son valorados y transados en un sistema económico y para desarrollar las actividades se desarrolla gran cantidad de trabajo, que debe ser valorado económicamente y remunerado; a su vez los productos que se logran con este trabajo tienen un valor de uso y de cambio para los que los demandan. Todas estas acciones tienen una dimensión económica, pues los procesos en los que se desarrollan tienen características de producción, intercambio y consumo; de los procesos que desprenden de estos intercambios se generan efectos económicos futuros, como es el caso del aprendizaje o del conocimiento, lo que quiere decir, que no sólo se contribuye al desarrollo desde los ámbitos sociales y culturales, sino también desde su participación en lo económico.

Al abordar esta perspectiva se entiende a la cultura en un sentido antropológico, pues existe una relación estrecha y en doble dirección entre el sector cultural y la cultura de una sociedad en un sentido más amplio como, por ejemplo, las manifestaciones de la música que fluyen en discos y la radio son reflejo de los procesos culturales.²⁷

Aunque las relaciones enunciadas entre la economía y la cultura son de gran interés, la prioridad en este tema es lograr comprender sistémica mente el desarrollo de la Industria Cultural en Chile y como esta debe mediar y gestionarse a través de una consultora de proyectos culturales.

²⁷ Fuente: Impacto económico de las industrias culturales en Colombia. Ministerio de Cultura de Colombia, convenio Andrés Bello, 2003

3.3 La Realidad de los Trabajadores de la Cultura y las Artes en Chile

Actualmente el sector cultural y artístico es considerado un sector en expansión, que se manifiesta en el aumento de la producción artística, la proliferación de emprendimientos relacionados a las artes y un alto nivel de profesionalización de los trabajadores de la cultura, lo que lleva a buscar una mejora sustancial en la calidad de vida de los trabajadores, ya que es un sector que reúne las capacidades para que este crecimiento sea medible y cuantificable, avanzando hacia un trabajo decente para ellos, es decir, que asegure un trabajo que no solo sea el sustento económico de los artistas y técnicos, sino que también los provea de protección social, seguridad en el trabajo y respeto de sus derechos fundamentales como trabajadores culturales.

Sin embargo, la realidad actual muestra que existe una fuerte tendencia a la flexibilización laboral y una consecuente precarización del empleo, la autogestión y la informalidad son la tónica y la mayoría de los artistas y técnicos se sitúan en los márgenes de los niveles básicos de protección social requeridos para cualquier ciudadano. Por ello, formalizar el trabajo artístico es una necesidad del sector, pues como señala la Organización Internacional del Trabajo; *“existe una estrecha relación entre la informalidad y precariedad laboral”*, ya que las condiciones en que se desempeñan estos trabajadores los mantienen en una situación altamente vulnerable en términos de seguridad laboral, protección social, remuneraciones, jornada laboral e incluso de representación colectiva.²⁸

3.3.1 Marco Legal para Trabajadores de las Artes

El 24 de septiembre de 2003 se publica la Ley 19.889 al alero del Ministerio del trabajo y previsión social, dicha ley establece parámetros legislativos para los trabajadores de artes y espectáculos, en especial, contratos de trabajo. En ella se regulan las condiciones de trabajo y contratación de los trabajadores de artes y espectáculos, donde se entiende por este tipo de trabajadores a los actores de teatro, radio, cine, internet y televisión; folcloristas; artistas circenses; animadores de marionetas y títeres; coreógrafos e intérpretes de danza, cantantes, directores y ejecutantes musicales; escenógrafos, profesionales, técnicos y asistentes cinematográficos, audiovisuales, de artes escénicas, de diseño y montaje; autores, dramaturgos, libretistas, guionistas, doblajistas, compositores y, en general, a las personas que, teniendo estas calidades trabajen en circo, radio, teatro, televisión, cine, salas de grabaciones o doblaje, estudios cinematográficos, centros nocturnos o de variedades o en cualquier otro lugar donde se presente, proyecte, transmita, fotografíe o digitalice la imagen del artista o del músico o donde se transmita o quede grabada la voz o la música, mediante procedimientos electrónicos, virtuales o de otra naturaleza, y cualquiera sea el fin a obtener, sea éste cultural, comercial, publicitario o de otra especie.

A continuación, se citarán algunos de los artículos que contiene la Ley 19.889:

- a) Tratándose de la creación de una obra, el contrato de trabajo, en ningún caso, podrá afectar la libertad de creación del artista contratado, sin perjuicio de su obligación de cumplir con los servicios en los términos estipulados en el contrato.
- b) Tratándose de contratos de trabajo por una o más funciones, por obra, por temporada, o por proyecto, de duración inferior a treinta días, el plazo de escrituración será de tres días

²⁸ Adaptado de Manual de Gestión para cooperativas en cultura, Proyecto Trama, 2016

incorporado el trabajador. Si el contrato se celebrare por un lapso inferior a tres días, deberá constar por escrito al momento de iniciarse la prestación de los servicios.

- c) Los trabajadores de artes y espectáculos están exceptuados del descanso en domingo y festivos, debiendo el empleador otorgar en tales casos un día de descanso compensatorio por las actividades desarrolladas en cada uno de esos días, aplicándose a su respecto, un descanso con una duración de treinta y tres horas continuas.
- d) La determinación del horario y plan de trabajo para cada jornada laboral deberá efectuarse con la suficiente anticipación al inicio de la prestación de los respectivos servicios.
- e) El empleador deberá costear o proveer el traslado, alimentación y alojamiento del trabajador, en condiciones adecuadas de higiene y seguridad, cuando las obras artísticas o proyectos deban realizarse en una ciudad distinta a aquella en que el trabajador tiene su domicilio.
- f) En los contratos de trabajo de duración inferior a treinta días, las remuneraciones se pagarán con la periodicidad estipulada en el contrato de trabajo, pero los períodos que se convengan no podrán exceder de su fecha de término.
- g) El uso y explotación comercial de la imagen de los trabajadores de artes y espectáculos, para fines distintos al objeto principal de la prestación de servicios, por parte de sus empleadores, requerirá de su autorización expresa. En cuanto a los beneficios pecuniarios para el trabajador, se estará a lo que se determine en el contrato individual o instrumento colectivo, según corresponda.
- h) No se podrá, de manera arbitraria, excluir al trabajador de artes y espectáculos de los correspondientes ensayos ni de las demás actividades preparatorias para el ejercicio de su actividad artística.
- i) Los derechos de propiedad intelectual de los autores y compositores, artistas, intérpretes y ejecutantes, en ningún caso se verán afectados por las disposiciones contenidas en la presente Ley.²⁹

Cabe destacar que, a pesar de la antigüedad de la promulgación y publicación de la presente Ley, son muy pocos los trabajadores de las artes que declaran haber trabajado con este contrato o haber contratado a alguien de la compañía, e incluso desconocían la existencia de alguna ley que amparara las relaciones contractuales para el sector de las artes y espectáculos, de acuerdo con información obtenida de Proyecto Trama, 2015.

3.3.2 Diagnóstico de Trabajadores del Área Cultural en Valparaíso

El presente diagnóstico está basado en el texto “El escenario del trabajador cultural en Chile” 2014, realizado por Proyecto Trama, la que consideró 4 regiones del país, entre ellas, la región de Valparaíso en su totalidad, por tanto, toda la información del siguiente texto fue adaptada para establecer el diagnóstico.

El universo total de esta encuesta es de 48.000 trabajadores de la cultura

²⁹ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=214980>

De las cuatro regiones estudiadas por el “Catastro de Trabajadores de la Cultura”, la de Valparaíso es la segunda con mayor cantidad de artistas, técnicos e intermediarios, después de la Región Metropolitana, concentrando el 22% de estos.

De las personas catastradas en la región, la mayoría se desarrolla dentro del área de artes visuales (24,3%) y de gestión cultural (22,9%), acorde a la tendencia general. Las artes escénicas y la música también son importantes, aunque en un porcentaje menor que en el total de las cuatro regiones. Las que concentran menos personas son literatura (8,2%) y audiovisual (9,8%).

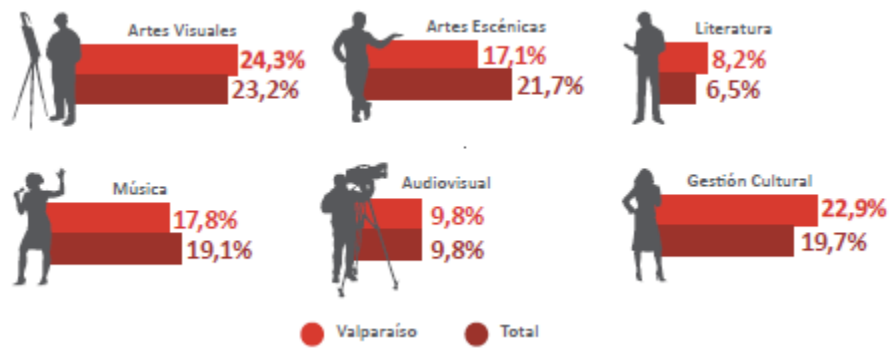


Ilustración 9: Trabajadores de la cultura en Valparaíso por disciplina artística.

Fuente: El escenario del trabajador cultural en Chile, Proyecto Trama.

En cuanto al rol que ocupan los trabajadores, la gran mayoría se desempeña como artista, en un 61,5%, mientras que los intermediarios representan el 29,0% y los técnicos el 9,3%. Esto responde a la tendencia general que muestra el estudio, aunque la proporción de intermediarios es mayor en Valparaíso.

Respecto a las condiciones laborales, prima el trabajo independiente (48,5%), aunque el porcentaje es menor que la media general. Llama la atención que un porcentaje alto de artistas, técnicos e intermediarios trabaje como asalariados del sector privado (28,1%), en comparación con el total del estudio (19,7%). También la proporción de trabajadores de la cultura cesantes es menor (3,3%) en Valparaíso.

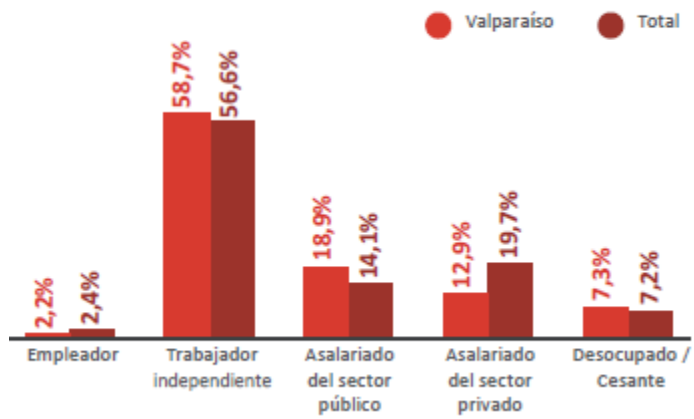


Ilustración 10: Categorías ocupacionales de los trabajadores de la cultura de Valparaíso.

En la región de Valparaíso los trabajadores de la cultura no tienen contratos de trabajo, tanto en general como cuando se considera solo la actividad cultural. Además, más personas boletean y menos trabajadores de la cultura cuentan con contrato a plazo fijo o indefinido.

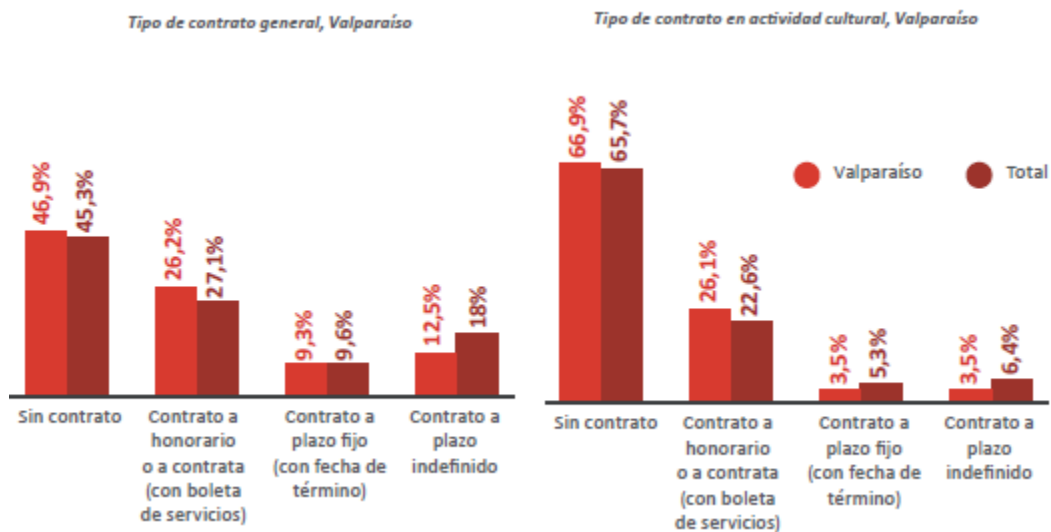


Ilustración 11: Tipos de contrato de los trabajadores de la cultura de Valparaíso en general y para la actividad cultural.

Respecto a la dedicación horaria al trabajo artístico, un 37,2% de los trabajadores de la cultura de Valparaíso dedica menos de media jornada a este, un 37,9% entre media jornada y jornada completa y un 24,9% dedica más de una jornada completa. El amplio porcentaje de personas que dedican menos de media jornada a su actividad artística se condice con la gran cantidad de trabajadores de la cultura de la región que dedica parte de su tiempo a otras actividades no relacionadas con su labor artística, tendencia general del sector que se replica en otras regiones. La diversificación de actividades también se hace evidente en los ingresos de los artistas, técnicos e intermediarios de la región, dándose dos polos en este sentido: los que obtienen más del 80% de sus ingresos de sus actividades culturales, que representan el 40,5%; y los que logran sólo el 20% de éste desarrollando su trabajo artístico, lo que constituyen el 30,8%, por encima de la media general del estudio. Esto muestra las dificultades que encuentran estos trabajadores para poder mantenerse económicamente de su actividad cultural, la que deben combinar con otros medios de sustento. Por último, existe una mayor proporción de personas que no tienen previsión para la jubilación. Un 38,8% no está afiliado a ningún sistema de pensiones.

La cantidad de becas entregadas por los Fondos de Cultura del CNCA para la realización de estudios superiores restringidos especialmente a postítulos y posgrados–, fue de veinticinco en total por un monto total de \$152.555.565. En Valparaíso, la proporción de personas con título universitario es más alta y alcanza el nivel medio general de un 40,4%. Además, cuenta con un porcentaje mayor de trabajadores con título técnico, que alcanzan el 10,5%. A pesar de ello, el 39% no tienen título formal y sólo un 10,1% tiene posgrado.



Ilustración 12: Tipos de título de los trabajadores de la cultura de Valparaíso.

Dentro de la educación formal se da con fuerza la que se realiza por medio de universidades, que alcanza el 47,0% de los/as encuestados/as. En el otro extremo, se observa que un 20,1% presenta una formación de tipo autodidacta, bastante común entre los trabajadores de la cultura. También se da con bastante frecuencia que los artistas, técnicos e intermediarios de Valparaíso se perfeccionen en su actividad cultural a través de capacitaciones, con un 58,9% de personas que lo hacen.

Los altos niveles de educación formal (principalmente universitaria) y la preocupación por perfeccionarse en su actividad podrían ser indicadores de una buena preparación de los trabajadores de la cultura de Valparaíso, en cuanto al uso de herramientas de gestión cultural. Sin embargo, un 53,6% cuenta con baja preparación en este sentido y un 2,3% con nula preparación. El 43,2% cuenta con preparación media y sólo el 0,9% con alta.

Al igual que en las demás regiones, en Valparaíso prima una asociatividad relacionada principalmente con la generación de obras y con los procesos creativos, más que con la defensa de sus intereses o con el fin de mejorar sus condiciones sociales y laborales. El 63,8% pertenece a una agrupación técnico-artística, el 21,6% pertenece a algún gremio o sindicato y sólo el 12,2% se integra a sociedades de derechos de autor.

Existen 26 organizaciones de trabajadores del sector cultural en esta región, la mayoría de las cuales corresponden a asociaciones, ya que sólo se identifican dos sindicatos y un gremio. La literatura es la que cuenta con más organizaciones, seguida de música.

Parte de las herramientas que poseen estos trabajadores se refiere al nivel de conocimiento que manejan sobre temas como sus derechos laborales, previsionales y las políticas culturales que les afectan. Para ello, se generó un índice que agrupó las respuestas referidas al nivel de conocimiento de sus derechos laborales y previsionales, como una categoría única. El resultado en la Región de Valparaíso es que estos trabajadores presentan un muy bajo conocimiento de los derechos laborales y previsionales que les atañen. Un 28,0% declara tener nulo conocimiento en el tema y un 49,9% un bajo conocimiento. El 16,5% cuenta con un conocimiento medio y sólo el 5,6% tiene un alto conocimiento de sus derechos laborales.

Respecto a las políticas culturales públicas, prima el desconocimiento entre los artistas, técnicos e intermediarios del sector, aunque en la región existe una mayor cercanía hacia el tema que en otras zonas.

En relación con las herramientas de fomento existentes en la región, Valparaíso presenta una situación más ventajosa en cuanto a la obtención de fondos públicos que otras regiones como Maule y Antofagasta. En el 2014 la región captó \$2.265.000.000 a través de los Fondos de Cultura del CNCA, con 255 proyectos adjudicados (Observatorio de Políticas Culturales, en adelante OPC, 2014). En cuanto al financiamiento aportado a través del 6% de cultura del FNDR, el cual, actualmente se divide en cultura, deporte y seguridad, la Región de Valparaíso obtiene en el 2014 una cifra que asciende a los \$1.087.000.000. Acorde a la tendencia general de este fondo, el presupuesto entregado a la región ha ido en constante crecimiento en los últimos años, con un alza del 157,5% respecto al año 2010. Ese presupuesto se divide en un 50% para proyectos de instituciones privadas sin fines de lucro y el otro 50% para iniciativas municipales (DIPRES, 2014).

Así, se observa que en Valparaíso el financiamiento proveniente del ámbito público es fundamental para los trabajadores de la cultura y muy utilizado por ellos, ya que un 41,5% ha recibido algún tipo de aporte estatal. El auspicio privado, en cambio, es aún más bajo en la región

que en el nivel nacional, ya que sólo el 17,2% recibió recursos de alguna empresa para su actividad artística en el último año.

Los creadores y productores de contenidos artísticos no siempre logran acceder a espacios adecuados para desarrollar su trabajo, aunque tienen menos dificultades en este sentido que los trabajadores de la cultura de otras regiones estudiadas. El 53,1% de los consultados declaran tener dificultades para encontrar espacios de desarrollo artístico.

No es posible dar cuenta de los niveles de producción en artes visuales, y en artes escénicas sólo es posible conocer la cantidad de funciones que se realizan. Es así como el Anuario de Cultura y Tiempo Libre (CNCA, 2014) identifica la realización de 1.018 funciones de espectáculos de artes escénicas en Valparaíso durante el año 2012, que corresponden al 7,4% del total del país. De ellas, 407 corresponden a espectáculos teatrales; 495 a danza y 116 a circo (CNCA-INE, 2013). Esto indica la importancia que tienen las artes escénicas en la región, sobre todo la danza. También sorprende la alta cantidad de espectáculos circenses, ya que acumula el 28,9% de las funciones que se realizan a nivel nacional.

Para el financiamiento de las obras de artes visuales y escénicas existe el Fondart Nacional y Regional, que financia todas las disciplinas artísticas exceptuando el audiovisual, la música y el libro que cuentan con fondos propios. En el año 2014 la Región de Valparaíso logró adjudicarse 16 proyectos a través del Fondart Nacional y 75 del Regional, que representan el 8,4% y el 12,8% de los proyectos financiados a nivel nacional, respectivamente. De esos proyectos, seis son para la creación de obras de artes visuales y suman un aporte total de \$55.149.701, y nueve para creación en artes escénicas con un monto total de \$182.630.137.237. (OPC, 2014)

Por el lado de la literatura, el ISBN establece que en la Región de Valparaíso se publicaron 263 títulos durante el año 2012, que representan el 4,4% de la producción nacional (Cámara Chilena del Libro, 2012). Esto, considerando todas las materias, no sólo literatura, ya que no existe el dato de producción literaria por región. La tendencia general de la última década ha sido que Valparaíso produzca entre el 3,5% y el 5% de las publicaciones chilenas, sin mayores variaciones.

También existe una mayor cantidad de agentes editoriales en la zona. Esto puede corroborarse por la cantidad de nuevos agentes editores registrados en la región durante el 2012, que fueron siete, lo que corresponde al 5,7% del total.

En Valparaíso el sector literario logró financiamiento a través del Fondo del Libro para 94 proyectos en el 2014, lo que significó el 20,8% del total de iniciativas apoyadas por dicha herramienta (OPC, 2014). Específicamente para la creación de obras literarias, el fondo financió 35 proyectos que sumaron un presupuesto de \$102.956.843.242.

Respecto a la producción musical, el catastro de la producción discográfica chilena no indaga en la actividad discográfica por regiones y se basa en una muestra centrada básicamente en la capital chilena (CNCA, 2012). Sólo es posible conocer la cantidad de proyectos beneficiados por el Fondo de la Música en la región, que para el 2014 fueron 38 en total, de los cuales 16 se enfocaban netamente en la creación y producción musical. Para ellos, el financiamiento alcanzó \$74.091.681 en total.

En el caso del sector audiovisual tampoco existen cifras de producción regionales y sólo se puede conocer el financiamiento obtenido a través del Fondo Audiovisual, ya que no se cuenta con ese tipo de información para el caso del Programa de Apoyo al Cine de la CORFO y el Fondo del CNTV. Al respecto, es posible observar que el Fondo Audiovisual financió 32 iniciativas en Valparaíso en la convocatoria 2014, lo que significaba el 17,3% del total de proyectos auspiciados por el fondo. De ellos, doce iban dirigidos a la creación audiovisual, producción y creación de

guiones, por un total de \$228.746.973. Los altos montos entregados responden a una característica propia del sector audiovisual referida a los elevados costos que implica la generación de obras cinematográficas.

En Valparaíso se registran 127 empresas de música, las que generaron ventas durante el 2011 de 83.162,4 UF o \$1.816.000.000. Sus trabajadores dependientes suman 182, los que percibieron una remuneración promedio de \$86.925.

En relación con las empresas audiovisuales, ese año se registraron 125, las que informaron 461 trabajadores dependientes en total. Estos trabajadores recibieron una remuneración promedio de \$215.772 mensual, lo que es 2,3 veces menor que el sueldo promedio nacional. Es la segunda disciplina con mayor venta en la región, alcanzando un monto de 337.568,2 UF, equivalente a \$7.374.000.000.

Distribución, exhibición y comercialización: Los trabajadores de la cultura de la Región de Valparaíso, en su gran mayoría, presentan problemas a la hora de distribuir sus obras, lo que reitera la complejidad que presenta el ámbito de la distribución para el sector artístico chileno. A pesar de ello, Valparaíso es una de las regiones con mayor dotación de infraestructura del país, con 151 espacios culturales que representan el 10,0% del total nacional (CNCA, 2014). Según lo recogido por el Catastro de Puntos de Difusión, Exhibición y Comercialización del Proyecto Trama, en la región existe un total de 453 espacios de este tipo, la mayoría de los cuales (56,7%) son espacios transversales para distintas disciplinas artísticas. Sobre todo, sorprende la alta cantidad de centros culturales existente:

Tipos de Espacio	Cantidad	% de puntos en la región
Centro Cultural	222	49%
Cada de la Cultura	6	2,3%
Anfiteatro	29	6,4%
Total, transversal	257	56,7%

Ilustración 13: Puntos de difusión, exhibición y comercialización transversales en Valparaíso.
Fuente: Elaboración propia a partir del informe: “El escenario del trabajador Cultural en Chile, publicado por Proyecto Trama /OPC, octubre, 2014.

En cuanto al financiamiento aportado a través del 2% de cultura del FNDR, la Región de Valparaíso obtiene en el 2014 una cifra que asciende a los \$1.087mil millones. Acorde a la tendencia general de este fondo, el presupuesto entregado a la región ha ido en constante crecimiento en los últimos años, con un alza del 157,5% respecto al año 2010. Ese presupuesto se divide en un 50% para proyectos de instituciones privadas sin fines de lucro y el otro 50% para iniciativas municipales (OPC, 2014).

Al analizar la situación de cada disciplina artística en cuanto a los procesos de distribución y difusión en la región, se observa que las artes visuales cuentan con una importante dotación de puntos de difusión, exhibición y comercialización. En Valparaíso existen 48 espacios para las artes visuales: catorce galerías de arte, catorce salas de exposición y veinte museos. Además, se realizan cinco ferias relativas a esta disciplina en la región.

Sin embargo, los trabajadores de las artes visuales de Valparaíso difícilmente logran captar recursos para la distribución y difusión de sus obras, ya que sólo se adjudicaron dos proyectos en el concurso realizado por el Fondart, con un presupuesto de \$18.274.886.

Las artes escénicas, por su parte, cuentan con una menor cantidad de espacios para exhibir y comercializar sus producciones. Existen diecinueve espacios especializados en esta área, consistentes en seis teatros y trece salas de artes escénicas. En este sentido, es fundamental la dotación de espacios transversales, como centros culturales, para que la región sea capaz de alojar la gran cantidad de funciones que se realizan anualmente. También los festivales de artes escénicas vienen a suplir en Valparaíso la falta de infraestructura especializada, ya que se realizan diecinueve eventos de este tipo anualmente.

Los trabajadores de las artes escénicas de Valparaíso lograron adjudicarse más proyectos del Fondart en su concurso 2014 que sus compañeros de artes visuales, obteniendo financiamiento para ocho iniciativas, con un monto total de \$91.950.881.

Respecto a la literatura, la región cuenta con sesenta bibliotecas y veinticinco librerías, así como con cuatro ferias, donde difundir y comercializar sus obras. También se realizan recitales de poesía, que sumaron treintaicinco en el año 2012 que registraron 4.210 asistencias.

El Fondo del Libro financió en su concurso 2014 un total de 23 proyectos de fomento lector en Valparaíso, donde se incluían iniciativas dirigidas a la realización de ferias, habilitación de infraestructura y adquisición de libros para bibliotecas, entre otros. Estos sumaron un presupuesto total de \$236.411.132.

En cuanto a la música, la infraestructura disponible en la región consta principalmente de locales nocturnos (diez) y radios (veinte). No existen salas de concierto especializadas y sólo se lograron identificar dos disquerías. Es decir, la única infraestructura que puede alojar conciertos en vivo son los locales nocturnos y los espacios transversales, como centros culturales y anfiteatros. Por ello son fundamentales en la región los festivales que se realizan, que suman doce en Valparaíso, como vitrinas de la producción musical local.

En el año 2012 se realizaron 514 funciones de espectáculos musicales, ocho de ópera; 210 de música docta y 296 de música popular. A pesar de que la diferencia entre estas últimas dos categorías no es mucha en cuanto a cantidad de funciones, sí muestran una gran distancia en cuanto a asistencias, ya que la música popular convocó a 361.781 espectadores y la música docta sólo a 64.749. La gran mayoría de esas asistencias (74,0%) fueron pagando entradas, manteniéndose la disposición al pago del público regional.

Para la difusión y exhibición de producciones musicales, en la Región de Valparaíso se financiaron doce proyectos en el 2014 que sumaron un financiamiento de \$113.184.644 para la zona. Entre las iniciativas apoyadas se incluían festivales y programas radiales.

Por último, el sector audiovisual cuenta con seis salas de cine; cinco cines multisalas y una cineteca para la difusión y comercialización de producciones cinematográficas en la región. Siguiendo con la tendencia a la realización de eventos artísticos en Valparaíso, existen también quince festivales audiovisuales, siendo la región con mayor cantidad de eventos de este tipo de las cuatro analizadas. El Estudio de Oferta y Consumo de Cine en Chile consigna, asimismo, la existencia de 33 salas de cine en la región, en las que se presentaron durante el 2013 un total de 151 filmes. La cantidad de espectadores alcanzó los 1.821.596, que representan el 8,7% de los asistentes a nivel nacional. En el 2014 un solo proyecto de difusión y distribución logró ser financiado por el Fondo Audiovisual en la región para la realización de un festival de cine, que contó con un financiamiento de \$22.618.172.

3.4 Organizaciones Comunitarias

Son entendidas como entidades conformadas por personas que tienen objetivos sociales o culturales en común y se unen para resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para sus miembros. Esto exige la participación y articulación de actores organizados entre los cuales deben existir lazos de confianza, reciprocidad y cooperación.³⁰ Constituyen un actor fundamental de la vida política de la sociedad, existen tres tipos de organizaciones comunitarias, las surgidas a partir de movimientos sociales o corrientes de pensamientos sociales, a partir de partidos político y de organizaciones sindicales. En la región de Valparaíso existe muchos tipos de organizaciones comunitarias, pero las bases de datos que ofrecen las municipalidades, en muchos casos están desactualizadas, (última actualización el 2009) por tanto no se tiene conocimiento cuantitativo de ellas, sin embargo se sabe a través del conocimiento popular, que hay muchas activas y trabajando en torno al desarrollo cultural, como compañías de teatro, sellos musicales, asociaciones editoriales, colectivos de artistas plásticos y visuales, entre otras.

3.5 Centros Culturales

Son espacios de desarrollo de actividades culturales, en la región existen alrededor de 222, de acuerdo con Proyecto Trama 2014. Estos lugares son creados con la intención de servir como medio para difusión de distintas expresiones artísticas, filosóficas, educativas, entre otras que sean de interés de la comunidad cercana. Algunos tienen bibliotecas, talleres, cursos, salones de baile o música; generalmente las actividades realizadas en este tipo de lugares son gratuitas o tienen precios muy accesibles para la comunidad. Estos espacios pueden ser financiados con fondos públicos o privados y suelen ofrecer enseñanzas en distintas artes. Lugares como estos toman una gran relevancia para preservar la cultura local, sobre todo en comunidades rurales que carecen de teatros, cines, o salas de conciertos. Para encontrar infraestructuras culturales de este tipo, el CNCA creó un sitio que reúne un listado de espacios culturales del país desde una mirada territorial.³¹

3.6 FODA de las Industria Creativa o Cultural

Para construir el FODA, se consideró la información contenida en los Capítulos II y III, del presente documento, tomando en cuenta aspectos políticos, sociales, culturales, económicos, medioambientales y legislativos que influyen de forma directa e indirecta en los agentes que conforman la Industria, quienes poseen recursos y capacidades únicas dadas por las características de su trabajo y las relaciones naturales que se producen en el sector.

³⁰ Definición adoptada de <http://www.espaciosculturales.cl/> Municipalidad de Perquenco

³¹ Sitio web para encontrar espacios culturales por comunas <http://www.espaciosculturales.cl/> [Última vista 28/11/2017]

Fortalezas

- ✓ Es un sector globalizado que rompe fronteras.
- ✓ Tiene grandes conglomerados con gran capacidad financiera que permiten generar economías a escala y ser muy competitivos en los mercados. Por ejemplo, los señalados en el modelo de las Industrias Creativas de Throsby de los cuales, los sectores con mayor tracción productiva son: cine, televisión, productoras, publicidad, diseño, música, literatura; considerando a la industria editorial, edición y medios impresos y videojuegos)
- ✓ Cada sector es más intenso en mano de obra que en capital y emplean personas altamente especializadas y creativas.
- ✓ Contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas.
- ✓ Existe un alto nivel de calidad en toda la cadena de producción, con una tradición de producción original y la presencia de actores de alto nivel.

Oportunidades

- ✓ La industria cultural es un sector con altos índices de crecimiento entre 1980 y 1998 creció el 300% a nivel mundial.
- ✓ Hay una gran variedad de nichos de mercado por la diversificación del sector.
- ✓ Aún existe la posibilidad de generar estrategias conjuntas que permitan apoyar el sector de industrias culturales, tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ Los sectores que la constituyen son flexibles y pueden encontrarse en una amplia gama de escenarios.
- ✓ La industria cultural es sostenible y respetuosa del medio ambiente.
- ✓ Se creó el Ministerio de las Culturas y las Artes y la CORFO creó el Departamento de Industrias Creativas para la región de Valparaíso, y a pesar de ser instituciones externas al sector de las Industrias Creativas, aportan de considerable medida al sector.
- ✓ Existen estadísticas y sistemas de medición confiables y abiertos al conocimiento público, sobre las inversiones, producción y consumo de los principales productos y comercialización cultural. Como lo son: Cuenta satélite, Encuesta Nacional de Consumo Cultural, encuestas y mediciones de Proyecto Trama, actual Tramados.
- ✓ Promoción, financiamiento y exportación de artistas nacionales por medio de PROCHILE.

Debilidades

- Poco conocimiento de la oferta del mercado de la industria cultural por parte del público.
- Falta de claridad a la hora de clasificar los productos y servicios del sector. No hay homologación.
- Tiene naturaleza multisectorial, lo cual es una fortaleza, pero aún no explota el potencial del poder que tiene sobre las otras industrias, razón por la cual se identifica como una debilidad.
- Bajo nivel de capacidad de gestión, dado que los empresarios culturales suelen ser artistas y necesitan desarrollar una combinación entre habilidades creativas y de negocios.
- Ausencia de crédito financiero para los empresarios de los sectores culturales, ya que no existen líneas especiales y en su mayoría, las empresas de este sector son micro, pequeñas y medianas empresas.
- Falta de continuidad de los procesos de la política pública.

- Poca participación asociativa entre el sector público y privado.

Amenazas

- Algunos sectores de la Industria Creativa / Cultural se encuentran amenazado por la piratería. (Música y Cine)
- Bajas remuneraciones y precarización laboral de los trabajadores del sector.
- Las políticas que rigen el sector se han concentrado por muchos años en la producción y subsidios de los bienes y servicios de la Industria, sin pensar realmente en el mercado.
- El tratamiento que se le da a los sectores de la Industria, en los reglamentos de comercio exterior, ya que estos pueden afectar la producción local o proteger excesivamente los beneficios económicos que resultan del comercio internacional.
- La concursabilidad de los fondos del CNCA hace que los trabajadores del sector tengan incertidumbre acerca del financiamiento de su trabajo.

3.7 Encuesta

La encuesta se elaboró en base a 17 preguntas, de las cuales 3 corresponden a identificar la caracterización del encuestado; edad, sexo, comuna, 4 corresponden a preguntas sobre su nivel de estudio y especialización, y 10 corresponden a la identificación de datos concretos acerca del trabajo artístico de la persona y si estaría dispuesto a acceder a los servicios que ofrece la empresa. Fue realizada a través de Google Forms y publicada y compartida a través de Facebook, se mantuvo disponible para respuestas por un periodo de dos semanas.

La encuesta fue aplicada a 85 personas de la región durante la segunda y tercera semana del mes de septiembre.

3.7.1 Objetivos

La intención de esta encuesta es conocer las condiciones laborales actuales en temas de planificación, regularidad laboral y obtención de financiamiento de los trabajadores de la cultura y las artes, gestores, galeristas, técnicos y animadores de la región de Valparaíso. A partir de los datos de cogidos, sumados a estudios de instituciones como CNCA y Proyecto Trama se construye un diagnóstico que permita desarrollar el modelo de negocios para una consultora de proyecto culturales; como también identificar o estratificar el público objetivo al que apuntará la consultora con sus necesidades y particularidades, y reconocer desde el público cuáles son sus expectativas acerca de los precios que deberían tener los servicios que se proponen. Adicionalmente sirvió para obtener una nueva base de datos.

3.7.2 Resultados y Análisis de Datos

Sección datos generales, a continuación, se presentan preguntas que buscan caracterizar la muestra.

¿Qué edad tienes?

85 respuestas

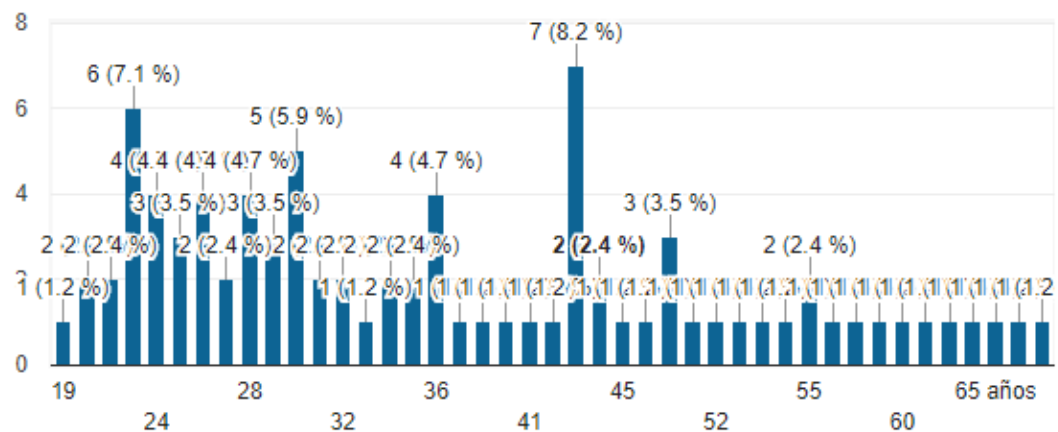
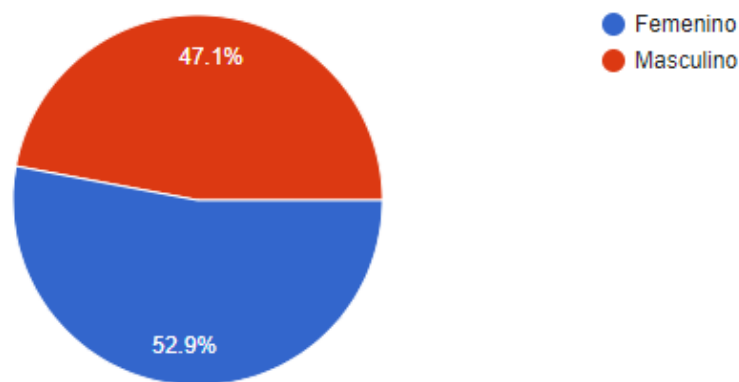


Ilustración 14: Gráfico de respuestas³²

Análisis: La muestra sorprendentemente amplia va desde los 19 años hasta los 70 años, sin embargo, si bien el universo de encuestados tiene edades variadas, hay una clara concentración de rangos etarios, 40 personas, lo que corresponde a un 47% de la muestra pertenece al rango etario entre los 19 a los 33 años. Un 29,4% de las personas se encuentran entre los 35 y los 47 años, lo que demarcaría dos tipos de públicos, adulto joven y adulto.

¿Cuál es tu sexo?

85 respuestas

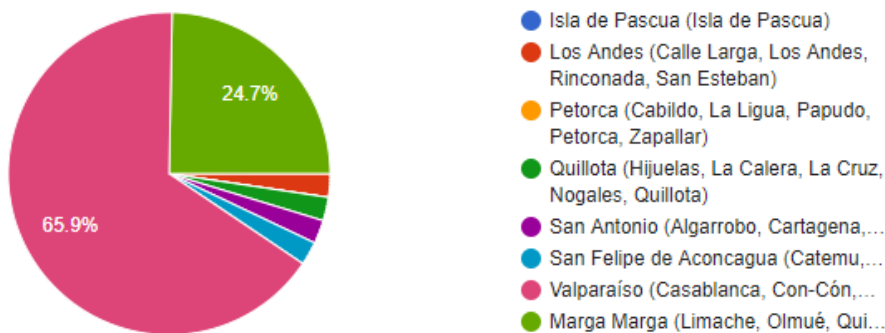


³² La fuente de esta y las siguientes 15 Ilustraciones corresponde a respuestas de la Encuesta para trabajadores de las Artes y de la Cultura de la Región de Valparaíso, tomada a través de internet, generada en Google Forms.
https://docs.google.com/forms/d/1wQQ_TVJeH0RzUARHHz14F8QP9UJQYlsjuSXXKVGuGF20/edit#responses

Análisis: Esta pregunta corresponde a una segmentación de género, pero después de concluir la encuesta, se considera que realmente no tiene incidencia para el análisis planteado.

¿En qué provincia de la Región de Valparaíso vives actualmente?

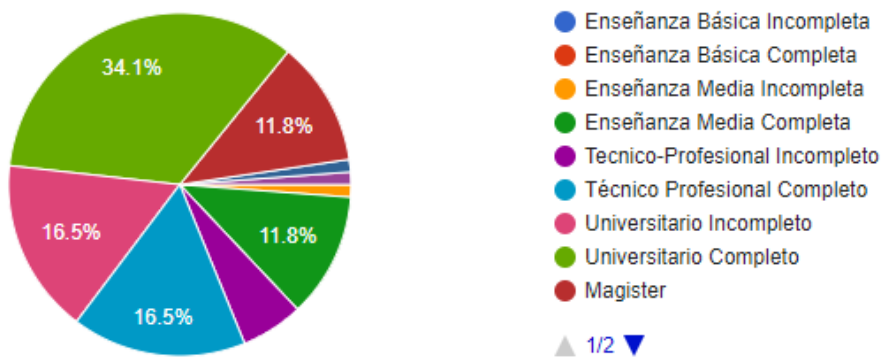
85 respuestas



Análisis: La mayor proporción de los encuestados declara vivir en la provincia de Valparaíso, lo cual se justifica con el hecho de que esta provincia concentra la mayor cantidad de habitantes de toda la región y la sucede precisamente la provincia del Marga-marga, donde la proporción de los encuestados corresponde a un 24,7% (21 personas). Aunque existe una razón demográfica que justifica los resultados de la muestra, cabe considerar que, de acuerdo con los antecedentes estudiados de Proyecto Trama, hay una concentración considerable de artistas en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar y Con-con y en la provincia del Marga-Marga, especialmente en Quilpué y Villa Alemana.

¿Cuál es tu último nivel de estudios alcanzado?

85 respuestas

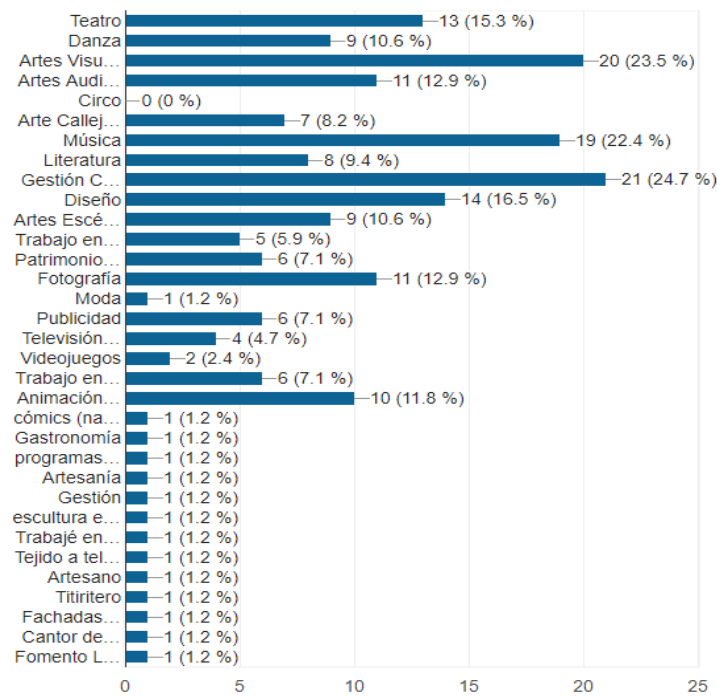


Análisis: En estas respuestas se reafirma una realidad detectada por Proyecto Trama, donde se identificó que existe una alta profesionalización en el medio cultural. Según las respuestas dadas por la muestra, sólo uno de los encuestados declara no haber terminado su enseñanza media y todos los demás declaran tener curso de técnico profesional completo e incompleto (22,4%, 19

personas), Universitario completo o incompleto (47.9%, 43 personas), Magister (11,8, 10 personas) y 10 personas (11.8%) declaran sólo haber concluido su enseñanza media.

La pregunta 5 es “mencione el/los título/s alcanzado/s: era de respuesta abierta pero la muestra no sirve porque sólo respondieron 60 personas y 10 de ellas no respondieron lo que se les preguntaba. Sin embargo, se identificó una gran cantidad de técnicos; personas que no estudiaron algo relacionado a actividades artística, pero que usaron sus conocimientos para trabajar en algún área artística, de gestión, mediación o técnica.

Pregunta 6 ¿Qué actividad cultural realizas?



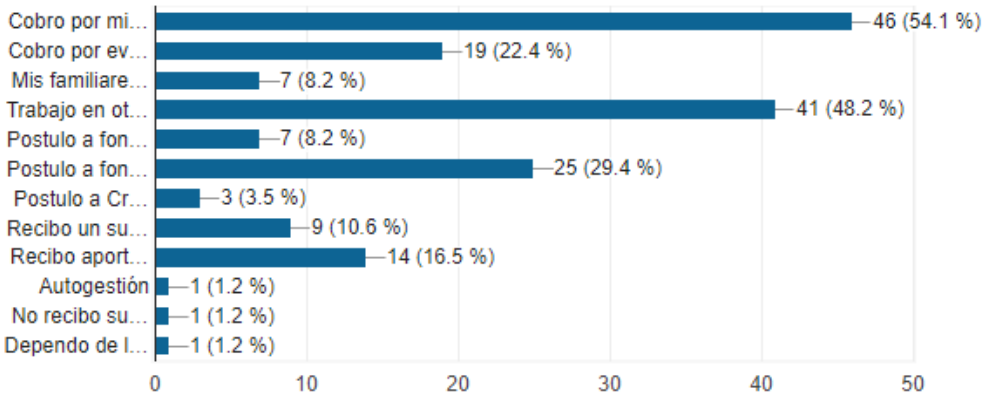
Análisis: La mayor cantidad de los encuestados declara trabajar en gestión cultural (22, se suma una persona que respondió ser gestor), seguido de las artes visuales (20), música (20, se suma una persona que contestó ser cantor de tangos), diseño (14) y teatro (13). A modo de análisis, se identifica una amplia variedad de trabajadores de los artes activos y trabajando en diversas áreas, lo cual es interesante y beneficioso para el desarrollo del proyecto, y no se identifica como competencia, la existencia de muchos gestores culturales en el medio, ya que es sabido que son necesarios para dar apoyo en el desarrollo de proyectos.

La pregunta 7 solicita señalar el nombre que representa al trabajo artístico que desarrolla y que relate brevemente de qué se trata. Estas respuestas tienen usos y fines personales de archivo relacionados con el proyecto, pero que no competen al diagnóstico de la tesis.

Sección “focalizado”, a continuación, se presentan resultados de preguntas que tienen un carácter técnico y de investigación intensiva

¿Cómo financias el desarrollo de tu trabajo?

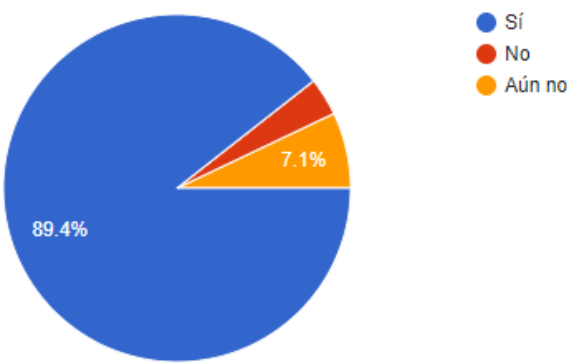
85 respuestas



Análisis: La mayoría de los encuestados declara cobrar por sus trabajos o cobrar por evento, lo cual podría bien dar cuenta de una posible estabilidad económica, pero dicha realidad se contradice con los resultados de un estudio de trama, mas cambia al considerar las respuestas de las siguientes preguntas. Existe una tendencia no menos de personas que declaran trabajar en otra actividad para costear la labor artística (41 personas) o que dependen de aportes de terceros, ya sea familia o fondos públicos o privados, para financiar su labor artística (42 personas), lo cual permite entrever la condición de precariedad en la labor del trabajador de la cultura y las artes, previamente declarada en el diagnóstico del presente proyecto.

¿Planificas el desarrollo de tu trabajo?

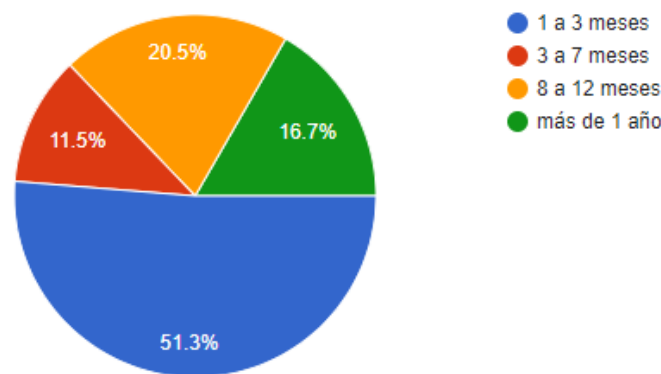
85 respuestas



Análisis: La pregunta apuntaba a identificar si las personas que trabajan en cultura tienen la intención de planificar su trabajo, independiente si es o no efectiva. Afortunadamente para el desarrollo del diagnóstico y la tesis, efectivamente existe un alto interés por ordenar el desarrollo de su quehacer.

¿Por cuánto tiempo te planificas?

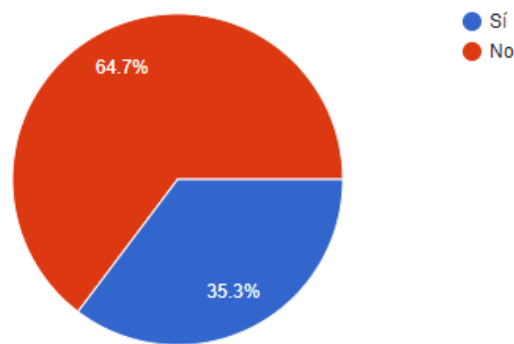
78 respuestas



Análisis: No todos los encuestados respondieron porque no era una pregunta obligatoria, pero de parte de quienes respondieron, la mayoría declara planificarse entre 1 y 3 meses, lo cual demuestra frustración a la hora de intentar sistematizar o planificar el trabajo. La muestra declara que 16 personas se planifican entre 8 a 12 meses y 13 personas que declaran planificarse a más de un año, lo cual es un resultado inesperado, pero no realmente alarmante o preocupante para el desarrollo del proyecto.

¿Sabes si vas a recibir retribución económica por tu trabajo durante los siguientes 3 meses?

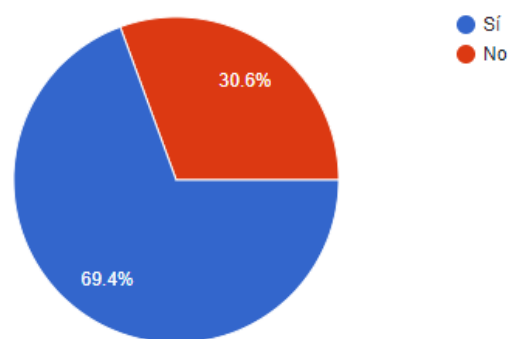
85 respuestas



Análisis: La razón detrás de esta pregunta es identificar cuantas de las personas efectivamente sabe que va a percibir ingresos los siguientes 3 meses, deseando por una parte saber si hay precariedad laboral asociada a la incertidumbre, lo cual es una realidad y de acuerdo con un posible escenario negativo, se busca saber cuántas personas dentro de la muestra, desconocían si iban a percibir ingresos por su trabajo (55 de 85 personas).

¿Haz participado en capacitaciones para mejorar en algún aspecto tus conocimientos en relación con tu actividad?

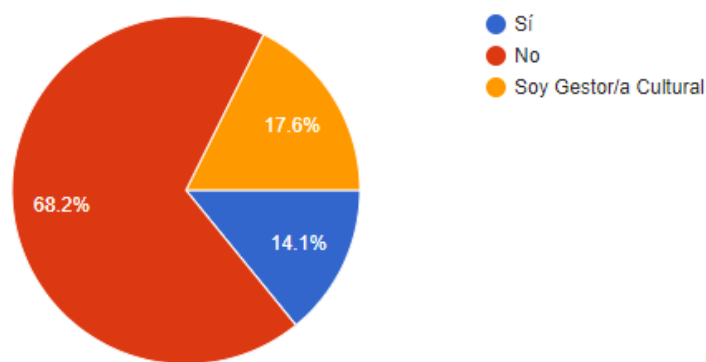
85 respuestas



Análisis: Esta pregunta busca identificar el grado de interés por capacitarse o especializarse de parte de los trabajadores del sector de las artes, y muestra un resultado positivo, 59 de los encuestados declara haber participado en capacitaciones, lo que indica el interés de estas personas por desarrollarse y profesionalizarse en su labor.

Si no eres gestor/@ cultural ¿Te has capacitado en Gestión Cultural para realizar con mayor competencia tu trabajo?

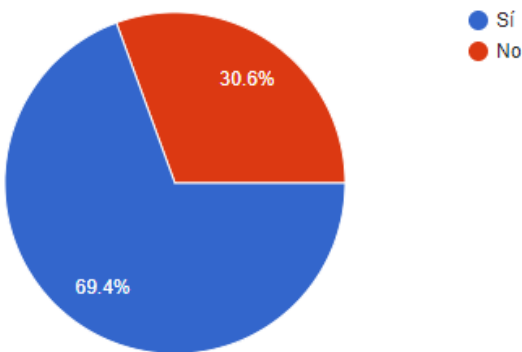
85 respuestas



Análisis: La intención tras esta pregunta es identificar si hay un interés en capacitarse en gestión cultural, ya sea para autogestionar proyectos personales o colectivos, y a pesar de que 12 personas declaran si haberse capacitado en gestión cultural, la prevalencia no es tan significativa como se esperaba.

¿Haz expuesto tu trabajo en otro lugar de la región que no sea tu comuna de residencia?

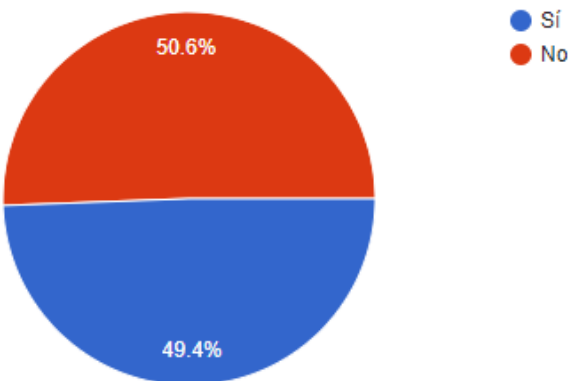
85 respuestas



Análisis: La pregunta se planteó para identificar si existe interés por circular o itinerar con el trabajo artístico que realiza la persona encuestada. Un 69,4%, es decir 59 personas declaran haber expuesto su trabajo en otros lugares del país, lo que da un precedente de posibilidades de exportar el trabajo de los artistas de la región.

¿Crees que tu trabajo es rentable?

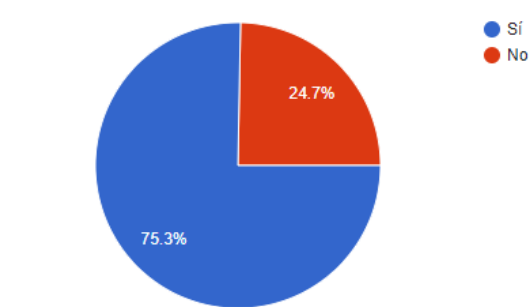
85 respuestas



Análisis: La mayoría de los encuestados (43) declara que el trabajo artístico que realiza no es rentable, es decir, que no cubre sus gastos y necesidades básica, ni las necesidades e inversión que demanda el trabajo artístico, lo cual es una realidad preocupante, ya que la precariedad laboral por rentabilidad es demasiado alta considerando al gran número de agentes que compone el sector cultural.

Si existiera un apoyo para mejorar tus condiciones laborales y tu desarrollo como artista profesional, que busque financiamiento, formule tus proyectos, mejore tu imagen enfocada al público, optimice tus procesos internos de acuerdo con tus necesidades y requerimientos ¿Pagarías por este servicio?

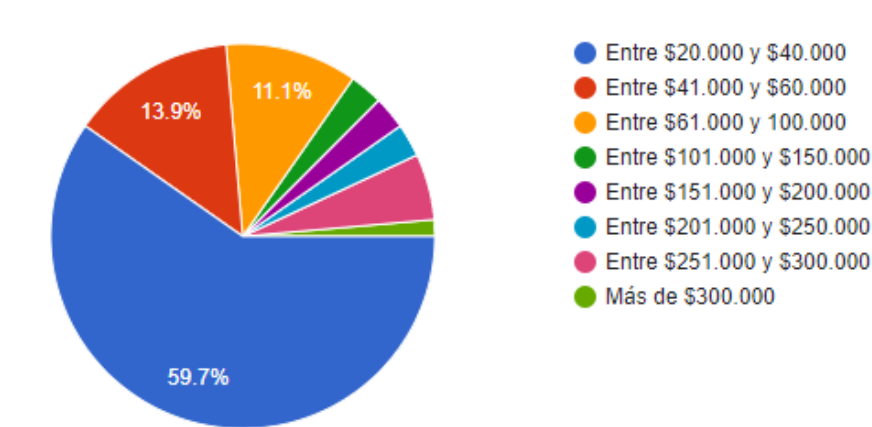
85 respuestas



Análisis: La intención de esta pregunta es identificar el mercado efectivo que existe entre los trabajadores de las artes, que potencialmente podrían requerir los servicios que propone Kenos Consultora. El resultado presenta un escenario favorable para la puesta en marcha de la empresa, lo cual es satisfactorio con un total de 64 personas que declaran que si estarías dispuestos a pagar por servicios de asesoría de proyectos.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente?

72 respuestas



Análisis: La pregunta pretende establecer cuanto cobrar de acuerdo con la disposición el mercado, la idea era establecer la fijación de precios a partir de los resultados arrojados por esta encuesta. Sin embargo, la muestra arroja que la mayoría de las personas estarían dispuestas a pagar entre \$20.00 y \$40.000, lo cual es irracional, debido a la envergadura del trabajo que conlleva formular, evaluar o planificar un proyecto. Entonces, se desprende de este dato que será un gran desafío lograr que los clientes se dispongan a pagar los precios fijados por consultoría, pero realmente parece paradójico que no tantas personas no valoren el trabajo de otro, pero si esperen que, a esfuerzo de nadie, su trabajo si sea valorado y remunerado. Afortunadamente hay personas que respondieron que estarían dispuestas a pagar entre 150 y 300 mil pesos, lo cual indica posibilidades de ingresos posibles en el mercado.

3.7.3 Conclusión de la Encuesta

Los resultados de la encuesta corroboran algunas realidades expuestas en el diagnóstico del presente documento, sobre temáticas de precariedad laboral, desconocimiento en gestión, alta profesionalización de los miembros del sector, lo que deja al descubierto una lamentable realidad, pero representa una oportunidad de negocio indudable.

A pesar de que el resultado de la última pregunta es desalentador, se considera como un desafío el tener que crear conciencia en el mercado acerca de la importancia de la gestión y planificación de recursos para obtener resultados satisfactorios, efectivos y eficaces que dinamicen y den rentabilidad a los proyectos culturales existentes dentro de la región.

3.8 Conclusiones Diagnostico Situación Actual

Existen variados actores que forman parte del Sector Cultural e Industrias Creativas de la Región de Valparaíso, entidades públicas y privadas que dinamizan el sector, a través de la aplicación de políticas, valorización económica, ayudas sociales y laborales, financiamiento, auspicio o patrocinio, difusión y comercialización, entre un gran etcétera de relaciones y aportes mutuos.

Debido a la complejidad de las interrelaciones con el sector privado es de vital importancia que los artistas tengan a su disposición herramientas de gestión y mediación, que faciliten su labor y permitan estabilidad laboral a través de la planificación de su trabajo y además les permitan centrarse en desarrollar y perfeccionar sus conocimientos en su quehacer particular y no tener que aprender de gestión cultural, contabilidad, legislación laboral, lenguajes y protocolos de formulación de proyectos que terminan por alejarlos de lo que realmente desean hacer, después de haberse capacitado y profesionalizado por años en su área particular.

De acuerdo con las características planteadas a lo largo del diagnóstico, este sector tiene un gran potencial de crecimiento humano, social, económico, tecnológico y de innovación, lo que puede beneficiar a sectores fuera del área cultural. Todo esto depende de la influencia de la gestión cultural como herramienta para perfeccionar los servicios artísticos que logren atraer polos de exportación de estos servicios.

Sin embargo, un desafío sociocultural a enfrentar por cada sector de la Industria es generar conciencia en el público acerca del trabajo detrás de un espectáculo artístico-cultural, ya que esta es una barrera innegable a la hora de pensar en autofinanciar un proyecto cultural a partir de ingresos percibidos por obra, y evitar la dependencia de financiamientos públicos, privados o personales para llevar a cabo una obra artística.

CAPITULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1 Justificación de la Propuesta

La propuesta surge de una problemática percibida en el Medio Cultural, donde muchas veces el trabajador de las artes y el espectáculo no tiene una planificación y gestión de recursos que le permita realizar sustentablemente su trabajo en el tiempo, lo que lo lleva a tener una vida laboral precaria, llena de incertidumbre, dificultades y contratiempos, que inciden en el eslabón más importante pero vulnerable de la cadena productiva del sector, el artista y su quehacer artístico.

El proyecto se emplaza en la Región de Valparaíso completa debido al conocimiento y las herramientas de gestión que los integrantes considerados tienen sobre el territorio y además del manejo de información acerca del desarrollo cultural en variados ámbitos artísticos. Si bien, las integrantes del equipo no conocen cada rincón de la región, gracias a haber recibido una formación que les permite tener una visión sistémica integral del territorio, pueden generar sus propias herramientas para conocer a cabalidad, dentro de lo necesario, al territorio, los públicos presentes en él y las formas de comunicarse con cada actor al momento de realizar una consultoría y a su vez generar material para que futuros consultores puedan aprender a situarse en el medio cultural y el territorio.

Kenos es una Consultora de proyectos culturales que busca brindar herramientas de gestión y planificación de proyectos a empresas culturales, a través de asesorías personalizadas que incorporen estrategias de desarrollo sistémico de trabajo, de acuerdo con las condiciones y necesidades que requiera el proyecto cultural y el cliente. Para ello se trabaja con instituciones públicas y privadas de la región de Valparaíso que apoyan el desarrollo de proyectos de estas características, lo que permite responder a las necesidades del cliente.

4.1.1 Imagologo

Un Imagologo es un conjunto icónico-textual en el que el texto y símbolo se encuentran diferenciados e incluso pueden funcionar por separado, en cambio en un isologo; el texto y el ícono se encuentran fundidos en sólo elemento. Son partes indivisibles de un todo y sólo funcionan juntos.³³ En este caso ambos términos de alguna forma se fusionan; porque si bien, podrían usarse palabra e icono separados, la intención es usarlos juntos y para ciertos objetos, como los lápices institucionales personalizados se usará solo la semilla.



Ilustración 15: Isologo de la empresa Kenos Consultora

Fuente: Diseñado por Leonardo Formusa, diseñador gráfico y artista visual.

El Imagologo o isologo está compuesto por el nombre de la empresa “Kenos Consultora”, las letras de la palabra Kenos usa fuente dannysunligh bold, la letra O de la palabra fue remplazada por una semilla de girasol que tiene siete líneas, las cuales emulan las líneas de la tortuga Siete Quillas o Laud, que es una de las tortugas favoritas de la fundadora de la empresa y la palabra consultora usa fuente dannysunligh, las fuentes de las letras y la semilla fueron diseñadas especialmente para este isologotipo y nombradas por el un sobrenombre de la fundadora de la empresa, cualquier símil con otras fuentes es mera coincidencia. Todos estos elementos del isologo quedaron en color negro para dar la versatilidad de utilizarlo en toda clase de superficies materiales, fotografías, página web, entre otros elementos visuales que desee adquirir la empresa. El nombre de la consultora es elegido a partir de la mitología Selknam. Según estudios del etnólogo Martin Gusinde, para los Selknam, (Onas) existía un dios creador llamado Temáukel, este era un espíritu puro y sin cuerpo que existía con anterioridad a los hombres. Él creó el cielo y la tierra y envió desde la cúpula celeste a la tierra primitiva a Kenos (Kénos), quién tuvo la misión de levantar el cielo y la tierra, organizar toda la materia existente en el planeta, crear a los primeros hombres a quienes les impuso las leyes y normas generales que debían regir la vida, les

³³ Fuente: Definiciones adaptadas de <http://www.brandemia.org/hablemos-con-propiedad-logotipo-isotipo-imagotipo-isologo-imagen-corporativa-identidad>

enseñó a hablar, les dio lengua y territorio. Señaló a cada sexo sus deberes, les enseñó pautas de comportamiento y los instruyó sobre el bien y el mal.

Según el mito, Kenos es descrito como un ser noble y de conducta intachable que tenía la capacidad de rejuvenecerse a sí mismo. Él creó a los hohuenh (howenh), quienes fueron los primeros hombres y ayudaron en la difícil tarea de dar forma al mundo y enseñar a todos los hombres a vivir en la tierra. Los Houen recibieron de Kenos la facultad de no morir, sino que, llegado cierto tiempo de vida, entraban en una especie de letargo y luego de cierto periodo se levantaban con vitalidad nuevamente, sin embargo, después de que sus cuerpos envejecían y ya no podrían levantarse, entraban en un último letargo para luego convertirse en algún elemento o ser de la naturaleza.

Una vez que Kenos hubo abandonado el mundo terrenal, ascendió al cielo y se transformó en Aldebarán (la estrella más brillante de la constelación de Tauro).

4.2 Gestión Estratégica

La estrategia es clave para que la empresa se mantenga concentrada en su área de negocio y busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central, para construirla se consideran tres pilares que dan forma al modelo.

El primero es la flexibilidad, este se manifiesta desde la elección de los perfiles laborales de las consultoras, las cuales comprenden que existe una dimensión sistémica orgánica en el territorio, y este presenta condiciones favorables para responder de forma oportuna y asertiva a las necesidades expuestas por el cliente, a su vez son capaces de poner en una perspectiva administrativa las ideas. También poseen sensibilidad laboral con el trabajo artístico, formada a través de las experiencias propias y las del cliente, gracias a las cuales comprenden los procesos del desarrollo de un proyecto cultural o artístico, lo que permite brindar una asesoría coherente con las condiciones reales que pueden darse entre él o los clientes y su entorno, durante el proyecto.

El segundo es calidad, y se fundamenta en que Kenos consultora fomenta valores y principios entre sus trabajadores, además cada consultora debe disponer sus conocimientos, contactos y horario formal de trabajo, de manera profesional, todo esto empleando tecnologías que faciliten el trabajo. Lo mencionado anteriormente contribuye a que el cliente reciba un producto final que satisfaga sus necesidades y pueda realizar mejor su trabajo, con esto se genera fidelidad e incentiva a que sugiera los servicios de consultoría a sus contactos.

Y el tercero es la eficiencia, que se construye desde múltiples factores; al desarrollar un proyecto, cada consultora contribuye a la base de datos de Kenos con contactos, herramientas de gestión y alternativas de gestión para cada tipo de proyecto artístico y gracias a estas nuevas fuentes de información y metodologías, ellas harán su trabajo con herramientas versátiles y brindarán alternativas útiles a futuros clientes. Otro factor es que existen etapas claras para desarrollar los servicios y para cada una de ellas se estipula como se debe proceder, permitiendo optimizar el tiempo en que se ofrece cada servicio y poder trabajar con más de un proyecto en el mismo periodo de tiempo. Un último factor contribuyente a la eficiencia es que las consultoras son capaces entregar en cada servicio una versión optimizada de los procesos, tiempos y recursos disponibles o que pretende disponer el cliente para obtener resultados deseables del proyecto, esto se ve traducido en un trabajo orientado, con capacidad de rentabilizar, sustentable en el tiempo y posibilidades de mejorar su calidad laboral.

En suma, cada aspecto o pilar que fortalece la estrategia contribuye a que los servicios ofrecidos, aporten beneficios como mejorar la calidad de vida y las condiciones laborales individuales de los clientes y las personas que forman parte de los proyectos culturales asesorados y con todo esto se construye una imagen sólida.

4.2.1 Visión

Para definir la visión de una empresa es de vital importancia tener claros dos aspectos; desde el punto de vista interno, los valores y motivaciones de la empresa deben ser conocidos y compartidos por todos los trabajadores para proyectar una imagen hacia afuera y que esta se mantenga en el tiempo, y desde los factores externos, se debe considerar la realidad del entorno en el que se desenvuelve la empresa, proyectando dicha realidad a 3 o 5 años y las potencialidades que se pueden generar en ella trabajando con una cultura organizacional firme dentro de la empresa. Estos dos factores deben ser planteados y pensado a largo plazo, ya que en la frase que establece la visión de la empresa se plantea la expectativa ideal que se espera que ocurra.³⁴ En base a esta definición, la visión de la empresa es:

Ser una consultora que mantiene lazos sólidos, estables y prolongados con los artistas y la comunidad de trabajadores de la Cultura, valorizando y orientando el trabajo de los artistas de la Región de Valparaíso y conectándolos con otros servicios de la cadena productiva.

4.2.2 Misión

La misión se construye a partir del motivo o la razón de ser de la empresa, este motivo se enfoca en el presente de la actividad que realiza. La misión depende de la actividad que realice la organización, como también del entorno en el que se encuentra, los recursos disponibles y las necesidades de la comunidad en la que está inserta la empresa en el momento y situación en el que esta funciona.

Kenos es una Consultora de proyectos Culturales que brinda herramientas de Gestión y planificación de proyectos a empresas culturales para asegurar su desarrollo sustentable y la calidad de sus servicios y productos, a través de una asesoría personalizada que incorpora estrategias de desarrollo sistémico de trabajo, de acuerdo con las condiciones y necesidades que requiera la Empresa Cultural. Para ello se trabaja con instituciones públicas y privadas de la región de Valparaíso que apoyan el desarrollo de Proyectos de estas características, lo que permite responder a las necesidades del usuario.

³⁴ Fuente: Elaboración propia a partir de definiciones vistas en clases del profesor Rodrigo Kaplan.

4.2.3 Valores

Valores Internos: Con el fin de construir un ecosistema cultural saludable e integral que se relacione con su público objetivo y con otros actores del medio para crear lasos de asociatividad y cooperación a través de la aplicación de herramientas de administración de empresas en función a lo que necesita el cliente, sus necesidades y su proyecto.

Los Valores son *Responsabilidad – Compromiso – Confidencialidad – Adaptabilidad – Respeto*

4.2.4 Descripción General del Servicio

En cada asesoría se busca dar herramientas para lograr el éxito en la gestión de las empresas culturales y asegurar la calidad de sus servicios, a través de una asesoría personalizada que incorpore estrategias de desarrollo sistémico de trabajo que le permita posicionarse en el público objetivo del cliente.

4.3 Usuarios

Los usuarios son aquellos trabajadores a quienes impacta directa y positivamente la implementación de la empresa Kenos Consultora con su Modelo de Gestión.

Se determina dividir en tipos de usuarios del proyecto, ya que la Industria Cultural es diversa en cuanto a volúmenes de trabajadores y el impacto que ejercen sobre la sociedad, porque existen empresas constituidas por una persona y empresas que operan con hasta veinte trabajadores.

Ellos se califican en usuarios directos e indirectos, según el enfoque de atención que tenga el negocio en dichos grupos.

A modo de caracterización del perfil del usuario se define que son personas de entre 25 a 45 años que desean reorientar u organizar de mejor forma, el desarrollo de su trabajo en áreas como; financiamiento, contactos, asociatividad, difusión, organización interna, planificación de costos y gastos, estrategia de crecimiento o avance, personas tremendamente creativas con proyectos artísticos atractivos e interesantes para el público, pero que tengan problemas para organizar y dirigir sus recursos internos, que acudan a la consultora con el fin de lograr los resultados esperados.

Los usuarios niveles de Usuarios son los cuales se detallan a continuación:

4.3.1 Usuarios Directos

Trabajadores de artes visuales, artes audiovisuales, música (sellos, salas de ensayo, bandas, solistas, productores musicales), literatura (editoriales, escritores, dibujantes, comiqueros), artes escénicas (danza, teatro y performance), artesanos, moda, diseño, publicidad cultural y circo.

4.3.2 Usuarios Indirectos

Televisión o radio locales, trabajadores de centro cultural o centro de integración cultural, gestión cultural, compañías o colectivos de diseño, encargados de museos locales, encargados de galerías o bibliotecas.

4.3.3 Beneficiarios Indirectos

A pesar de ser un modelo de negocios, se considera importante contemplar los beneficiarios tras el servicio entregado a los clientes o usuarios del servicio, a causa de que el medio cultural está interrelacionado y es interdisciplinario, por consecuencia un cambio significativo en una empresa cultural será repercutido en su público y audiencia.

Público que consume las actividades culturales de los usuarios que atienda la consultora y trabajadores de otras áreas que laboren con ellos como, fotógrafos, abogados, SmArt (cooperativa de trabajo sin fines de lucro destinada a apoyar la gestión administrativa, financiera y contable de trabajadores independientes e informales del sector creativo, comunicacional, educacional y otros), municipalidades y programadores de centros o espacios culturales.

4.3.4 Beneficiarios Potenciales

Trabajadores de las disciplinas mencionadas en las categorías de usuarios y PYMES de la región y de otras Regiones del país.

4.4 Descripción del Negocio

Kenos Consultora de proyectos culturales es una empresa que busca brindar herramientas de gestión y planificación de proyectos a empresas culturales, a través de la creación de servicios que responden a necesidades detectadas en el sector, como lo son: la formulación de proyectos, evaluación de proyectos, marketing y branding, plan de producción de recursos, elaboración de presupuestos y plan de financiamiento y asistencia en procesos de creación de personalidad jurídica. La construcción y aplicación de todos estos servicios fueron previamente estudiados y aplicados para asegurar el éxito y eficacia en el proceso. Si bien los procesos para cada servicio están estratificados, medidos y especificados para asegurar cierta estandarización de procesos que permita capacitar a otro consultor e mejorando las formas de abordar los pasos, se ofrece un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente, lo cual no quiere decir que se vayan a modificar algunos de los pasos, sino que se mantendrá una escucha activa durante el proceso y se ofrecerán las opciones que la base de datos interna de la empresa, pero se tomarán en cuenta las decisiones, alternativas y elecciones tomadas por el interesado.

4.5 Servicios

Todos los servicios que ofrece la empresa están dirigidos a mejorar y optimizar procesos en una empresa cultural, de forma respetuosa y profesional, pero humilde, amigable, atento y con confianza hacia y desde el cliente. En cada asesoría se busca dar herramientas que permitan lograr éxito en la labor y aseguren la calidad de sus servicios.

Existen pasos comunes establecidos para cada servicio, con el fin de demostrar respeto, accesibilidad, y poder filtrar tipos de proyectos que no se deseen tomar; principalmente fijándose en el compromiso que tiene el cliente que acude a la consultora, con su propio proyecto.

El primer y el último paso relatados a continuación tienen como finalidad establecer lazos sólidos de confianza, respeto con la labor del otro y una relación duradera con el cliente, porque más allá de ofrecer un servicio y ganar dinero a través de él, se ofrecen soluciones integrales que facilitan la vida del cliente que acude a Kenos Consultora.

El primer paso para abordar el proyecto es dar confianza al cliente, para ello, en todo momento se debe tener una actitud de humildad de respeto e interés por el que hacer del cliente potencial. Luego de aclarar dudas y una conversación fluida, se envía un texto de confidencialidad, apoyo y respecto con el trabajo realizado por el cliente y también las condiciones generales con las cuales opera la consultora.

Final de la primera cita: Se deben intercambiar datos de contacto para ello, la tarjeta de presentación. Una vez conversadas las condiciones de trabajo se deben estipular los valores del servicio de acuerdo con volumen del proyecto visto durante la cita y el tiempo que puede tomar realizar el informe, lo cual dependerá de la envergadura del proyecto. Se debe dejar en claro que se cobrará un 10% extra del total del valor del servicio por semana de trabajo adicional a lo previamente acordado, si este retraso se debe a incumplimientos del cliente o establecer mecanismos de trabajo más extendidos a lo establecido por el servicio, pero que tomen poco tiempo de trabajo o adaptaciones en el valor final.

Importante: En todo momento de las citas se debe procurar dejar claro que en Kenos Consultora respetamos y entendemos el quehacer artístico del cliente y por ningún motivo imitaríamos o sabotearíamos su proyecto, debido a que uno de nuestros principios es favorecer a los agentes culturales y artísticos para que mejoren sus condiciones de trabajo y prosperen en un entorno saludable. También dejar en claro que nosotras estudiamos gestión en turismo y cultura y dentro de nuestros conocimientos está el formular y desarrollar proyectos integrales que aporten al cambio constante de la sociedad, y a pesar de que no somos expertas consultoras, pondremos a su disposición todos los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso.

Luego de aceptadas las condiciones de trabajo y valores del servicio, se coordina firmar un acuerdo de confidencialidad y condiciones del trabajo, dentro de los siguientes días.

Proceso final de la atención: Una vez que el cliente haya realizado el pago, la consultora debe enviar en digital y entregar en formato físico, el informe completo y anexos al cliente; junto a un texto o mensaje de agradecimiento y buenos deseos para el quehacer artístico del cliente. Además de ser pertinente y haber establecido vínculos se realizará un servicio postventa que consiste en enviar un mensaje al cliente en la fecha que iba a realizar el proyecto de acuerdo con lo formulado, deseándole éxito con su labor y posteriormente preguntarle cómo le fue.

4.5.1 Asesoría en Formulación de Proyectos

(Duración: Mínimo 3 semanas, máximo 2 meses)

Este servicio consiste en brindar asesoría en el proceso de formulación de un proyecto cultural o artístico. Para ello se define la descripción general del proyecto, líneas de trabajo, planificación de actividades, evaluación de presupuestos y fuentes de financiamiento, es decir, que la formulación del proyecto sea capaz de responder a todas las interrogantes claves para describir un proyecto de cualquier índole; ¿Porque se realiza?, ¿Qué se va a hacer? ¿Como se llevará a cabo? ¿Cuándo se llevará a cabo? ¿Dónde se llevará a cabo?, ¿Cuáles son los pasos de desarrollo del proyecto? ¿Quiénes están involucrados en el proyecto?, ¿Cuánto se necesita para realizar el proyecto? Y el detalle de qué cosas materiales se necesitarán para llevar a cabo el proyecto y ¿Con quienes voy a realizar el proyecto?

Se plantea una formulación de proyecto que pueda servir para postular a fondos públicos y privados.

4.5.2 Evaluación de Proyectos

(Duración: mínimo tres semanas, máximo seis semanas)

Este servicio consiste en prestar asesoría a un proyecto previamente formulado, pero que presente fallas que no le permiten trabajar correctamente al cliente o no pueda optar a algún fondo porque tiene falencias en la formulación, ya sea en redacción, presupuesto, inclusión de locaciones, plan de comunicaciones, entre otros aspectos. Al igual que en el primer servicio, se trabaja para que la formulación del proyecto sea capaz de responder las preguntas claves para identificar un buen proyecto.

Se plantea una evaluación de proyecto que sirva para postular a los fondos que desee el cliente.

4.5.3 Plan de Producción de Recursos Artísticos

(Duración: mínimo tres semanas, máximo seis semanas)

Este servicio consiste en planificar la gestión y ejecución de recursos artísticos, vale decir, organizar sistémicamente los ensayos, espacios a usar, lugares donde exponer con fechas y horas y, de necesitar conseguir o comprar cosas o servicios externos a su quehacer artístico; planificarlo y dejar estipuladas las fechas y los momentos en los que se debe solicitar y a quién. Para facilitar el proceso se deben incluir números o correos electrónicos, en caso de tener claro a quienes se acudirá.

Se entrega una carta Gantt y un informe con indicaciones detalladas de para cada proceso indicado en la carta Gantt, los datos de contacto y direcciones asociadas a cada actividad a realizar.

4.5.4 Presupuesto y Plan de Financiamiento

(Duración: mínimo tres semanas, máximo seis semanas)

Este servicio consiste en elaborar un presupuesto basado en el proyecto previamente formulado por el cliente y/o la agrupación y buscar alternativas de financiamiento para llevarlo a cabo. Un presupuesto y plan financiamiento claros y bien planteados de acuerdo con las necesidades reales del cliente benefician y facilitan el trabajo sustancialmente, ya que evita la improvisación, gasto de tiempo y dinero innecesario y con ello la frustración.

El cliente debe enviar el archivo y anexos de su proyecto formulado, el cual será evaluado por la consultora a cargo de brindar el servicio y en caso de que se encuentren errores o complicaciones que obstaculicen el desarrollo de la elaboración del presupuesto y plan de financiamiento se ofrecerá al cliente realizar una evaluación de proyecto, pero no se cobrará la totalidad del servicio, sino que se ofrecerá un descuento de acuerdo con la magnitud de los errores que presente la formulación.

Se entrega un presupuesto en Excel adjunto a una explicación detallada de cada ítem incluido en el presupuesto y las alternativas de financiamiento con fechas de postulación, correos para consultas, formas de participación y las bases de postulación.

4.5.5 Asesoría en Gestión de Imagen y Branding

(Duración: Mínimo tres semanas y máximo seis semanas)

El servicio consiste en crear un logo e isotipo para el cliente, el cual podrá usar en todos sus medios web, tarjetas de presentación, redes sociales digitales, timbrajes, boletas y en general todo lo que esté asociado a la empresa cultural. Además, se establece la misión, visión, valores y objetivo general del proyecto artístico, a través de los cuales el cliente podrá desarrollar la gestión de su trabajo artístico. En caso de artistas visuales, escénicos y se elaborará un Dossier de acuerdo con las especificaciones del artista, en caso de ser una banda o un músico se generará un Dossier y un Raider (El dossier es un documento técnico que contiene información relevante del artista y referencias estéticas y el Raider es un documento netamente técnico utilizado para dar referencias a los productores de eventos o encargados de sala, acerca de aspectos técnicos y visuales de la propuesta escénica). Ambos materiales tendrán un precio de acuerdo con la complejidad de la solicitud del cliente, dicho valor, será fijado por la diseñadora.

4.5.6 Asesoría para la Obtención de Personalidad Jurídica

(Duración: mínimo cuatro semanas, máximo siete semanas)

Consiste en brindar información acerca de todas las personalidades jurídicas que sirven a organizaciones culturales para realizar su quehacer artístico bajo el marco de la ley civil nacional y todo tipo de trámites pertinentes para que la organización sea vigente ante la ley. Como también, guiar el proceso de formalización.

La revisión de estatutos quedará a cargo del cliente, pero se le facilitarán dos estatutos tipo para formalización de organizaciones e internamente deberán decidir si aceptan las condiciones

expuestas en dichos documentos o no. Este proceso suele ser extendido y con largas conversaciones que competen únicamente a los miembros de la organización por lo que se decide dejar el espacio y tiempo a su cargo.

Se entregará al cliente información adicional correspondiente a fondos de financiamiento e instituciones bancarias convenientes para manejar sus fondos, junto a un informe que relate el trabajo realizado durante la asesoría.

4.5.7 Investigación de Público y Estrategia de Marketing

(Duración: Mínimo tres semanas, máximo seis semanas)

Se realiza una investigación de mercado, es decir, identificar el público objetivo del proyecto y alternativas para llegar a él de forma exitosa, de acuerdo con lo que expondrá el grupo o persona; a través de instrumentos de investigación como encuestas, entrevistas, censos o base de datos de Kenos consultora. Se plantea en conjunto, estrategias de marketing que incluyan todas las alternativas para llegar al público deseado.

El producto que se entrega al cliente es un informe que detalle la investigación e identificación de públicos, resultados y análisis de los resultados y en el mismo informe, dividido en capítulos, se detalla la estrategia de marketing completa para el proyecto, incluyendo direcciones y datos de contacto en caso de ser requerido por el cliente.

4.6 SIPOC de Servicios

Sipoc Diagram, es una herramienta en formato tabular que sirve para caracterizar un proceso o grupos de procesos, a partir de elementos clave en los dominios de proveedores, entradas, procesos y subprocesos, salidas y clientes. La herramienta toma su nombre del acrónimo de la cadena de caracterización en inglés: Suppliers - Inputs – Process – Output – Customers.³⁵

Se creó un Diagrama SIPOC para cada uno de los servicios.

Los recursos a los que refiere cada una de las siguientes siete tablas son:

C 1: Consultora Daniela Aguayo

C 2: Consultora Fernanda Lillo

Cowork: Espacio DIN399

D: Diseñadora

Tec 1: tecnologías; grabadora, cámara, libreta y lápiz.

Tec 2: tecnologías; computador, programas, monitor, pizarra, artículos de oficina.

Tec 3: tecnologías; celular o computador.

Tec 4: tecnologías; data, telón, monitores de respuesta plana y computador.

4.6.1 Asesoría en Formulación de Proyectos

³⁵ Fuente: Kerri Simon, SIPOC Diagram <https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/> [Consultado el 30/12/2017]

Tabla 7: Diagrama SIPOC servicio de Asesoría en Formulación de Proyecto

Fuente: Elaboración propia.³⁶

Recurso	C 1	C2	Cowork	Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4	Impresora	Notaría
Proceso									
Contacto virtual con el cliente	X					X			
Primera cita	X		X	X					
Firma contrato	X			X					X
Trabajo formulación	X	X	X		X	X			
Segunda cita	X		X	X			X		
Correcciones	X		X		X				
Ultima cita	X		X	X		X	X		
Entrega del Trabajo	X		X					X	

Pasos a los que refiere la tabla anterior:

- a) Conversación de introducción y fidelización: La consultora se pone en contacto con el cliente; ya sea por teléfono, correo electrónico o red social de la empresa. Se contextualiza acerca de los servicios, para luego coordinar una primera cita en espacio cowork.
- b) Primera cita: entre una y dos horas en espacio cowork. Se graba el audio de toda la cita.
- c) Firma de contrato de confidencialidad y condiciones de trabajo en una notaría.
- d) Pago de un 30% del total del servicio.
- e) Trabajo de formulación de entre doce y dieciocho horas en espacio cowork realizado por la consultora.
- f) Segunda cita de presentación del trabajo realizado. Se graba el audio de toda la cita. Entre una y dos horas.
- g) Correcciones y mejoras propuestas por el cliente. Entre seis y ocho horas de trabajo en espacio cowork.
- h) Última cita de presentación del proyecto terminado. Entre una y dos horas de uso de espacio cowork.
- i) Pago 70% del servicio.
- j) Impresión del proyecto y digitalización.
- k) Entrega del proyecto en formato físico y digital.

³⁶ Las siguientes 6 tablas de SIPOC corresponden al servicio que cada una lleva por título y fueron elaboradas por Daniela Aguayo Muñoz.

4.6.2 Evaluación de Proyectos

Recurso	C 1	C 2	Cowork	Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4	Impresora	Notaría
Proceso									
Contacto virtual con el cliente	X					X			
Primera cita		X	X	X		X			
Firma contrato		X		X					X
Trabajo evaluación	X	X	X		X	X			
Segunda cita		X	X	X			X		
Correcciones	X	X	X		X				
Ultima cita		X	X	X		X	X		
Entrega del trabajo		X	X					X	

Pasos a los que refiere la tabla:

- a) Conversación de fidelización e introducción por teléfono, red social de la empresa o correo electrónico.
- b) Primera reunión en espacio cowork. Entre una y dos horas. Se graba el audio de la cita.
- c) Firma contrato de confidencialidad y condiciones de trabajo. En notaría.
- d) Pago de un 20% del trabajo.
- e) Evaluación del proyecto. Entre seis y ocho horas de trabajo en espacio cowork.
- f) Segunda cita en espacio cowork para presentar, revisar, modificar y corregir. Duración de una hora.
- g) Pago 30% del servicio.
- h) Modificaciones y correcciones propuestas por el cliente. Entre tres y cuatro horas de trabajo en espacio cowork.
- i) Última cita, presentación del proyecto terminado. Una hora en espacio Cowork.
- j) Pago del 50% restante por trabajo terminado.
- k) Impresión del proyecto terminado.
- l) Entrega en formato digital y físico.

4.6.3 Plan de Producción de Recursos Artísticos

Recurso	C 1	C 2	Cowork	Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4	Impresora	Notaría
Proceso									
Contacto virtual con el cliente	X					X			
Primera cita	X		X	X		X			
Firma contrato	X			X					X
Trabajo informe	X	X	X		X	X			
Ultima cita	X		X	X		X	X		
Entrega del trabajo	X		X					X	

Pasos a los que refiere la tabla:

- a) Conversación de fidelización e introducción por teléfono, red social de la empresa o correo electrónico.
- b) Primera reunión en espacio cowork. Entre una y dos horas. Se graba el audio de la cita.
- c) Firma contrato de confidencialidad y condiciones de trabajo. En notaría.
- d) Pago de un 25% del trabajo.
- e) Desarrollo de una carta Gantt y herramientas de gestión aplicables. Entre diez y doce horas de trabajo en espacio cowork.
- f) Desarrollo de un documento explicativo de apoyo a la carta Gantt. Entre cuatro y seis horas de trabajo en espacio cowork.
- g) Pago de un 50% del total del trabajo.
- h) Presentación del proyecto terminado y explicación de los procesos de la carta Gantt. Entre una y dos horas en espacio cowork.
- i) Pago del 25% por trabajo terminado.
- j) Impresión del proyecto completo.
- k) Entrega del informe en formato físico y digital.

4.6.4 Presupuesto y Plan de Financiamiento

Recurso	C 1	C 2	Cowork	Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4	Impresora	Notaría
Proceso									
Contacto virtual con el cliente	X					X			
Primera cita		X	X	X					
Firma contrato		X				X			X
Trabajo informe y presupuesto	X	X	X		X				
Segunda cita		X	X	X			X		
Correcciones	X	X	X		X				
Ultima cita		X	X	X		X	X		
Entrega del trabajo		X	X					X	

Pasos a los que refiere la tabla:

- a) Conversación de fidelización e introducción por teléfono, red social de la empresa o correo electrónico.
- b) Primera reunión en espacio cowork. Entre una y dos horas. Se graba el audio de la cita.
- c) Revisión del proyecto pre formulado por el cliente. En caso de presentar problemas que impida el desarrollo del plan de financiamiento, se le ofrecerá al cliente reparar el documento de formulación y a cambio, el cliente debe pagar un porcentaje (entre un 25 y 50 por ciento, lo que dependerá de los errores que tenga el proyecto) del total del servicio de evaluación de proyecto. Si sólo es revisión tomará una hora y si se debe modificar pueden ser hasta 8 horas.
- d) Firma contrato de confidencialidad y condiciones de trabajo. En notaría.

- e) Pago de un 50% del trabajo.
- f) Desarrollo de un presupuesto y alternativas de financiamiento con un documento explicativo del plan de financiamiento y sus alternativas. Entre ocho y diez horas de trabajo en espacio cowork.
- g) Segunda cita en espacio cowork para presentar, revisar, modificar y corregir. Entre una y dos horas.
- h) Pago 50% del servicio. *en caso de presentar correcciones, el pago se solicita después de hechas y presentadas las correcciones.
- i) Modificaciones y correcciones propuestas por el cliente. Entre tres y cuatro horas de trabajo en espacio cowork.
- j) Última cita, presentación del proyecto terminado. Una hora en espacio Cowork.
- k) Pago del 50% restante por trabajo terminado.
- l) Impresión del proyecto terminado.
- m) Entrega en formato digital y físico.

4.6.5 Asesoría en Gestión de Imagen y Branding

Recurso	C 1	C 2	D	Cowork	Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4	Impresora	Notaría
Proceso										
Contacto virtual con el cliente	X						X			
Primera cita	X		X	X	X					
Firma contrato	X						X			X
Trabajo marca e Informe	X	X	X	X		X	X			
Segunda cita	X		X	X	X			X		
Correcciones	X		X	X		X				
Ultima cita	X		X	X	X		X	X		
Entrega trabajo	X			X					X	

Pasos a los que refiere la tabla:

- a) Conversación de fidelización e introducción por teléfono, red social de la empresa o correo electrónico.
- b) Primera reunión en espacio cowork con la presencia de la diseñadora y la consultora. Entre una y dos horas. Se graba el audio de la cita.
- c) Firma contrato de confidencialidad y condiciones de trabajo. En notaría.
- d) Pago de un 50% del trabajo.
- e) Desarrollo del logotipo y su explicación estética, por la diseñadora y desarrollo de la marca corporativa interna de la organización, por la consultora. Entre seis y diez horas de trabajo en espacio cowork.
- f) Presentación del proyecto terminado y explicación de las opciones de logotipos con sus respectivas explicaciones y presentación de la idea corporativa que oriente y resignifique a la empresa cultural. Entre dos y tres horas en espacio cowork.

- g) Selección del logotipo escogido y posibles correcciones al diseño de este y posibles correcciones aportadas por el cliente a la imagen corporativa de la organización. Entre tres y cuatro horas.
- h) Presentación del trabajo terminado en espacio cowork. Una hora de presentación.
- i) Pago de un 50% del total del trabajo.
- j) Impresión del proyecto completo.
- k) Entrega del informe en formato físico y digital.

4.6.6 Asesoría para la Obtención de Personalidad Jurídica

Recurso	C 1	C 2	Cowork	Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4	Impresora	Notaría
Proceso									
Contacto virtual con el cliente	X					X			
Primera cita	X		X	X					
Firma Contrato	X								X
Presentación opciones PJ	X		X	X			X	X	
Preparación Informe	X	X	X				X		
Enviar información y estatutos	X		X			X			
Pedir hora para constituir	X		X		X				
Ultima Cita	X		X	X		X	X		
Entrega del Trabajo	X		X					X	

Pasos a los que refiere la tabla anterior:

- a) Conversación de fidelización e introducción por teléfono, red social de la empresa o correo electrónico.
- b) Primera reunión en espacio cowork con presencia de la consultora. Entre una y dos horas. Se graba el audio de la cita.
- c) Firma contrato de confidencialidad y condiciones de trabajo. En notaría.
- d) Pago de un 50% del trabajo.
- e) Presentación de todas las personalidades jurídicas (Corporación, ONG, Fundación, Cooperativa, Centro Cultural, Gremio, Asociación) que se adapten a las necesidades de la organización y sus fines. Más opciones de giro bajo el servicio de impuestos internos y opciones de bancos en los cuales pueden abrir cuenta para operar. Entre dos y tres horas.
- f) Preparación de un informe que explique las características de la personalidad jurídica elegida y los estatutos que rigen para ese tipo de personalidad jurídica. Más información acerca de las operaciones constitutivas, libros, cargos, fechas y pasos en periodos de tiempo. Entre seis y ocho horas.
- g) Pedir hora para constituir a la organización ante la municipalidad.
- h) Presentación de información y realización de trámites paso a paso y con fechas estimadas. Entre una y dos horas.
- i) Pago de un 50% del total del trabajo.

- j) Impresión del proyecto completo.
- k) Entrega del informe en formato físico y digital.

4.6.7 Investigación de Públicos y Estrategia de Marketing

Recurso	C 1	C 2	Cowork	Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4	Impresora	Notaría
Proceso									
Contacto virtual con el cliente	X					X			
Primera cita		X	X	X					
Firma Contrato		X				X			X
Trabajo Investigación y Estrategia	X	X	X		X	X			
Segunda cita		X	X	X			X		
Correcciones	X	X	X		X				
Ultima cita		X	X	X		X	X		
Entrega del trabajo		X	X					X	

Pasos a los que refiere la tabla anterior:

- a) Conversación de fidelización e introducción por teléfono, red social de la empresa o correo electrónico.
- b) Primera reunión en espacio cowork. Entre una y dos horas. Se graba el audio de la cita.
- c) Firma contrato de confidencialidad y condiciones de trabajo. En notaría.
- d) Pago de un 50% del trabajo.
- e) Trabajo de investigación y desarrollo de un informe. Entre 6 y 12 horas de trabajo en espacio cowork.
- f) Cita para presentación del estudio terminado. Entre una y dos horas de presentación en espacio cowork.
- g) Posibles correcciones o sugerencias del cliente. Entre 3 y 4 horas en espacio cowork.
- h) Presentación de trabajo terminado en espacio cowork. Una hora.
- i) Pago del 50% restante por trabajo terminado.
- j) Impresión de la investigación completa.
- k) Entrega del informe en formato físico y digital.

4.7 Actividades Estratégicas

Se realizarán búsquedas periódicas en Mercado Público³⁷ para postular a que Kenos Consultora se adjudique proyectos que aporten a la continuidad y aumentar los ingresos de la empresa. Los tipos de proyectos que se buscarán se encuentran en Anexos.

Debido a la desconfianza, incertidumbre y reticencia que puedan tener los posibles clientes al momento de solicitar un servicio, las integrantes de la consultora asistirán constantemente a

³⁷ <https://www.mercadopublico.cl/Home/BusquedaLicitacion>

encuentros, seminarios, lanzamientos y eventos artísticos, culturales, de artesanos y de industrias creativas, con el fin de ser conocidas y confiables para los clientes potenciales. Además, que este tipo de actividades permite que las integrantes de la consultora se mantengan al tanto de los temas contingentes en el medio cultural, los nuevos lugares que puedan surgir o nuevas oportunidades que ofrezca el medio, en función de ofrecer un servicio más completo y adaptado al cliente y las condiciones del territorio.

En la medida de que sea reconocida la empresa en el medio cultural, que la cantidad de clientes y proyectos asumidos vaya creciendo, y el conocimiento y las bases de datos de la empresa sean considerables, se incorporarán nuevas consultoras a trabajar, teniendo un límite máximo de cinco consultoras y dos diseñadoras. También en función del crecimiento, se crearán nuevos servicios adaptados a las necesidades detectadas en el mercado; así se considera ampliar el mercado hacia empresas del *turismo cultural*, ya que de acuerdo a información obtenida de SERNATUR, estas también presentan algunas de las falencias identificadas durante el diagnóstico del presente proyecto, como por ejemplo, en aspectos administrativos, de imagen, de manejo de operaciones, control de inventario, financiamiento o mantención en el tiempo del negocio, entre otras problemáticas.

Ante la posibilidad de crear una línea de servicios dirigidos a empresas de turismo cultural, se planea adaptar los servicios que se ofrecen a empresas culturales, para empresa de Turismo Cultural y agregar dos más; *herramientas de contabilidad y gestión de empresas básicas* para empresas, donde se enseñe sobre control de inventario, alternativas de marketing adaptadas a la realidad de la empresa y su territorio y aspectos de administración de personas.

4.8 Alianzas Estratégicas

Para proliferar en cualquier industria, el trabajo en red es vital. Es necesario aparecer en plataformas informativas, así como ser reconocidos por diversos agentes que pudieran ser de interés para el negocio, ya sea como promotor, así como de apoyo para el crecimiento del negocio.

Kenos Consultora opera considerando la colaboración de instituciones como; Espacio Cowork DIN399, CNCA, la Ilustre Municipalidad de cada comuna que compone la región de Valparaíso, el departamento de Industrias creativas de CORFO, NODO Valparaíso, IF Valparaíso, Parque Cultural de Valparaíso, Patio Volantín, Espacio Ancora, Teatro Municipal de Valparaíso, Insomnia Valparaíso, Carpa Azul, Centros Culturales activos, como el Centro cultural de San Antonio, Centro Cultural y Museo Pedro Aguirre Cerda de Calle Larga, Centro Cultural Teatro Container , TAC Cordillera, departamentos de turismo o cultura de cada municipalidad, Ideame, fondeadora, Centro de Extensión del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Coordinación Oficina Enlace Rapa Nui del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Consejo Regional de la Cultura y las Artes de Valparaíso, Balmaceda Arte Joven, sede Valparaíso, Dirección Regional de la Corporación de Fomento Productivo, Festival Ojo de Pescado, Incubadora Chrysalis, Festivales de Cine de la región, Festivales de Música de la región, Unión de músicos del Marga- Marga, Laboratorio cultural, creatividad y territorio, Nave, la revista La Juguera Magazine, Liceo Artístico Guillermo Gronemeyer de Quilpué, Orgánica Cultural, Productora Tercer Mundo, Fundación Teatro Museo Títere y el Payaso, Sello Musical del Sur, Valparaíso Films, Sello Tierra de Fuego, Patio Barón, Sala Valparaíso, Sala Tinta Negra, Universidades e Institutos de la región

que impartan carreras artísticas, entre otras instituciones públicas y privadas que trabajen con artistas de la región.

4.9 Programa Estratégico de Comunicaciones

La comunicación efectiva es fundamental para cultivar una relación y en consideración con las características del proyecto, la comunicación con el medio y el cliente es un recurso esencial. Es necesaria para transparentar las intenciones y el trabajo de la consultora, para mantener contacto con el cliente y para construir una imagen sólida a lo largo del tiempo.

A continuación, se explicitarán los canales de comunicación para llevar a cabo las actividades de difusión y relación con los potenciales clientes.

- a) Internet: Es evidente el espacio que actualmente tiene el uso del internet en la cotidianidad. Se sabe que, a diario, un 70% de los chilenos hacen uso de este medio (SUBTEL, 2015). El acceso a Internet en Chile ha alcanzado a un 72% de los hogares, según la Séptima Encuesta Nacional de Usos y Accesos a Internet (SUBTEL, 2016). Ante esta información y considerando el mercado potencial, esta vía de comunicación es altamente efectiva para apoyar la estrategia de posicionamiento de la marca.
 - a.i) Página web: La creación, diseño y uso de la página web sirve como una especie de vitrina, donde se expondrá visual y dinámicamente los servicios con sus respectivas características, se subirán comentarios de clientes satisfechos, alguna fotografía que muestre el paisaje del lugar de operaciones de la Consultora, un calendario de actividades de interés cultural, enlazado a una plataforma web más completa y constante de actividades culturales en la región, como Kreapolis³⁸. La plataforma web estará habilitada para enviar mensajes de contacto directo al Gmail de la consultora y tendrá un enlace de direccionamiento hacia el FanPage de Kenos Consultora. Para posicionar rápidamente el servicio en el medio y en cualquier medio de búsqueda, se pagará por publicidad en Google AdWords, que es un medio efectivo de promoción y publicidad por Internet.
 - a.ii) Redes sociales: Vinculadas a la página web de la empresa, estarán las cuentas de diversas redes sociales, destinadas a publicaciones cotidianas acerca de noticias relacionadas al medio cultural, actividades de interés en la región, datos para emprendedores de la cultura y principalmente, acciones que realice la empresa que sean de interés para los seguidores de la página, como por ejemplo, asistencia a seminarios, reuniones con clientes y momento culmine de la entrega de un servicio, o apreciaciones acerca del quehacer cultural en la región de Valparaíso, se subirán fotografías de actividades culturales, si los clientes lo permiten, también se publicaran fotografías de las actividades de los clientes antiguos. La intención tras estas publicaciones es apelar a lo instantáneo, sin la necesidad de publicar mensajes extensos para dar a conocer sucesos, sino que la imagen que se proyecte a través de las redes sociales se vaya construyendo en torno a un conjunto de acciones que den la sensación de honestidad y realidad de las ideas de la o las personas detrás del proyecto.

³⁸ Plataforma virtual que contiene una cartelera actualizada de las actividades culturales que suceden día a día en Valparaíso.

Facebook: Se utilizará el formato FanPage, donde se subirá material diariamente, de lunes a viernes. El formato y la red se eligen debido a su capacidad de interacción con individuos que presenten interés, la facilidad de uso de la plataforma, como también la posibilidad de nutrir la página con información de los clientes que se vaya atendiendo. La creación del FanPage de Kenos Consultora de acuerdo con las tendencias de los usuarios, será el centro de comunicación directo con los clientes y potenciales clientes.

Twitter: En este medio las publicaciones se caracterizan por ser instantáneas y efímeras debido a su corta extensión, por lo que será utilizada mayormente para subir mensajes diarios, opinar sobre noticias contingentes al quehacer cultural. La frecuencia de publicación en esta plataforma debe ser de al menos una vez al día, se aplicará el uso de hashtags, lo que promueve a la aparición de la cuenta en espacios de visibilidad masivos, por lo que comentar sobre temas de contingencia o Re twittear noticias, es un recurso que a lo menos debe utilizarse una vez al día y diariamente. Lo que contribuirá al aumento de seguidores y receptores de los mensajes publicados.

Instagram: Las publicaciones hechas en esta red van asociadas a una imagen, ya que se trata de una red social de fotografías e “historias” (grabaciones cortas). Por tanto, se subirán fotografías de asistencia a actividades, paisajes culturales de la región, fotografías de encuentros con clientes o asistencia a espectáculos de clientes, fotografías de asistencia a seminarios, encuentros o cualquier evento relacionado a la labor de la Consultora. Ello debido al carácter viral de esta plataforma y sus dinámicas rápidas y superficiales, lo que permite que la empresa se mantenga vigente en los individuos y pueda aparecer en distintos lugares y hacer vínculos con diversos grupos, en función de esto, en esta red social es de vital importancia el uso de “hashtags” y “linkeo” de lugares, lo que podría hacer posible la visita masiva a actividades que realicen nuestros clientes.

Gmail: Se creará una cuenta de Gmail, principalmente porque es popularmente utilizado y es más recordado por los usuarios promedio de internet, además en un principio, sólo dos personas tendrán acceso a responder correos y hacer uso de la cuenta, sin embargo, después de cierto tiempo, cuando se tenga el dominio de la página web, cada consultora tendrá un correo personal relacionado al trabajo dado por el hosting de la página web que será, por ejemplo: daniela.aguayo@kenos.cl; esto último en función de que da una sensación más profesional y seria.

LinkedIn: Es una red social laboral muy utilizada para generar referencias de contactos de trabajo de una persona o una empresa, por tanto, la empresa y las trabajadoras de la empresa tendrán cuenta en esta plataforma con perfiles actualizados y relacionados a cada trabajador del medio cultural de calidad que se tenga en conocimiento.

WhatsApp: Cada consultora debe poner a disposición de la empresa su número de teléfono y WhatsApp para mantenerse en contacto con el cliente, sin embargo, la única que estará obligada a mantenerlo totalmente público y abierto para responder mensajes de públicos penitenciales, es la fundadora de la empresa, ya que ella hará el filtro, la bienvenida y los primeros pasos para derivar al cliente al FanPage o el correo electrónicos, plataformas que para fines de la empresa, serán de carácter oficial.

YouTube: Los videos publicados en esta red social tendrán carácter explicativo, acerca de la labor de la consultora, datos para emprendedores culturales, explicación de procesos jurídicos o técnicos, y entrevistas radiales o televisivas realizadas a trabajadores de la empresa o que los trabajadores de la empresa hagan a los clientes.

- b) Prensa: Se acudirá a diarios locales y revistas culturales locales para que realicen entrevistas, publiquen artículos o avisos publicitarios, con el fin de informar a la población Regional, acerca del proyecto Kenos Consultora, el interés sobre el quehacer cultural en la zona y, características de los servicios que ofrece la empresa.
- c) Radio: En Chile un 92% de la población escucha radio de manera habitual (CNCA,2015). Dicho dato, la cercanía que las personas tienen con este medio, ya que forma parte del cotidiano de las personas. A través de este medio la información llega a un masivo grupo de personas, quienes retienen poco lo que escuchan a no ser que el mensaje sea realmente optimo, claro y consistente. Por tanto, elementos como la misión de la empresa, un Jingle o dar entrevista, serán de vital importancia para llevar a cabo una publicidad a través de este medio de difusión.
- d) Televisión: El consumo de la televisión en el país, según la Encuesta de Consumo Cultural y Uso del Tiempo de Ocio (CNCA,2015), un 96,6% de la muestra encuestada ha visto televisión durante la última semana, lo que da cuenta del inmenso espacio que tiene este medio de comunicación en la vida de las habitantes del territorio nacional. Ante este dato, no se puede ignorar la plataforma que brinda la televisión como medio informativo de consumo masivo.

Este medio se utilizará para promover visitas a través de la grabación de programas especializados en cultura y patrimonio, lo que incluye reportajes y entrevistas en noticieros, donde se dará a conocer las características de la empresa, los clientes con los que se ha trabajado, las condiciones laborales del sector y las potencialidades que tiene el sector, se propondrán preguntas dirigidas hacia crear conciencia en el público acerca del valor que tiene el trabajo del artista en la sociedad.

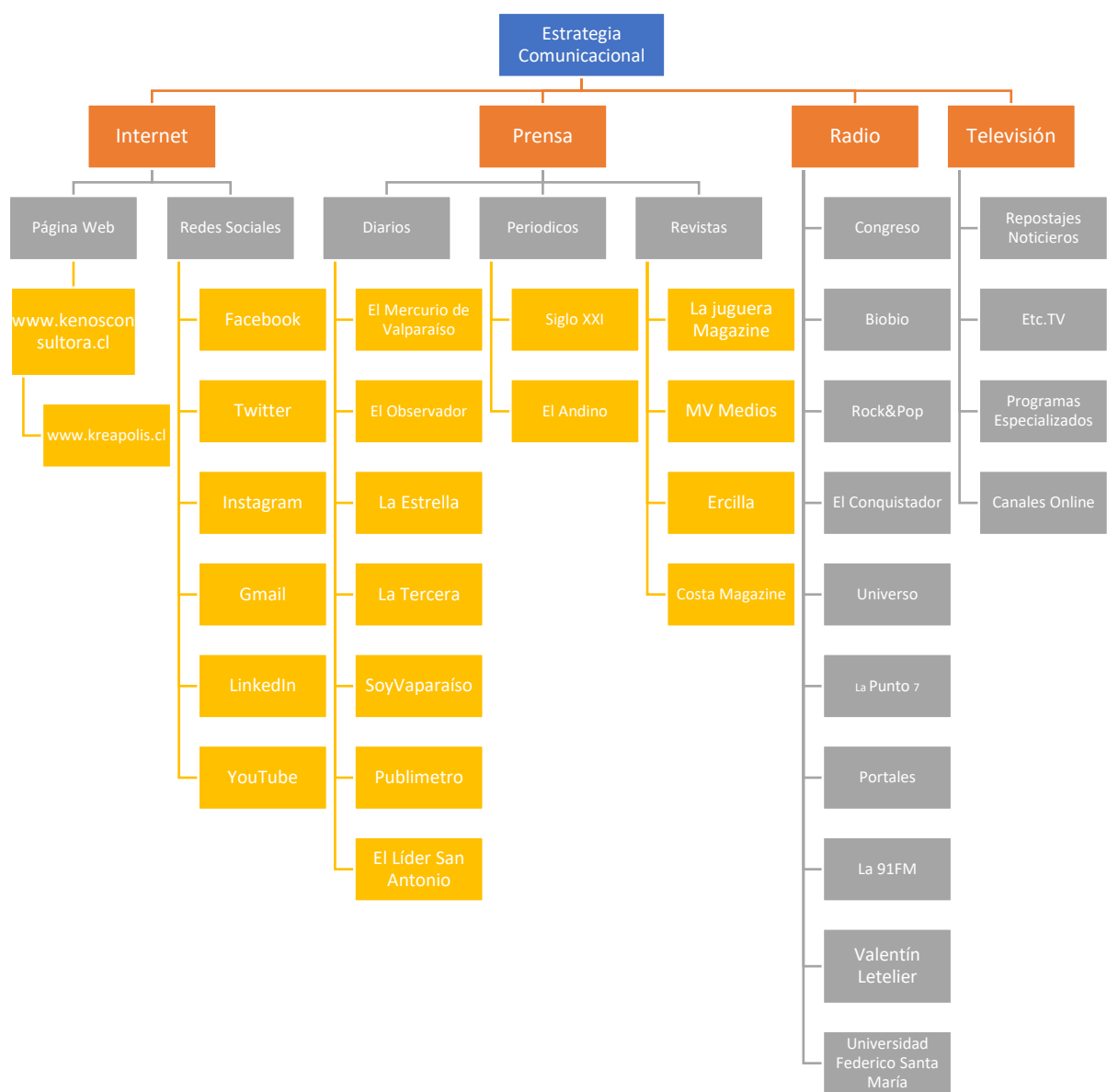


Ilustración 16: Estructura de Medios de comunicación y difusión

Elaboración Propia

4.10 Financiamiento

A continuación, se presentan alternativas de financiamiento posibles para llevar a cabo el proyecto, cada una de ellas es una posibilidad y su viabilidad en varios de los casos presentados, dependerá de concursabilidad o voluntades de terceros.

4.10.1 Aporte Institucional

El proyecto se puede postular al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), en primera instancia, debe ser presentado y aprobado por el Municipio, con la aprobación de esta institución, pueden surgir opciones para postular a fondos concursables a través de SECPLAN. La municipalidad, con su apoyo y patrocinio, es un agente clave en la representación legal y adjudicación de los fondos que se postule. Como garantía de compromiso con el proyecto, el Municipio aporta con un mínimo del 20% del total del financiamiento.

4.10.2 Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

El FNDR es el principal instrumento financiero, mediante el cual el Gobierno Central transfiere recursos fiscales a cada una de las regiones, para la materialización de proyectos y obras de desarrollo e impacto regional, provincial y local. Su administración corresponde principalmente a los Gobiernos Regionales y a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Las iniciativas presentadas deben cumplir con una serie de condiciones y requisitos legales, institucionales, de factibilidad y deben ser sometidas a evaluación de impacto ambiental.

La adjudicación de FNDR financiaría hasta un 40% del Proyecto, y depende de la postulación a programas específicos, interesando particularmente el Fondo para la Innovación y Competitividad.

4.10.3 Auspicio Privado

El auspicio corresponde a aportes de recursos que realicen instituciones, empresas o particulares para la ejecución de algún proyecto. Su aporte puede ser financiero, en bienes materiales o servicios que otorga la empresa a cambio de publicidad y el reconocimiento de sus marcas.

Existe la posibilidad de postular el proyecto a capital ángel, que corresponde a inversionistas que apuestan por proyectos innovadores, que resuelvan problemas sociales y que den cuenta de rentabilidad dentro de los primeros 3 años de iniciada la empresa. Se consideran dos alternativas atractivas para postular; <http://chileglobalangels.cl/emprendimientos/> y <https://www.angelesinversionistas.com/emprendedores>, principalmente por que ofrecen rapidez, conocer al inversor y tienen una mayor tasa de éxito a la hora de hacer negocios.

Otra alternativa de inversión de capital es recibir aporte de terceros y reunir fondos trabajando en algo anexo, para lograr reunir capital suficiente para invertir. Los recursos financieros recaudados mediante esta vía serán utilizados en difusión o compra de insumos requeridos para actividades, que no puedan ser financiadas por fondos concursables.

4.11 Flujo de Caja

Para construir el flujo de caja se considera que se realizará la siguiente inversión:

Tabla 8: Ítems de Inversión Inicial

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones en diferentes lugares y páginas web.

Ítem	Precio	Link
1 grabadora de voz con software que escriba lo que captó en audio	\$48.490	https://www.pcfactory.cl/producto/24800-grabadora-de-voz-px470-4gb-ampliable-
1 grabadora de voz normal	\$24.190	https://www.pcfactory.cl/producto/21872-grabadora-de-voz-digital-px240-4gb
1 cámara fotográfica réflex	\$500.000	https://www.paris.cl/tienda/es/paris/tecnologia/tecnologia-fotografia-camara-reflex/c%C3%A1mara-reflex-canon-t5i-lente-canon-18-55-308547-ppp-
1 notebook “normal” y 1 que permita trabajar con programas de edición de imágenes y video avanzados.	\$350.000 \$199.980	http://www.cintegral.cl/ficha-producto.php?idp=CNOHP1GR21LA&idp2=AKH http://www.cintegral.cl/ficha-producto.php?idp=CNOHP1ZQ69LA&idp2=ABM
Las trabajadoras deben contar con celulares que permitan acceder sin dificultades a redes sociales, correo electrónico y atender llamadas, de lo contrario la empresa se hará cargo de facilitar uno y el trabajador debe ir pagando el equipo a través de su sueldo mensual.	\$159.990	http://www.falabella.com/falabella-cl/product/5991967/Smartphone-Moto-E-Plus-Gold-Entel/5991967
3 Agendas con logos y datos de Kenos Consultora, con calendario, páginas de apuntes y agenda de planificación.	\$8.990 c/u	Librería Bettos
3 Libretas de apuntes libres	\$3.300 c/u	Mercado Libre
3 Lápices (pluma) personalizados con logotipo Kenos para cada trabajadora.	\$9.500 c/u	Librería Bettos
Post-it colores 76*76	\$490	Librería Bettos
Impresora tinta continua	\$100.000	http://www.falabella.com/falabella-cl/product/4227307/Impresora-L120/4227307
Botellas de Tinta para impresora	\$5.990 c/u (3 recambios)	https://epson.cl/i/C11CD76203
Guillotina	\$29.990	Librería Bettos
Tarjeta de presentación para cada consultora	\$10.000 las 100 unidades	ValpoAlegre – Diseño e impresión
Pago de una página web	\$9.990 anual	https://ecohosting.cl/web-hosting-en-chile/

Ítem	Precio	Link
Pendrives para cada trabajador 32Gb	\$13.990	https://www.pcfactory.cl/producto/15186-pendrive-32gb-usb-2-0-datatraveler-se9
Monitores de respuesta plana básicos	\$89.900	http://www.audiomusica.com/catalogo/home-studio/monitores-estudio/monitores-activos/monitor-activo-mediaone-bt3-par-bluetooth.html
Pendón Roller	\$35.000	ValpoAlegre – Diseño e impresión
Bolsas de género reciclables con logo Kenos y mensajes	\$1.590 c/u con estampado	La bolsa ecológica
Regalar lápices con semilla incluida	\$83.000 las 100 unidades	ProRegalos
Monitor de pc fijo	\$69.990	https://www.pcfactory.cl/producto/26940-monitor-20-20mp38hq#parentHorizontalTab1
Licencias de: Project Microsoft, Microsoft Office	Office 365 Empresa anual \$62.825 Project Professional mensual \$19.038	https://products.office.com/es-cl/business/get-latest-office-365-for-your-business-with-2016-apps?&WT.srch=1&wt.mc_id=AID623569_SEM_aTH1LWD4 https://products.office.com/es-cl/project/compare-microsoft-project-management-software?tab=tabs-1
Resma de 250 pliegos de hilado n°9	\$40.900	Librería Halley
Pizarra	\$12.990	https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-446236299-pizarra-acrilica-magnetica-blanca-120x80-cm70484-fernapet- JM
Memoria micro SD de 32GB para la cámara	\$13.000	TecnoShark
Batería Externa de 20.000 Mah	\$13.000	TecnoShark
Disco Duro de 1 TB	\$49.990	https://www.paris.cl/tienda/es/paris/search/tecnologia-accesorios-computacion-discos-duros
Proyector a batería	\$263.190	https://www.pcfactory.cl/producto/25202-proyector-led-e1-wvga-150-lumenes
Telón de Proyección	\$89.990	https://www.pcfactory.cl/producto/3215-telon-c-tripode-1-78x1-78m
Liquidación de Sueldo 100hjs	\$430	Librería Halley
Total, Inversión	\$2.494.673	

4.11.1 Desglose de Inversión

Tabla 9: Inversión en Equipos

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones en diferentes lugares y páginas web.

Ítem	Precio
1 grabadora de voz con software que escriba lo que captó en audio	\$48.490
1 grabadora de voz normal	\$24.190
1 cámara fotográfica réflex	\$500.000
1 notebook “normal” y 1 que permita trabajar con programas de edición de imágenes y video avanzados.	\$350.000 \$199.980
Las trabajadoras deben contar con celulares que permitan acceder sin dificultades a redes sociales, correo electrónico y atender llamadas, de lo contrario la empresa se hará cargo de facilitar uno y el trabajador debe ir pagando el equipo a través de su sueldo mensual.	\$159.990
Impresora tinta continua	\$100.000
Guillotina	\$29.990
Pendrives para cada trabajador 32Gb	\$38.970
Monitores de respuesta plana básicos	\$89.900
Pizarra	\$12.990
Monitor de pc fijo	\$69.990
Memoria micro SD de 32GB para la cámara	\$13.000
Batería Externa de 20.000 Mah	\$39.000
Disco Duro de 1 TB	\$49.990
Proyector a batería	\$263.190
Telón de Proyección	\$89.990
Total, inversión equipos	\$2.079.660

Tabla 10: Inversión en Insumos

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones en diferentes lugares y páginas web.

Ítem	Valor
3 Agendas con logos y datos de Kenos Consultora, con calendario, páginas de apuntes y agenda de planificación.	\$26970
3 Libretas de apuntes libres	\$9900
3 Lápices (pluma) personalizados con logotipo Kenos para cada trabajadora.	\$28500
Post-it colores 76*76	\$980
Botellas de Tinta para impresora	\$17970
Tarjeta de presentación para cada consultora	\$10.000
Pendón Roller	\$35.000
Bolsas de género reciclables con logo Kenos y mensajes	\$79500

Ítem	Valor
Regalar lápices con semilla incluida	\$83.000
Resma de 250 pliegos de hilado n°9	\$40.900
Liquidación de Sueldo 100hjs	\$430
Total, Inversión en Insumos	\$333.150

Tabla 11: Inversión en Servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones en diferentes lugares y páginas web.

Servicios	Valores
Licencias de: Proyect Microsoft, Microsoft Office (anuales)	\$62.825
	\$19.038
Pago de una página web (anuales)	\$9.990
Total, Inversión en Servicios	\$91.853

El arriendo mensual del espacio cowork Din_399 es de **\$49.990** mensual por puesto de trabajo en mesas compartidas.³⁹

Tabla 12: Ingresos Anuales por 4 Periodos

Fuente: Elaboración Propia

	Total Anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 2018	\$16.210.000	\$ 350.000	\$ 620.000	\$ 990.000	\$1.360.000	\$1.320.000	\$1.470.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$ 1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.700.000
Año 2019	\$20.725.000	\$1.000.000	\$ 990.000	\$1.200.000	\$1.632.000	\$1.584.000	\$1.764.000	\$1.800.000	\$1.950.000	\$ 2.340.000	\$2.340.000	\$2.340.000	\$1.785.000
Año 2020	\$22.961.100	\$1.050.000	\$1.039.500	\$1.260.000	\$1.713.600	\$1.663.200	\$2.028.600	\$2.070.000	\$2.242.500	\$ 2.691.000	\$2.691.000	\$2.691.000	\$1.820.700
Año 2021	\$24.852.162	\$1.071.000	\$1.060.290	\$1.285.200	\$1.747.872	\$1.829.520	\$2.231.460	\$2.277.000	\$2.466.750	\$ 2.960.100	\$2.960.100	\$2.960.100	\$2.002.770

Para crear la Tabla 12 se crearon los siguientes supuestos:

- a) Desde abril del año 2018 se comienza a trabajar con 2 consultoras. Se considera la Tabla 24: de capacidad de carga de operaciones en los primeros seis meses y después se extrapolan y suponen ventas de servicios de acuerdo con crecimiento del negocio.
- b) Desde octubre del año 2019 se comienza a trabajar con 3 consultoras.
- c) Desde abril a julio del año 2019, aumentan en un 20%, lo que incide en el trabajo para las consultoras en comparación al periodo anual anterior.
- d) Desde agosto a noviembre del 2019, aumentan las ventas de servicios en un 30%, lo que incide en el trabajo para las consultoras en comparación al periodo anual anterior.

³⁹ El afiche con la información detallada del espacio se incluye en el apartado Anexos del presente documento y la descripción del espacio se encuentra en el Capítulo V, apartado 5.2.3

- e) Desde diciembre del 2019 a junio del año 2020, las ventas de servicios aumentan en un 5% en comparación al periodo anual anterior, lo que incide en el trabajo para las consultoras.
- f) Desde agosto del año 2020 se comienza a trabajar con cuatro consultoras.
- g) Desde julio a noviembre del año 2020, las ventas de servicios aumentan en un 15% en comparación al periodo anual anterior, lo que incide en el trabajo para las consultoras.
- h) Desde diciembre del año 2020 a junio del año 2021, las ventas de servicios aumentan en un 2% en comparación al periodo anual anterior, lo que incide en el trabajo para las consultoras.
- i) Desde julio a diciembre del año 2021, las ventas de servicios aumentan en un 10% en comparación al periodo anual anterior, lo que incide en el trabajo para las consultoras.

Tabla 13: Ingresos por Servicios nuevos o Proyectos alternativos

Fuente: Elaboración propia

	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 2018	\$ 3.350.000							\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 800.000	\$800.000	\$ 250.000	\$ 500.000
Año 2019	\$ 6.810.000	\$ 500.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 400.000	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 400.000	\$ 200.000	\$ 440.000
Año 2020	\$10.130.000	\$ 740.000	\$ 740.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 930.000	\$ 930.000	\$1.030.000	\$ 780.000	\$1.030.000	\$ 850.000	\$ 850.000
Año 2021	\$ 7.950.000	\$ 850.000	\$ 250.000	\$ 900.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 600.000	\$ 200.000	\$ 500.000	\$1.000.000	\$ 500.000	\$ 600.000

Para crear la Tabla 13 se establecieron los siguientes supuestos:

- a) Se ofrece un servicio por \$500.000 de julio a octubre del año 2018.
- b) Se ofrece un servicio por \$300.000 en septiembre y octubre del 2018.
- c) Se ofrece un servicio por \$250.000 de noviembre a octubre del 2018.
- d) Se ofrece un servicio por \$250.000 de diciembre del 2018 a enero del 2019.
- e) Se ofrece un servicio por \$400.000 de febrero a julio del 2019.
- f) Se ofrece un servicio por \$250.000 en marzo y abril del 2019.
- g) Se ofrece un servicio por \$200.000 de junio a agosto del 2019.
- h) Se ofrece un servicio por \$230.000 de junio a septiembre del 2019.
- i) Se ofrece un servicio por \$200.000 de agosto a octubre del 2019.
- j) Se ofrece un servicio por \$200.000 de septiembre a diciembre del 2019.
- k) Se ofrece un servicio por \$240.000 de diciembre del 2019 a febrero del 2020.
- l) Se ofrece un servicio por \$500.000 de enero a julio del 2020.
- m) Se ofrece un servicio por \$250.000 de marzo a agosto del 2020.
- n) Se ofrece un servicio por \$600.000 de agosto del 2020 a enero del 2021.
- o) Se ofrece un servicio por \$180.000 de junio a noviembre del 2020.
- p) Se ofrece un servicio por \$250.000 de noviembre del 2020 a febrero del 2021.
- q) Se ofrece un servicio por \$300.000 en marzo del 2021.
- r) Se ofrece un servicio por \$600.000 de marzo a julio del 2021.
- s) Se ofrece un servicio por \$250.000 en abril y junio del 2021.
- t) Se ofrece un servicio por \$300.000 de septiembre a noviembre del 2021.
- u) Se ofrece un servicio por \$500.000 en octubre del 2021.
- v) Se ofrece un servicio por \$200.000 de agosto a diciembre del 2021.
- w) Se ofrece un servicio por \$400.000 en diciembre del 2021.

Tabla 14: Sueldos de 2018 a 2021

Fuente: Elaboración Propia

	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 2018	\$ 6.856.600	\$ 134.400	\$ 220.800	\$ 327.200	\$ 817.200	\$ 487.600	\$ 469.400	\$ 661.600	\$ 661.600	\$ 751.200	\$ 751.200	\$ 753.600	\$ 820.800
Año 2019	\$11.134.400	\$ 629.200	\$ 729.200	\$ 729.200	\$ 796.400	\$ 629.200	\$ 905.200	\$ 905.200	\$1.046.800	\$ 1.138.800	\$1.206.000	\$1.138.800	\$1.280.400
Año 2020	\$15.344.400	\$ 898.000	\$ 965.200	\$1.106.800	\$1.248.400	\$1.248.400	\$1.338.000	\$1.338.000	\$1.427.600	\$ 1.427.600	\$1.492.000	\$1.472.000	\$1.382.400
Año 2021	\$17.906.000	\$1.382.400	\$1.240.800	\$1.446.800	\$1.588.400	\$1.588.400	\$1.652.800	\$1.563.200	\$1.482.000	\$ 1.496.600	\$1.561.000	\$1.496.600	\$1.407.000

Para crear la Tabla 14 se establecieron los siguientes supuestos:

- a) Los sueldos de cada consultora se calculan en \$3.000 por hora.
- b) La diseñadora gana \$50.000 al realizar tareas sencillas y \$80.000 por trabajos más elaborados y complejos.
- c) La fijación de sueldos mensuales se calculó a partir de los servicios supuestos ofrecidos, considerando los que ofrece la consultora, nuevos servicios y proyectos alternativos en mercado público en los cuatro años.

Tabla 15: Cálculo de Costos Fijos y Variables

Fuente: Elaboración Propia

	0	1	2	3	4
Costos Fijos		\$ 8.382.503	\$ 13.250.893	\$ 17.785.843	\$ 20.732.373
Arriendo		\$ 1.249.050	\$ 1.799.640	\$ 2.049.590	\$ 2.399.520
Sueldos		\$ 6.856.600	\$ 11.134.400	\$ 15.344.400	\$ 17.906.000
Pago notaría		\$ 185.000	\$ 225.000	\$ 300.000	\$ 335.000
Servicios		\$ 91.853	\$ 91.853	\$ 91.853	\$ 91.853
Costos Variables		\$ 251.600	\$ 306.000	\$ 396.000	\$ 442.200
Transporte		\$ 129.500	\$ 157.500	\$ 210.000	\$ 234.500
Impresión		\$ 85.100	\$ 103.500	\$ 138.000	\$ 154.100
Gasto en telefonía		\$ 37.000	\$ 45.000	\$ 48.000	\$ 53.600

Para crear la tabla 15 se establecen los siguientes supuestos:

- a) Se respetan los supuestos de las tablas 12, 13 y 14 del presente documento.
- b) El valor del arriendo se mantiene.
- c) La firma de contrato en la notaría tiene un valor de \$5.000.
- d) Los servicios considerados en costos fijos corresponden al pago de la página web y las licencias de programas anuales.
- e) El año 1 se ofrecer 37 servicios, el año 2 se ofrecen 45, el año 3 se ofrecen 60 y el año 4 se ofrecen 67 servicios en total.
- f) Se estima que se gastará en promedio \$3.500 en transporte por proyecto tomado, \$2.300 en impresión y el año 1 y 2 costará en promedio \$1.000 el gasto en telefonía y los dos años siguientes, el mismo gasto tendrá un valor promedio de \$800.

Tabla 16: Análisis de Inversión

Fuente: Elaboración Propia

	Valor	Dep. Anual	Valor residual	Valor libro	Dep. Ac	GoP
1 grabadora de voz con software que escriba lo que captó en audio	\$48.490	6	\$8.082	\$16.163	\$32.327	\$-8.082
1 grabadora de voz normal	\$24.190	6	\$4.032	\$8.063	\$16.127	\$-4.032
1 cámara fotográfica réflex	\$500.000	6	\$83.333	\$166.667	\$333.333	\$-83.333
1 notebook "normal" y 1 que permita trabajar con programas de edición de imágenes y video avanzados.	\$350.000	6	\$58.333	\$116.667	\$233.333	\$-58.333
	\$199.980	6	\$33.330	\$66.660	\$133.320	\$-33.330
Celular	\$159.990	6	\$26.665	\$53.330	\$106.660	\$-26.665
Impresora tinta continua	\$100.000	3	\$33.333	\$0	\$100.000	\$33.333
Guillotina	\$29.990	3	\$9.997	\$0	\$29.990	\$9.997
Pendrives para cada trabajador 32Gb	\$38.970	3	\$12.990	\$0	\$38.970	\$12.990
Monitores de respuesta plana básicos	\$89.900	6	\$14.983	\$29.967	\$59.933	\$-14.983
Pizarra	\$12.990	3	\$4.330	\$0	\$12.990	\$4.330
Monitor de pc fijo	\$69.990	6	\$11.665	\$23.330	\$46.660	\$-11.665
Memoria micro SD de 32GB para la cámara	\$13.000	3	\$4.333	\$0	\$13.000	\$4.333
Batería Externa de 20.000 Mah	\$39.000	3	\$13.000	\$0	\$39.000	\$13.000
Disco Duro de 1 TB	\$49.990	6	\$8.332	\$16.663	\$33.327	\$-8.332
Proyector a batería	\$263.190	6	\$43.865	\$87.730	\$175.460	\$-43.865
Telón de Proyección	\$89.990	6	\$14.998	\$29.997	\$59.993	\$-14.998
3 Agendas con logos y datos de Kenos Consultora, con calendario, páginas de apuntes y agenda de planificación.	\$26.970	1	\$26.970	\$26.970	\$0	\$0
3 Libretas de apuntes libres	\$9.900	1	\$9.900	\$9.900	\$0	\$0
3 Lápices (pluma) personalizados con logotipo Kenos para cada trabajadora.	\$28.500	1	\$28.500	\$28.500	\$0	\$0
Pos-it colores 76*76	\$980	1	\$980	\$980	\$0	\$0
Botellas de Tinta para impresora	\$71.880	1	\$71.880	\$71.880	\$0	\$0
Tarjeta de presentación para cada consultora	\$10.000	1	\$10.000	\$10.000	\$0	\$0
Pendón Roller	\$35.000	3	\$11.667	\$0	\$35.000	\$11.667
Bolsas de género reciclables con logo Kenos y mensajes	\$ 79.500	1	\$79.500	\$79.500	\$0	\$0
Regalar lápices con semilla incluida	\$83.000	1	\$83.000	\$83.000	\$0	\$0
Resma de 250 pliegos de hilado n°9	\$40.900	1	\$40.900	\$40.900	\$0	\$0
Liquidación de Sueldo 100hjs	\$430	1	\$430	\$430	\$0	\$0
Licencias de: Proyect Microsorf, Microsoft Office (anuales)	\$ 62.825	1	\$ 62.825	\$62.825	\$0	\$0
	\$19.038	1	\$19.038	\$19.038	\$0	\$0
Pago de una página web (anuales)	\$9.990	1	\$9.990	\$9.990	\$0	\$0
	\$2.558.573		\$841.181			\$-217.968

Para crear la tabla 16 se establece que se respetan todos los supuestos de las tablas 12, 13, 14 y 15.

Tabla 17: Flujo de Caja Escenario Normal

Fuente: Elaboración propia

	0	1	2	3	4
(+) Ingresos por venta		\$16.210.000	\$ 20.725.000	\$ 22.961.100	\$ 24.852.162
(+) Otros ingresos		\$ 3.350.000	\$ 6.810.000	\$ 10.130.000	\$ 7.950.000
(-) Costos Fijos		\$ -8.382.503	\$-13.250.893	\$-17.785.843	\$-20.732.373
(-) Costos Variables		\$ -251.600	\$ -306.000	\$ -396.000	\$ -442.200
(+/-) Ganancia / pérdida de Capital					\$-217.968
(-) Depreciación legal		\$-385.602	\$-385.602	\$-385.602	\$-307.618
(-) Pérdidas acumuladas			0	0	0
(=) Utilidad antes de impuesto		\$10.540.295	\$ 13.592.505	\$ 14.523.655	\$ 11.102.002
(-) Impuesto primera categoría (25%)		\$ -2.635.074	\$ -3.398.126	\$ -3.630.914	\$ -2.775.501
(=) Utilidad después de impuesto		\$ 7.905.222	\$ 10.194.379	\$ 10.892.742	\$ 8.326.502
(+) Depreciación legal		\$385.602	\$385.602	\$385.602	\$307.618
(+/-) Ganancia / pérdida de capital					\$-217.968
(+) Pérdidas acumuladas		0	0	0	\$0
(=) Flujo de caja operacional	0	\$ 8.290.823	\$ 10.579.981	\$ 11.278.343	\$ 8.416.152
(-) Inversión fija	\$ -2.558.573				
(+) Valor Residual					\$841.181
(-) Inv. Capital de trabajo	\$ -2.700.000				
(+) Rec. Capital de Trabajo					\$ 2.700.000
(+) Préstamos					
(-) Amortizaciones					
(=) Flujo de Capitales	\$ -5.258.573	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.541.181
(=) Flujo de Caja	\$ -5.258.573	\$ 8.290.823	\$ 10.579.981	\$ 11.278.343	\$ 11.957.333
VAN	\$ 24.203.162		TIR	172%	
Tasa	15%				

Tabla 18: Flujo de Caja Escenario Pesimista

Fuente: Elaboración propia

	0	1	2	3	4
(+) Ingresos por venta		\$ 16.210.000	\$ 20.725.000	\$ 22.961.100	\$ 22.961.100
(+) Otros ingresos		\$ 3.350.000	\$ 6.810.000	\$ 6.469.500	\$ 8.086.875
(-) Costos Fijos		\$ -8.382.503	\$-13.091.133	\$ -18.616.253	\$-23.803.453
(-) Costos Variables		\$ -251.600	\$ -306.000	\$ -438.000	\$ -489.100
(+/-) Ganancia / pérdida de Capital					\$-217.968
(-) Depreciación legal		\$-385.602	\$-385.602	\$-385.602	\$-307.618
(-) Pérdidas acumuladas			0	0	0
(=) Utilidad antes de impuesto		\$ 10.540.295	\$ 13.752.265	\$ 9.990.745	\$ 6.229.835
(-) Impuesto primera categoría (25%)		\$ -2.635.074	\$ -3.438.066	\$ -2.697.501	\$ -1.682.056
(=) Utilidad después de impuesto		\$ 7.905.222	\$ 10.314.199	\$ 7.293.244	\$ 4.547.780
(+) Depreciación legal		\$385.602	\$385.602	\$385.602	\$307.618
(+/-) Ganancia / pérdida de capital					\$-217.968
(+) Pérdidas acumuladas		0	0	0	\$0
(=) Flujo de caja operacional	0	\$ 8.290.823	\$ 10.699.801	\$ 7.678.846	\$ 4.637.430
(-) Inversión fija	\$ -2.558.573				
(+) Valor Residual					
(-) Inv. Capital de trabajo					
(+) Rec. Capital de Trabajo					
(+) Préstamos	\$ -3.000.000				
(-) Amortizaciones		\$ -1.472.754	\$ -1.527.246		
(=) Flujo de Capitales	\$ -5.558.573	\$ -1.472.754	\$ -1.527.246	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja	\$ -5.558.573	\$ 6.818.069	\$ 9.172.555	\$ 7.678.846	\$ 4.637.430
VAN	\$ 14.238.722		TIR	128%	
Tasa	17%				

Para construir el escenario pesimista se establecieron los siguientes supuestos:

- a) En julio del año 2 la Consultora debe cambiarse de espacio de trabajo a un lugar donde debe pagar \$80.000 por trabajadora en el lugar.
- b) Se integra una tercera consultora en diciembre del segundo año.
- c) Se integra una cuarta consultora en marzo del cuarto año.
- d) Los sueldos de las consultoras suben en un 10% anual el año 4.
- e) Sube el gasto promedio por servicio entregado en transporte a \$4.000 el año 3.
- f) Los costos promedios en telefonía se mantienen en \$1.000 los 4 años.
- g) El nivel de ingresos se mantiene del año 3 al año 4.
- h) El nivel de otros ingresos disminuye en un 5% anual el año 3 con respecto al año 2.
- i) El nivel de otros ingresos aumenta en un 25% anual el año 4 con relación al año 3.
- j) El impuesto de primera categoría sube a un 27% el año 3.
- k) Se pide un préstamo de \$3.000.000 para lograr el inicio de actividades.
- l) La tasa de descuento es de un 17%

Tabla 19: Costos Fijos y Variables del Escenario Pesimista

Fuente: Elaboración propia

	0	1	2	3	4
Costos Fijos		\$ 8.382.503	\$ 13.091.133	\$ 18.616.253	\$ 23.803.453
Arriendo		\$ 1.249.050	\$ 1.639.880	\$ 2.880.000	\$ 3.680.000
Sueldos		\$ 6.856.600	\$ 11.134.400	\$ 15.344.400	\$ 19.696.600
Pago notaría		\$ 185.000	\$ 225.000	\$ 300.000	\$ 335.000
Servicios		\$ 91.853	\$ 91.853	\$ 91.853	\$ 91.853
Costos Variables		\$ 251.600	\$ 306.000	\$ 438.000	\$ 489.100
Transporte		\$ 129.500	\$ 157.500	\$ 240.000	\$ 268.000
Impresión		\$ 85.100	\$ 103.500	\$ 138.000	\$ 154.100
Gasto en telefonía		\$ 37.000	\$ 45.000	\$ 60.000	\$ 67.000

Tabla 20: Tabla de Amortización de Escenario Pesimista

Fuente: Elaboración propia

Análisis de crédito		Tabla de amortización				
c	\$ 3.000.000		Capital insoluto	Cuota	Parte i	Parte C
n	2	1	\$ 3.000.000	\$ 1.583.754	\$ 111.000	\$ 1.472.754
i	3,7%	2	\$ 1.527.246	\$ 1.583.754	\$ 56.508	\$ 1.527.246
cuota	\$ 1.583.754					

Tabla 21: Flujo de Caja Escenario Optimista

Fuente: Elaboración propia

	0	1	2	3	4
(+) Ingresos por venta		\$ 16.210.000	\$ 22.797.500	\$ 25.077.250	\$ 27.584.975
(+) Otros ingresos		\$ 3.350.000	\$ 6.810.000	\$ 7.491.000	\$ 8.240.100
(-) Costos Fijos		\$ -8.382.503	\$ -13.250.893	\$ -5.836.853	\$ -4.986.373
(-) Costos Variables		\$ -251.600	\$ -306.000	\$ -396.000	\$ -475.700
(+/-) Ganancia / pérdida de Capital					\$0
(-) Depreciación legal		\$ -385.602	\$ -385.602	\$ -385.602	\$ -307.618
(-) Pérdidas acumuladas			0	0	0
(=) Utilidad antes de impuesto		\$ 10.540.295	\$ 15.665.005	\$ 25.949.795	\$ 30.055.384
(-) Impuesto primera categoría (25%)		\$ -2.635.074	\$ -3.916.251	\$ -6.487.449	\$ -8.114.954
(=) Utilidad después de impuesto		\$ 7.905.222	\$ 11.748.754	\$ 19.462.347	\$ 21.940.430
(+) Depreciación legal		\$385.602	\$385.602	\$385.602	\$307.618
(+/-) Ganancia / pérdida de capital					\$0
(+) Pérdidas acumuladas		0	0	0	\$0
(=) Flujo de caja operacional	0	\$ 8.290.823	\$ 12.134.356	\$ 19.847.948	\$ 22.248.048
(-) Inversión fija	\$ -2.558.573				
(+) Valor Residual					\$0
(-) Inv. Capital de trabajo	\$ -3.000.000				
(+) Rec. Capital de Trabajo					\$ 3.000.000
(+) Préstamos					
(-) Amortizaciones					
(=) Flujo de Capitales	\$ -5.558.573	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000
(=) Flujo de Caja	\$ -5.558.573	\$ 8.290.823	\$ 12.134.356	\$ 19.847.948	\$ 25.248.048
VAN	\$ 40.522.144		TIR	187%	
Tasa	13%				

Para construir el escenario optimista se establecieron los siguientes supuestos:

- a) La empresa consigue a través de un proyecto hecho a Espacio DIN-399, una rebaja mensual por trabajador de \$45.000 mensuales desde el año 3.
- b) El sueldo de las trabajadoras aumenta en un 10% anual desde el año 3.
- c) El supuesto de ingreso de personal se mantiene igual que en escenario normal.
- d) El promedio de gasto en transporte sube a \$4000 el año 4.
- e) Los otros ingresos por venta aumentan en un 10% el año 3 y 4.
- f) El impuesto de primera categoría sube a un 27% al 4 año
- g) La tasa de interés es de 12%.

4.12 Carta Gantt

Tabla 22: Carta Gantt de pasos para poner en marcha la empresa

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con planificación personal.

Calendarización diaria de implementación en días hábiles desde el lunes 8 de enero 2018										
Día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividad										
Aporte de terceros o préstamo para iniciar actividades				X	X					
Compra de insumos		X	X					X	X	
Compra de servicios					X					
Compra de equipos	X	X	X	X		X	X	X		X
Arriendo de Cowork	X									

Para planificar la calendarización de la puesta en marcha de la empresa se establecen los siguientes supuestos:

- a) Ninguna actividad imposibilita el desarrollo de otra debido a que se planea partir trabajando con equipos e insumos propios, e ir adquiriendo equipos nuevos y de uso exclusivo de la consultora a medida que se vaya obteniendo financiamiento para realizar inversiones.
- b) La única actividad que debe ser realizada en la fecha para comenzar a trabajar y por tanto significa un punto crítico para la puesta en marcha del proyecto, es el arriendo del espacio cowork DIN-399.

4.13 Capacidad de Carga Operativa

En base a contactos, proyectos comprometidos y procesos intrínsecos a la actividad artístico cultural de la Región de Valparaíso se construyó una tabla de capacidad de carga con la cual la empresa podría operar los primeros seis meses de funcionamiento.

Tabla 23: Estratificación de pasos de cada Servicio

Tabla 24: Capacidad de Carga Operativa teórica de los primeros seis meses de funcionamiento

4.14 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva radica en la elección de las trabajadoras de la empresa, que se establece en la descripción del perfil y las competencias de las consultoras y la diseñadora de la empresa; por esta razón es de suma importancia el proceso de entrevistas y reclutamiento de trabajadoras. A partir de esta ventaja se arraiga en el proceso, una orientación personal de cada trabajador a brindar mejoras a las condiciones laborales y de vida del cliente, estableciendo relaciones constructivas de trabajo.

CAPÍTULO V: ESTRUCTURA EMPRESARIAL

5.1 Estrategias de Plan de Comunicación y Marketing Mix

5.1.1 Plan de Comunicación

El Plan de Comunicacional se utilizará a lo largo de la ejecución del negocio incluye 2 tareas clave:

- a) Promoción a través de la asistencia a seminarios, encuentros y eventos culturales; esta actividad debe ser realizada al menos una vez a la semana por las trabajadoras de la consultora, lo que les permite mantenerse vigentes en el mercado, saber que pasa en las actividades culturales de diferente índole, hacer lobby (ser parte de conversaciones casuales en actividades específicas, en donde surjan instancias para intercambiar datos y experiencias) y en la medida que se tengan clientes, estar al tanto de lo que están haciendo sus clientes y pasar a saludarlos después de que hacer su trabajo, lo que contribuye a lazos sólidos y perdurables. Cuando se estime conveniente se asistirá a eventos de turismo cultural para establecer vínculos con personas de ese mercado.
- b) Realizar publicaciones en redes sociales o actualizar la página web; las publicaciones se deben hacer una vez al día como mínimo; ya sea compartiendo contenido, sugiriendo datos, fotografías o mandando saludos a usuarios o antiguos usuarios; la red social Fanpage estará enlazada a Twitter, Instagram y YouTube, por tanto, en caso de estimarlo pertinente, cuando se haga una publicación en otra red social, se duplicará y compartirá en el Fan Page de Facebook. En cuanto a las actualizaciones de la página web, estas se harán una vez cada dos meses; entre la segunda y la tercera semana del mes, la actividad toma aproximadamente dos a tres horas, el contenido de la página web fue descrito en el Capítulo IV, apartado 9 de este documento.

Estas tareas serán realizadas por las consultoras de la empresa en la medida que la carga laboral se la permita.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto / Servicio

Los servicios fueron pensados y diseñados de acuerdo con necesidades identificadas en el mercado. Cada uno de ellos se creó y estratificó pensando en la experiencia del usuario, su comodidad y respetando los tiempos en los que debe tomar decisiones. Los pasos establecidos tienen la intención de estandarizar el servicio y dosificar el tiempo con el fin de que la consultora tenga un calendario claro y semiflexible y se pueda adaptar en tiempos cuando se esté trabajando con múltiples proyectos, de esta forma evita bajar la calidad del servicio en momentos de stress. El detalle de las formas de servucción de cada servicio fue descrito en el Capítulo IV, apartado 5 del presente documento.

Existe una tarea que no fue explicada previamente, pero es de suma importancia considerar dentro de las actividades que forman parte de los servicios que empresa desea entregar para captar trabajo

que mantenga activa laboralmente, a la empresa, la cual consiste en dedicar tiempo para la búsqueda de proyectos en mercado público: Se buscarán proyectos que las trabajadoras de la consultora puedan tomar y desarrollar en la página web de mercado público, sección licitaciones (<https://www.mercadopublico.cl/Home/BusquedaLicitacion>). Para esta tarea se designarán entre tres y ocho semanalmente, lo que dependerá de la cantidad de trabajo que se maneje cada semana. En Anexos se incluyen todos los proyectos a los que se podría postular del Mercado Público.

5.2.2 Precio

Para determinar los precios se generó una encuesta, sin embargo, los resultados de la encuesta no fueron suficientes para establecer parámetros de precios, ante lo cual se decide hacer la fijación de precios de acuerdo con el tiempo, recursos invertidos y las labores relacionadas al servicio.

Tabla 25: Justificación de Fijación de Precios

Fuente: Elaboración propia a partir de sueldo mínimo para un trabajador joven, los primeros tres años de egresar de la universidad.

Servicio	Horas trabajadas	Pago consultora y diseñadora*	Gastos extra**	Total costo por servicio
1 ⁴⁰	Mín: 24 hrs	\$67.200	\$5.000	\$72.200
	Máx: 32 hrs	\$89.600	\$5.000	\$94.600
2	Mín: 14 hrs	\$39.200	\$5.000	\$44.200
	Máx: 18 hrs	\$50.400	\$5.000	\$55.400
3	Mín: 18 hrs	\$50.400	\$6.000	\$56.400
	Máx: 24 hrs	\$67.200	\$6.000	\$73.200
4	Mín: 17 hrs	\$47.600	\$6.000	\$53.600
	Máx: 29 hrs	\$81.200***	\$6.000	\$87.200
5	Mín: C ⁴¹ 15 hrs	\$92.000°	\$8.000	\$100.000
	Máx: C 22 hrs	\$141.600°°	\$8.000	\$149.600
6	Mín: 15 hrs	\$42.000	\$6.000	\$48.000
	Máx: 20 hrs	\$56.000	\$6.000	\$62.000
7	Mín: 14 hrs	\$39.200	\$7.000	\$46.200
	Máx: 23 hrs	\$64.400	\$7.000	\$71.400

*Valor por hora de trabajo de la consultora: \$2.800. Pago por trabajo de la diseñadora \$50.000 mínimo por trabajo realizado y máximo \$80.000; lo que dependerá de las características del trabajo a realizar, cabe tener en cuenta que la diseñadora trabajará sólo en el servicio 5.

**Transporte, impresiones y gasto en telefonía celular.

*** Considera horas de trabajo de correcciones en evaluación del proyecto, lo cual asume ganancias adicionales.

⁴⁰ La numeración de los servicios responde al orden de la tabla 26: Precios por servicios.

⁴¹ Refiere a horas de trabajo de una consultora.

° A los \$42.000 de pago por hora a la consultora se le suman \$50.000 de pago mínimo a la diseñadora.

°° A los \$61.00 de pago por hora a la consultora se le suman \$80.000 de pago máximo a la diseñadora. Tener en cuenta que es una probabilidad estimada.

Dice relación con cuánto se cobrará por lo ofrecido y qué métodos se ha utilizado para determinarlo. Es importante tener en cuenta varios factores a la hora de establecer un precio final para el servicio.

Tabla 26: Precios por Servicios

Fuente: Elaboración propia.

Servicios	Valor S	Valor M	Valor L	Valor XL
1. Asesoría en formulación de proyectos	\$180.000	\$200.000	\$240.000	\$260.000
2. Evaluación de un proyecto	\$120.000	\$150.000	\$180.000	\$200.000
3. Plan de producción de recursos artísticos	\$120.000	\$140.000	\$160.000	\$180.000
4. Presupuesto y plan de financiamiento	\$120.000	\$140.000	\$160.000	\$180.000
5. Asesoría en gestión de imagen y Branding	\$200.000	\$220.000	\$240.000	\$280.000
6. Asesoría en la obtención de personalidad jurídica	\$130.000	\$150.000	\$180.000	\$210.000
7. Investigación de público potencial y estrategia de marketing	\$140.000	\$160.000	\$190.000	\$210.000

5.2.3 Punto de Distribución

El centro de operaciones de la empresa es un Espacio Coworking (espacio de trabajo compartido multidisciplinario) que se encuentra ubicado en calle Dinamarca 399, cerro Panteón, Valparaíso. Esta decisión significa una oportunidad estratégica, pues en las inmediaciones del espacio Din_399 se realizan actividades culturales, empresariales y turístico-culturales. Además, convergen personas que trabajan en áreas diversas del mundo privado en el sector cultural y turístico que busquen mejoras para Valparaíso, lo cual sin duda permite oportunidades de negocios y redes de contacto que podrían favorecer a la empresa y sus clientes.

Desde el punto de vista de la accesibilidad al lugar no es tan expedita, sin embargo, hay micros y colectivos que permiten llegar fácilmente desde el centro de Valparaíso y Viña del Mar y en el pasaje hay espacio de estacionamiento para autos particulares de forma segura; y se encuentra a 3 minutos del Parque Cultural de Valparaíso, 10 minutos a pie de Plaza Aníbal Pinto y 12 minutos de Bellavista, Valparaíso.

Un factor tremendamente considerable para las características del negocio es que el servicio incluye gastos comunes, brinda facilidades para uno de espacios como salas de reuniones, menús ejecutivos a tarifas especiales, acceso a cocina y cafetería, acceso y aporte a biblioteca; todo esto contribuye a reducir gastos considerables para la operación de la empresa.

Adicionalmente, el ambiente que pretende crear el lugar, transparentado a través del perfil cowork⁴², se relaciona favorablemente con los valores y la modalidad de atención al cliente que desea brindar la empresa; sumado a la hermosa vista panorámica que se disfruta desde el espacio. Un último elemento gravitante radica en que arriendo del espacio es por persona, lo que significa que, si se suman o se restan integrantes al equipo de trabajo, la empresa debe asumir el pago del arriendo y en caso de ser más de dos personas las que forman parte del equipo, la administración del espacio ofrece descuentos y facilidades de pago.

5.2.4 Promoción

La forma más focalizada de promoción en el mercado son los clientes satisfechos por la calidad que se pretende entregar en cada asesoría, gracias a los valores que se irá cultivando entre el equipo de trabajo, lograr relaciones sólidas con entres del mercado será un trabajo que se construya desde la cotidianidad laboral.

Además, se regalarán objetos funcionales y decorativos a los usuarios como bolsas de género reciclables, lápices ecológicos que contienen una semilla de la flor del pensamiento, cuando se celebre el segundo año se harán un evento y el sorteo de premios, en la medida que se trabaje con diseñadores y artistas visuales, se lanzará en conjunto con alguna empresa de turismo cultura asesorada; una línea de souvenirs (llaveros, imanes para el refrigerador, cojines, tazones botellas) con los datos de la empresa y diseños de trabajos de algunos de los clientes de la empresa. Las ganancias de la venta de merchandising será tratada en porcentaje para beneficiar al productor, al artista y a Kenos Consultora.

Para la cultura organizacional de la empresa, el trato con el cliente y mantenerse vigente para el mercado y los clientes antiguos es una actividad fundamental, ya que los propósitos de la empresa para con la realidad de los trabajadores del sector creativo o cultura son honestos y determinados y los resultados del trabajo irán entrelazando una red de contactos fiel.

Otra actividad de promoción que cabe mencionar es la aparición en radios, televisión y presentación en eventos culturales, la cual está orientada a captar clientes y visualizar la existencia de la Consultora de forma rápida y masiva.

5.2.5 Personas

Se decide trabajar con mujeres, aspecto que, si bien no es excluyente, existen estudios y artículos que plantean que trabajar en equipos femeninos, fomenta entornos laborales más fructíferos y relaciones duraderas, lo cual es fundamental para la empresa. Sin embargo, si en algún momento postula un hombre cualificado y calificado, en línea con el perfil y las características de entrega al servicio y al respeto por el trabajo que buscamos para ser parte del Hain de Kenos.

El marketing relacional es uno de los pilares fundamentales al momento de elegir el personal de Kenos Consultora, porque están dispuestas desde su esencia al servicio y brindar soluciones, adicionalmente, si se tiene en cuenta el perfil y las características descritas en este documento, a pesar de ser jóvenes son profesionales probadas en lo que saben y les gusta hacer, lo que garantiza

⁴² En Anexos del presente documento se adjunta el afiche con las características y detalles del arriendo de un espacio de trabajo individual en Din-399.

que ante cualquier adversidad económicas o personales, se mantendrán trabajando firmemente para ofrecer servicios de calidad, comunicando siempre los valores y las motivaciones de la empresa hacia el usuario.

5.2.6 Proceso

Los procesos de venta u entrega del servicio fueron detallados en el Capítulo 4 del presente, en dichas descripciones fueron relatados todos los procesos de servucción. Sin embargo, cabe destacar en este apartado que en cada forma de contacto con el cliente; desde los mensajes a través de Facebook, mensajes de texto, llamadas telefónicas, correos electrónicos y encuentros personales, se procura que el cliente sienta confianza y el respeto mutuo en todo momento.

En Kenos Consultora se trabaja con profesionales para profesionales, por tanto, la efectividad y eficacia en los procesos se garantizan en cada detalle, lo cual no quita que se puedan generar lazos afectivos y de amistad que contribuyan a fortalecer los procesos.

5.2.7 Presencia Física

La elección del lugar físico contiene en sí una decisión estratégica; ya que se encuentra en una posición de la ciudad de Valparaíso que permite ponerse en perspectiva sistémica, desde lo laboral, la intelectual, emocional y económico; esto último debido a que en el último periodo, DIN-399 se ha configurado en torno a sí mismo, un polo de redes de contacto de negocios asociativos y colaborativos, que ven en el territorio diferentes oportunidades de negocios que aporten al ecosistema vegetativo de la comunidad residente de la ciudad y la Región. Si bien la ubicación del lugar de trabajo no es central, los aspectos asociados a la localización mencionados anteriormente, tienen relación directa con los beneficios que esto trae al cliente, ya que trabajar asesorado por un profesional estimulado y con buenas redes de contacto, brinda al usuario todas las herramientas que pueden hacer que su empresa cultural sea impactada con cambios substanciales, siempre y cuanto estas visiones respeten la visión y aspiraciones que el cliente tenga de lo que desea hacer en su vida laboral. Además, el entorno de trabajo del lugar fue elegido precisamente en función al proceso de atención al cliente.

En cuanto al sitio web y las redes sociales de contacto; en ellas se publicará la información que construye la imagen corporativa de la empresa; vale decir, la misión, misión, valores, objetivos, e intención a través de los servicios. Las plataformas estarán interconectadas y cada una será tratada de forma sumamente cuidadosa; en cuanto al aspecto y la pertinencia del contenido, con el fin proyectar una imagen acogedora, didáctica, creativa, agradable pero sencilla para no retraer las visitas virtuales.

5.3 Marco Legal

Es el conjunto de normas por el cual se rige la empresa. Este dependerá del tipo de empresa y el giro con el cual se va a crear dicha empresa.

Tabla 27: Giros aplicables a la empresa

Actividades	Código	Categoría	Afecta IVA
Actividad de asesoramiento empresarial y en materia de gestión	5741400	ND	NO
Otras actividades del entretenimiento no especificadas	921990	Primera	Si

5.3.1 Personalidad Jurídica

Se elige la figura de sociedad por acciones (SpA), que en el Diario Oficial de fecha 5 de junio de 2007 se publicó la Ley N°20.190, que crea un nuevo tipo figura jurídica empresarial; la sociedad por acciones es una persona jurídica formada por una o más personas mediante un acto de constitución perfeccionado de acuerdo con preceptos cuya participación en el capital es representada por acciones.

Es un tipo de capital creada como una forma simplificada de las sociedades anónimas y pensadas originalmente para las empresas de capital de riesgo; empresas con proyectos innovadores que tengan un alto potencial de crecimiento. Una de las principales características está dada por su flexibilidad y las facultades que entrega a los accionistas para regular libremente a casi totalidad de los aspectos de la sociedad, yq que no necesita tener un directorio.

Se rige por el artículo 425 al 446 de la Ley N°20.190.

La sociedad estará constituida por dos socias, Fernando Lillo y Daniela Aguayo, sus acciones serán divididas en partes iguales, los derechos y obligaciones ya fueron establecidos.

5.3.2 Aspectos Tributarios y Legales

Una de las ventajas que tiene la SpA en comparación a empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL), es que se puede crear como una sociedad unipersonal y después ir añadiendo nuevos socios, que pueden tener más de un objeto social y que personas jurídicas también pueden participar o formar parte de este tipo de sociedades.

Por ser una personalidad jurídica adopta la calidad de contribuyente para efectos tributarios, conforme a lo dispuesto por el N°5 del artículo 8° del Código Tributario, un contribuyente es afecto a impuestos. Además, es afecta a la Ley de Renta (LIR), donde se considera como sociedad anónima y le afectan las siguientes obligaciones tributarias:

- a) Deben declarar la Renta Efectiva acreditada mediante una contabilidad completa y balance general, conforme a las normas del artículo 68 de la LIR.

- b) Este tipo de sociedades no pueden tributar acogidas a Regímenes de Renta Presunta. (Circular N°58, de 1.990).
- c) Al estar obligadas a llevar contabilidad completa quedan sujetas al mecanismo de corrección monetaria establecido en el artículo 41 de la LIR.
- d) Se afectan con el Impuesto de Primera Categoría, actualmente con tasa del 24%. Además, tienen la obligación de efectuar pagos provisionales mensuales (PPM) a cuenta del citado tributo. (Circulares N°16 de 1991 y N°95 de 2001).
- e) Por gastos rechazados, partidas y rentas que se refieren los incisos primero y tercero del artículo 21 de LIR, se afectarán con el Fondo de Utilidades Tributarias (FUT) (Circulares N°60 de 1990 y N°1991).
- f) Cuando las SpA pongan TÉRMINO A SU GIRO, se afectarán con el impuesto único de 35% establecido en el artículo 38° bis de la LIR, sobre las rentas o cantidades retenidas en el Registro FUT, las que, conforme a lo dispuesto en la Ley, se consideran distribuidas a sus accionistas a dicha fecha
- g) Las SpA están obligadas a efectuar las retenciones de impuesto a que se refieren los artículos 73 y 74 de la LIR, respecto de las rentas que paguen a terceras personas por la prestación de servicios personales recibidos u operaciones financieras realizadas.
- h) Las retenciones de impuestos que efectúen conforme a lo señalado en el punto anterior y las distribuciones de dividendos realizadas a sus accionistas, deben informarlas a este Servicio, y a su vez, certificarlas a los beneficiarios de las rentas cuando así lo soliciten, utilizando los modelos de declaraciones juradas y certificados.
- i) En una SpA, todo acuerdo de reducción de capital deberá ser adoptado por la mayoría establecida en el estatuto (simple o calificada), y en silencio de éste se requerirá el voto conforme de la mayoría de sus accionistas. En este sentido, es aplicable en la especie la norma del inciso final del artículo 69° del Código Tributario, que dispone que no podrá efectuarse disminución de capital de las sociedades sin autorización previa del Servicio; trámite que deberá efectuarse conforme a las instrucciones de la Circular N° 17, del año 1995.

Obligaciones de los accionistas (Circulares N° 60, de 1990 y 65, de 2001).

Los accionistas de las SpA tributarán con los Impuestos Global Complementario o Adicional, según corresponda, sobre las cantidades distribuidas a cualquier título por la respectiva sociedad, en el mismo ejercicio en que dichas cantidades se perciban, devenguen o distribuyan, con independencia del monto acumulado en el Fondo de Utilidades Tributables, y aun cuando en él no existan utilidades acumuladas; salvo que la empresa acredite con sus registros especiales que la distribución se imputó a otros ingresos no afectos a dichos impuestos.

Por los dividendos distribuidos por la SpA, los accionistas se encuentran impedidos de acogerse a las normas sobre reinversión de utilidades a que se refiere la letra c) del N° 1 de la Letra A) del artículo 14 de la LIR, ya que esta norma sólo favorece a los retiros que efectúen los empresarios individuales, socios de sociedades de personas y socios gestores de sociedades en comandita por acciones de las empresas o sociedades de la cual son sus respectivos propietarios o socios.

5.4 Directiva y Socios

Fundadora y Consultora: Daniela Aguayo Muñoz

Cofundadora y Consultora: Fernanda Lillo Figueroa

Perfil Consultora:

Administradora en Turismo y Cultura debe ser una experta en análisis creación, diseño, evaluación y generación de proyectos culturales, capaz de liderar en procesos organizativos, trabajo en equipo y de manera multidisciplinaria en la búsqueda de soluciones, enfrentando desafíos, valorando y respetando la diversidad cultural, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad. Con espíritu innovador y emprendedor dispuesto al servicio de proyectos que potencialmente generen cambios en las vidas de las personas que se asesore.

Competencias:

- a) Comunicación y habilidades sociales: Debe tener habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita, con un alto nivel de empatía y mantener escucha activa para establecer relaciones cercanas y de confianza.
- b) Planificación y organización: Debe ser capaz de realizar eficiente, proactiva y eficazmente un plan apropiado para alcanzar los objetivos de los servicios en los tiempos estipulados.
- c) Marketing de servicio: Mantener conocimiento actualizado y acabado de los diversos productos, contactos y servicios además de estar consciente con la realidad del territorio y los comportamientos de las personas que lo habitan para así actuar conforme a las oportunidades y necesidades de los clientes.
- d) Adaptabilidad: Capacidad para permanecer positivo, proactivo y eficaz dentro de un medio cambiante y adverso, así como a la hora de enfrentar nuevas tareas, metas, personas y proyectos.
- e) Control: Capacidad de tomar decisiones para proponer soluciones integrales y creativas que aseguren el control sobre los métodos, personas y momentos.

Perfil Diseñadora:

Profesional propositivo, capaz de articular innovadoramente las ideas conceptuales del cliente. Debe tener conocimiento comprensivo y cualitativos de los aspectos culturales, sociales, tecnológicos y económicos concurrentes a la creación del servicio, fundamentando sus propuestas respecto del usuario, los aspectos estéticos, funcionales, productivos y comerciales que se enmarcan en el diseño de proyectos.

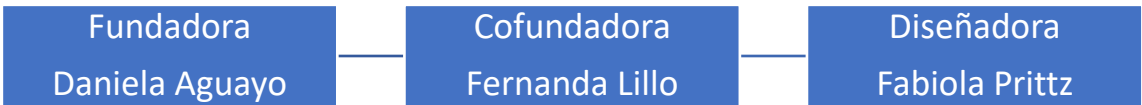
Competencias:

- a) Creatividad activa: Capacidad de dar soluciones creativas y originales de acuerdo con las ideas expuestas por el cliente. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a lo tradicional.
- b) Tolerancia: Capacidad de aceptar las ideas o dudas de los otros y responder de forma constructiva, respetando la forma de pensar e idea del otro.

Red de profesionales colaboradores

Diseñador Web, Diseñadora de interiores, Comunicador Audiovisual, Publicista, Administradores Turístico- Cultural, Abogado especializado en leyes laborales y tributarias y Contador Auditor.

5.4.1 Organigrama



La relación de jerarquía dentro de la empresa se plantea de forma horizontal, hecho alineado a las prácticas empresariales y la cultura organizacional en la que se desea trabajar. En función a esta forma de trabajo, en Kenos Consultora se entiende que cada una de las personas que forman o formarán parte de equipo de trabajo, son profesionales o están en vías de serlo, y este elemento se busca estimular al momento de entregar un servicio, porque, si bien existe una planificación de trabajo, lo primordial para avanzar y ganar la confianza del mercado es la capacidad de ejecutar soluciones prácticas y funcionales en los momentos oportunos, ser proactivo, receptivo a críticas constructivas. Igualmente, debido a que es una SpA, donde dos personas tienen igual cantidad de acciones en la empresa y tienen capacidad y derecho de decidir por el futuro y los lineamientos de la empresa.

CONCLUSIONES

Gracias a la diversidad y contraste de paisajes, realidades sociales y culturales, formas de vida y multiculturalidad aportada por la larga data histórica de inmigrantes que habitan y configuran la realidad de la región; Valparaíso se ha convertido en un polo dinámico de desarrollo cultural innegable donde se pueden identificar tendencias en cada comuna de la región, como por ejemplo, en algunos sectores prima el folclore, la artesanía y la producción local de productos y servicios, en otros las nuevas tendencias asociadas a lo tecnológico y virtual, en algunos territorios es imperativo mantener y respetar la cultura indígena, sus tradiciones y acervos culturales, algunos otros son conocidos por el respeto y cuidado del medioambiente y el desarrollo de las vidas de esas personas se basa en buscar alternativas y formas sustentables, esto también ligado al consumo y la producción de arte y conocimiento y así se podría identificar una serie de rasgos distintivos que caracterizan a una multiplicidad de gustos y mercados culturales; todos ellos en algún momento de su desarrollo convergen en la ciudad de Valparaíso; ya que al ser capital regional y poseer una cantidad no menor de teatros, bares, cine, centros culturales, fundaciones culturales, paisajes increíbles donde se expone una variedad impresionante de trabajo manual, chino, artesano o artístico, desde productos alimentarios hasta accesorios o productos de cuidado íntimo, todo esto envuelto en panorámicas visuales, sonoras y aromáticas que configuran una atmósfera estimulante que hacen que sea imposible que un visitante cotidiano o pasajero, se no vaya con un algún recuerdo imborrable.

El escenario descrito aloja una escena de artistas de las más variadas disciplinas, cada uno de ellos individualmente posee valores humanos, talentos, conocimientos profesionales específicos y características invaluable. Sin embargo, tanto en la escena porteña como en las escenas de las comunas, muchas de estas personas trabajan individualmente para sacar adelante proyectos culturales, los cuales sin el respaldo de otras personas, artistas o instituciones, terminan a fuerza de mucho empeño y años de dedicación, logrando el éxito en momentos de la vida que muchas veces ya no pueden disfrutar como esperaban al hacerlo cuando empezaron o viven sin lograr sus expectativas, pero sintiendo sobre sí el fracaso y la frustración de no lograr vivir de lo que sabes hacer mejor.

No obstante, actualmente los trabajadores de la cultura, las artes y el espectáculo se encuentran en un terreno decisivo y prometedor, lleno de oportunidades, pues, gracias a la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y el interés de CORFO en fomentar la Industria Creativa, para invertir y exportar servicios. Además, existen innumerables agrupaciones sociales dispuestas a trabajar de forma colaborativa y asociativa fomentando la producción local, el trabajo artístico, el turismo, la posibilidad de hacer negocios desde lo colectivo. Pero, todas estas maravillas que presenta la escena para generar trabajos sostenibles en el tiempo, hacer carreras exitosas o simplemente poder vivir de lo que cada uno sabe hacer mejor, podría desaprovecharse si no se considera como herramienta importante de dinamización colectiva, la administración de recursos, una administración responsable y respetuosa con las sensibilidades e intereses de los agentes de la escena, pero que oriente los esfuerzos hacia el logro de objetivos claros y alcanzables por medio de estrategias sencillas que trabaje entre el mundo público y privado, perdiendo el miedo al rechazo por desconocimiento y creando lazos temporalmente cortos en el tiempo, pero de asociatividad constructiva para los agentes y sus recursos.

A través del planteamiento de una dinámica de estudio y experiencias, fundamentadas y reforzadas con herramientas de conocimiento variadas de administración y legislación, sumada a la amplia

red de contactos y la facilidad que presenta el medio para generar nuevas redes, es donde surge la idea de crear una Consultora de Proyectos Culturales, que a través de estrategias comunicacionales, planes de marketing, enseñanza de herramientas financieras, legales, sociales, económicas, sensibilidad social individual y dinámicas de trabajo sociológicas, se busca aprovechar las oportunidades del medio y desde el punto de vista administrativo, asociar recursos guiando los procesos de un individuo y sus ideas hacia posibilidades de éxitos especiales y únicas para cada persona, ya que si bien, cada uno busca, tiene latencias, deseos, intereses y cosmovisiones diferentes, cada uno desea vivir bajo su forma de ser en sociedad y cubriendo necesidades básicas de diferentes formas.

Es una verdad innegable que ganarse la confianza y el respeto real de una persona con talentos, pensamientos críticos y egos inconmensurables justamente contruidos, es un trabajo delicado y que toma tiempo, sin embargo, los frutos de experiencias obtenidas, los lazos afectivos y satisfacción espiritual detrás de la aplicación de las formas de trabajo diseñadas, las cuales delimitan lineamientos de trabajo serio y comprometido, que harán que todo esfuerzo hecho por los miembros del equipo de trabajo, valga la pena y sea eficiente.

Adicionalmente, a los valores de cierta forma altruistas que persigue la idea de negocio, al expresar financieramente el proyecto en un flujo de caja, se puede observar que el monto de inversión para iniciar el negocio y los costos asociados al funcionamiento permanente de la empresa son muy bajos y los escenarios financieros que fueron establecidos en los flujos de caja, incluyendo supuestos y dinámicas de crecimiento empresarial natural, permiten ver que en realidad el negocio es posible, que los objetivos son alcanzables y muchas de las actividades estimadas en la capacidad de carga de operaciones ya están calendarizadas para el año 2018, lo que hace entrever que, aplicando las herramientas y conocimientos del equipo ejercidas con compromiso constante y apoyo mutuo; la labor y puesta en marcha de la empresa es posible, rentable, solvente y sin duda, introducirá cambios sustanciales en la forma en la que se desarrollan los individuos dentro de la industria.

BIBLIOGRAFÍA

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Los trabajadores del sector cultural en Chile: Estudio de caracterización, 2004, Convenio Andrés Bello, Chile.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Herramientas para la Gestión Cultural Local. Apreciación artística, primera edición, 2014.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Herramientas para la Gestión Cultural Local. Mediación artística, primera edición, 2014.

Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural, Alfons Martinell, sin año.

Becker, Howard, “Los Mundos del arte: sociología del trabajo artístico” Universidad de Quilmes Editorial, Argentina, pp.17, 2008.

UNESCO, “*Marco de Estadísticas Culturales*”. Instituto de Estadísticas Culturales de la UNESCO. 2009.

Proyecto Trama, El Escenario del Trabajador Cultural en Chile, 2014.

Philips Kotler: Marketing Moves: A new approach to profits, growth and renewal, 2009.

UNESCO, Recomendación relativa a la Condición del Artista, 27 de octubre de 1980.

Medio cultural en Chile, extraído de Guía para la elaboración de proyectos culturales, 2009, edición 2011.

Guía Manual para la organización Administrativo-contable y jurídica para Centros Culturales, Consejo de la cultura y las Artes, Valparaíso 2011.

CNCA, Herramientas para la gestión cultural local: Gestión Cultural Local: La lógica del impulso cultural, primera edición, 2012

CNCA, Política Cultural Regional 2011 – 2016 Valparaíso, primera edición, mayo de 2012.

Ministerio de Cultura de Colombia, Impacto económico de las Industrias Culturales en Colombia, pág. 118. Convenio Andrés Bello, 2003.

OPC, Informe de análisis de los Fondos de Cultura del CNCA. Concurso 2014. Observatorio de Políticas Culturales, Chile, 2014.

DIPRES, Ley de Presupuestos año 2014. Ministerio de Hacienda, Chile.

CNCA-INE, Cultura y Tiempo Libre. Informe Anual 2012. Instituto Nacional de Estadísticas, Chile, pp. 28, 2013.

OPC, Informe de análisis de los Fondos de Cultura del CNCA. Concurso 2014 [base de datos]. Observatorio de Políticas Culturales, Chile, 2014.

Cámara Chilena del Libro (2013) Informe Estadístico 2012. Agencia Chilena ISBN. Chile, pp. 40.

CNCA, Catastro de la Producción Discográfica Chilena. Noviembre 2010 - noviembre 2011. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Chile, pp. 31, 2012.

CNCA, Anuario de Cultura y Tiempo Libre, primera edición, 2014.

El Informe de Desarrollo Humano en Chile 2000, Más Sociedad para Gobernar el Futuro. Publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Santiago de Chile, marzo 2000.

Herramientas para la Gestión Cultural Local, Apreciación Artística, Consejo de la Cultura y las Artes, 1º Edición, 2012.

Impacto económico de las Industrias Culturales en Colombia, Ministerio de Cultura de Colombia, pág. 118. Convenio Andrés Bello, 2003.

CNCA, Guía para la gestión de proyectos culturales, segunda edición 2011

Actividad, empleo y desempleo Conceptos y definiciones, Dr. Julio César, Lic. Demian Tupac Panigo, Lic. Palo Ernesto Pérez, sin año.

Manual de Gestión para cooperativas en cultura, Proyecto Trama, 2016.

Impacto de la cultura en la economía chilena”, Ministerio de Educación – Convenio Andrés Bello, sin año.

Martin Hopenhaym, Economía y cultura, CAB.

Néstor García Canclini, “El consumo cultural: una propuesta teórica”, en El consumo cultural en América Latina, Bogotá, cab, 1999, pág. 42, y Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización, México, Grijalbo, 1995, pág. 16.

Herramientas para la Gestión Cultural Local: Gestión de redes para el desarrollo cultural local, primera edición, diciembre 2012.

Manual atalaya de Gestión Cultural, capítulo 3.4 modelos de gestión, Alfons Martinell Sempere.

CNCA, Política Regional Valparaíso (2011 – 2016), 2010.

Impacto económico de las industrias culturales en Colombia. Ministerio de Cultura de Colombia, convenio Andrés Bello, 2003

“El escenario del trabajador Cultural en Chile, publicado por Proyecto Trama /OPC, octubre, 2014.

CNCA. Segunda Encuesta de Consumo Cultural y Uso del Tiempo de Ocio. 2015

Kotler, P. *Dirección de Marketing*. Pearson, 2012.

Kotler, P., & Amstrong, G. *Marketing*. Pearson, 2012.

LINOGRAFÍA

<http://quesignificado.com/artista/> [Consultado el 19 de noviembre de 2017]

<https://es.wikipedia.org/wiki/Artista> a partir de la RAE y Diccionario de la lengua española, edición tricentenario. [Consultado el 19 de noviembre de 2017]

Philip Kotler, Dirección de Marketing de www.marketingrigo.com y www.visionsustentable.com [Consultado el 20 de noviembre de 2017]

<http://www.kaleidoconsultoria.com/formacion> [Última visita 26/11/2017]

<http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2017/05/diptico-politicas-culturales.pdf> [Consultado el 21 de julio de 2017]

<https://richardymarlon.wordpress.com/2014/03/11/vision-actual/>

<https://www.significados.com/teatro/> [Última visita 26/11/2017]

<https://www.significados.com/danza/> [Última visita 26/11/2017]

<https://www.significados.com/literatura/> [Última visita 26/11/2017]

<https://elsalario.com.ar/main/salud/bfque-es-y-como-afecta-la-precariedad-laboral> [Consultado el 21 de noviembre de 2017]

<https://medium.com/@cesdash/la-diferencia-en-entre-dirigir-gestionar-y-administrar-d60855c05d3c> [Consultado el 28 de noviembre de 2017]

www.lahistoriaconmapas.com [Consultado el 20 de noviembre de 2017]

<http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2017/05/diptico-politicas-culturales.pdf> [Consultado el 10 de noviembre de 2017]

<http://www.prochile.gob.cl/landing/sectores-productivos/> [Última visita 26/11/2017]

<http://www.kaleidoconsultoria.com/formacion> [Última visita 26/11/2017]

<http://www.dydc.cl/> [Última visita 20/07/2017]

www.cultura.gob.cl [Consultado el 26 de noviembre de 2017]

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=214980> [Consultado el 28 de noviembre de 2017]

<http://www.espaciosculturales.cl/> [Última vista 28/11/2017]

https://docs.google.com/forms/d/1wQQ_TVJeH0RzUARHHz14F8QP9UJQYlsjuS XKVG uGF20/edit#responses [Consultado el 23 de noviembre de 2017]

<http://www.brandemia.org/hablemos-con-propiedad-logotipo-isotipo-imagotipo-isologo-imagen-corporativa-identidad> [Consultado el 26 de noviembre de 2017]

<https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/> [Consultado el 30/12/2017]

<https://www.mercadopublico.cl/Home/BusquedaLicitacion> [Consultado el 27/12/2017]

Afiche con información del espacio Cowork DIN_399

Estamos ubicados en Calle Dinamarca 399, cerro Panteón, Valparaíso.

121

Actividades que se licitan en Mercado Público y la Consultora podría adjudicarse.

Titulo	Nº Licitación	Tipo de licitación
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Gestión de proyectos artísticos culturales Acciona. Servicio de gestión, implementación y coordinación de proyectos artísticos y culturales en aula. Proyecto de mediación artística y proyecto formación y capacitación para docentes y artistas en establecimientos educativos de la región de la Araucanía, para el programa fomento del arte en la educación acciona 2017, del consejo regional de la cultura y las artes, región de la Araucanía.	4887-1-LE17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE)
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes GESTIÓN DE 69 PROYECTOS ARTÍSTICOS CULTURALES EN LA R.M. Realizar la Gestión de 69 Proyectos Artísticos Culturales en el Aula en 19 Establecimiento Educativos de la R.M. desde marzo a noviembre de 2017, en el marco del Programa Acciona 2017.	4891-5-LQ17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 2.000 UTM e inferior a 5.000 UTM (LQ)
Ilustre Municipalidad de Cholchol Servicio de publicidad ejecución proyecto cultural. Servicio de publicidad para ejecución proyecto cultural, según términos de referencia y especificaciones técnicas.	4993-17-L117	Pública- Licitación Pública inferior a 100 UTM (L1)
Gobernación provincial de Cautín Asesoría técnica fortalecimiento rutas turísticas El proyecto tiene como objetivo apoyar a los beneficiarios a fortalecer, planificar y operacionalizar el turismo cultural, rural o de intereses especiales, con base comunitaria de manera tal que puedan identificar negocios turísticos rurales innovadores en sus territorios, además de generar posibilidades de mejoramiento en proyectos particulares.	1981-23-LE17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE)
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Elaboración proyectos de gestión cultural estudiantil. Implementación de un proceso formativo en elaboración de proyectos de gestión cultural para estudiantes.	4885-20-LE17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE)

Titulo	Nº Licitación	Tipo de licitación
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Contratación de servicios de procesos formativos y evaluación de proyectos admisibles en la convocatoria 2018 del fondo de fomento al arte en la educación (fae) y de fotografías del vii concurso de fotografía escolar “captura tu entorno” para el consejo	1725-78-LE17	Pública-licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE) Monto estimado: 17.500.000
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Gestión de 14 proyectos Artísticos Culturales Contratación de los servicios profesionales y técnicos de Gestión de 14 proyectos artísticos Culturales en Establecimientos Educativos de la Ciudad de Arica en el Marco del Programa Fomento en el Arte en la Educación, Acciona	5642-4-LE17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE)
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Gestor Coordinador de Proyectos Artísticos de Cultura. Servicio de gestión de proyectos artísticos-culturales en aula, los cuales se desarrollarán dentro de la región de Aysén, entre los meses de Marzo a Noviembre del presente año.	4889-5-LE17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE)
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Servicio de Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales. Servicio de gestión de proyectos artísticos y culturales en aula, para la Región de Valparaíso	4883-2-LQ17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 2.000 UTM e inferior a 5.000 UTM (LQ)
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Modificación y programación de proyecto Servicio de modificación y programación del proyecto Sistema de Donaciones Culturales.	1725-126-LE17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE) Monto estimado: \$32.000.000
Municipalidad de lo Barnechea Estrategia y “Plan de Acción Comunal de Turismo. Contratar un servicio de asesorías en materias de desarrollo turístico de la comuna, que conlleve la formulación de un plan concreto y el seguimiento de este, con el objeto de generar proyectos turísticos a través de un plan maestro que otorguen una oportunidad de desarrollo y crecimiento de la comuna de Lo Barnechea.	2735-75-LP17	Pública- Licitación Pública igual o superior a 1.000 UTM e inferior a 2.000 UTM (LP) Monto: 3.000.000

Titulo	Nº Licitación	Tipo de licitación
Servicio Nacional de Turismo – SERNATUR Desarrollo del Programa Turismo Familiar, Región de Valparaíso	1870-10-LQ17	Pública-Licitación Pública igual o superior a 2.000 UTM e inferior a 5.000 UTM
Ilustre Municipalidad de El Quisco Servicio de consultoría para elaborar PLADETUR. Conocer la situación actual y potencial de la actividad turística en el territorio comunal, incluyendo la ruralidad,	3693-14-LE17	Pública-Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM Monto estimado: 25.000.000
Servicio Nacional de Turismo – SERNATUR Programa Vacaciones Tercera Edad, modalidad Intrarregional, Región de Valparaíso	1870-5-LQ17	Pública-Licitación Pública igual o superior a 2.000 UTM e inferior a 5.000 UTM (LQ)