



Fernando Casani¹
Departamento de
Organización de Empresas.
Universidad Autónoma
de Madrid
✉
fernando.casani@uam.es

Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales

New business models in the creative economy:
Emotions and social networks

48



**Jesús Rodríguez-
Pomeda**
Departamento de
Organización de Empresas.
Universidad Autónoma
de Madrid
✉
jesus.pomeda@uam.es

I. INTRODUCCIÓN

La cultura y la creatividad en la sociedad del conocimiento están modificando la organización de la actividad económica y social en los países más desarrollados. Por una parte, la cultura está dejando de ser un bien público dirigido de forma planificada a las élites y se está convirtiendo en una actividad económica más, sujeta a las reglas del mercado, en lo que se ha denominado el *sector de las industrias creativas*. Por otra, la mayor parte de las industrias tradicionales están incorporando los valores del diseño y la creatividad a sus productos para diferenciarse de la competencia, de forma que los aspectos intangibles, derivados del pensamiento creativo, han pasado a ser elementos fundamentales de la oferta de los productos y servicios. Así, se ha acuñado el término *economía creativa* para mostrar la influencia que la creatividad tiene en el desarrollo económico de la sociedad del conocimiento. A su vez, el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación sobre



Flor Sánchez
Departamento de
Psicología Social y
Metodología.
Universidad Autónoma
de Madrid
✉
flor.sanchez@uam.es

CÓDIGOS JEL:
M19, M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 16 de febrero de 2011. Fecha inicio proceso de evaluación: 18 de febrero de 2011.
Fecha primera evaluación: 1 de abril de 2011. Fecha de aceptación: 29 de julio de 2011.

la cadena de valor de determinados sectores ha propiciado la aparición de nuevos modelos de negocio que desafían a las grandes corporaciones integradas verticalmente o estructuradas en grandes conglomerados que han caracterizado la economía del siglo pasado. Estos modelos se despliegan en un nuevo tipo de mercado que se configura en torno a las redes sociales que se están construyendo en el ámbito de Internet.

En este artículo vamos a revisar algunos de los principales conceptos relacionados con la economía creativa con la intención de explorar las características de sus nuevos modelos de negocio. Se pretende avanzar en el conocimiento de las nuevas formas de actividad económica para identificar aquellas características

que puedan facilitar la mejora de la competitividad de las empresas españolas, en particular las insertas en la citada economía creativa. Para ello, junto a una revisión exhaustiva de trabajos teóricos y empíricos que se han ocupado de este tema incorporaremos algunas de las ideas y conclusiones que hemos alcanzado en un estudio cualitativo realizado con una muestra de veinte casos de empresas españolas que por sus características son encuadrables dentro de este ámbito.

**Los aspectos
intangibles, derivados
del pensamiento
creativo, son elementos
fundamentales de la
oferta de los productos
y servicios**

2. LA ECONOMÍA CREATIVA: DE LA ECONOMÍA CULTURAL A LAS INDUSTRIAS DE LA CREATIVIDAD

La importancia creciente de la creatividad en la actividad empresarial ha generado durante la última década un mayor interés por el estudio y el seguimiento de la denominada *economía creativa*. Este término fue utilizado por primera vez en 2001 por John Howkins en su libro *“Creative economy: how people make money from ideas”* que, de una forma muy amplia, incluye en este concepto todas las actividades relacionadas con la propiedad intelectual, la propiedad industrial, las marcas y el diseño. Esta definición tan extensa incluye las denominadas industrias culturales y creativas, así como las patentes. La UNCTAD (2006) define la economía creativa como un concepto en evolución basado en el potencial de los activos creativos para generar desarrollo y crecimiento económico. Naciones Unidas, en su informe de 2010, destacan que la economía creativa ha crecido mucho más rápidamente que el resto de los sectores en la mayoría de los países desarrollados. Además son actividades intensivas en mano de obra cualificada, por lo que influyen sobre la generación

de empleo de calidad, y favorecen la inclusión social y la diversidad cultural. Florida (2002) ha acuñado el término *clase creativa* para referirse a los profesionales cualificados cuya función económica es la generación de nuevas ideas y el desarrollo de nuevas tecnologías y contenidos creativos. Incluye dentro de esta categoría a los científicos, ingenieros, arquitectos, diseñadores, profesores, artistas, músicos, etc. Según sus estimaciones representarían el 30% del total de los trabajadores de Estados Unidos, el 25% de algunos países europeos y el 19,5% de los españoles. Esta clase creativa es el pilar de las *ciudades creativas* (Landry, 2000), que son aquellas que deben su dinamismo económico y social a las actividades relacionadas con el conocimiento. Como ejemplo de las mismas en España, Sevilla está integrada en la red de ciudades creativas de la UNESCO en el ámbito de la música.

Una vez reconocida la importancia de la economía creativa, debe abordarse el problema de la determinación de las actividades que la integran. No existe un criterio unitario para definir las, aunque, en general, se consideran todas aquellas cuyo *input* fundamental es la creación, tienen un valor simbólico más allá de sus propiedades funcionales, son susceptibles de una comercialización masiva y están protegidas por los derechos de la propiedad intelectual. Por tanto, se incluirían en la economía creativa fundamentalmente las industrias culturales y creativas.

La cultura no fue objeto de atención sistemática por parte de la economía hasta los años sesenta del pasado siglo, en que Baumol y Bowen (1966) mostraron que la producción de las artes escénicas era inviable económicamente en el mercado y que si se consideraba un bien de interés social era necesario financiarla con apoyo público (subvenciones o de desgravaciones fiscales a las aportaciones privadas). Anteriormente, el término *industrias culturales* había sido utilizado con connotaciones críticas por Adorno y Horkheimer (1947) para reflejar las transformaciones que se estaban produciendo en los medios de comunicación y el carácter industrial que estaba adquiriendo la difusión cultural.

El concepto de *industrias creativas* aparece en Australia en 1994 con el informe *Creative Nation*, pero adquiere una gran repercusión cuando el *Department for Culture, Media and Sports* (UK-DCMS, 1998) -en su objetivo de relanzar la economía británica en los años noventa del siglo XX en torno a la creatividad- las define como aquellas que tienen su origen en la creatividad, habilidad y talen-

PALABRAS CLAVE

Economía creativa, industrias creativas, redes sociales, modelos de negocio, emociones

KEY WORDS

Creative economy, creative industries, social networks, business models, emotions

to individual y que poseen un alto potencial de creación de riqueza y empleo a través de la explotación de los derechos de propiedad intelectual. En esta definición, se excluyen los derechos derivados de la propiedad industrial y de las patentes, que son objeto de otras políticas públicas diferentes. Se definen trece sectores que se integran en las industrias creativas: publicidad, arquitectura, artes y antigüedades, artesanía, diseño, moda, cine, *software* interactivo de ocio, música, artes escénicas, edición, servicios de *software* y *hardware*, y radio y televisión. Esta clasificación responde a la concepción británica y no coincide plenamente con otras clasificaciones realizadas en otros países o por los organismos internacionales. En concreto dos grandes sectores que quedarían fuera de esta clasificación, y que sí son considerados en otras ordenaciones, serían la explotación del patrimonio artístico -con las inmensas posibilidades económicas y sociales que abre el turismo cultural- y las actividades relacionadas con el deporte.

Dentro del marco de la Estrategia de Lisboa, la Comisión Europea ha publicado un *Libro Verde* para impulsar las industrias culturales y creativas. En él se destaca su alta dinamicidad, así como el apreciable carácter innovador de las empresas que lo integran. Tienen, de otro lado, un alto potencial de crecimiento económico (desde un valor actual del 2,6% del PIB de la Unión Europea) y emplean a cinco millones trabajadores (European Commission, 2010). En la **Tabla 1** recogemos una síntesis de estos conceptos.

3. LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y DE LA CREATIVIDAD EN ESPAÑA

En España no se han realizado prácticamente estudios sobre el desarrollo empresarial de las industrias creativas. El Ministerio de Cultura ha avanzado en su definición y ha establecido una metodología para cuantificar su importancia. La Cuenta Satélite de la Cultura 2000 – 2007, identifica como *sector cultural* (que representa el 3,3% del PIB), las actividades relacionadas con el patrimonio, los archivos y bibliotecas, libros y prensa, así como las artes plásticas, las escénicas y el sector audiovisual. Las *industrias creativas* serían entonces, además de las culturales, aquellas vinculadas con la propiedad intelectual, entre ellas la informática y la publicidad. En total, las industrias culturales y creativas representan en España el 4,2% del PIB, con una importancia económica superior a la de sectores básicos como la agricultura o la energía.

Tabla I. Principales conceptos relativos a las industrias culturales y creativas

CONCEPTO	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
Industria cultural	Adorno y Horkheimer	1947	Análisis del carácter industrial que estaba adquiriendo la difusión cultural
Economía de la cultura	Baumol y Bowen	1966	La producción de las altas artes escénicas es inviable en el mercado
Industrias creativas	<i>UK Department for Culture, Media and Sport</i>	1998	Aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad, habilidad y talento individual; con un alto potencial de creación de riqueza y empleo, a través de la explotación de los derechos de propiedad intelectual
Ciudades creativas Clase creativa	Landry. Florida	2000 2002	No incluyen a los artistas sino a los profesionales, capaces de dinamizar la economía de la ciudad
Industrias culturales y creativas	<i>European Commission Green Paper</i>	2010	Sectores muy dinámicos e integrados por empresas muy innovadoras y con un alto potencial de crecimiento económico
Economía creativa	<i>UN Report on the Creative Economy</i>	2010	Concepto más amplio que incluye las industrias creativas

Fuente: Elaboración propia.

Un estudio elaborado por Ruiz Navarro *et al.* (2008) sobre creación de empresas en el ámbito cultural, con una muestra de 396 empresas y la valoración de un importante panel de expertos, pone de manifiesto el importante semillero potencial que representa el ámbito de la cultura para la creación de empresas en España. Los recursos estratégicos claves para el éxito de la empresa cultural identificados en este estudio hacen referencia a la capacidad para detectar oportunidades y conocimientos específicos del empresario creativo, su formación, normalmente universitaria y superior a la media de la que se da en otros sectores; así como a sus capacidades empresariales y directivas.

Por nuestra parte, y a través del proyecto impulsado por la Escuela de Organización Industrial, hemos analizado, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, los modelos de negocio de veinte empresas de la creatividad en España (Casani *et al.*, 2010). Para la selección de la muestra de empresas nos hemos apoyado en la clasificación que establece el documento UK - DCMS (1998) del Reino Unido, aunque con algunas modificaciones, ya que optamos por incluir al subsector del deporte y fusio-

nar los subsectores de *software interactivo de entretenimiento* con *software genérico*. Esto nos llevó a considerar empresas muy heterogéneas tanto por su área de actividad, como por su tamaño y localización geográfica. No obstante, estas organizaciones compar-ten el énfasis en la creatividad como capacidad básica, y la importancia concedida a su valorización a través de los correspondientes instrumentos de la propiedad intelectual e industrial.

Tabla 2. Ficha técnica del estudio

FICHA TÉCNICA: ESTUDIO INDUSTRIAS DE LA CREATIVIDAD (CASANI ET AL. 2010)		
FECHA DE REALIZACIÓN	Marzo - septiembre 2010	
METODOLOGÍA	Cualitativa sobre estudio de casos, a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de contenidos de <i>storytelling</i> mediante ATLAS.ti	
MUESTRA	Selección de conveniencia de 20 empresas españolas representativas de los distintos subsectores, tamaños y localización geográfica de las Industrias de la Creatividad	
EMPRESAS	SECTORES DE ACTIVIDAD	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA SEDE PRINCIPAL
La Despensa	Publicidad	Madrid
Ecosistema Urbano	Arquitectura	Madrid
La Fábrica	Gestión Cultural	Madrid
Muñecos Animados	Artesanía	Colmenar Viejo (Madrid)
Estudio Mariscal	Diseño	Barcelona
David Delfin	Moda	Madrid
José Luis Cuerda	Cine	Madrid
Celda Media	Cine	
Agencia Audiovisual Freak	Cine	Cáceres
Sones	Música	Barcelona
Arden Producciones	Artes Escénicas	Valencia
Susaeta Ediciones	Editorial	Madrid
Ilustrarte	Editorial	Madrid
Área de Trabajo (g+c)	Editorial	Granada
s2lsec	Software	Orkoien (Navarra)
Panda Security	Software	Bilbao
Gomaespuma	Radio	Madrid
Zinkia Entertainment	Producción Televisión	Madrid
Saski Baskonia	Deporte	Vitoria/Gasteiz
Real Madrid	Deporte	Madrid

Nuestro marco teórico de referencia ha sido el denominado *Enfoque Basado en los Recursos* (*Resource-based View*, algunos de cuyos autores pioneros son Penrose (1959), Wernerfelt (1984) y Barney 1991)), según el cual la empresa crea valor gracias a los recursos y capacidades que controla dando lugar a una ventaja competitiva. En el caso de las empresas creativas se observa su interés por lograr un impacto sensorial que hará únicos, a ojos de sus clientes, sus productos o servicios. Esta estrategia de diferenciación implica que han de llevar a cabo una adecuada gestión de sus recursos. Es decir, deben diseñar y realizar un proceso eficiente que integre su cartera de recursos, agrupándolos para crear competencias, y los apalanque de modo idóneo para la creación de valor (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

4. TENDENCIAS EMPRESARIALES EN LA ECONOMÍA CREATIVA

Los resultados obtenidos en la investigación nos han permitido detectar algunas de las principales características que están emergiendo en el ámbito empresarial de la economía creativa. Entre ellas vamos a destacar, la ruptura de la cadena de valor y la aparición de nuevos modelos de negocio, la importancia de la gestión de los recursos estratégicos clave, el desarrollo de los mercados en red y el valor de las emociones en la proposición de valor. Algunas de estas características las vamos a ilustrar con un número reducido de casos representativos.

4.1. Ruptura de la cadena de valor tradicional y aparición de nuevos modelos de negocio

En el contexto de la economía creativa, los modelos clásicos de análisis del sector, desarrollados en la década de los ochenta del siglo pasado y que habían servido para definir las estrategias genéricas (por ejemplo, el modelo de las cinco fuerzas difundido por Michael Porter basado en el concepto de poder de mercado), ya no pueden explicar por sí mismos la nueva realidad empresarial. El control de una importante cuota de mercado ya no garantiza el éxito futuro y prolongado en el tiempo de la empresa debido a la volatilidad de la demanda hacia otras fuentes y proveedores de valor. La descomposición de la cadena de valor tradicional –que se produce en muchos sectores económicos y especialmente en las industrias culturales y creativas por la expansión de las posibilidades

de la digitalización- ha impulsado la aparición de *redes de valor* en las cuales las relaciones lineales proveedor-cliente se convierten en relaciones de asociación más flexibles, con el fin de generar valor conjuntamente y adaptarse con más rapidez a los cambios del mercado. El fuerte desarrollo de las redes sociales, propiciado por Internet, implica un paso más en la transformación de las actividades económicas generadas de forma centralizada, normalmente dependientes de una gran empresa, hacia mercados en el interior de las redes sociales, en los cuales el valor se genera de una forma mucho más interactiva y descentralizada.

La principal ruptura se produce en la distribución, tradicionalmente controlada por las grandes empresas (*gatekeepers*) que en muchos sectores representaba un embudo por el cual tenían que pasar todas las posibles iniciativas que quisieran alcanzar el mercado. Con el desarrollo de Internet, las nuevas empresas de menor tamaño se pueden saltar los canales de distribución tradicionales, de forma que lo que anteriormente era una gran ventaja para las grandes empresas se puede convertir en su principal problema, pues han de mantener distintos canales de distribución con redes muy costosas que, sin embargo, no les garantizan el control del mercado. En contraste, las nuevas empresas aparecidas en la era de Internet pueden distribuir con un coste muy pequeño y sin estructuras fijas. El concepto de *modelo de negocio* se ha utilizado mucho en los últimos años para hacer referencia a esta ruptura de la cadena de valor lineal tradicional. Existe la posibilidad de crear, producir y distribuir sin prácticamente poseer activos tangibles. Cambia el modelo de negocio porque ha cambiado la estructura de organización de la actividad económica, como consecuencia de un cambio en los recursos estratégicos que hay que controlar para adquirir y mantener la ventaja competitiva. La convergencia de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones con las actividades multimedia han conducido a una importante transformación en la forma de producir, distribuir y consumir los contenidos creativos. Esta situación representa una amenaza para los grandes oligopolios que han dominado tradicionalmente estas industrias y, al mismo tiempo, una gran oportunidad para aquellas nuevas empresas capaces de desarrollar modelos de negocio que posibiliten aprovechar económicamente las nacientes posibilidades tecnológicas y estratégicas, a través de la explotación de unos recursos y capacidades que les permiten ofrecer productos diferenciados que generan valor para los usuarios.



4.2. La importancia de identificar los recursos estratégicos clave

Podríamos destacar que el recurso fundamental del que disponen la mayor parte de las empresas estudiadas es la creatividad, entendida como un conocimiento específico que pueden aplicar a las actividades que deciden desarrollar de una manera novedosa, en la línea de lo que Stoneman (2010) define como *soft innovation*. De hecho muchos de ellos se consideran como empresarios innovadores, además de emprendedores capaces de movilizar recursos para el desarrollo de sus proyectos. Esta creatividad se combina generalmente con personas con fuertes capacidades directivas y de gestión que garantizan la profesionalidad de las actividades emprendidas. En muchos casos se combinan las características de un creativo con las de un equipo gestor capaz de garantizar el buen fin de los proyectos. Esto se puede observar en la forma de trabajar de *Davidelfin*, empresa generada en torno al talento de este destacado creador del sector de la moda, cuyas actividades muestran una clara diversificación relacionada, en la que una gerente pone límites y coherencia al proceso creativo del diseñador.

En este sentido, resulta relevante el grado de compromiso poseído por parte de los fundadores e impulsores con cada una de las empresas analizadas. Este compromiso –en general compartido con todo el equipo- es lo que justifica que las personas que trabajan en estas empresas se dediquen con gran intensidad al proyecto. Su entusiasmo se contagia en muchas ocasiones a los colaboradores haciendo que todos compartan una misma visión. En muchos casos no se distingue la frontera entre la actividad laboral y la actividad social. Desde este compromiso con su actividad, los emprendedores creativos han sido capaces de cohesionar equipos de trabajo para gestionar los proyectos y consolidar comunidades de usuarios, que comparten sus valores y están interesados en las actividades que proponen.

Otro recurso fundamental de las empresas estudiadas es la red de relaciones del promotor creativo que le permite desarrollar una comunidad de usuarios en la que realizar sus actividades comerciales. Un ejemplo claro de esto es lo que ocurre en *Ilustrarte*, empresa de nueva creación que pretende convertirse en una referencia en el ámbito de la ilustración infantil, mediante la creación de una comunidad de ilustradores y de personas interesadas en esta actividad que sirva de plataforma para favorecer el intercambio con las editoriales.

También hay que destacar el hecho de que muchas de las empresas estudiadas sean Pymes, lo que no representa una debilidad sino que por el contrario nos muestra que estas empresas de pequeño tamaño pueden estar más cerca de la realidad de los mercados y disponer de los recursos adecuados para aprovechar las oportunidades que el nuevo entorno tecnológico e institucional les ofrece.

Estos aspectos son consistentes con el estudio de Ruiz Navarro *et al.* (2008) que pone de manifiesto que el éxito de la empresa cultural se construye a partir de recursos caracterizados más por ser valiosos y complementarios que por ser escasos o difíciles de imitar. Esto es, permiten evitar amenazas o aprovechar oportunidades emergentes, y pueden articularse entre sí de modo rentable. Dichos recursos comprenden los humanos (entendidos como personas que poseen conocimientos específicos sobre el sector cultural y, en menor medida, sobre administración empresarial), los financieros, los relacionales (relevancia de redes de contactos con clientes, proveedores, Administraciones públicas y competidores) los cognitivos (en especial, el conocimiento generado internamente por fundadores y empleados de la empresa cultural), y los relacionados con el uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación.

En buen número de los casos analizados en nuestro estudio, los modelos de negocio desarrollados tienen mucho que ver con la implicación del emprendedor, sus conocimientos específicos y red de contactos y las capacidades empresariales que garantizan la profesionalidad de los proyectos.

De manera ilustrativa, podemos observar algunas de estas características en el caso de *La Fábrica*, empresa privada dedicada a la gestión cultural que se define como “una empresa con alma” y cuyo objetivo consiste en promover el desarrollo de la cultura contemporánea a través de proyectos ambiciosos, de calidad y abiertos a la sociedad. Se trata de una empresa consolidada, con sedes en Madrid y Barcelona, que emplea a más de sesenta trabajadores y factura alrededor de nueve millones de euros anuales. Su actividad más reconocida es la realización del *Festival Photoespaña*.

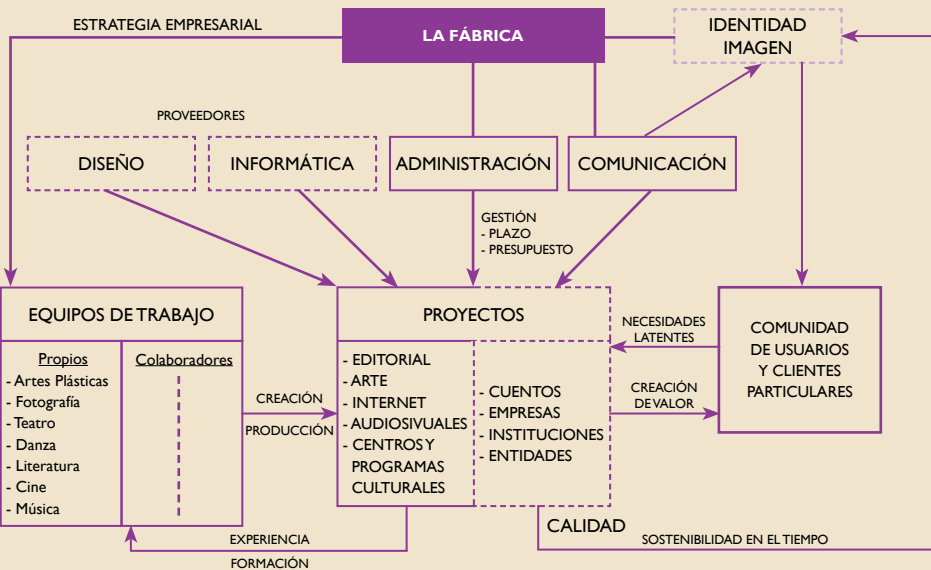
La **Figura 1** recoge nuestra representación de su modelo de negocio. En él se destaca la realización de proyectos específicos en diversas áreas de actividad. Cada una de ellas plasma la identificación de una oportunidad relevante desde el punto de vista



cultural y que, simultáneamente, pueda resultar viable en lo económico y sostenible en lo temporal. Los socios fundadores aúnan experiencias profesionales complementarias, uno en el campo de la cultura y el otro en el de la consultoría estratégica, lo que les permite disponer de los recursos clave para el desarrollo de sus actividades.

Tras aprobarse el proyecto, un equipo de profesionales propios y colaboradores externos lo desarrolla en cooperación con sus promotores y patrocinadores. La empresa tiene obsesión por la calidad y el acabado impecable del proyecto. Se persiguen las sinergias entre distintas actividades, de modo que cada proyecto se realice de manera integral. El desarrollo y aplicación de una metodología propia de gestión de proyectos le permite garantizar plazos y presupuestos. El rasgo final que cierra el modelo es el énfasis en la comunicación para consolidar una comunidad de usuarios. Serán ellos, en último término, los consumidores finales del producto cultural elaborado y, en consecuencia, los garantes del éxito del proyecto.

Figura 1. El modelo de negocio de LA FÁBRICA



Fuente: Casani (coord.) 2010.

4.3. El desarrollo de los mercados en red social

La representación de los modelos de negocio de las empresas analizadas ponen de manifiesto el carácter esencial que los mercados en red social (*social network markets*) tienen para el desarrollo y la continuidad de tales modelos.

En el ámbito de la creatividad, muchas empresas establecen su modelo de negocio a través redes sociales complejas en las que se establecen las operaciones de oferta y demanda. Están apareciendo de esta forma muchas actividades emergentes que se desarrollan en el marco de las redes sociales fuera de los límites tradicionales de los mercados establecidos. En ocasiones se produce la

integración de la función de producción y consumo en los propios participantes, lo que ha dado lugar a la acuñación de los neologismos anglosajones *producer* o *prosumer*. Estas expresiones reflejan una nueva situación en la que los consumidores de servicios y contenidos pueden ser al mismo tiempo generadores de algunos de ellos.

La idea del mercado en red social ha sido desarrollada por diferentes autores, como Potts, Cunnigham, Hartley y Ormerod (2008) para quienes las industrias creativas son “un conjunto de agentes en un mercado caracterizado por la adopción de nuevas ideas en el interior de las redes sociales para su producción y consumo”, lo que requiere un uso inteligente de las nuevas tecnologías para crear, consolidar y ampliar este tipo de mercados basados tanto en la conectividad como en estilos de vida que giran en torno a la identificación de la persona con un grupo definido por cada una de las redes sociales.

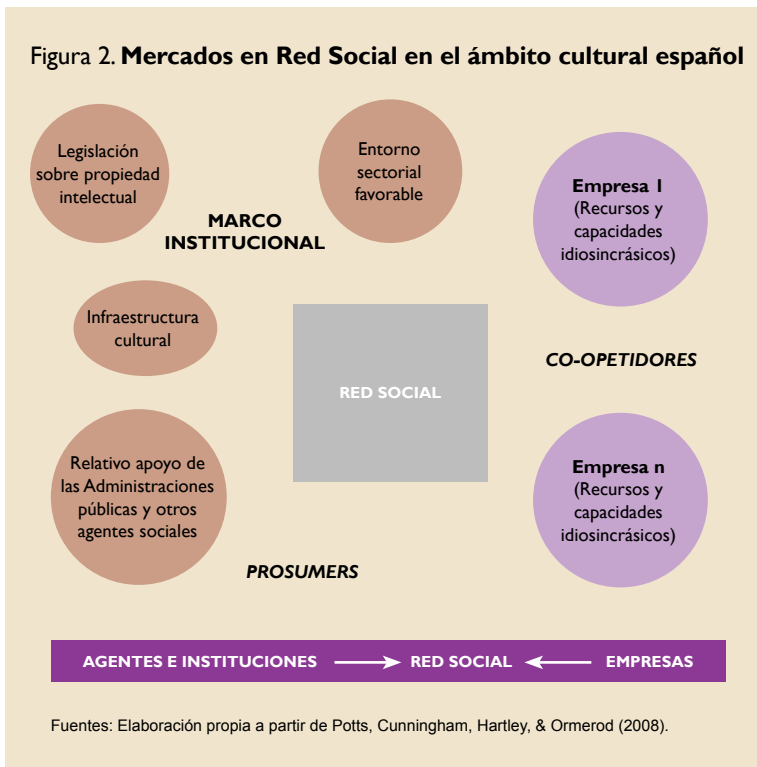
La red social la definen como un grupo de agentes individuales conectados que toman las decisiones de producción y consumo en función de las acciones o señales de otros agentes de la red. Lo fundamental sería la comunicación e interacción entre los agentes, más allá de su mera conexión. Las modas se convierten en un factor dinamizador y transformador de los mercados así generados, puesto que ejercen una influencia determinante sobre las decisiones, conductas y emociones de los miembros de la red. Dichas modas aparecen, crecen y desaparecen como fruto de la voluntad de otros miembros de la red.

Las redes sociales, que se configuran de manera descentralizada y neutral, tienen, de hecho, nodos de especial relevancia, que son

***En el ámbito de la
creatividad, muchas
empresas establecen
su modelo de negocio
a través redes sociales
complejas en las
que se establecen las
operaciones de oferta y
demanda***

aquellos que registran unos flujos de actividad con el resto de la red desproporcionadamente superiores a los de la mayoría de los nodos. Así, en las industrias más identificadas con la creatividad las transacciones económicas, de producción y consumo, se producen en el interior de y como consecuencia de la actividad de estas redes sociales, cuya función principal no es la asignación de los recursos sino la generación de nuevos recursos a través de los procesos creativos. Por tanto, encontramos aquí una ilustración de la argumentación de Wernerfelt (2011) según la cual el valor de un recurso (los derivados del proceso creativo) depende de los recursos previamente poseídos (aquí, la creación y mantenimiento de redes sociales por parte de la empresa) en función de los principales condicionantes institucionales y de entorno, tal y como se indica en la **Figura 2**.

Esto afecta no solo a las actividades consideradas generalmente como culturales o creativas, primer tipo de *soft innovation* identificado por Stoneman (2010) sino también a muchas otras industrias en las que el diseño, la publicidad y la moda se han convertido en



elementos importantes para el posicionamiento competitivo de los productos, que representan el segundo tipo de *soft innovation* considerado por éste mismo, y que constituyen de esta forma el núcleo de la denominada economía creativa, en la que lo importante es la generación, representación y coordinación de nuevas ideas. En suma, en toda actividad económica en la que bienes y servicios son valorados (total o parcialmente) a partir de su significado o carga simbólica. Esto es, su valor se deriva del hecho de que su consumidor (u otros agentes) pueden interpretarlos de un modo que es valioso para él. Precisamente dicha interpretación tendrá un impacto apreciable sobre las emociones del consumidor, generándose así un efecto de segunda ronda sobre la valoración del bien. Los elementos básicos de un mercado en red social, serían los agentes individuales participantes, las propias redes sociales y las organizaciones, instituciones y empresas que establecen el mercado en función de un determinado marco institucional. En cierta forma serían los mismos elementos que configuraban el sistema de valor, por ejemplo, en una actividad multimedia tradicional, en la que unas cadenas de televisión o de edición generaban unos contenidos que distribuían a través de sus redes de distribución para ser consumidos por los espectadores o lectores. La diferencia estaría en la consideración unidireccional de la actividad tradicional (productores distribuidores activos para audiencias pasivas), respecto a la característica multidireccional de las actividades de las redes sociales, en las que todos los individuos e instituciones se interrelacionan para crear valor –tanto simbólico como económico– de forma dinámica mediante la adopción simultánea de las funciones de producción y consumo de contenidos a través de la red. Un nítido ejemplo de esta forma de operar simultáneamente de productor y consumidor lo encontramos en el proyecto de *La Fábrica* aquí destacado:

La Fábrica en uno de sus proyectos aprovecha la *web* para lanzar el festival de cine **notodofilmfest.com**, que permite producir y distribuir cine (cortometrajes) de forma barata en Internet. Se facilita de este modo la difusión de la obra de los cineastas noveles, a quienes resulta muy difícil hacer una película y todavía más conseguir que el público la vea. El festival otorga unos premios por votación de los visitantes de la página electrónica, lo que supone un aliciente para que los propios autores inviten a sus allegados a ver y votar su obra. Así los proveedores de

contenido son los mismos consumidores, que a su vez promocionan sus productos en su entorno. Hasta el momento, se han celebrado ocho ediciones y se han visto doce millones de veces las películas. El festival ha encontrado un socio estable (lo que permite su viabilidad económica) en el güisqui Jameson, cuyos directivos están muy satisfechos con la colaboración porque les ha proporcionado el nicho dentro del ámbito cultural en el que quería posicionarse. El modelo de negocio de *La Fábrica* se construye sobre un mercado en red social configurado en torno a una gran base de datos de personas interesadas (que incluye usuarios, proveedores, y periodistas) a las cuales se les mantiene constantemente informadas de las nuevas iniciativas mediante el correo electrónico.

4.4. El valor de las emociones en los nuevos modelos de negocio

Un aspecto fundamental para comprender los modelos de negocio en los mercados en red social es identificar el importante papel que juega la gestión de las emociones en las propuestas de valor.

La caracterización del modelo de negocio que hacen Johnson, Christensen y Kagermann (2008) permite ver cómo operan en él las emociones. En su opinión, un modelo de negocio consiste en cuatro elementos independientes pero entrelazados, cuya combinación genera valor: la proposición de valor, los recursos, los procesos y la fórmula para obtener beneficios.

La *proposición de valor* describe el producto o servicio que ayuda al cliente, de forma efectiva, conveniente y asequible, a satisfacer una necesidad manifiesta. Esta propuesta puede abarcar tres dimensiones: la funcional, la emocional y la social. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española una proposición es la parte del discurso en que se anuncia o expone aquello de lo que se quiere convencer y persuadir a los oyentes. En la economía creativa, habría que destacar la importancia que en el discurso de la proposición de valor se concede a cada una de las tres dimensiones para comprender el modelo de negocio de la empresa. En general, en las empresas creativas el relato o *storytelling* pretende esa persuasión a partir de las emociones que evoca en el receptor. Buena parte de tales emociones tienen que ver con la dimensión social del sujeto y las actividades colectivas elaboradas por la red. Para Illouz (2007) la emoción es un fenómeno psicológico, cultural

y social. Esta autora habla del *capitalismo emocional*: una cultura en la que las prácticas y los discursos emocionales y económicos se configuran mutuamente. Así, el afecto llega a ser el aspecto esencial del comportamiento económico, y la vida emocional sigue la lógica del intercambio económico. De esta manera, las emociones se convierten en mercancías y las mercancías incorporan un componente emocional.

Para sintonizar emociones y mercancías se requiere un relato que, como indica Salmon (2008), sea creíble para los clientes. En el caso de las empresas de la creatividad, la proposición de valor descansa sobre un relato que enfatiza la importancia de las emociones, puesto que esas emociones entretejen las redes sociales que dan soporte al mercado ofreciendo un sentimiento de pertenencia y diferenciación a los clientes que es deseado por estos.

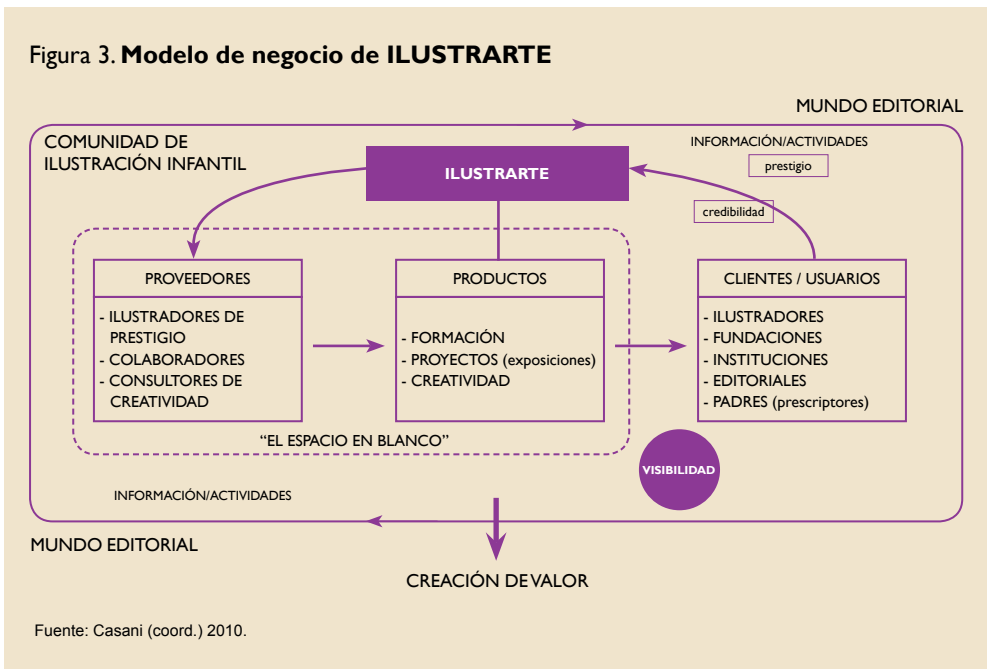
La incorporación de las emociones a las estrategias de negocio, así como la apelación a unas conductas y decisiones producidas por la interacción entre emoción y racionalidad, es un hecho contrastable en los casos presentados. Así, *Davidelfin* afirma en su página web que busca “provocar emociones”. Por su parte, *Ilustrarte* se plantea “mirar a su alrededor para descubrir nuevas pasiones y convertirlas en proyectos”.

Las empresas que basan su negocio en la creatividad tienen plenamente asumido que la calidad del entorno afectivo es crucial para el desarrollo de su actividad y la consecución de los objetivos. La creatividad y la innovación requieren entornos emocionales positivos. En general, las empresas analizadas configuran tales entornos alrededor de equipos de trabajo altamente cohesionados, donde las personas participan ampliamente en la labor creativa. Hemos observado en general equipos con estas características de los que forman parte personas con un alto potencial creativo que, además, saben escuchar y confrontar eficazmente sus ideas con el resto de miembros del equipo, lo que permite generar nuevos conceptos. Por ejemplo, en *Ilustrarte* el equipo directivo se plantea el reto de generar un espacio de intercambio que facilite la aparición de ideas transgresoras, apoyándose para ello en técnicas que favorecen el pensamiento creativo y el entendimiento mutuo. Por su parte, *Davidelfin* sienta semanalmente en torno a una mesa a un equipo que incluye desde los “creativos oficiales” a las responsables del taller de costura. El resultado es que todos ellos se sienten partícipes y corresponsables del proyecto empresarial.



En estas empresas (en muchos casos, pequeñas y emergentes) la generación de un entorno afectivo positivo se presenta como una estrategia para conseguir una organización ampliada, esto es, se busca que los productos de la empresa emocionen a las personas y que éstas pasen a formar parte de su red de influencia.

A modo de ejemplo, en la **Figura 3** se recoge nuestra representación de su modelo de negocio de *Ilustrarte* en el que se destaca la importancia de generar una comunidad de la ilustración infantil unida por lazos emocionales y profesionales, en torno a la creatividad y los intereses compartidos.



Ilustrarte tiene en marcha una estrategia para atraer a ilustradores a los que invitan a compartir un espacio creativo (*El Espacio en Blanco*) y una etiqueta (*Club de Ilustradores*), con los que van conformando una red cada vez más amplia de colaboradores. Tal red se mantiene afectivamente compartiendo ideas e intereses en reuniones (físicas o virtuales). *Davidelfin* también ha generado un conglomerado de personas próximas, incondicionales (sobre una urdimbre de relaciones de amistad, complicidad y confianza) que pueden participar en la presentación de cada nueva colección, producto o proyecto. Además de consumidores potenciales, pueden

convertirse en difusores de las novedades presentadas. Suelen ser personas con cierto reconocimiento social o artístico que con su apoyo potencian el valor de la marca.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CREATIVAS

En primer término, se constata la importancia que la economía creativa presenta hoy y en un futuro inmediato con respecto al progreso económico y social de los países desarrollados y en especial para España. Esa economía creativa tiene como eje vertebrador unos nuevos modelos de negocio que, en su diversidad, comparten características básicas y comunes.

1. Se necesita disponer de unos determinados recursos y desarrollar unas capacidades relacionadas con la fuerte implicación de los promotores de los proyectos empresariales, el dominio por parte de estos de conocimientos específicos, tanto en el ámbito de la actividad como en el de la gestión empresarial, la orientación hacia la creatividad y la denominada *soft innovation* y el establecimiento de una buena red de relaciones.
2. El análisis realizado sobre las propuestas de valor y las estrategias de las empresas creativas ha puesto de relieve la importancia creciente de las redes sociales que sirven de apoyo a la empresa. Por ello, es conveniente ofrecer proposiciones de valor que permitan la creación de comunidades de usuarios que, a través de la utilización de las modernas tecnologías de red social que ofrece Internet (*Facebook, Twitter, etc.*), faciliten la realización de transacciones económicas entre sus participantes.
3. Estas comunidades, que se gestionan como una red social, se construyen mediante una adecuada utilización de relatos (*storytelling*) dirigidos a generar emociones que crean y mantienen proposiciones de valor sobre las que se asientan los nuevos modelos de negocio. La pertenencia y participación en la comunidad representa un aliciente crítico para lograr el compromiso apasionado de diferentes personas que contribuyen a la creación del producto o servicio, así como a su consumo.
4. Al analizar los discursos que estas empresas utilizan para su presentación (modelo de negocio, estructura, productos, relaciones con el entorno...) puede verse cómo la accesibilidad y la gestión de la experiencia emocional operan en diferentes

ámbitos. Primero sobre el trabajo de los propios empresarios creando condiciones afectivas adecuadas para la creatividad -propia y de su equipo-. Segundo, en la captación de usuarios o consumidores de los productos creativos generados, y tercero en la generación de una red colaboradores que pueden convertirse en consumidores o *prosumers* indistintamente.

5. En muchos casos, la pertenencia a la comunidad actúa como credencial de la adhesión a un cierto estilo de vida, lo que permite a sus miembros distinguirse de la generalidad de consumidores. Sin embargo, hay que destacar que, en el ámbito de las industrias culturales, pueden no coincidir los clientes que generan los principales ingresos con los usuarios de los productos ofrecidos por la empresa y, sin embargo, estos últimos son clave para despertar el interés de los generadores de ingresos (publicidad, mecenazgo, subvenciones públicas, etc.).

Por último, consideramos que estos factores apuntados por el análisis realizado, especialmente los que tienen que ver con la constitución de redes sociales a partir de comunidades de usuarios trabadas por lazos emocionales, deberían ser considerados conjuntamente para una gestión empresarial eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Adorno, T. & Horkheimer, M. (1947): *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente*, Querido, Amsterdam (hay traducción española: *Dialéctica de la Ilustración: fragmentos filosóficos*, 9ª ed., Trotta, Madrid).
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, p. 99-120.
- Baumol, W.J. & Bowen, W.G. (1966): *Performing arts: The Economic Dilemma*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Casani, F. (Coordinador) (2010): *Industrias de la creatividad. Sectores de la nueva economía 20+20*, Fundación EOI, Madrid
- European Commission (2010): *Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries, COM (2010)183*, European Commission, Brussels.
- Florida, R. (2002): *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York, NY.
- Howkins, J. (2001): *The creative economy: how people make money from ideas*, Allen Lane/The Penguin Press, London.
- Illouz, E. (2007): *Intimidaciones congeladas. Las emociones en el capitalismo*, Katz Editores, Buenos Aires.
- Johnson, M.W.; Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008): "Reinventing your Business model". *Harvard Business Review*, December, p. 59-68.
- Landry, C. (2000): *The Creative City*, Earthscan, London.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York, NY.
- Potts, J.; Cunningham, S.; Hartley, J., & Ormerod, P. (2008): "Social network markets: A new definition of the creative industries", *Journal of Cultural Economics*, Vol. 32, núm. 3, p. 167-185.
- Ruiz Navarro J., et al. (2008): *Creación de empresas en el ámbito cultural*, Fundación Autor, Madrid.
- Salmon, C. (2002): *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, Península, Barcelona.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2007): "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box", *Academy of Management Review*, Vol. 32, núm. 1, p. 273-292.
- Stoneman, P.J. (2010): *Soft Innovation. Economics, Product Aesthetics, and the Creative Industries*, Oxford University Press, Oxford.
- United Kingdom-Department for Culture, Media and Sports (UK-DCMS) (1998): *Creative Industries Mapping Document*, disponible en http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407120701/http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4740.aspx
- UN (United Nations) (2010): *Creative Economy Report 2010. Creative Economy: A feasible development option*, disponible en http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2006): *Creative Economy and Industries*, UNCTAD, Geneva.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, núm. 2, p. 171-180.
- Wernerfelt, B. (2011). "The Use of Resources in Resource Acquisition", *Journal of Management, forthcoming*. Doi: 10.1177/0149206310371693.

NOTAS

1. Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Autónoma de Madrid; C/ Francisco Tomás y Valiente, 5; 28049 Madrid; España.

