



creatividad
cultura
y capital

La inversión de impacto en la economía creativa global

Enero 2021

Año Internacional
de la Economía Creativa
para el Desarrollo
Sostenible



Índice

- 05. Prólogo**
Sir Ronald Cohen
Global Steering Group for Impact Investment - Reino Unido
- 07. Introducción**
Laura Callanan
Upstart Co-Lab - EE.UU.
- Creatividad en acción**
- 15. Introducción**
Carolina Biquard y Bárbara Russi
Fundación Compromiso - Argentina
- 21. Textiles y destrezas: un museo que promueve la producción textil**
Hector Manuel Meneses Lozano
Museo Textil de Oaxaca - México
- 25. Las formas de lo desconocido: la tecnología y el futuro del teatro**
Sarah Ellis
Royal Shakespeare Company - Reino Unido
- 31. La incorporación del espacio público en El Cairo**
Omar Nagati
CLUSTER - Egipto
- 37. De apalancar a liderar: financiar la investigación y los programas multisectoriales para validar la economía creativa**
Sunil Iyengar
National Endowment for the Arts - EE.UU.
- 41. ¡Las upstarts te necesitan!**
Simon Cronshaw
junto con Peter Tullin
REMIX Summits - EE.UU.
- 47. La cultura como motor de desarrollo en la Ciudad de Buenos Aires**
Enrique Avogadro
Ciudad de Buenos Aires - Argentina
- 51. Hilandería Warmi, esencia ancestral en movimiento**
Juan Collado
Hilandería Warmi - Argentina
- 57. Generar impacto a través de festivales de arte y cultura**
Justyna Jochym
Festivals Adelaide - Australia
- 61. NEW INC: la primera incubadora tecnológica de arte y diseño es todo un éxito**
Bruce Nussbaum
NEW INC - EE.UU.
- 67. Escena Digital: Uniendo a la comunidad artística latinoamericana**
Alejandra Marti
Ópera Latinoamérica - Chile
- 71. Una iniciativa de medios para abordar el desafío de una audiencia joven**
Chani Guyot
RED/ACCIÓN - Argentina
- 75. Llegó el momento**
Karen Brooks Hopkins
Brooklyn Academy of Music - EE.UU.
- Entre palabras**
- 79. La creatividad es la respuesta que hemos estado buscando: este es el momento de adoptarla e invertir en ella**
Marisa Henderson y Amy Shelver
UNCTAD - Global
- Conectar capital de impacto**
- 83. Introducción**
Fran Sanderson
Nesta - Reino Unido,
junto con Sir Nicholas Serota,
Consejo de las Artes de Inglaterra - Reino Unido
- 91. Notas de campo de una inversora africana**
Judith Aidoo
Caswell Capital Partners - Ghana
- 95. Los artistas como emprendedores**
Creative Capital - EE.UU.
- 99. Reimaginar el financiamiento de las artes para un sector más resiliente: el rol del gobierno en la intersección de la creatividad, la innovación y el impacto**
Elizabeth MacKinnon
Consejo de las Artes de Canadá - Canadá
- 103. Inversión de impacto y diversidad en las artes: un esbozo del desafío que deseo resolver**
Kevin Osborne
MeWe360 - Reino Unido
- 107. Servicios gerenciales compartidos como estrategia de aceleración de empresas creativas**
Javier J. Hernández Acosta
Inversión Cultural y Universidad del Sagrado Corazón - Puerto Rico
- 113. Malba, un museo con ADN latinoamericano**
Eduardo Costantini
Malba - Argentina
- 117. Las industrias creativas: impulsando oportunidades económicas en Atlanta**
Sheoyki A. Jones
InvestAtlanta - EE.UU.
- 123. La banca ética latinoamericana como el corazón de la economía y de las industrias creativas**
Sebastián Cantuarias
Fundación Dinero y Conciencia - Chile
- 127. Un enfoque de cartera para invertir en la economía creativa**
Phil Kirshman
Impact Metropolis - EE.UU.
- 131. Capital de Riesgos Corporativo: ¿una provocación y una oportunidad para la economía naranja?**
Alejandra Luzardo
BID - Venezuela, EE.UU.
- 135. Impactos culturales de la economía creativa: Fondo Internacional para la Diversidad Cultural de la UNESCO**
Lázaro I. Rodríguez Oliva
UNESCO - Panamá
- 139. El alineamiento de capital para emprendedores creativos**
Alexander Kühl y Camille Canon
Purpose Ventures - Alemania, EE.UU., Suiza, Chile
- 143. La dinámica del poder, colaboración y creatividad**
Becky Schutt y Tristan Ace
British Council - Reino Unido
- 149. Intensidad creativa, cultura y nuevas vías para el desarrollo de Brasil**
Eduardo Saron
Itaú Cultural - Brasil
y Leandro Valiati,
Universidad Federal de Rio Grande do Sul - Brasil
- 155. Salvaguardar un momento creativo y cultural: el impacto de la COVID-19 en los sectores creativos de África**
George Gachara
HEVA Fund - Kenia
- 161. Una solución de financiamiento mixto para la moda sustentable y las empresas de impacto en Brasil**
Andre Melman
Trê - Brasil
- 167. Fu/iNDING CULTURE - El diseño de un fondo de impacto para respaldar el sector cultural de Italia**
Marco Zappalorto y Simona Bielli
Nesta Italia - Italia
- 171. Consideraciones sobre el oficio artesanal: la promesa en la base de la pirámide**
Chris Van Bergen
Nest - EE.UU.
- 177. Epílogo**
Yo-Yo Ma
Silkroad - EE.UU.

Reino Unido

Prólogo

Sir Ronald Cohen
Presidente, Global Steering Group
for Impact Investment

La importancia de la cultura, cuyos valores se transmiten a través de la labor creativa, es muy significativa en un momento en el que nuestro mundo se ve amenazado por el discurso polarizado y las *fake news*.

La inversión de impacto está generando nuevos modos de pensar para inversores y empresas. La toma de decisiones está dejando de regirse solo por la ganancia de dinero; ahora importa además mejorar vidas y el planeta. La transparencia del impacto creado por las compañías pronto se asemejará a la transparencia que tendremos disponible, como consumidores, empleados e inversores, sobre las ganancias que obtienen las compañías. Esto significará un giro de nuestras economías, de crear problemas ambientales y sociales a ofrecer soluciones para los grandes retos que enfrentamos.

Hasta la fecha, las inversiones en la industria creativa han pasado casi inadvertidas, debido en parte a que están clasificadas como desarrollo comunitario, préstamos para pequeñas empresas o microfinanciamiento, y en parte porque han sido relativamente pequeñas. Los instrumentos innovadores conocidos como de pago por resultado, como los bonos de impacto social, aún no se han implementado en las artes creativas.

Este informe resulta valioso porque centra la atención en nuevas maneras de financiar nuestra economía creativa. Así como los proveedores de servicios de beneficencia han estado adaptándose a la creciente disponibilidad de inversión de impacto para complementar las subvenciones que recaudan, y las empresas han empezado a buscar un impacto junto con una ganancia, también nuestras instituciones culturales e industrias creativas deben participar en los esfuerzos globales para lograr economías de impacto que sean justas y sostenibles.

Espero sinceramente que esta colección de ensayos estimule la aparición de nuevas ideas acerca de cómo financiamos la creatividad, y, en particular, acerca del papel que la inversión de impacto puede desempeñar para ayudar a que nuestras instituciones culturales y nuestra economía creativa más amplia extiendan su influencia y alcance. Solo entonces podrán desempeñar su papel esencial en la creación del tipo de mundo en el que deseamos vivir.



Sir Ronald Cohen
Presidente del Global Steering Group for Impact Investment



Sir Ronald Cohen es un filántropo pionero, inversor de capital de riesgo, inversor de capital privado e innovador social, que está impulsando la revolución de impacto global. Se desempeña como presidente del Global Steering Group for Impact Investment y de The Portland Trust. Es cofundador de Social Finance Reino Unido, EE.UU. e Israel; presidente cofundador de Bridges Fund Management y expresidente cofundador de Big Society Capital. Se graduó de la Universidad de Oxford y tiene un máster de la Harvard Business School. Es autor de varios libros, incluidos *The Second Bounce of the Ball* y más recientemente, *IMPACT: Reshaping capitalism to drive real change*.

Introducción

Laura Callanan
Socia fundadora, Upstart Co-Lab

El año 2021 ha sido declarado Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible por las Naciones Unidas. Los artífices de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, reconociendo la importancia del sector creativo, incluyeron la creatividad y la cultura, junto con la economía y la tecnología, a la hora de trazar el camino hacia el desarrollo global.¹ La creatividad y la cultura son reconocidas como factores que contribuyen al diálogo y el entendimiento entre los pueblos, empoderan a la gente para que se haga cargo de su propio desarrollo, y son la base de la innovación que puede promover el crecimiento inclusivo y sostenible.² La pandemia de la COVID-19 confiere a los esfuerzos conjuntos de los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones sociales una nueva dimensión, y pone de manifiesto la importancia de la economía creativa como parte de la recuperación global.³

La resolución de la ONU respecto de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible destaca este sector como una herramienta importante para alcanzar, de un modo inclusivo y equitativo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta resolución, que la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó por consenso el 19 de diciembre de 2019, fue copatrocinada por 81 países (aproximadamente la mitad del mundo).⁴

En un futuro cercano, en un mundo que intenta recuperarse de una pandemia y de sus efectos sin precedentes, el camino del crecimiento económico es incierto. Promover las industrias culturales y creativas de un modo estratégico para lograr una recuperación sostenible e inclusiva tendrá beneficios a largo plazo, incluidos, entre otros, una mejora de la calidad de vida, la estimulación de la innovación y, gracias a ello, una economía más resiliente y con mayor capacidad de adaptarse ante los desafíos.⁵

Las industrias creativas aportan el 3% del PIB global.⁶ Pero esto está cambiando rápidamente a medida que la economía creativa global crece a un 9% anual, y un 12% anual en el mundo en vías de desarrollo.⁷ El valor del mercado global para los bienes creativos se duplicó de USD 208 mil millones en 2002 a USD 509 mil millones en 2015, un aumento en las tasas de crecimiento de las exportaciones de más del 7% en 13 años.⁸ Según pronósticos recientes, en los próximos años la economía creativa representará alrededor del 10% del PIB global.⁹

La economía creativa no es solo uno de los sectores de la economía mundial de más rápido crecimiento, sino que tiene un carácter altamente transformador en cuanto a generación de ingresos, creación de empleos e ingresos procedentes de las exportaciones.¹⁰ No obstante, las oportunidades suelen estar distribuidas de modo desigual y, a menos que se realicen esfuerzos, el deterioro ambiental asociado a este crecimiento puede ser grave. En este momento existe una oportunidad – antes de que el sector se desarrolle aún más – de configurar la economía creativa de un modo más inclusivo y sostenible.

A nivel global se destinan USD 31 billones¹¹ de activos bajo administración a la inversión sostenible y de impacto. La inversión de impacto recompensa y escala aquellas empresas que cumplen con las normas de seguridad y dignidad del trabajador, ofrecen una compensación y beneficios justos, adoptan principios de diversidad y equidad, se involucran con la comunidad local y la respetan, y cuidan el medioambiente. El crecimiento de las inversiones de impacto se ha caracterizado por el desarrollo de instrumentos de inversión más eficaces, que intentan resolver las necesidades específicas de capital de industrias, temas de impacto, geografías y poblaciones.

Fundación Compromiso, Nesta y Upstart Co-Lab se han asociado para realizar este informe con el fin de crear conciencia

acerca del potencial que existe para realizar inversiones de impacto en la economía creativa global. Si bien la inversión de impacto en la economía creativa es aún incipiente, cada vez hay más ejemplos de inversores interesados y de emprendedores de la economía creativa con conciencia social y ambiental. Tanto los gestores de fondos de los países desarrollados (incluidos los Estados Unidos, el Reino Unido, Francia, Alemania y Suiza), como los de los países en vías de desarrollo (por ejemplo, en todo África Oriental) están empezando a poner en marcha instrumentos de inversión que vinculan la inversión sostenible y de impacto con la economía creativa.

En este informe 44 expertos de 17 países han contribuido textos acerca de dos temas: la *Creatividad en acción*, que ilustra cómo la economía creativa se encuentra abordando cuestiones clave de inclusión y sostenibilidad, y *Conectar capital de impacto*, que describe una gama de iniciativas para financiar la actividad creativa alineándola con valores. Asesores patrimoniales, inversores de impacto, emprendedores creativos, funcionarios de gobierno y líderes del mundo artístico y de la comunidad han compartido su visión acerca de la economía creativa como fuente de oportunidades de calidad que permitirán a los inversores que comprenden el poder del arte, el diseño, la cultura, el patrimonio y la creatividad lograr un impacto social y ambiental, además de una recompensa financiera.

Los ejemplos y las perspectivas plasmados aquí pretenden inspirar a los encargados de formular las políticas globales, los gestores de fondos y asesores patrimoniales, los inversores institucionales y particulares y los donantes filantrópicos del ecosistema global para que la inversión de impacto priorice la economía creativa. Esperamos que este informe sirva también para llamar a la acción a los mecenas y coleccionistas de arte, a las organizaciones creativas comerciales y filantrópicas, y a los principales artistas y diseñadores respecto de una nueva oportunidad para atraer recursos financieros a proyectos valiosos en los campos del arte, el diseño, el patrimonio y la creatividad.

1. globaldaily.com/how-to-connect-creativity-to-enterprise-and-sustainable-business

2. sdgfund.org/creative-industries-and-sustainable-development

3. UNCTAD, "How the creative economy can help power development", (recuperado el 25 de junio de 2020)

4. United Nations, International Year of Creative Economy for Sustainable Development.

5. unctad.org/creative-economy-programme/mandate

6. EY, *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries*, December 2015, p16

7. United Nations Development Programme and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *Creative Economy Report Special Edition*, 2013, p153

8. unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries

9. en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global_report_fact_sheet_en.pdf

10. en.unesco.org/creativity/publication/creative-economy-report-2013

11. gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf

¿Qué es la economía creativa?

La definición de lo «creativo» resulta a la vez nueva y eficaz.¹² El término «economía creativa» se introdujo en un artículo que escribió Peter Coy en 2000 acerca de la transformación inminente de la economía mundial, que pasaría de una economía industrial a una economía en que la fuerza más poderosa es «el poder cada vez mayor de las ideas».¹³ John Howkins desarrolló este concepto en el libro que publicó en 2001, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* (La economía creativa: cómo las personas hacen dinero de las ideas). Allí describe la economía creativa como una nueva forma de pensar y hacer que revitaliza la industria manufacturera, los servicios, el comercio minorista y la industria del entretenimiento, enfocándose en las destrezas o los talentos individuales, y el arte, la cultura, el diseño y la innovación.¹⁴

La «economía creativa» ocupó un lugar en la agenda económica y de desarrollo global durante la XI sesión de la Conferencia Ministerial de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD XI) en San Pablo, Brasil, en 2004.¹⁵ Luego, un grupo de trabajo compuesto por varios organismos de las Naciones Unidas definió la economía creativa esencialmente como «las actividades económicas derivadas del conocimiento, sobre las que se basan las 'industrias creativas'». La definición se extiende a todos los sectores de las industrias creativas que también se consideren una fuente importante de valor comercial y cultural, incluido el comercio, la mano de obra y la producción.¹⁶

Hoy las definiciones de la economía creativa se encuentran generalmente vinculadas con las iniciativas encaminadas a medir la actividad económica dentro de una geografía específica. Se elige un grupo relevante de industrias del arte, la cultura, el diseño y la innovación, y se evalúa la contribución económica de aquellas industrias dentro de una región. Un grupo exclusivo de industrias define cada economía creativa local, reflejando la cultura, las tradiciones y el patrimonio del lugar.

Basado en una investigación realizada por la Creative Economy Coalition (CEC), un grupo de trabajo de la National Creativity Network; el National Endowment for the Arts y el Bureau of Economic Analysis; Americans for the Arts; el Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido; Nesta, una fundación de innovación del Reino Unido; y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Upstart Co-Lab definió la economía creativa identificando un conjunto de 145 industrias involucradas con los insumos, la producción y la distribución de productos creativos, empleando el Sistema de Clasificación

de la Industria de América del Norte (NAICS). Upstart Co-Lab agrupa estas industrias en cinco pilares de la economía creativa: moda ética, alimentos sostenibles, medios de comunicación con impacto social, otras industrias creativas y lugares creativos.

Las industrias creativas a nivel global generaron un ingreso de USD 2,25 billones, y emplearon formalmente a 29,5 millones de personas en todo el mundo en 2013, el último año en que la UNESCO encargó una investigación.¹⁷ En los mercados emergentes, la economía artesanal es uno de los principales motores de empleo informal para cerca de 300 millones de personas,¹⁸ y se proyecta que alcance una valuación global de USD 985 mil millones para 2023.¹⁹

Definiciones de la economía creativa

Moda ética – Compañías que producen ropa, zapatos, joyas y accesorios, que abordan de modo proactivo los desafíos de la industria respecto de la mano de obra, el impacto ambiental, la gobernanza y/o la conservación del patrimonio cultural.

Alimentos sostenibles – Productores y proveedores de alimentos, bebidas y experiencias que abordan de modo proactivo la conservación de los recursos, la protección del patrimonio cultural y/o el acceso a los alimentos saludables, además de crear conciencia sobre ello entre los consumidores.

Medios de comunicación con impacto social – Compañías que aprovechan el poder de la comunicación, la narración y la tecnología para generar un impacto social positivo a escala, brindar una plataforma para las voces subrepresentadas y/o constituir una fuerza laboral diversa.

Otras industrias creativas – Otros negocios de instalaciones, insumos, producción y distribución en las industrias del arte, el diseño, la cultura y el patrimonio, que funcionan de manera sostenible, proporcionan empleos de calidad y generan impacto social.

Sitios creativos – Proyectos inmobiliarios que son asequibles, se dirigen a negocios o personas de la economía creativa, y benefician a los vecinos de la zona, tales como espacios de trabajo de bajo costo para artistas y empresas de la economía creativa.

¿Qué es la inversión de impacto?

Inversión de impacto es invertir con la intención de generar un impacto social y ambiental positivo y medible, además de un retorno financiero.²⁰ Es un enfoque de inversión que puede aplicarse a todo tipo de activos, y que se opone a la separación tradicional de los factores de riesgo ambiental, social y de gobernanza en las decisiones de inversión que solo se orientan a retornos financieros. Los inversores de impacto consideran no solo sus metas de retorno financiero, sino cómo alinear sus inversiones con sus objetivos y valores sociales y/o ambientales.

Si bien la terminología varía entre los especialistas, a los efectos de este informe, la inversión de impacto es el término paraguas que abarca conceptos como inversión sostenible, ESG (invertir en compañías que adoptan buenas prácticas ambientales, sociales y de gobernanza) e ISR (inversión socialmente responsable o inversión de impacto sostenible y responsable).

La economía creativa no es solo uno de los sectores de la economía mundial de más rápido crecimiento, sino que tiene un carácter altamente transformador en cuanto a generación de ingresos, creación de empleos e ingresos procedentes de las exportaciones

Definiciones de la inversión de impacto

A los efectos de este informe, la inversión de impacto es el término paraguas que abarca una variedad de conceptos superpuestos:

Los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) son datos no financieros que los inversores pueden considerar como parte de su análisis de inversión, para evaluar si sus inversiones promueven prácticas sostenibles, justas y eficaces, y mitigan riesgos potenciales.

Las inversiones de impacto son inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos, con la intención de generar un impacto social y ambiental medible además de un retorno financiero. Las inversiones de impacto pueden realizarse tanto en mercados emergentes como en mercados desarrollados, y tienen como objetivo un rango de rentabilidad que va desde valores por debajo del mercado hasta valores de mercado, dependiendo de las circunstancias. Los inversores de impacto buscan activamente colocar el capital en empresas y fondos que puedan aprovechar el poder positivo de la empresa.

Inversión socialmente responsable (ISR), inversión socialmente consciente, "verde" o ética es una estrategia de inversión que considera tanto el retorno financiero como el bien social. En general, los inversores socialmente responsables alientan prácticas empresariales que promueven el cuidado del medioambiente, la defensa del consumidor, los derechos humanos y la diversidad.

Inversión sostenible es la inversión que espera obtener beneficios a largo plazo en las áreas social, ambiental y de gobernanza. Para desarrollar acciones estratégicas se fija una visión de futuro sostenible como punto de referencia.

Fuente: missioninvestors.org

12. tandfonline.com

13. Peter Coy, "The Creative Economy," *BusinessWeek*, August 28, 2000; Creative Economy Coalition, *America's Creative Economy: A Study of Recent Conceptions, Definitions, and Approaches to Measurement Across the USA*, August 2013, p10

14. John Howkins, *The Creative Economy: How People Make Money*, 2001.

15. 11º período de sesiones de la Conferencia Ministerial de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD XI), San Pablo, Brasil, 2004, Consenso de San Pablo, párrafos 65 y 91.

16. Las industrias creativas incluyen una amplia gama de bienes y servicios que incluyen desde bienes como libros, pinturas, industrias musicales, DVD, juguetes hasta servicios como publicidad, investigación de mercado y servicios de opinión pública, servicios de arquitectura, ingeniería y otros servicios técnicos, servicios de investigación y desarrollo, y servicios personales, culturales y recreativos (incluidos servicios audiovisuales y otros servicios culturales y recreativos).

17. EY, *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries*, diciembre 2015, p16

18. Gupta, Neelam (2001) Invisible labor: social security for home-based workers of the garment, agarbatti and papad industries, Delhi, SEWA Bharat, p v and vi

19. Research and Markets, Ltd. "Handicrafts Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2018-2023." Research and Markets—Market ResearchReports—Welcome, June 2018

20. theiig.org/impact-investing/need-to-know/what-is-impact-investing

Si bien el término inversión de impacto se acuñó recién en 2008 y la transversalización de este enfoque tiene diez años, a lo largo de la historia su filosofía subyacente está presente en muchos ejemplos. Los inversores llevan mucho tiempo empleando sus inversiones para reflejar sus valores e impulsar un cambio social: desde los cuáqueros, que se negaron a permitir que sus medios económicos financiaran el comercio de esclavos, hasta órdenes religiosas que no invertían en “acciones pecaminosas”, y el movimiento anti-apartheid de desinversión de los años ochenta.

Además de este *screening* negativo,²¹ han surgido estrategias más proactivas, que no buscan solo limitar el universo invertible excluyendo actividades que se consideran perjudiciales para la sociedad y el medioambiente, sino fomentar activamente las oportunidades constructivas. Las instituciones financieras de desarrollo comunitario²² orientan las inversiones hacia la generación de oportunidades económicas en comunidades marginadas. Los fondos de impacto de etapas iniciales invierten de modo estratégico en compañías que promueven la energía renovable o respaldan deliberadamente a mujeres emprendedoras. Los fondos mancomunados de capital público, que giran alrededor de temas como la justicia social o los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, invierten en compañías con mejores prácticas corporativas alineadas con dichos objetivos.

A comienzos de 2018, los activos de inversión de impacto bajo administración a nivel global ascendían a USD 31 billones, un incremento del 34% respecto de 2016.²³ La cantidad de capital destinado a la inversión de impacto ha crecido significativamente en los últimos años a medida que las instituciones financieras líderes del mundo suman equipos de asesores expertos en inversión de impacto y lanzan nuevos fondos de impacto en respuesta a la demanda de clientes y a una conciencia cada vez mayor del papel que cumplen las empresas en la sociedad. En el momento de redactar el presente informe en 2020, Apollo Global Management, Bain Capital, Bank of America, BlackRock, Blackstone, Goldman Sachs, JP Morgan, Morgan Stanley y UBS tienen equipos especializados en inversión de impacto, y Generation Investment Management, KKR, LeapFrog Investments, Prudential Financial, Turner Impact Capital y UBS se encuentran gestionando fondos de inversión de impacto por un valor de USD 1000 millones o más.²⁴

El surgimiento de fondos especializados en inversión de impacto responde a expectativas cambiantes respecto del papel que desempeña el mundo de los negocios en la sociedad. Desde 2018 Larry Fink, CEO de BlackRock, la compañía de administración de activos más grande del mundo, ha insistido en las cartas anuales que escribe a directores ejecutivos e inversores,

en el vínculo existente entre las ganancias y la sostenibilidad, el largo plazo y el propósito. En sus cartas de 2020, afirmó que “la sostenibilidad debe ser nuestro nuevo estándar para invertir”.²⁵ En 2019, David Rubenstein, fundador y copresidente ejecutivo de The Carlyle Group (una compañía multinacional de capital privado, gestión de activos alternativos y servicios financieros) afirmó que, en el futuro, las compañías probablemente serán “juzgadas casi tanto por sus contribuciones y desempeño ambiental, social y de gobernanza como por su desempeño financiero. Y las compañías que tengan un buen desempeño ambiental, sociales y de gobernanza, quizá no tengan tanto valor en el mercado como lo tendrían hoy”. Rubenstein ratificó esta declaración en 2020 con un compromiso de toda la compañía de “invertir para generar impacto”, afirmando que “son precisamente las metas sociales del inversor de impacto –la diversidad y la inclusión, la sostenibilidad ambiental, la gobernanza responsable– lo que generan cada vez más la rentabilidad superior a la del mercado que busca el mercado en su totalidad”.²⁶ En su Declaración sobre el Objetivo de una Corporación, en 2019, Business Roundtable, una asociación que reúne a los CEO de las mayores corporaciones de los Estados Unidos, se comprometió con todas las partes interesadas –incluidos, clientes, empleados, proveedores, comunidades y el medioambiente–, al igual que con los accionistas, al afirmar: “instamos a los principales inversores a apoyar a las compañías que crean valor a largo plazo invirtiendo en sus empleados y en las comunidades”.²⁷ La declaración da cuenta de un cambio profundo respecto de la doctrina de los últimos cincuenta años que daba primacía a los accionistas.

Las definiciones de la economía creativa se encuentran generalmente vinculadas con las iniciativas encaminadas a medir la actividad económica dentro de una geografía específica; se elige un grupo relevante de industrias del arte, la cultura, el diseño y la innovación, y se evalúa la contribución económica de aquellas industrias dentro de una región

La inversión de impacto en la economía creativa actual

La economía creativa no ha sido bien comprendida por el sector de las inversiones de impacto. A modo de ejemplo, durante 10 años la Red Global de Inversiones de Impacto (GIIN por sus siglas en inglés) ha recopilado información acerca de arte y cultura en la encuesta anual de inversores de impacto que realiza a sus 289 miembros de todo el mundo, que en total representan una suma de USD 221 mil millones en activos de impacto bajo administración. En 2020 se informó que el sector de arte y cultura representa solo un 0,1% de los activos bajo administración, y que solo el 9% de los encuestados les asigna recursos. Sin embargo, el informe de 2020 indica que los líderes de la inversión de impacto están empezando a reconocer el error de restringir demasiado el concepto de economía creativa. Así, por primera vez la GIIN reconoció en el informe de 2020: “Es posible que los recursos que se asignan a algunos sectores sean mayores en la realidad que lo que se refleja en estos análisis. Por ejemplo, algunos inversores participan activamente del arte y la cultura a través de sus inversiones en otros sectores, como la vivienda y la educación. Estas inversiones pueden estar incluidas aquí en el sector de inversiones en vivienda o educación, aunque también tengan un impacto en el arte y la cultura.”²⁸

Una definición demasiado restringida de los sectores del arte y la cultura desaprovecha las oportunidades importantes y cada vez mayores que tienen los inversores de impacto a su disposición. El informe de 2018 de Upstart Co-Lab, *Hiding in Plain Sight: Impact Investing in the Creative Economy*,²⁹ identificó más de 100 fondos de capital privado, deuda privada e inversión inmobiliaria, que representan aproximadamente USD 60 mil millones en activos bajo administración, que habían estado activos en la economía creativa. El 19% de los fondos revisados contaban con estrategias explícitas de economía creativa o invertían exclusivamente en una o más de cinco categorías de la economía creativa. Un tercio de los fondos invertía en múltiples categorías de la economía creativa. La mayoría de los fondos del estudio se concentraba en temas de impacto vinculados con el medioambiente, los empleos de calidad, las mujeres y las niñas, o los emprendedores de color. Si bien la creatividad y la cultura no eran la prioridad declarada de la mayoría de los fondos analizados, muchas de las compañías de sus carteras pertenecían a las industrias creativas, lo cual demuestra una estrecha correlación entre la economía creativa y el impacto social y ambiental.

En los últimos años ha crecido significativamente la preocupación de los consumidores respecto de cómo se producen sus alimentos, sus prendas de vestir y los productos

de entretenimiento que consumen. Puede que en el pasado el bienestar de la humanidad y la salud del planeta hayan sido cuestiones de nicho, pero se han convertido hoy en una tendencia transversalizada. Los consumidores están exigiendo prácticas de negocio sostenibles y éticas en las empresas de las que son clientes y están votando con sus billeteras. Pero no se trata solo de la sostenibilidad y la ética. Los consumidores también se encuentran reclamando productos y experiencias más interesantes, más variados y más auténticos. Los cambios en el poder adquisitivo en todo el mundo obligan a las compañías a diversificar su oferta para atraer a muchos más públicos diferentes.

Los inversores de impacto se sienten atraídos a la economía creativa por su escala: problemas globales, grandes oportunidades de mercado, fuerte demanda de los consumidores. Los primeros inversores de impacto en la «moda ética» están intentando reinventar la cadena de suministro mundial priorizando la sostenibilidad ambiental y mejorando los medios de subsistencia. Los inversores en comida sostenible apuestan a que nuevos productos y experiencias deliciosas y emocionantes se traduzcan en personas saludables y un planeta sano. Los pioneros de los medios de comunicación con impacto social advierten el poder que tienen las historias que provienen de voces que antes estaban subrepresentadas para formar opiniones e impulsar la acción; simultáneamente, crean empleos de calidad y oportunidades económicas. Los desarrolladores de bienes raíces en los Estados Unidos, en sitios como Denver, Chicago, Los Ángeles y Nueva York, están incorporando la creatividad y la cultura a proyectos de gran escala, que tienen usos e ingresos mixtos, añadiendo así valor a sus activos y a las comunidades circundantes. La intersección fundamental de ganancias y propósito se manifiesta en cada una de las industrias que forma parte de la economía creativa.

21. El *screening* negativo hace referencia a la exclusión de compañías que no cumplen con criterios específicos y predeterminados.

22. Las instituciones financieras de desarrollo comunitario son instituciones financieras privadas que están comprometidas con ampliar las oportunidades económicas de las comunidades de bajos ingresos, facilitando el acceso a productos y servicios financieros para los residentes y las empresas locales; este modelo se desarrolla principalmente en los Estados Unidos.

23. greenmoney.com/global-sustainable-investment-review-2018

24. impactassets.org/publications_insights

25. blackrock.com/corporate/investor-relations/blackrock-client-letter

26. carlyle.com/global-insights/research/impact-investing-investing-impact

27. opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment

28. thegiin.org/research/publication/impin-survey-2020

29. upstartco-lab.org/hiding-in-plain-sight

Ejemplos de la inversión de impacto en la economía creativa

La economía creativa tiene la capacidad de cautivar, involucrar, educar y activar a consumidores más conscientes, como para obtener los beneficios de las cadenas de suministro éticas y sostenibles, y de todo el poder que tienen los medios de comunicación para impulsar cambios positivos. Los inversores de impacto más experimentados ya están poniendo el capital a trabajar en la moda ética, la comida sostenible y los medios de comunicación con impacto social, a fin de lograr objetivos sociales y ambientales, tales como la conservación ambiental, la igualdad racial y de género, y el acceso a oportunidades económicas. Quienes están interesados en promover una economía creativa que sea inclusiva, equitativa y sostenible encontrarán muchas oportunidades para desplegar sus capitales alineados con valores. Los coautores de este informe proporcionan testimonios elocuentes respecto del poder que se genera cuando se conecta a inversores comprometidos con emprendedores creativos.

A continuación se incluyen otros ejemplos de fondos que permiten que los inversores de impacto desplieguen capital para la economía creativa:

Community Investment Management (CIM) es un administrador institucional de inversiones de impacto que proporciona financiamiento estratégico de deuda para escalar y demostrar innovación responsable al financiar a pequeñas empresas y otros prestatarios con poco acceso al crédito en los Estados Unidos. CIM invierte en los productos crediticios de prestamistas innovadores no bancarios, incluidos, entre otros, plataformas online de *marketplace lending* que están abordando la brecha de financiamiento entre los bancos y los prestamistas alternativos de alto costo. CIM financia de dos a tres veces más empresas pertenecientes a mujeres, personas de color y veteranos que los bancos e instituciones financieras convencionales. En su conjunto, las empresas financiadas por CIM generaron ingresos totales por USD 8 mil millones, crearon 10.000 empleos y mantuvieron otros 69.000 puestos de trabajo. Además, el 24% de la cartera de préstamos para pequeñas empresas de CIM está destinado a la economía creativa tal como la define Upstart Co-Lab.

LISC NYC Inclusive Creative Economy Fund financia espacios de trabajo asequibles que permiten que los creativos inicien y desarrollen empresas, contraten empleados para empleos de calidad de la economía creativa del siglo XXI, y mantengan el espíritu de la ciudad de Nueva York como el lugar donde se

produce y no solo se consume creatividad. Se trata del primer fondo de inversión de impacto dirigido a las artes, el diseño, la cultura y la creatividad en el contexto del desarrollo comunitario, y está gestionado por la Local Initiatives Support Corporation (LISC). El fondo, que cerró 2019 en USD 6,2 millones, ofreció a los inversores un bono a ocho años con un interés anual de 2,75%. LISC tiene una calificación AA de S&P. El fondo se desarrolló y se lanzó en sociedad con Upstart Co-Lab.

Purpose Evergreen Capital GmbH & Co. KGaA (PEC) es un holding que aporta capital paciente para financiar compañías comprometidas con la propiedad responsable ("steward ownership"), un enfoque económico y legal de la gobernanza corporativa que asegura la autodeterminación organizacional y protege la misión y la independencia de la compañía a largo plazo. Las empresas de propiedad responsable están gobernadas por quienes participan directamente de las operaciones del negocio, no por accionistas externos. PEC se enfoca en cuatro objetivos de impacto: apoyar la gobernanza corporativa equitativa, promover la seguridad económica de los empleados, fomentar la inclusión en el lugar de trabajo y alentar el desarrollo comunitario por medio de la creación de empleo. PEC invierte en compañías rentables y maduras, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en sectores que incluyen la moda y los textiles, los alimentos orgánicos y la agricultura, y las plataformas digitales. PEC reporta que aproximadamente el 60% de su cartera de inversiones actuales y las previstas para el futuro se encuentra en la economía creativa tal como la define Upstart Co-Lab.

La economía creativa como fuente de capital de inversión de impacto

Los fondos de pensiones, los fondos soberanos, las fundaciones de caridad y las universidades han sido activos inversores de impacto institucionales durante los últimos diez años. Si bien este informe se enfoca principalmente en las oportunidades de inversión de impacto que están disponibles en la economía creativa, sería incompleto si no incluyera también las instituciones del sector cultural como fuente potencial de capital de inversión de impacto. Se trata de una nueva función para estas organizaciones, pero ya existen algunos ejemplos iniciales.

En 2020 Netflix, una compañía con sede en los Estados Unidos, que produce y provee servicios de medios y cotiza en bolsa, asumió el compromiso de destinar el 2% de sus tenencias en efectivo –en un principio, hasta USD 100 millones– a organizaciones e instituciones financieras que apoyen directamente a las comunidades afroamericanas en los

Estados Unidos. Netflix lo define como parte de su compromiso con la igualdad racial y un esfuerzo por resolver un factor que contribuye a que el 19% de las familias afroamericanas tengan un patrimonio negativo o directamente ningún patrimonio, lo cual es más del doble de la tasa de los hogares blancos, según la Reserva Federal de los Estados Unidos.

En 2019 la Fundación Andy Warhol destinó el 25% de su fondo patrimonial de USD 300 millones a una estrategia socialmente responsable. Ese mismo año, la Souls Grown Deep Foundation & Community Partnership, dedicada a impulsar el trabajo de artistas afroamericanos del sur y a apoyar sus comunidades promoviendo el empoderamiento económico, la justicia racial y social y el progreso educativo, adoptó una política 100% enfocada en la inversión de impacto. Building for the Arts, una productora de iniciativas artísticas comunitarias, y Creative Capital, un financiador de artistas innovadores, invirtieron de sus fondos patrimoniales en el Fondo Inclusivo de Economía Creativa de la Ciudad de Nueva York perteneciente a la Local Initiative Support Corporation, el primer fondo de desarrollo comunitario destinado a la inversión de impacto en la economía creativa de los Estados Unidos (desarrollado en sociedad con Upstart Co-Lab), en 2018 y 2019, respectivamente.

Desde 2018, el Museo del Louvre ha asignado el 5% de su fondo de € 250 millones a la inversión socialmente responsable, haciendo hincapié en empresas de artesanías tradicionales, turismo cultural, patrimonio cultural y educación, todas temáticas vinculadas a la misión del museo.³⁰ Por ejemplo, el fondo ha invertido en Mirabaud Patrimoine Vivant (Patrimonio Vivo), un fondo de inversión privado centrado en negocios de artesanos europeos y artesanías tradicionales, que pertenece a Mirabaud Asset Management, una gestora de fondos comprometida con la inversión socialmente responsable. Las inversiones también incluyen Alpha Diamant II, un fondo de capital privado que invierte en desarrollo de capitales y que dona el 80% de la rentabilidad que supera el 5% al apoyo de la educación; y Alter Equity, un fondo de riesgo que invierte en empresas que generan soluciones ambientales y sociales y que dona la rentabilidad que supera el 5% a proyectos de patrimonio cultural francés; ambos fondos están generando un «rendimiento excelente».³¹

En 2016 el Museo Field de Chicago y el Museo Americano de Historia Natural de Nueva York se comprometieron a desinvertir en combustibles fósiles para alinearse con su programa y su postura política respecto del cambio climático.³² En 2015 el Instituto de las Artes de California (CalArts) se comprometió a desinvertir en combustibles fósiles, e informa que entre 2016 y 2020 el cambio generó ganancias de inversión

de aproximadamente USD700.000 para CalArts.³³

Al momento de publicarse el presente informe, existe una gran incertidumbre respecto del futuro. Ojalá este sea el inicio de un esfuerzo conjunto de todos los países del mundo por lograr un cambio social y ambiental positivo mediante la economía creativa en tanto el mundo se reconstruye tras la pandemia de la COVID-19.

30. [Louvre-Endowment-Fund-Annual-Report-2018.pdf](#)

31. Correspondence with Philippe Gaboriau, CEO, Louvre Endowment Fund, 9 October 2020.

32. [mashable.com/2016/12/12/museum-natural-history-fossil-fuel-divestment](#)

33. [educationlive.com/news/will-colleges-shift-to-sustainable-investing-continue-amid-the-pandemic](#)



Laura Callanan es la socia fundadora de Upstart Co-Lab, que está conectando la inversión de impacto con la economía creativa. Antes de lanzar Upstart Co-Lab, Laura fue vicepresidente senior del National Endowment for the Arts; consultora de la Oficina del Sector Social de McKinsey & Company; directora adjunta de la Rockefeller Foundation, donde gestionó el fondo y colideró la inversión de impacto, concretando dos inversiones en la economía creativa. Asimismo, fue profesora visitante del Banco de la Reserva Federal de San Francisco, profesora residente en UC-Berkeley/ Haas School of Business, y becaria Bellagio de la Rockefeller Foundation. Preside el GlobalGiving Foundation, asesora a Shift Capital, y es miembro del British Council Creative Industries International Council.

La creatividad en acción

Carolina Biquard, Directora Ejecutiva y
Bárbara Russi, Directora Creatividad, Cultura y Capital,
Fundación Compromiso

Esta sección del informe apunta a destacar y celebrar el proceso por el cual los artistas innovadores, emprendedores culturales e inversores de impacto pueden unirse para trabajar juntos de modo colectivo para el bien mayor de la sociedad, y demostrar el gran potencial positivo de la economía creativa en su totalidad. Compartimos historias de comunidades colaborativas que crean un propósito cultural. En ellas el desarrollo de asociaciones flexibles, basadas en la confianza, libera una variedad de recursos que potencia la creatividad para movilizar el capital y lograr resultados.



Este segmento destacará experiencias que catalizan los emprendimientos de los artistas para inspirar la innovación. Aprenderán acerca de la contribución que pueden hacer las industrias creativas para el futuro de las ciudades, el bienestar, la migración y la cohesión social. Conocerán las mejores prácticas en el ámbito de la creatividad para enfrentar la pandemia de la COVID-19 con el objetivo de alentar un impacto duradero.

Les presentamos el modelo de Potrero Digital (PD), una red de escuelas de oficios digitales, orientada a la generación de empleo y la obtención de trabajo para jóvenes en situación de vulnerabilidad, en la economía digital. No existe una traducción literal para la palabra «potrero» en inglés, pero puede intentar definirse como un terreno o campo abandonado en un vecindario donde los niños se reúnen para jugar al fútbol. El nombre «Potrero Digital» representa el espíritu del proyecto

porque alienta a esos mismos niños cuando ya son jóvenes, que se criaron jugando en estos terrenos, a sumar una educación digital para construir un futuro en el que el esfuerzo potencia la oportunidad. La comunidad de Potrero Digital incluye en este momento unos 3100 estudiantes provenientes de barrios vulnerables situados en los distritos más marginales de la Argentina, y operaciones que se inician en Brasil, México, Chile y Uruguay. Sabemos que el programa es económicamente sostenible cuando se practica a escala. Para resumir, el objetivo de Potrero Digital es entrenar a jóvenes en oficios digitales y ofrecer oportunidades de empleo calificado para un segmento de la población habituado a realizar oficios manuales.

Potrero Digital se incubó en el Fondo Nacional de las Artes (FNA) argentino, como parte del liderazgo creciente del movimiento Arte y Transformación Social. Su finalidad era promover habilidades digitales creativas y ampliar oportunidades artísticas. Concebido originalmente como una academia de cine –junto con el director de película y ganador del Oscar, Juan Campanella y Gastón Goralí, tras el éxito de la película de animación Metegol en 2013 – terminó siendo una escuela de marketing y animación digital, como respuesta a las necesidades crecientes de empleo del país. El FNA fue una plataforma de lanzamiento ideal porque prestó apoyo financiero para el alcance total del proyecto: becas para entrenar y crear; donaciones para las organizaciones sin fines de lucro que le dan contención y ayudan a sacar

adelante a Potrero Digital dentro de sus comunidades locales, y créditos blandos para equipar las instalaciones y para poner en marcha emprendimientos artísticos y digitales. Luego de la etapa de incubación, Potrero Digital pasó a ser supervisado por la Fundación Compromiso, y empezó a escalar centros o “nodos” como parte de su estrategia de expansión. La disrupción causada por la COVID-19 aceleró la transformación hacia un formato 100% digital. Esta situación también amplió las fronteras y catalizó el crecimiento haciendo posible estructuras más flexibles que beneficiaran oportunidades emergentes de negocios.

La Fundación Compromiso (FC) es actualmente la organización sin fines de lucro responsable del diseño del programa, la construcción institucional y la estructura financiera y legal. El cambio de estatus –de pública a ONG

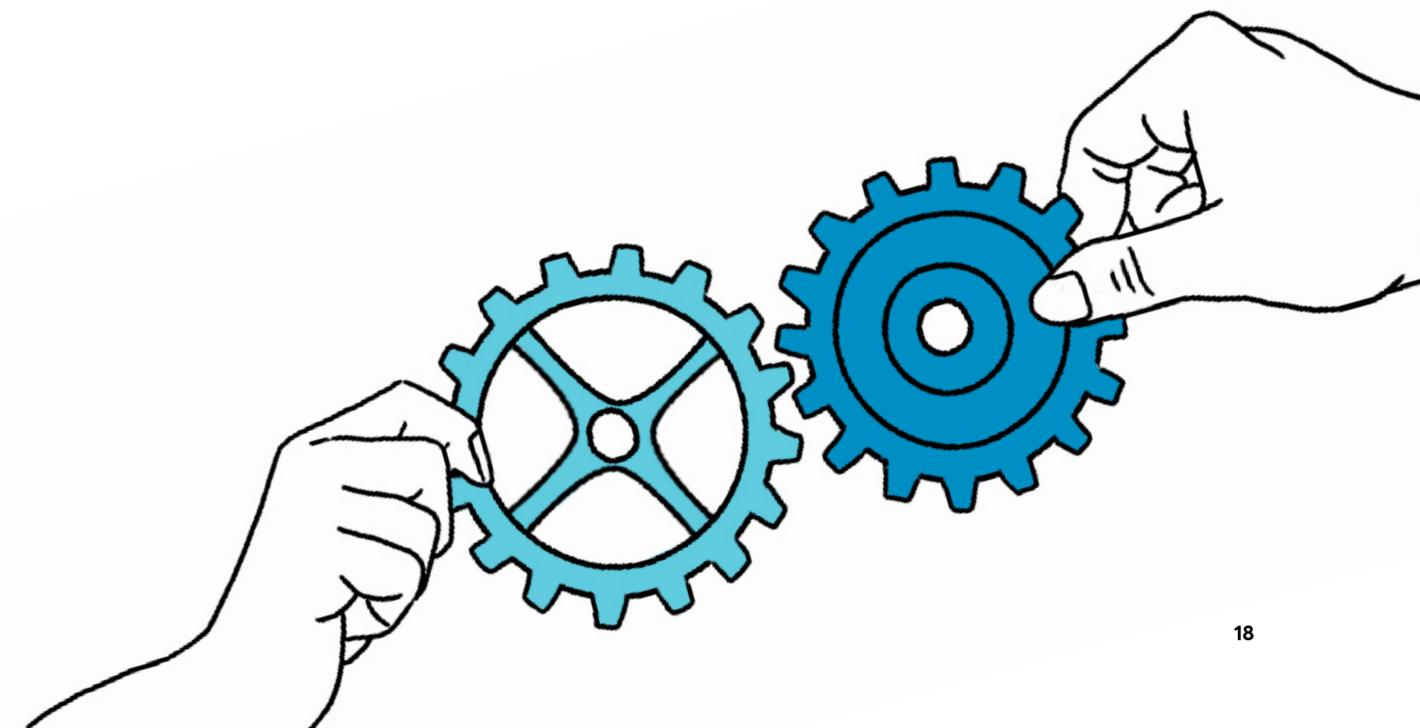
con socio fundador– no detuvo las negociaciones en marcha para financiar la escalabilidad. Por el contrario, desde sus inicios el programa entero se concibió de este modo: el sector público como inversor y no productor, y las entidades autónomas, tales como organizaciones benéficas o universidades, como dueñas y productoras del nuevo Potrero Digital.

La Fundación Compromiso consiguió reunir el capital para darle continuidad y fortalecer el programa: el financiamiento filantrópico provino de un grupo de bancos, empresas de tecnología, organizaciones multilaterales, y, en parte, de financiamiento público otorgado a través de incentivos fiscales. Los subsidios inteligentes son esenciales para llegar a los mercados menos requeridos, porque están estructurados para alcanzar los resultados esperados de modo eficiente y eficaz. Algunos de los auditores locales y regionales de capital filantrópico consideran que Potrero Digital es un punto de encuentro entre las agendas globales que se ocupan de la juventud, los mercados laborales, la educación y la igualdad. La Fundación Compromiso elaboró el enfoque de emplear el subsidio inteligente como medio para escalar un producto con elevado potencial y como herramienta para atraer la participación de formas de financiamiento con una orientación más comercial. Un sistema adecuado para estructurar el capital donado puede resultar absolutamente crucial para asegurar el desarrollo del mercado y el logro de resultados.

Un sistema adecuado para estructurar el capital donado puede resultar absolutamente crucial para asegurar el desarrollo del mercado y el logro de resultados

Potrero Digital eligió el camino de pagos por resultados, diseñados como bonos de inversión ligados con carreras profesionales, que apuntan a redistribuir tanto el riesgo como los beneficios. Los acuerdos de riesgo compartido con foco en los estudiantes son un camino mixto en que la filantropía tradicional se desplaza hacia la inversión catalítica. Se trata de un enfoque del capital que resulta más paciente y con mayor tolerancia al riesgo. Cuando surge una iniciativa social, se necesitan donaciones de capital no reintegrables para poder tomar el riesgo adecuado e ir aprendiendo lo que funciona. A medida que se desarrolla una iniciativa, también lo hacen las asociaciones, alianzas y relaciones basadas en la confianza, las cuales permiten evolucionar hacia la distribución del riesgo entre las partes, en tanto este se va entendiendo mejor. Quien estableció estos criterios con firmeza fue el primer filántropo con el que trabajamos, la fundación JP Morgan, que necesitaba medir el costo de preparar a jóvenes desfavorecidos para ingresar en la economía digital. Una ventaja importante de la estrategia por resultados es la posibilidad de medir el impacto real, porque las mediciones proporcionan un lenguaje común para evaluar los negocios que se encuentran en los portafolios de los inversores de impacto. Solo podrán escalar aquellos proyectos que puedan demostrar ser exitosos, por lo menos, a cierto nivel. Las grandes creaciones, las grandes intenciones y las grandes inversiones comienzan por enfocar la atención, y las mediciones incorporan los datos que refuerzan los modelos para escalar la inversión de impacto de las industrias creativas.

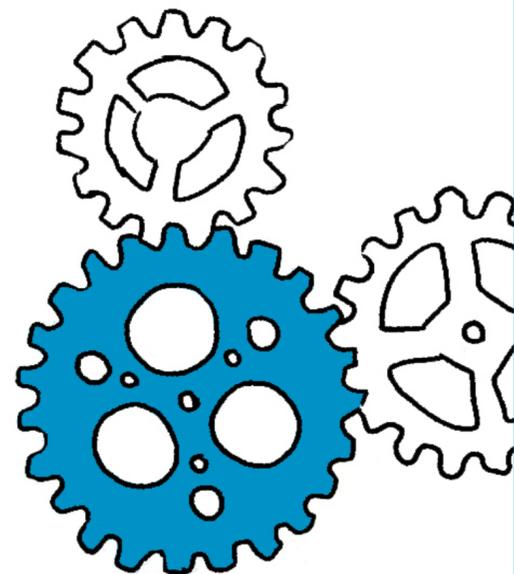
Compromiso Digital es el emprendimiento social creado para dirigir el retorno financiero y con fines de lucro de Potrero Digital. El modelo se basa en escalar sostenibilidad mediante contratos de futuro: las ventas futuras de servicios digitales proveen a los estudiantes el capital inicial requerido, que luego reembolsarán según un cronograma de fechas preestablecidas, dependiendo de que cuenten con ganancias suficientes. De este modo, el capital se invierte de manera productiva en la economía creativa, y permite que florezca la creatividad y se multiplique la actividad económica. Para los estudiantes de Potrero Digital, la medida del éxito es la inserción laboral. Los módulos que enseñan animación y videojuegos resultaron semilleros para descubrir a jóvenes creadores y para empoderarlos. Además, impulsaron la tendencia de trabajo *freelance*, un beneficio particularmente relevante durante los confinamientos a los que obligó la COVID de este año, pues ya estaba instalada la infraestructura del trabajo en casa. Los alumnos desarrollan sus habilidades a través de una educación estructurada, y aprenden orgánicamente beneficiándose de un proceso de mentoría cuando salen a trabajar a las empresas o lo hacen por su cuenta. Compromiso Digital provee un marco orientado a las diferentes etapas del camino, ligado a la solución de cuestiones sociales fundamentales. Para ello cuenta con voluntarios de las empresas, que se reinventan como *coaches* de los estudiantes que empiezan a trabajar.



Este es solo un ejemplo del aspecto más general que queremos destacar en esta sección del informe: el hecho de que se pueda hacer rendir la creatividad en beneficio de individuos, comunidades y la sociedad en su conjunto, promoviendo las economías local, nacional e internacional en el proceso. Aunque se trate de un alcance inevitablemente limitado, hemos querido representar una selección de geografías y sectores lo más variada posible, utilizando principalmente las redes inmediatas de Upstart CoLab, Nesta y Fundación Compromiso, y contando con la generosa donación de tiempo y *expertise* de nuestros apreciados contribuyentes.

Mientras preparábamos este informe, nos comunicamos con el artista israelí Eyal Gever. Eyal integra un colectivo de artistas que creó el proyecto *Plastivore*. Esta obra, que utiliza la inteligencia artificial para generar una solución humanitaria a la contaminación global por plásticos, ha sido elegida para ser presentada en la Bienal de Venecia 2022. *Plastivore* es una obra de arte automatizada que utiliza impresoras 3D: consume plástico y lo transmuta en bloques para la construcción de espacios sociales. En el momento de establecer el contacto con Eyal Gever, Fundación Compromiso ya estaba trabajando con el estudio internacional de arquitectura *CAUKIN* para construir la primera escuela de Potrero Digital en el *Barrio 31*, uno de los asentamientos precarios más grandes y visibles de la Ciudad de Buenos Aires. Allí existe un esfuerzo por parte del Estado por reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida de los residentes y, al mismo tiempo, crear las condiciones para un cambio en la urbanización del barrio. Gracias a que pudimos establecer un contacto mientras realizábamos este informe, hoy vamos camino de construir el Centro Potrero Digital con bloques de plástico fabricados por alumnos a partir de los desechos reutilizados del Barrio 31. El Centro Potrero Digital de plástico será incluido como un estudio de caso en *Plastivore*, el proyecto artístico que se presentará en la Bienal. Cuando se trata de oportunidades, la innovación siempre es exponencial. El Centro Potrero Digital del Barrio 31 utilizará la programación de diseño, el modelado, la impresión 3D y el reciclado para los emprendedores sociales de la comunidad. El impacto se abre camino. Esperamos que en este informe encuentren conexiones igualmente fructíferas; ideas que articulen sus propios proyectos, y pensadores creativos cuyo trabajo pueda nutrir el suyo.

Creatividad en Acción pone de manifiesto estrategias que combinan la financiación y las finanzas para darle apoyo a la creación con propósito, que tiene un impacto positivo en las personas y el planeta. La creatividad llama a la innovación de los artistas y los emprendedores culturales, y también se ocupa de estructurar modelos financieros que aseguren resultados con impacto social. Porque cuando el arte encuentra su propósito, es una fuerza que impulsa al mundo.



Carolina Biquardes abogada y ha dedicado toda su vida profesional a fortalecer la sociedad civil de la Argentina. Obtuvo un máster en Gestión de Organizaciones sin Fines de Lucro, del New School for Social Research. Fundó la Fundación Compromiso en 1994, y fue la directora ejecutiva hasta 2005. Basándose en la filosofía de la administración de Peter Drucker, Fundación Compromiso desarrolla y difunde un nuevo modelo para producir e invertir de modo eficaz en las cuestiones sociales, ambientales y culturales de organizaciones de la sociedad civil de toda América Latina, empresas privadas e instituciones públicas, según la dinámica de la economía de impacto. Entre 2007 y 2009, Carolina fue directora nacional de Industrias Culturales. De 2015 a 2018, fue presidenta del Fondo Nacional de las Artes, una institución pública que financia la creación artística y la cultura argentina. Carolina ha vuelto ahora a la Fundación Compromiso y la ha convertido en un fondo de impacto.



Bárbara Russi es antropóloga, especializada en gestión cultural. Trabaja como asesora para la Comisión Nacional de Monumentos y Patrimonio Histórico y como consultora de desarrollo institucional y estrategia financiera para organizaciones públicas y privadas del ámbito de la cultura. Se desempeñó como jefa de Gabinete del Fondo Nacional de las Artes; coordinó la Oficina de Desarrollo Institucional del Ministerio de Cultura; trabajó en la creación del Centro de Vestuario del Teatro San Martín, y coordinó la creación del Centro de Intercambio de Formación para el Complejo Teatral de Buenos Aires y para el teatro lírico del Teatro Argentino de La Plata. Trabajó para producir los Festivales Urbanos de Arte, de Buenos Aires. En el mundo de las organizaciones sin fines de lucro, fue directora de Desarrollo Institucional para Juventus Lyrica y Fundación ArteViva. Bárbara es miembro del directorio de la Fundación Compromiso.



Textiles y destrezas: un museo que promueve la producción textil

Hector Manuel Meneses Lozano,
Director, Museo Textil de Oaxaca

Un museo en Oaxaca actúa como intermediario entre productores de hilo y artistas procedentes de pueblos indígenas: una intervención productiva que lleva al público a una apreciación cada vez mayor del valor de los textiles hechos a mano.

Los textiles de distintos pueblos indígenas en México son famosos por su belleza y diversidad. Entre estos, los textiles de Oaxaca se valoran de modo particular, pues representan a comunidades específicas, cada una con un contexto histórico y lenguaje propios. El aumento de la demanda de textiles artesanales durante la segunda mitad del siglo xx desencadenó, de forma paralela, una caída en los precios. ¿Cuál es la lógica de valor detrás de este sistema? Sin duda, un incremento de la demanda debería conducir a un aumento de precios; pero no exactamente. Esta reacción sucede con piezas únicas destinadas a museos, galerías y coleccionistas. Y, sin embargo, casi de manera simultánea, un enorme mercado para el turismo se va desplegando a medida que más personas desean, por ejemplo, una blusa o un rebozo. Para satisfacer esta demanda, y dada la necesidad de contar con un ingreso, existen familias y talleres que se ven orillados a producir “en serie”. Ello resulta en una depreciación económica y cualitativa. Desgraciadamente, cuando se emplean materiales de baja calidad, la relación entre la calidad de los materiales y las horas de trabajo no es rentable. Una tejedora experta puede pasar meses tejiendo un rebozo, lo haga con materiales de buena o mala calidad. Si bien el precio final puede resultar relativamente bajo por haber empleado materiales de baja calidad, lo que realmente hay que tener en cuenta es la cantidad de trabajo que lleva el proceso de tejido.

El Museo Textil de Oaxaca (MTO) fue creado en 2008 por la Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca. Fue pensado como un espacio de intercambio, abierto a las prácticas textiles tradicionales y contemporáneas, con un espíritu que habla directamente a tejedoras/es, tintorerías/os, bordadoras/es... en una palabra, a las/os artistas. El diseño museográfico del museo apunta a presentar los textiles locales como obras de arte, no solo como objetos etnográficos o antropológicos, sino como un medio para expresar un conjunto de conocimientos, tradiciones, innovaciones y gustos. El objetivo de este enfoque artístico es cambiar la actitud que tiene la mayoría de la gente cuando observa textiles procedentes de poblaciones indígenas. Queremos cambiar las mentalidades para que el

público aprecie estas creaciones textiles tanto como apreciaría cualquier otra obra de las llamadas “bellas artes”, o incluso más.

En la tienda del museo somos conscientes de la necesidad de un precio justo por la labor de las/os tejedoras/es y hemos promovido la producción y apreciación de textiles de buena calidad. Para la creación de dichos textiles, la calidad de los materiales es tan importante como el talento de las/os artistas; por ello, es fundamental emplear hilos de buena calidad. Sin embargo, conseguirlos no es tarea sencilla. Solo unas pocas compañías mexicanas producen buen hilo, con colores estables. Puesto que estas compañías suelen vender a la industria, y vender al menudeo no es igualmente redituable, el MTO se ofreció como mediador entre los fabricantes de hilo y las/os artistas del textil.

Remigio Mestas, promotor cultural que impulsara una ola creativa y de valoración de los textiles de Oaxaca en los años noventa, fue el primero en explorar esta idea. El éxito de su iniciativa no solo se debe a su carisma personal, sino también a su habilidad para incorporar hilaturas especiales en las tradiciones textiles locales. Con el tiempo, su galería ha ofrecido textiles realizados en seda del Tíbet, o hilos finos hilados a

mano en Oaxaca, entre muchos otros materiales. El nombre del proyecto del MTO se acuñó en una de nuestras conversaciones: *hiloteca*, un lugar donde se buscan hilos.

El MTO empezó este proyecto en 2015. El paso inicial fue proveer algodón hilado industrialmente en diferentes calibres y colores para hilar y bordar. Nuestros mecenas proporcionaron el capital inicial para poner el proyecto en funcionamiento. El museo no estableció la generación de ganancias como uno de los objetivos de este proyecto, pero era fundamental que este pudiera crear un proceso dinámico en el que la inversión pudiera ser transformada constantemente en reinversión. Los gastos de envío y administración son los únicos que se añaden al precio final del hilo. A diferencia de un mayorista, el museo no establece un peso mínimo por pedido, lo cual ha resultado crucial para esta iniciativa.

El diseño museográfico del museo apunta a presentar los textiles locales como obras de arte, no solo como objetos etnográficos o antropológicos, sino como un medio para expresar un conjunto de conocimientos, tradiciones, innovaciones y gustos

En 2016 llegamos a un acuerdo con nuestros mecenas: el museo recibiría fondos adicionales cada año fiscal para incorporar nuevos hilos en el programa, mientras que la compra de hilos que ya fueran parte del inventario se mantendría mediante los ingresos obtenidos a partir de la venta de dichos hilos. Este acuerdo ha traído consigo dos beneficios importantes:

1. Hemos podido incorporar hilos poco comunes provistos por manufactureros industriales, así como hilaturas locales y únicas. Por ejemplo, seda criolla hilada a mano, de las montañas del norte de Oaxaca, o algodón hilado a mano cultivado localmente, de la costa mixteca. Esto genera ingresos para las/os hilanderas/os, tintorerías/os y productoras/es de seda y algodón. También hemos podido seguir el ejemplo de Remigio Mestas, importando hilos especiales (como seda devanada o bambú) y tiñéndolos en Oaxaca con tintes naturales locales. Dicha mezcla de bienes está lejos de ser una práctica contemporánea: ha existido durante siglos. La introducción de la lana en el continente americano (y su rápida adopción por parte de diferentes pueblos) es notable ejemplo de ello.
2. Después de estos cinco primeros años, la cantidad de dinero que se ha reinvertido en el proyecto es tres veces mayor que el capital inicial. Esta situación nos da una gran flexibilidad para mantener un reabastecimiento constante de productos. Los textiles que se elaboran con estos hilos suelen encontrar una salida en la tienda del museo y en ventas especiales.

Si bien la mayoría de las personas que compran hilos a través de este proyecto provienen de comunidades establecidas en Oaxaca, también proveemos hilos a tejedoras/es y bordadoras/es de otras regiones de México, incluso del extranjero. El papel activo del museo en convocar gente para asistir a congresos, charlas, talleres y participar de otras oportunidades de capacitación ha generado una amplia red de personas que se enteran de este proyecto y se interesan en él. Las/os tejedoras/es que reciben un financiamiento especial por parte de proyectos públicos inmediatamente invierten ese dinero en los hilos que proveemos. Recientemente, empezamos a incorporar tejidos que son difíciles de encontrar en Oaxaca (tanto tejidos a mano como de producción industrial) para que las/os bordadoras/es tuvieran una mayor diversidad de opciones para su trabajo, y pudieran alejarse del mercado sobresaturado de tejidos de poliéster. De modo lento pero seguro, las/os artistas emplean, cada vez más, los hilos y tejidos que encuentran en el MTO, pues el público también ha

empezado a distinguir el uso de materiales de buena calidad y aprecia cada vez más el valor que representan estos textiles hechos a mano. Esta es una contribución trascendente, ya que el público general comprende de modo más amplio el concepto de valor por sobre el precio que pueda indicar una etiqueta.

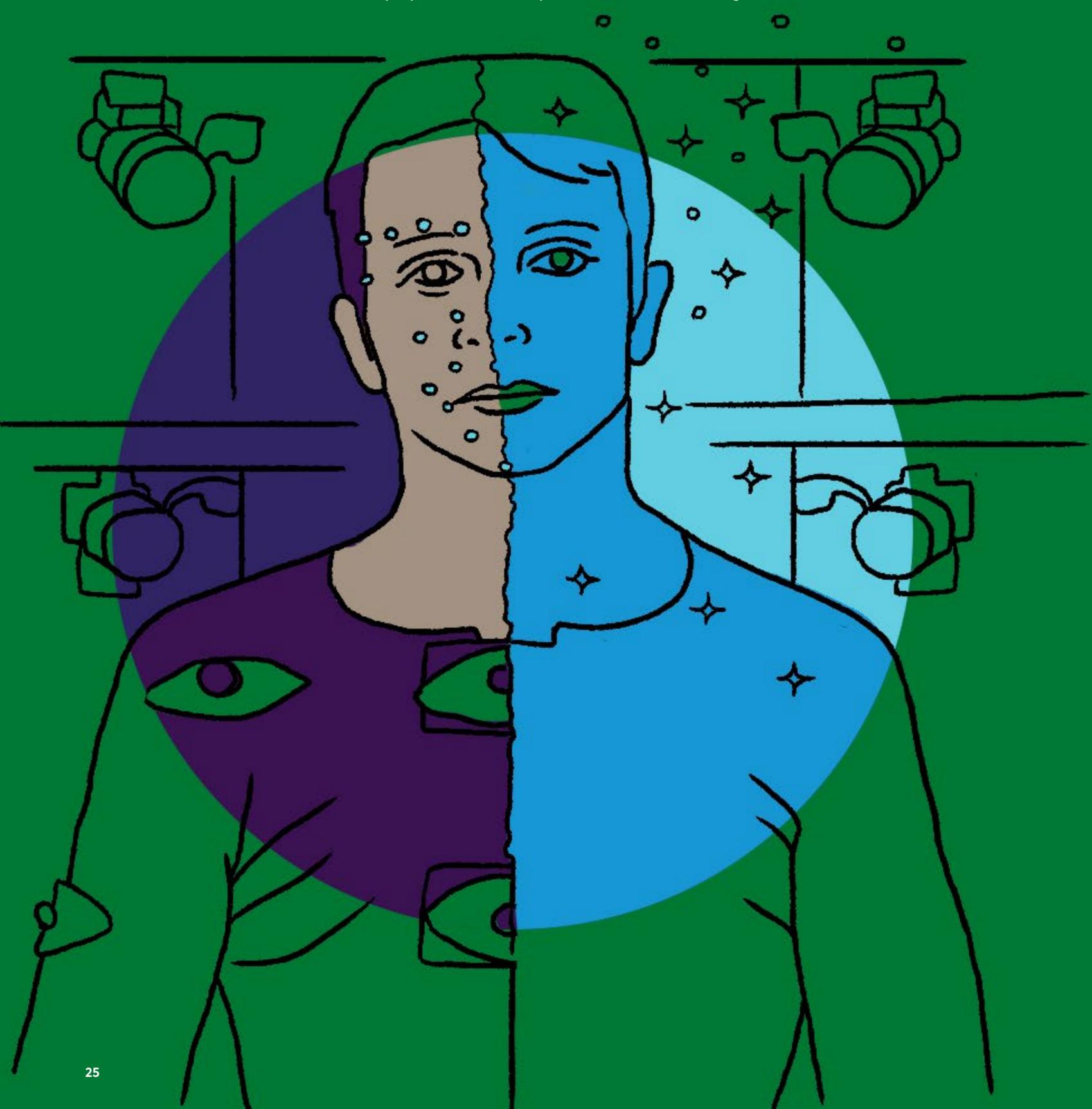


Hector Manuel Meneses Lozano ha sido director del Museo Textil de Oaxaca desde 2012. Restaurador de textiles, comenzó coordinando el departamento de Conservación y Colecciones del Museo. Además de supervisar la conservación y los programas sociales del Museo, suele trabajar realizando el diseño museográfico de las exposiciones.

Las formas de lo desconocido: la tecnología y el futuro del teatro

Sarah Ellis
Directora de Desarrollo Digital,
Royal Shakespeare Company

Las colaboraciones productivas con pioneros digitales pueden ayudar al teatro a reimaginar su conexión con sus audiencias. Durante la pandemia, esto ha resultado indispensable.



Desde la luz de las velas hasta el fantasma de Pepper, desde la imprenta hasta Internet, el teatro siempre ha usado las últimas tecnologías para contar y compartir sus historias. Las herramientas que se han desarrollado a lo largo de los últimos 400 años han sido clave para permitir que las obras de Shakespeare se representen, reimaginen y reinterpreten para audiencias diversas, manteniendo la forma de la presentación tan relevante y actual como el contenido de su obra. Con este espíritu, quienes formamos parte de la Royal Shakespeare Company (RSC) hemos estado trabajando digitalmente durante la última década para ampliar el conjunto de herramientas para la creación escénica, dirigido a nuestros artistas, nuestras audiencias y nuestra organización, y lograr innovación creativa genuina, impacto global y valor.

Para conmemorar el 400 aniversario de la muerte de Shakespeare en 2016, colaboramos con Intel e Imaginarium Studios para crear una producción completamente innovadora de *La Tempestad*, la última obra de este dramaturgo y, podría decirse, el universo narrativo más mágico de su obra. Incorporamos por primera vez al teatro tecnología de captura para las actuaciones en vivo con el objetivo de crear en el escenario versiones animadas de Ariel, el personaje sífide, por

medio de sensores de captura de movimiento colocados dentro del traje que llevaba el actor Mark Quartley. La tecnología digital también se utilizó para darles vida a otros aspectos de la obra: la arpía, los sabuesos y el espectáculo de la máscara. Aprovechando la larga experiencia de la RSC para cautivar diferentes audiencias contemporáneas, creamos un filtro de Snapchat de Ariel que llegó a 7,5 millones de personas en un solo día.

La adopción de nuevas tecnologías y formas nos permitió ser más abiertos, experimentar en diferentes plataformas y así ampliar la percepción que teníamos de nuestro público. Tomamos la decisión consciente de darle al texto un lugar central, para que las decisiones respecto de la tecnología pudieran atribuirse a Shakespeare y sus palabras. Ello impuso un límite, una estructura y un sentido vitales, y garantizó que la tecnología de captura de movimiento tuviera un sentido creativo dentro del proceso de ejecución de la obra teatral, y fuera narrativa y visualmente coherente.

Junto con la producción, encargamos una investigación para entender de qué manera los socios tecnológicos inspiraban al equipo creativo de la RSC, y de qué manera el equipo creativo de la RSC inspiraba a los socios tecnológicos, y cómo

Fotos de *La Tempestad*

el aprendizaje de este proyecto podía servirle al sector de las artes para desarrollar futuras colaboraciones. Nos dimos cuenta de que cuando se aplicaban y desarrollaban las ideas fuera de su contexto habitual se lograba innovar y trabajar de un modo diferente. Para cada uno de los socios, trabajar juntos en *La Tempestad* fue un catalizador para innovar, ya que les permitió dirigir una mirada diferente a su arte, su tecnología y sus herramientas. A su vez, el proceso de investigación y desarrollo brindó el marco para que pudiera desplegarse este potencial compartido.

Aquel proceso colaborativo, y la consiguiente conexión con nuestras audiencias en Stratford-upon-Avon y en otros lugares, nos impulsó a explorar el futuro de las actuaciones en vivo. Cuando la Estrategia Industrial del Gobierno del Reino Unido, diseñada para sacar a la luz y desarrollar el enorme potencial comercial del sector cultural y el sector inmersivo emergente, hizo una convocatoria de propuestas que demostraran la investigación y el desarrollo utilizando tecnologías inmersivas, nació la colaboración Audience of the Future Live Performance. Tras crear un consorcio de importantes organizaciones de artes, organizaciones de investigación y pioneros digitales,¹ nos otorgaron una subvención para producir un proyecto inmersivo de demostración de una actuación en vivo, con el objetivo de llegar a 100.000 personas. Este proyecto saldrá a la luz a comienzos de 2021, en una imponente interpretación nueva de *Sueño de una noche de verano*, que utiliza el capital cultural de la RSC, el Festival Internacional de Manchester, el Marshmallow Laser Feast y Philharmonia. El evento propiciará diferentes formas de interacción del público con la obra, incorporando captura de movimiento en tiempo real en actuaciones en vivo, creadas por el motor de juego Unreal, e introduciendo una grabación orquestal completamente nueva de sonido espacial.

Tras el impacto de la COVID en marzo, nos vimos obligados a dar un giro radical al proyecto. Lo que teníamos pensado como una representación teatral inmersiva en locación, con actores y audiencias reunidos en Stratford, se convirtió en una experiencia completamente digital. Tuvimos que reimaginar no solo cómo nos conectábamos con la audiencia, sino cómo concebir, trabajar y crear la producción. Encargamos

una consulta de consorcio y una investigación de audiencias para estar seguros de escuchar todas las diferentes voces del proyecto y, más importante aún, para saber con qué clase de tecnología contaba la gente, reconociendo que el hogar se había convertido en el destino de las actuaciones en vivo y que los rituales del teatro debían ser imaginados de un modo completamente diferente. Cómo utilizar la tecnología para profundizar la conexión entre nosotros y nuestro público se convirtió en una cuestión más urgente que nunca.

Sumado a ello, ¿cómo podíamos tener una conexión con nuestros edificios en un momento en que ni nosotros ni nuestro público podíamos estar dentro de ellos? Una vez más, recurrimos a la última tecnología. Contratamos a Visualisation y a los consultores de producción teatral Preevue para producir

una réplica digital del campus de la RSC en Stratford. Para ello debieron realizar en el sitio un barrido láser de tecnología LIDAR durante una semana para captar todo el lugar con una precisión de 2 mm. Tras el barrido láser y la generación de nubes de puntos, los artistas CAD de Preevue modelaron el espacio con la misma precisión que se obtuvo en el barrido, empleando miles de fotografías tomadas en el lugar para asegurar un aspecto fotorrealista. La imagen de la página siguiente muestra una captura de pantalla de uno de estos modelos ejecutado

en vivo, en tiempo real, en un motor. No es una fotografía ni un render, sino un modelo donde se puede explorar y crear trabajo. Lo que empezó como una manera para responder a una crisis abrió un mundo de posibilidades para la producción virtual, y se convirtió no solo en una solución sino en un campo de juego.

En la crisis de la COVID-19, la relación con nuestras audiencias se está adaptando, y el resultado es un conjunto híbrido de experiencias a medida que las expectativas, las necesidades y los requerimientos del público evolucionan como respuesta a nuestras circunstancias cambiantes y a la alteración en curso de los mercados de contenido. Este proyecto se toma muy en serio la obligación de realizar demostraciones: el consorcio tiene el doble objetivo de producir contenido excepcional y de crear y desarrollar herramientas nuevas que

La adopción de nuevas tecnologías y formas nos permitió ser más abiertos, experimentar en diferentes plataformas y así ampliar la percepción de nuestro público

1. The Royal Shakespeare Company, Punchdrunk, Jingo Juice Limited (t/a Marshmallow Laser Feast), Philharmonia Limited, Manchester International Festival, Intel Corporation (UK) Limited, Magic Leap Inc, Epic Games (UK) Limited, Nesta, I2 Media Research Limited, University of Portsmouth, De Montfort University, The Space C.I.C., Phi Centre.

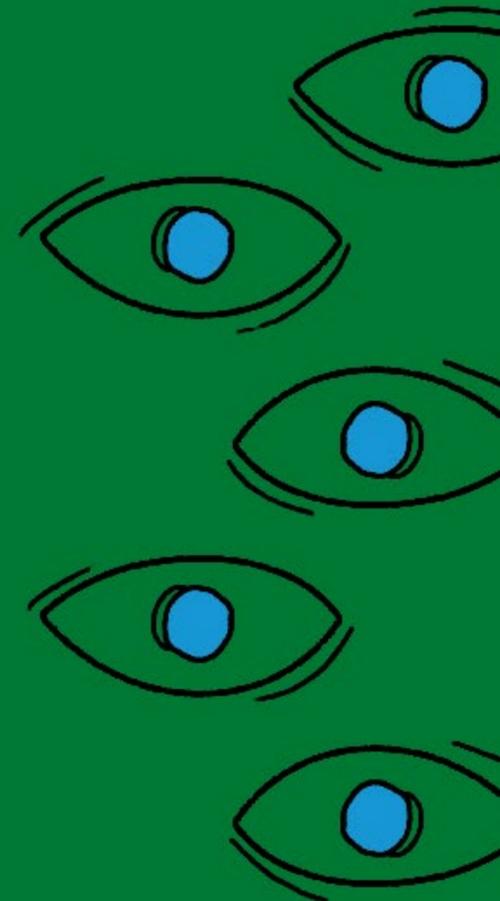
puedan ser aprovechadas y mejoradas en provecho de creativos y públicos de todos lados. Buscamos trabajar con sistemas existentes y crear modelos de negocio sostenibles para apoyar el futuro de las actuaciones en vivo.

Para ser verdaderamente innovadores y contribuir al progreso de la forma, la capacidad para experimentar es crucial. La estructura imaginativa del programa Audience of the Future nos permitió explorar, jugar y tomar riesgos, pero se destaca por ser única. Las entidades públicas de financiamiento de todos lados necesitan ser lo bastante audaces para hacer lo propio, estimulando la investigación y el desarrollo genuinos, y no jugando sobre seguro. La creatividad tiene que ver con dar pasos hacia lo desconocido; la investigación y el desarrollo proporcionan la libertad de experimentar y probar ideas que quizás fallen algunas veces, pero con las condiciones adecuadas hallarán posibilidades insospechadas.

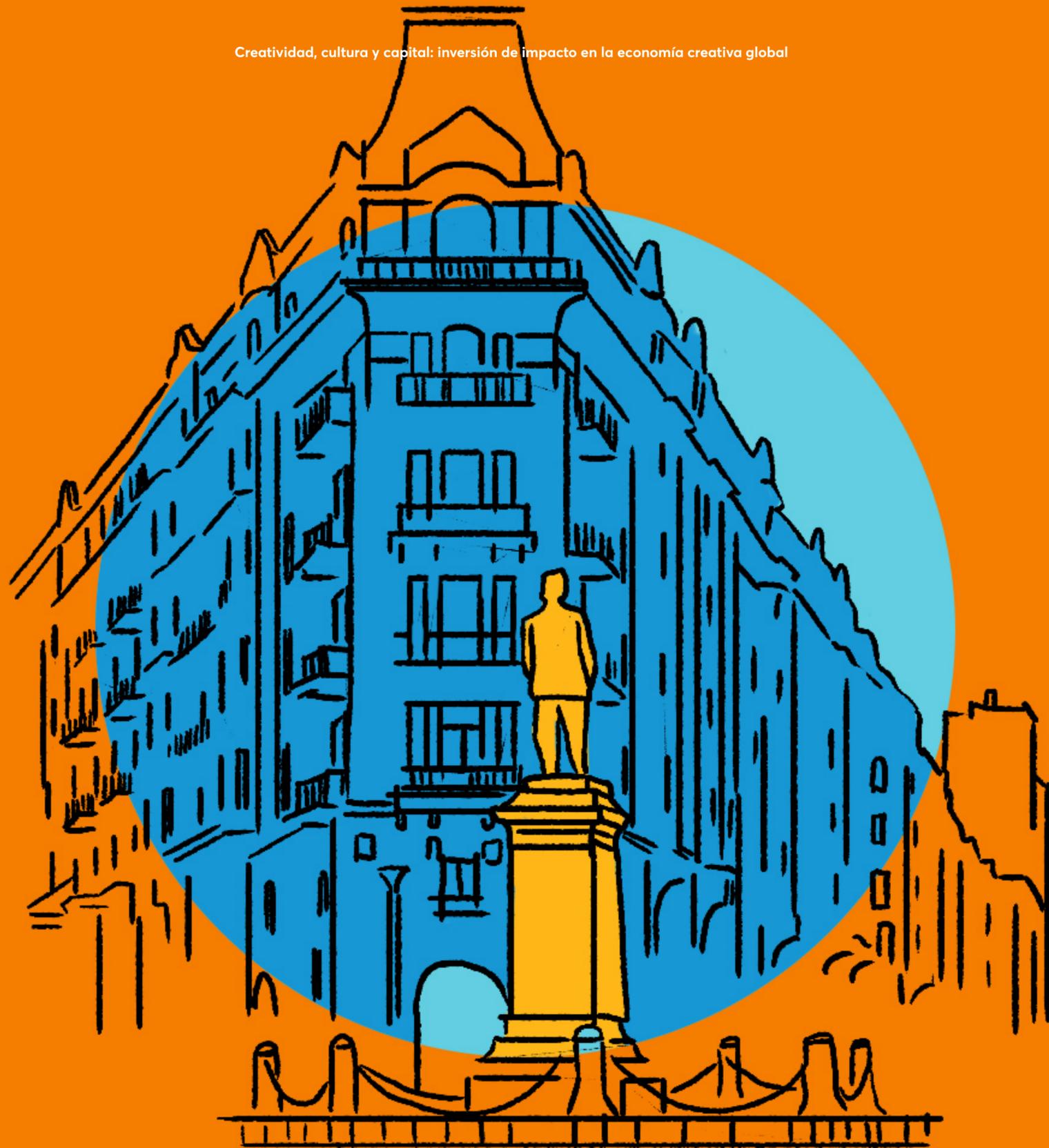
Durante la pandemia, quedó claramente de manifiesto el poder singular de la cultura y la creatividad para involucrarnos, consolarnos y unirnos. El creciente medio del entretenimiento de impacto también depende del poder del relato y la narrativa para transmitir mensajes importantes. Pongamos tecnología en las manos de los artistas y serán posibles los resultados más increíbles e inesperados.



Imagen de captura del barrido láser del estudio RSC.



Sarah Ellis es productora galardonada y directora de Desarrollo Digital de la Royal Shakespeare Company. En 2017, se convirtió en miembro de la Universidad de Worcester por su trabajo en las artes y la tecnología. En 2016 le otorgaron el premio The Hospital Club & Creatives Industries por la colaboración intersectorial. Sarah es asesora de programas como el New Frontier Labs del Instituto Sundance; el programa Creative XR, apoyado por el Consejo de las Artes de Inglaterra y Digital Catapult, y CPH:LABS. Es una defensora de la industria para el Creative Industries Policy and Evidence Centre. Es presidenta de la agencia digital The Space, establecida por el Consejo de las Artes de Inglaterra y la BBC para promover la participación digital de todas las artes.



La incorporación del espacio público en El Cairo

Omar Nagati
Cofundador, CLUSTER

¿Cuál es el papel de las organizaciones creativas en ciudades en las que predomina la economía informal? Una plataforma de investigación y diseño urbano en El Cairo ofrece un modelo.

«Ciudades creativas» y «economía creativa» son términos del discurso que surgieron en los años 90 para caracterizar la transformación de las ciudades en Europa y América del Norte, que pasaron de una economía industrial a una posindustrial, como parte de un giro neoliberal en todo el mundo. En El Cairo, como en muchas otras ciudades del Sur Global en diversas etapas de industrialización, la respuesta a la desregulación y el desmantelamiento de los programas de bienestar se ha manifestado, mayormente, en la economía informal. Abandonadas a su suerte, las comunidades han desarrollado soluciones creativas para sus necesidades y retos cotidianos, desde lo que se vincula con la vivienda y el transporte hasta lo que se refiere a la salud y la educación. A falta de prestaciones del Estado, se ha desarrollado un sector paralelo. Desde esta perspectiva, podría decirse que la informalidad es creatividad.

Se ha puesto demasiado de moda idealizar la informalidad urbana como alternativa a la economía regulada, supuestamente para permitir que las comunidades velen por sus propios intereses mientras deslindan al Estado de su propia responsabilidad ante los ciudadanos y como custodio del bien público. Se trata de un terreno resbaladizo que conduce a conflictos comunitarios y a divisiones en el seno de la sociedad, como lo demostraron los acontecimientos de la Primavera Árabe. Si bien las ideas y las acciones revolucionarias proliferaron durante las revueltas, quienes se adueñaron de las calles fueron, en realidad, rufianes, y a menudo el conflicto en los espacios públicos se resolvía de modo violento, excluyendo, la mayor parte del tiempo, a las personas vulnerables y a los grupos minoritarios.

Esta realidad plantea importantes interrogantes respecto del papel que tienen los agentes creativos en ciudades en las que prevalece una economía y prácticas urbanas informales, que representan hasta el 60%-80% en muchas ciudades africanas. La cuestión es cómo mantenerse relevante y con una participación constructiva bajo una situación imperante de informalidad, sin rechazarla de plano ni idealizarla de modo incondicional. A lo largo de la última década, CLUSTER, una plataforma independiente de investigación y diseño urbano en el centro de El Cairo, ha

desarrollado proyectos para mantener, de forma crítica y creativa, este equilibrio delicado. A continuación dos proyectos como ejemplo:

1. Pasadizos del centro de El Cairo

Si bien el centro de El Cairo se planificó a fines del siglo XIX basado en los bulevares y las calles radiales al estilo Haussmann, incluye una red de pasajes comerciales y pasadizos de servicios públicos que constituyen una estructura paralela aunque menos visible. En lugar de considerar esta red como meros espacios vacíos, en 2012 CLUSTER empezó a mapear esta tipología urbana como un espacio de mediación y negociación entre lo público y lo privado, lo formal y lo

informal, pero también como espacios de transición y liminalidad. Los pasadizos no solo albergan actividades «incompatibles», como bares, cafés y mezquitas, ofreciendo de este modo un espacio público de inclusión y coexistencia, también pueden alojar una gran variedad de programas artísticos y culturales, como festivales, ferias del libro, mercados gastronómicos, ciclovías y vías verdes. En 2014, CLUSTER propuso dos proyectos piloto, los pasajes Kodak y Phillips, para validar la hipótesis anterior y explorar el potencial de iniciativas artísticas y creativas como catalizadores urbanos. A falta de concejos municipales electos, el proyecto apuntaba a desarrollar un marco alternativo para la gobernanza urbana participativa, invitando a representantes de los involucrados en cada pasaje –residentes, comerciantes, vendedores ambulantes, desarrolladores, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil– a compartir sus intereses y aspiraciones, y también sus preocupaciones. El equipo de diseño se ocupó de abordar estos intereses contrapuestos valiéndose de elementos del paisaje urbano –banacas, farolas, azulejos y vegetación– como sitios de negociación, para que cada representante obtuviera la mayoría de lo que deseaba, un enfoque que apodamos «diplomacia urbana», en contraposición a una planificación excluyente. Se estableció además una comisión del pasadizo para su mantenimiento y cuidado. En 2020, a cinco años de su inauguración, el proyecto sigue siendo un modelo de espacio público vibrante e inclusivo en el centro de El Cairo que podría escalarse.

La cuestión es cómo permanecer relevante y con una participación constructiva bajo una situación imperante de informalidad, sin rechazarla de plano ni idealizarla de modo incondicional



Bloque de apartamentos típico en el vecindario de Ard al-Liwa, Giza



Mapa que muestra una red de pasadizos en el centro de El Cairo, y el Pasaje Kodak luego de ser rediseñado por CLUSTER



Laboratorio creativo ALFABRIKA de CLUSTER, en el vecindario de Ard al-Liwa, como espacio de encuentro entre los estudiantes de diseño y los artesanos locales

2. ALFABRIKA Laboratorio Creativo y Espacio de Creadores

ALFABRIKA es uno de los proyectos más recientes de CLUSTER para zanjar la brecha entre la capacitación formal y un saber arraigado y práctico. Está ubicado en Ard al-Liwa, un vibrante vecindario informal al oeste de El Cairo, con una amplia red de pequeñas industrias y talleres de manualidades, desde carpinterías y tapicerías hasta talleres de metal y vidrio. Además, alberga la segunda comunidad de reciclado de residuos más grande de El Cairo. ALFABRIKA está concebida como un espacio de encuentro que reúne a estudiantes de arte y diseñadores jóvenes con artesanos y dueños de pequeños talleres. Los equipos participan de un intercambio intensivo de conocimientos a través de una serie de talleres temáticos en torno a la reutilización creativa, artesanías con caña de bambú y la fabricación de muebles sociales. Utilizan herramientas manuales y de alta tecnología pasando por un proceso de investigación, diseño, manufactura y *branding*. Mientras los estudiantes, por un lado, aprenden a manufacturar productos fuera de los laboratorios de su universidad y de sus modos de conocimiento abstractos, los artesanos, por el otro, pueden interiorizarse sobre las últimas tendencias de diseño y el uso de maquinaria de última tecnología (cortadora láser, impresora 3D, CNC, etc.), a través de ejercicios de diseño y fabricación complementarios. De este modo, ALFABRIKA no solo desafía los límites entre los modos formales e informales de producción de conocimiento, sino que también

contribuye a redefinir el papel de los actores creativos en una ciudad sumida en un mar de informalidad.

Estos proyectos ayudan a comprender un nuevo modo de práctica entre las iniciativas creativas. Si bien se considera que tienen una función catalizadora, corren el riesgo de llevar inadvertidamente a un proceso de gentrificación. Para evitar este riesgo, CLUSTER adopta un triple enfoque: inclusivo, incremental e intersticial. En primer lugar, trabajar con los involucrados y los representantes de la comunidad permite la coproducción de conocimiento en pos de un proceso de diseño más democrático. En segundo lugar, probar miradas más amplias a través de pequeños pilotos manejables y de bajo presupuesto permite que cada generación participe de la negociación de soluciones graduales y de la creación de su ciudad. En tercer lugar, el concepto de interfaz ofrece un enfoque táctico para promover la participación de la ciudad, tanto geográfica como políticamente.

Las prácticas de CLUSTER se encuentran en la intersección de creativos y activistas, entre el diseño y la promoción. Lo que damos en llamar Prácticas Urbanas Arraigadas es, en realidad, un fenómeno global que ocurre en muchas ciudades, provocado por condiciones específicas de cada contexto local: convulsiones políticas, crisis financieras o marcos desregulatorios. Las Prácticas Urbanas Arraigadas están enraizadas en sus comunidades y critican el *statu quo* mientras experimentan con estructuras legales, financieras y organizativas alternativas, influyendo en el espacio como catalizador del cambio.



Omar Nagati ejerce como arquitecto y urbanista, y es cofundador de CLUSTER, una plataforma de investigación y diseño urbano en el centro de El Cairo. Graduado de la Universidad de El Cairo, estudió en UBC, Vancouver, y en UC Berkeley, y enseñó en universidades locales e internacionales, más recientemente como profesor visitante en la Universidad de Sheffield, Reino Unido. Su trabajo en CLUSTER ha sido galardonado con varios premios, incluidos el Cairo Design Award y el Curry Stone Design Prize, y representó a Egipto en varias bienales urbanas y de arquitectura en Venecia, Lisboa y Seúl. Nagati es coautor, junto con Beth Stryker, de *Archiving the City in Flux* (2013) y *Street Vendors and the Contestation of Public Space* (2017) y coeditor de *Learning from Cairo* (2013) y *Creative Cities: Reframing Downtown Cairo* (2016), además de numerosos trabajos de investigación acerca de El Cairo y ciudades africanas.





De apalancar a liderar: financiar la investigación y los programas multisectoriales para validar la economía creativa

Sunil Iyengar

Director de Investigación & Análisis,
National Endowment for the Arts

Las subvenciones del National Endowment for the Arts financian proyectos que miden el valor social de la creatividad y crean conexiones transdisciplinarias con el potencial de transformar vidas.

En consonancia con su plan estratégico, el National Endowment for the Arts busca continuamente «fortalecer la capacidad creativa de (...) las comunidades ofreciendo a todos los estadounidenses diversas oportunidades para participar de las artes». Con el objetivo de mostrar cómo se relaciona esta misión institucional con la inversión de impacto social en términos más generales, quizá resulte útil poner el foco en algunas de las alianzas de investigación y de las iniciativas nacionales que ha realizado la agencia. Se trata, justamente, de programas que complementan su función básica de otorgar subvenciones.

La estandarización de datos sobre la economía creativa

Podría decirse que el primer paso para reconocer y reafirmar el valor social de la creatividad y las artes es asegurar que existan sistemas estadísticos adecuados. En 2012, el Arts Endowment suscribió un acuerdo de asociación de largo plazo con la Oficina de Análisis Económico del Departamento de Comercio de los EE.UU.

Las agencias desarrollaron en conjunto una *Cuenta Satélite de Producción Artística y Cultural* (ACPSA), el primer intento del país por medir el impacto económico de las industrias artísticas, culturales y creativas. Los resultados principales (que las industrias artísticas contribuyen el 4,5% al PIB de los Estados Unidos; que dan empleo a más de 5 millones de trabajadores y que contribuyen a un superávit comercial) ya son clásicos de las declaraciones públicas acerca de las artes como un sector vibrante de la economía.

La cuenta representa una de las pocas fuentes de datos dentro del Gobierno de los Estados Unidos para monitorear la producción creativa del país en términos econométricos. Según la ACPSA, la producción artística y cultural compone la mitad de la economía creativa de los EE.UU., tal como la miden lo que la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual llama las «industrias que hacen un uso intensivo del derecho de autor». Las publicaciones y transmisiones de arte por Internet; la grabación sonora, y la edición, incluido el software vinculado a las artes, son especialmente vitales para el crecimiento de estas industrias. Más allá de la economía, durante décadas el Arts Endowment ha

efectuado el seguimiento de actividades artísticas y creativas a nivel de los hogares. Aquí también, un acuerdo de investigación de largo plazo con una agencia del Gobierno federal –en este caso, la Oficina de Censo de los Estados Unidos– ha provisto los medios para hallar información. Estas encuestas periódicas permiten que los investigadores, organizaciones artísticas, periodistas y educadores comprendan la demanda y los contextos cambiantes para vincularse con el arte dentro de los 50 estados y a lo largo de los Estados Unidos en su conjunto. Los datos más recientes indican que más de la mitad de los adultos estadounidenses (54%) crean o realizan alguna forma de arte, mientras que el 74% accede al arte a través de los medios electrónicos y digitales.

El desarrollo comunitario y el placemaking creativo

Algunos de los programas de financiamiento del Arts Endowment incentivan a artistas y organizaciones sin fines de lucro a conectarse con grupos no artísticos para generar cambios sistémicos en sus comunidades. El desarrollo de la comunidad es un sector en el que integrar estrategias artísticas puede contribuir a lograr los objetivos de múltiples patrocinadores y organizaciones asociadas. Este año marca el décimo aniversario del programa *Our Town* del Arts

Endowment. Como parte de un movimiento nacional llamado «*placemaking creativo*», los proyectos de *Our Town* integran actividades artísticas, culturales y de diseño en acciones que fortalecen a las comunidades pues promueven el logro de resultados económicos, físicos y/o sociales a nivel local.

Los proyectos de *Our Town* son inherentemente multisectoriales. También requieren alianzas entre los organismos locales de gobierno y las organizaciones sin fines de lucro, incluidos los grupos artísticos o culturales. El Arts Endowment ha desarrollado una teoría del cambio, un modelo de medición y otros recursos para ayudar a los expertos en *placemaking creativo* a evaluar y comunicar sus impactos.

Estas subvenciones destinadas al *placemaking creativo* han resultado en dos categorías amplias de impacto medible: una categoría son los cambios locales económicos, físicos y sociales que ocurren en la comunidad. Los resultados

pueden incluir el crecimiento de los negocios y el empleo, el embellecimiento y las construcciones nuevas, y una mayor participación cívica o cohesión social.

Más difícil de medir es una segunda categoría, de orden superior, que resulta del impacto del *placemaking creativo*. Al integrar las artes (incluido el diseño) con el desarrollo de una comunidad, los proyectos subsidiados de *Our Town* pueden impulsar la innovación social a través de cambios de sistemas. Con el tiempo las subvenciones de *Our Town* pueden llevar a alianzas intersectoriales duraderas, a la replicación sostenida y al escalamiento de proyectos innovadores, y al fortalecimiento del *placemaking creativo* como un campo de prácticas con características propias.

Alianzas de investigación y práctica

Si la promoción de datos y la programación multisectorial pueden validar el impacto social de las artes y la creatividad, entonces las alianzas de investigación y práctica unen ambas estrategias. Este es el principio que se aplica en NEA Research Labs, equipos transdisciplinarios que examinan la relación de las artes con las siguientes áreas: salud y bienestar socioemocional, y emprendedorismo e innovación. En la actualidad, la agencia brinda apoyo a 17 laboratorios de investigación. El Arts Endowment intenta crear una red que conecte estas comunidades dispares de investigadores y profesionales.

La mayoría se enfoca en las artes y la salud. En 2020 la agencia contratará a una entidad de coordinación para la «*Sound Health Network*», que se basa en una colaboración con los Institutos Nacionales de la Salud y el Centro John F. Kennedy para las Artes Escénicas, con el objetivo de investigar la relación de la música con la salud y el bienestar. La red conectará una muestra representativa de investigadores y profesionales: músicos, neurocientíficos, musicoterapeutas y profesionales de la salud.

La *Sound Health Network* podrá beneficiarse de la experiencia del programa *Creative Forces* del Arts Endowment, que incorpora terapeutas de las artes creativas en los centros de salud para militares y veteranos de guerra. Esta alianza con los Departamentos de Defensa y de Asuntos de los Veteranos de los EE.UU. ha dado lugar a la colaboración entre arteterapeutas e investigadores académicos para realizar estudios en centros específicos. Especialmente en una época de preguntas urgentes acerca de la manera en que las artes y la creatividad pueden prosperar con recursos limitados, los investigadores y profesionales necesitan colaborar de manera efectiva –y veloz– para obtener la evidencia que se necesita a fin de promulgar una visión compartida de la recuperación y la resiliencia.

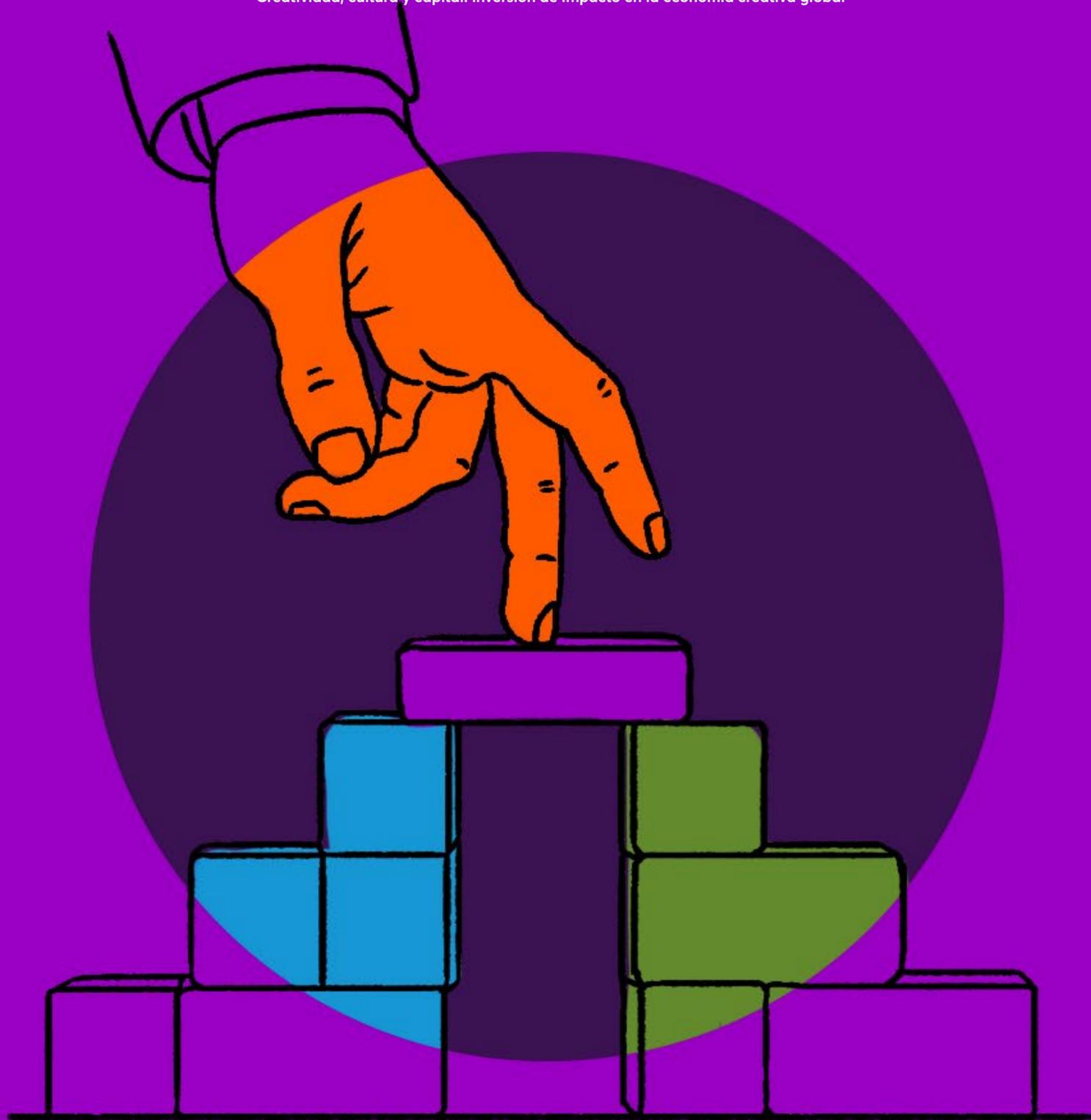
Conclusión

Las subvenciones del National Endowment for the Arts atraen a otros inversores que provienen de múltiples sectores de impacto social, para apoyar las artes y la creatividad en todo el país. Pero los notables esfuerzos de liderazgo por parte de la agencia –para monitorear los datos de la economía creativa, brindar apoyo financiero y técnico para proyectos de *placemaking creativo*, y establecer alianzas de investigación y práctica– permiten que las soluciones que se centran en el arte y los emprendimientos sociales se integren de modo armónico. Los datos federales dan cuenta del formidable tamaño y del potencial de crecimiento de la economía creativa. Las instituciones financieras de desarrollo comunitario (CDFI por sus siglas en inglés) han acogido las estrategias artísticas y de diseño. A su vez, los investigadores, los terapeutas de las artes creativas y los profesionales de la salud se encuentran desarrollando de modo conjunto prácticas basadas en la evidencia para el tratamiento de estrés postraumático y enfermedades psicológicas conexas en poblaciones que no han podido beneficiarse con tratamientos conocidos. En suma, el Arts Endowment fomenta un clima en el que se innovan, prueban y escalan los enfoques basados en el arte, para aplicarlos de modo más amplio en la sociedad y en la economía en su conjunto.



Crédito: National Endowment for the Arts

Sunil Iyengar dirige la Oficina de Investigación y Análisis del National Endowment for the Arts. Bajo su liderazgo, la oficina produjo decenas de informes de investigación acerca del valor y el impacto de las artes, organizó eventos periódicos de investigación y seminarios web, dirigió el desarrollo del plan estratégico para la agencia, lanzó dos programas de premios para la investigación y estableció alianzas de investigación y datos con la Oficina del Censo de los EE.UU., la Oficina de Análisis Económico y los Institutos Nacionales de Salud.



¡Las upstarts te necesitan!

Simon Cronshaw junto con **Peter Tullin**
Cofundadores, REMIX Summits

Los emprendedores creativos están reduciendo brechas y llevando la cultura a nuevas audiencias. Pero las ideas revolucionarias requieren un financiamiento revolucionario.

Durante mi infancia en Lancashire como hijo de una familia de clase trabajadora, las expectativas y los rituales requeridos por las instituciones culturales me resultaban completamente ajenos. Sin educación creativa en la escuela, y con poca exposición a través de familia y amigos, el conocimiento previo necesario para visitar un museo, una galería o una interpretación artística estaba fuera de mi alcance.

El libro reciente *Culture is Bad for You* ofrece un análisis convincente de cómo la exclusión de la cultura en el Reino Unido comienza a una edad temprana y a partir de allí se mantiene tanto en el público como en los trabajadores de cualquier género, grupo étnico y clase social.¹ La participación cultural resulta una actividad relativamente de nicho, que opera en su propia burbuja de oferta y demanda.

Pero ¿qué sucede si las etiquetas tradicionales con las que nos referimos al financiamiento, las formas de expresión artística y los modelos de negocio ya no reflejan de modo adecuado la evolución de la relación que existe entre el público y sus fuentes de expresión y participación creativa? ¿Qué sucede si un número cada vez mayor de personas ahora mirara más allá de lo que rotulamos “las artes” o incluso “las industrias creativas” para abastecer su demanda de encuentros creativos, conocimiento y comunidad?

Varias tendencias de consumo apuntan a una creciente demanda general de la misma clase de interacciones que tradicionalmente se hallarían en el sector cultural. Observen la creciente demanda de experiencias inmersivas, capaces de estimular los sentidos de una manera única; la sed de conocimiento, incluido el crecimiento del entretenimiento educativo o *edutainment*; la popularidad de plataformas para compartir la expresión creativa, y el deseo de debatir y de reunirse en lugares comunes, por nombrar solo algunas.

En los casos en los que las instituciones culturales no satisfacen esta demanda, están interviniendo los emprendedores creativos. Algunos trabajan conjuntamente con los *gatekeepers*² establecidos (incluidas las instituciones y los donantes); pero otros los evitan por completo y apelan directamente al público.

Ejemplos de ello incluyen a Atelier des Lumières, una experiencia audiovisual inmersiva de 2000 metros cuadrados

dedicada a la obra de Gustav Klimt, que exhibe proyecciones murales de las imágenes acompañadas de música de Wagner, Strauss y Beethoven. En 2018 atrajo a más de 1,2 millones de visitantes en solo ocho meses –comparable con los principales museos franceses– y actualmente se expande a otros países. El colectivo de arte teamLab es un parque inmersivo de arte digital que ha resultado aún más exitoso. Su sede Borderless en Tokio abrió en 2018 con 2,3 millones de visitantes, y superó al Museo Van Gogh como el museo más visitado del mundo dedicado a un solo artista.

Sin las restricciones del financiamiento estatal o de los territorios geográficos, la expansión se alimenta de capital privado, en particular en los Estados Unidos. Meow Wolf, originalmente un colectivo de arte voluntario de la pequeña ciudad de Santa Fe, recaudó USD 158 millones en 2019 para

construir nuevas sedes en Denver, Washington, Las Vegas y Phoenix. Abrieron La Casa del Eterno Retorno en una pista de bowling abandonada que se convirtió en una experiencia de arte inmersiva de 1900 metros cuadrados. A pesar de que la ciudad no cuenta con un aeropuerto importante, el primer año 400.000 personas visitaron la muestra: más del doble de las que fueron al museo local Georgia O’Keefe. Meow Wolf prevé crear 440 empleos y tener un impacto económico de USD 358 millones durante la próxima década.

La tendencia colosal en torno a experiencias es solo uno de

varios ejemplos llamativos del desfase actual entre la oferta creativa y la demanda. No hay ni una sola institución cultural en los sitios web que ofrezca obsequios de experiencias, salvo “teatro y cena” o pases de atracciones. Desde visitas privadas hasta talleres o cenas con artistas, la lista de oportunidades para crear momentos irrepetibles es casi ilimitada, pero el sector cultural parece, en gran medida, invisible. Ello sugiere una presunción peligrosa de que todo el mundo piensa naturalmente en el sector cultural, o incluso en una institución particular, a la hora de hacer planes.

Este desafío va mucho más allá de simplemente optimizar los canales de comercialización y distribución. Salvo un puñado de excepciones notables, hoy las instituciones culturales están atadas a una sobrecarga de convenciones. Muy a menudo, no innovan respecto de los problemas que surgen a

Por tratarse de inversiones estratégicas que pueden contribuir a revitalizar la economía creativa, impulsar nuevos crecimientos y dar empleo gratificante, apoyar estas empresas debería ser una prioridad

partir de supuestos históricos, porque jamás cuestionan aquellas nociones fundamentales. La experiencia del público en un museo apenas ha variado desde que Elias Ashmole fundó el primer museo público en 1683. Pero ¿cuánto han cambiado nuestras necesidades y expectativas como público a lo largo de esos cientos de años?

Uno de los mayores desafíos es comprender que las ambiciones fundamentales de los primeros pioneros culturales para sus públicos siguen vigentes. Comparemos las ideas de los consumidores que están a la vanguardia de las nuevas tendencias con los objetivos fundamentales de las instituciones culturales y veremos que son increíblemente congruentes. Los museos, las galerías y las bibliotecas públicas como centros de excelencia; una universidad en cada esquina; acceso gratuito y universal al conocimiento; espectáculos para transportar al público y desafiarlo mostrándole el mundo a través de diferentes miradas; piezas de arte, objetos y experiencias que “iluminan nuestra vida interior y enriquecen nuestro mundo emocional”, según palabras del Consejo de las Artes de Inglaterra.

A medida que fui creciendo y me convertí en un joven adulto, me volví cada vez más consciente de esta promesa auténtica ofrecida por el arte y la cultura, pero no entendía por qué se hallaba siempre oculta tras catedrales de mármol. Los más afortunados la descubren por casualidad y se abren paso con esfuerzo para ingresar en este reino secreto; jamás se les ofrece proactivamente. Terminé trabajando de casualidad en la industria de las artes, y así tuve el privilegio de hablar con curadores y directores cuyo entusiasmo por sus colecciones y sus obras era infeccioso y adictivo. Pero una y otra vez observé esta desconexión fundamental entre la pasión y el conocimiento del *staff* y la experiencia ajena e impenetrable para la población en general.

La ausencia de puentes accesibles o escalones entre quienes proveen y quienes observan es una razón clave por la que el sector cultural opera en una burbuja. Limita considerablemente la amplitud y la diversidad de las audiencias, y supone un enorme grado de autoselección e incluso de valor para participar de algo que se conoce tan poco.

Quizá sea entonces inevitable que los emprendedores creativos identifiquen una oportunidad para dar mejor respuesta a la demanda que observan. Los emprendedores creativos responden a las tendencias de consumo valiéndose de activos culturales y desplegando estrategias emprendedoras para convertir sus ideas en realidad. El emprendimiento creativo, a su vez, produce una fuente de ingreso sostenible, que se autoperpetúa, además de crear relaciones nuevas o más profundas con las audiencias.

La manera en que se apoyen e integren estas *upstarts* determinará el grado de eficacia con que competirán las naciones dentro de la economía creativa global a lo largo de la próxima década. Muchos órganos de financiamiento cultural –que vienen con etiquetas estrictas y operadores favoritos– no saben si deben responder a estos aspirantes que emergen ni cómo hacerlo. Pero para mantener la relevancia, deben adaptarse. Ello incluye una apreciación de que las interacciones creativas, para una parte importante de la población, ahora se realizan, fundamentalmente, a través de emprendimientos creativos y sociales.

Hace más de doce años publicamos *Intelligent Naivety*, una guía para emprendedores creativos que anticipaba una nueva era de creativos que combinarían la cultura, las ganancias y el impacto social. Desde entonces, muchos han prosperado. Pero, casi sin excepción, ha sido a pesar de los *gatekeepers* establecidos, y no con algún tipo de apoyo por parte de estos. Las empresas creativas siguen cayendo en la grieta entre el desarrollo económico y las prioridades artísticas: pueden lograr ambos, pero no son lo suficientemente tradicionales o conocidas para que cualquiera de estos sectores las adopte.

Puesto que combinan propósito con sostenibilidad financiera y no encajan en compartimentos prolijos, muy pocas empresas creativas pueden acceder al apoyo estatal o al reconocimiento, más allá de algunas migajas orientadas a proyectos. Pero, por tratarse de inversiones estratégicas que pueden contribuir a revitalizar la economía creativa, impulsar nuevos crecimientos y dar empleo, apoyar estas empresas debería ser una prioridad.

Combinemos la exclusión de la cultura desde una edad temprana con el triunfo de la convención en instituciones, donantes y educadores; contrastémoslo con la demanda insatisfecha de expresión creativa, conocimiento y experiencias entre un público más amplio.

Desde esta óptica, el papel que cumple el inversor de impacto respecto al apoyo que se le da a las empresas creativas para satisfacer la demanda de maneras abiertamente ingeniosas se vuelve claro, vital y urgente. A falta de fuentes tradicionales de financiamiento, en la actualidad solo los inversores de impacto prestan apoyo a estas valientes *upstarts*. Facilitar la cultura para todo el mundo: una gentileza de los emprendedores creativos y de sus revolucionarias fuentes de financiamiento y apoyo.

Una versión extendida de este artículo se encuentra en <https://remix.academy/upstarts>

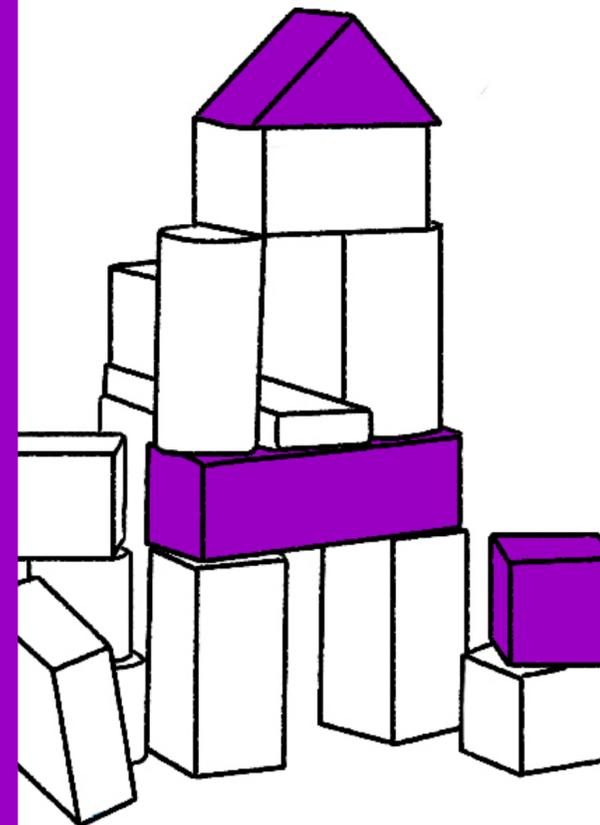
1. Orian Brook, Dave O’Brien & Mark Taylor, *Culture is bad for you* (Manchester University Press, 2020).
2. Persona que selecciona intencionalmente información y fuentes, además de controlar el acceso a ellas.



Simon Cronshaw es el cofundador de REMIX Summits y líder tecnológico para el lanzamiento de REMIX Academy, una importante plataforma digital desarrollada internamente en unas pocas semanas en 2020 como una respuesta inmediata a la COVID-19. Es el cofundador de CultureLabel.com (vendida en 2014), donde lideraba todos los aspectos de tecnología y operaciones. Es especialista en el modelado de negocios innovadores para organizaciones culturales sin fines de lucro, donde crea programas para clientes entre los que se cuentan el Consejo de las Artes de Inglaterra, el British Council en Moscú, colaboraciones pan-UE y la National Gallery de Londres. Es autor de *Intelligent Naivety* (2008); *REMIX* (2012); *Golf, Art & Spa Days* (2014); *The Big Ticket Questions* (2016) y *An Army of Superfans* (2017).



Peter Tullin es el cofundador de REMIX Summits, que explora el futuro de las industrias creativas. Es un emprendedor creativo y cofundador de CultureLabel.com (vendida en 2014), un sitio de *e-commerce* financiado con capital de riesgo que vende productos de arte y diseño de importantes artistas y marcas culturales. Es autor de *Intelligent Naivety*, un manual que ayuda a los emprendedores creativos a convertir sus ideas en realidad, y recientemente desarrolló ACMI X, un nuevo espacio de trabajo colaborativo para emprendedores de tecnologías creativas e imágenes en movimiento. Peter actualmente colabora con la State Library Victoria en StartSpace, un hub que apoya a emprendedores en sus etapas iniciales. Ha colaborado con Google ayudándolos a crear el Google Cultural Institute en París. Es miembro de la junta de directores de Museums Victoria y Geelong Arts Centre y miembro del Grupo Asesor del Ministro de Industrias Creativas en Victoria. Es miembro de Courvoisier Future 500 y becario Clore.





La cultura como motor de desarrollo en la Ciudad de Buenos Aires

Enrique Avogadro
Ministro de Cultura, Ciudad de Buenos Aires

La cultura desempeña un rol vital tanto en la economía como en la vida de Buenos Aires. Durante la pandemia, un Ministerio de Cultura comprometido ha trabajado arduamente para defenderla.

En Buenos Aires, como en todo el mundo, la pandemia de la COVID-19 ha presentado desafíos sin precedentes en el sector cultural. El 18 de marzo se impuso un estricto confinamiento en nuestro país. La decisión de aislarlos en nuestros hogares se tomó con el fin de salvaguardarnos a nosotros mismos, a nuestros seres queridos y a toda la comunidad. Se interrumpieron las rutinas diarias. Los cines, bibliotecas, teatros y librerías, entre muchos otros espacios culturales, tuvieron que cerrar sus puertas y suspender temporalmente sus actividades. Pero estas nuevas circunstancias no impidieron el surgimiento de ideas creativas e innovadoras, diseñadas para ayudarnos a enfrentar juntos estos desafíos.

La cultura tiene una importancia central en la Ciudad de Buenos Aires, tanto en términos de identidad como desde el punto de vista económico. En nuestro país, somos el distrito que más invierte en cultura, tanto per cápita como en proporción al presupuesto total del distrito. De toda la inversión pública en cultura en la Argentina, incluida la invertida por el Gobierno nacional y todas las provincias, el 25% proviene del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Casi la mitad de los empleos formales del sector cultural de todo el país se encuentran en nuestra ciudad, y el 84% de estos, vinculados a dos sectores: audiovisual y editorial. Por volumen de ingresos, el sector audiovisual es el más importante, con el 73% de ingresos totales del sector cultural, seguido de la industria editorial, y luego la música y el teatro, entre otros.¹

La ciudad también es rica en cultura independiente. Existen más de 450 espacios culturales independientes, que van desde teatros y centros culturales hasta clubes de música y milongas (clubes de tango). Un análisis de los ingresos de estos espacios nos permitió identificar varios componentes principales: la venta de entradas representa el 53% de los ingresos, los servicios de catering representan el 22%, y el 25% restante de los ingresos se genera a través de cursos o clases y alquileres para eventos.

Este sector fue uno de los más afectados por la suspensión de todas las actividades con asistencia de público,

y la gran cantidad de productores y gestores culturales de nuestra ciudad necesitaban urgentemente nuestro apoyo. En respuesta, desarrollamos diversas alternativas y políticas públicas. Implementamos varios programas que buscan apoyar disciplinas artísticas y espacios en todo el sector cultural, desde el tango hasta las librerías y el teatro independiente. Uno de estos programas es Impulso Cultural que incluye BAMilonga, Proteatro, BAMúsica, Prodanza, Fondo Metropolitano de las Artes y Mecenazgo. A través de Impulso Cultural, buscamos potenciar y promover el desarrollo de proyectos del sector independiente, asistiéndolos con recursos concretos.

En el contexto de la pandemia, decidimos aumentar la financiación proporcionada a estos programas, en muchos casos en un 50%, y en otros en un 35%, lo cual llevó el total

de aproximadamente USD132.000 millones a casi USD180.000 millones. También habilitamos cines, librerías, tiendas de discos, galerías de arte, teatros comerciales, discotecas y bares, entre otros espacios culturales, para solicitar la exención del impuesto local de alumbrado, barrido y limpieza para los meses de junio y julio. Esta medida ayudó a apoyar a 1000 establecimientos dedicados a actividades culturales.

Además trabajamos con el banco público de la ciudad, Banco Ciudad, para crear subvenciones, convocatorias de financiación y préstamos como incentivos para que los artistas de nuestra ciudad

continuaran desarrollando sus profesiones. Mantuvimos un diálogo constante con los diferentes colectivos artísticos para desarrollar este paquete de apoyo, reflejando nuestra convicción de que la administración pública funciona mejor cuando trabaja en colaboración con el sector privado.

Uno de nuestros principales objetivos es conseguir que cada vez más empresas apoyen espacios culturales independientes. Para ello, en 2018 aprobamos la Ley de Participación Cultural-Mecenazgo, con la que mejoramos el programa de financiación que estimula el desarrollo de proyectos artísticos y culturales. A través de este programa, los contribuyentes podrían destinar parte del pago del impuesto a ingresos brutos en la Ciudad de Buenos Aires a apoyar proyectos culturales y artísticos.

En este período de extraordinario aislamiento, hemos podido constatar el papel fundamental de la cultura como aporte al bienestar de todas las personas; estamos convencidos de que es un motor de desarrollo humano y social

La Ley de Mecenazgo Cultural establece un financiamiento mínimo del 0,5% y un máximo del 1,5% del impuesto sobre ingresos brutos recaudado por la Ciudad el año anterior. Al estimular la inversión privada, libera recursos públicos para financiar un mayor número de proyectos. Se presta especial atención a la rotación en la selección de proyectos para ampliar la base de beneficiarios. Este vehículo financiero ha sido una fuente fundamental de apoyo económico para los artistas y creadores culturales que producen en nuestra ciudad.

Otro principio central de nuestra administración es asegurar el acceso de todos a la cultura. Por eso, al inicio del confinamiento, creamos la plataforma virtual BA Cultura en Casa. En este espacio digital compartimos obras de teatro, películas, conciertos, charlas y talleres de las colecciones de espacios culturales icónicos como el Teatro San Martín, el Teatro Colón y la Usina del Arte. Se puede acceder a este contenido de forma gratuita; como resultado, más de 10 millones de personas pudieron acceder a una amplia gama de actividades culturales desde sus hogares. Esta ventana digital, que ahora se ha vuelto permanente, nos permitió apoyar a los artistas para que sigan compartiendo y exponiendo su obra, llegando a nuevos públicos en la Argentina y en otros países, como Colombia, Chile, Italia y Canadá, con los que firmamos convenios de intercambio cultural.

Al mismo tiempo, comenzamos a trabajar con especialistas en salud para desarrollar diferentes protocolos para el retorno seguro y gradual de muchas actividades. Hemos organizado "eventos de automóviles", espectáculos a los que la gente puede asistir en sus automóviles, así como conciertos en vivo, y varios museos, bibliotecas y galerías de arte están funcionando sin público pero realizando diferentes actividades y trabajos.

La pantalla proporciona una nueva forma de encontrar a la audiencia. Es por eso que seguiremos apoyando cada vez más espacios para incorporar nuevas herramientas que les permitan operar y monetizar su trabajo, y de este modo generar los ingresos que necesitan para continuar con sus actividades del día a día. A su vez, imaginamos la ciudad como una plataforma con espacios de participación cultural en todas partes. El espacio público será fundamental para que más artistas y creativos culturales compartan y desarrollen su trabajo garantizando la salud y seguridad de todos.

Los desafíos son importantes, pero la cultura tendrá un papel fundamental en la reconstrucción social y económica que tendremos que afrontar. En este período de extraordinario aislamiento, hemos podido constatar el papel fundamental de la cultura como aporte al bienestar de todas las personas. Estamos convencidos de que es un motor de desarrollo humano y

social. Nuestro compromiso, independientemente de las dificultades, es que este motor siga generando oportunidades de crecimiento en las que todos puedan potenciar su capacidad creativa.

1. Según los informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) del Ministerio de Trabajo. Este cálculo fue realizado por Data Cultura a partir de información del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) del Ministerio de Trabajo. Estos son empleos privados formales.



Enrique Avogadro es ministro de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Fue secretario de Cultura y Creatividad en el Ministerio de Cultura de la Nación Argentina, subsecretario de Economía Creativa y director del Centro Metropolitano de Diseño en el Gobierno de la Ciudad. Es especialista en políticas culturales y en la promoción de industrias culturales y creativas. Avogadro es licenciado en Estudios Internacionales, máster en Administración y Políticas Públicas (tesis en curso) y ha cursado un máster en Gestión de Contenidos.



Hilandería Warmi, esencia ancestral en movimiento

Juan Collado
Presidente y cofundador,
Hilandería Warmi

En Jujuy, Argentina, una empresa de impacto social innovadora, basada en el arte ancestral del hilado, ha construido un modelo de negocios fundado en la confianza, el comercio justo y un sistema inclusivo de gobernanza en el que las comunidades locales forman parte de la junta directiva.

Hace cien años, en Jujuy, Argentina, un gobernador visionario encargó la compra de maquinaria textil a Bélgica como parte de una serie de estrategias productivas para erradicar la pobreza de la Puna, una bella región en el noroeste del país, a 3500 m.s.n.m. La falta de agua y energía hizo que las máquinas quedaran inactivas en su embalaje original durante más de treinta años. En 1950, un grupo de inmigrantes húngaros, de tradición textil, convenció al Gobierno de que trasladara la maquinaria a la región de la Puna para darle uso. Ello significó el inicio del primer emprendimiento textil, que salió adelante sin otro logro que la supervivencia.

En 2013, el destino quiso que yo conociera a Rosario Quispe, líder de la comunidad coya y fundadora de la ONG Warmi Sayajsunqo, que en quechua significa 'mujer perseverante'. En 2005 nominaron a Rosario para el Premio Nobel de la Paz por su trabajo empoderando a las mujeres

coyas a través de un programa de microfinanciamiento que promovía un *cluster* productivo, con el objetivo de alentar el desarrollo y la mano de obra. Rosario estaba buscando los inversores adecuados que financiaran la recuperación de la mítica hilandería y tejeduría, y yo me encontraba fortaleciendo el ecosistema local, intentando reunir el capital con la causa. Aquel fue el momento en que cobró vida la Hilandería Warmi.

El propósito encontró su cauce; creamos un directorio diverso y plural para entretelar la sabiduría ancestral con las estructuras contemporáneas. Nuestro sueño era ser la mayor empresa semi-artesanal global del rubro textil. En marzo de 2014, menos de seis meses después de la reunión fundacional, la Hilandería Warmi se había convertido en una organización activa con el propósito aún más amplio de contribuir social y económicamente a las comunidades andinas.

Los productos Warmi son el resultado de un encuentro respetuoso entre la identidad de los habitantes locales y una visión global, que apunta al consumidor de lujo sostenible. La propuesta de valor incluye una línea de indumentaria (ponchos y bufandas) y una línea de decoración de hogar (pies de cama y mantas), realizados con el uso responsable de fibras 100% naturales, como el pelo de llama, el algodón y la lana de oveja. Estos productos se dirigen a un consumidor que comparte nuestros valores y aprecia nuestro concepto sostenible en todo

Creamos un directorio diverso y plural para entretelar la sabiduría ancestral con las estructuras contemporáneas

el mundo. Nos conectamos directamente con ellos a través de los canales digitales, como el e-commerce, Instagram y Shopify. Esta estrategia comercial nos ha permitido consolidar una marca global y vender en Australia, Alemania, España y Suiza. Además tenemos previsto ampliar nuestra presencia en Chile y los EE.UU. Nuestra estrategia digital comercial ha resultado de un valor incalculable ya que permite que podamos mantenernos y garantizar un ingreso constante para los productores locales en el contexto de la pandemia de la COVID-19.

La estructuración financiera fue una combinación de capital semilla y contribuciones privadas de un grupo de emprendedores comprometidos con una inversión de impacto dedicado a la triple línea de beneficio (social, ambiental y financiera). Hilandería Warmi ha sido una compañía autosustentable desde agosto de 2016. En aquel momento

una orden de compra nos llevó a producir 13.500 productos en cuatro meses, en lugar de los 1000 que fabricábamos por año. Este emprendimiento en particular, que requería lana de llama, incrementó los precios de compra en un 36%, y ubicó a la Hilandería en una posición líder, en la provincia de Jujuy, por su habilidad para fijar un precio justo. Este cambio, junto con el aumento de su capacidad exportadora, hizo posible reubicar la hilandería en la localidad de Abra Pampa, el altiplano, donde se previó en la génesis de la visión. De esta manera, la Hilandería Warmi fue la primera empresa establecida en Abra Pampa.

A pesar del contexto macroeconómico de la Argentina, Hilandería Warmi está entre el 10% de pymes que sobreviven tras el quinto año de vida. Hoy genera empleo genuino para 25 empleados y es una fuente de ingresos equitativos para 600 familias que crían y esquilan la lana cruda de la llama para ganarse la vida. Las ganancias se vuelcan a la consolidación de la organización y a fortalecer proyectos sociales, como el Fondo de Microcréditos de la Asociación Warmi Sayajsunqo, que financia iniciativas como la puesta en marcha de un emprendimiento de ecoturismo cultural y rural. También hemos asignado ingresos al lanzamiento del primer Centro Emprendedor, con impresoras 3D y computadoras, que promueve el aprendizaje de habilidades digitales en la comunidad coya.



Imagen de manos de un trabajador. Cortesía Hilandería Warmi



Imagen del producto final. Cortesía Hilandería Warmi



Juan Collado, socio fundador, y Rosario Quispe, socia y miembro del directorio, Hilandería Warmi

El cuidado del medioambiente es esencial para nuestra filosofía, motivo por el cual estamos comprometidos con Basura Cero. Minimizamos la generación de desechos y manejamos cada producto desechado como una oportunidad: donamos lo que resulta valioso para las cooperativas locales y los artesanos, minimizamos el uso del agua, y reutilizamos los efluentes líquidos filtrados para la irrigación intrapredial. Estos elevados estándares de rendimiento social, económico y ambiental nos permitieron obtener la certificación de Empresa B en 2019. Además, la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina otorgó el Premio Ciudadanía Empresaria 2019 a Hilandería Warmi, en la categoría Nuevo Paradigma Empresario.

Pero todo camino tiene sus escollos: tuvimos que fortalecer algo tan básico como la confianza. La compra de la fibra de llama al doble del valor del mercado despertó sospechas en los productores. Asimismo, la precariedad financiera de los productores locales significó un mayor esfuerzo para incluir la producción local en nuestros modelos. Y luego está el aislamiento geográfico: las comunidades coyas son de difícil acceso y tienen muy poca conectividad. Por último, las políticas de incentivos y las condiciones comerciales y operativas no siempre son alentadoras. También queda mucho por hacer en cuanto a beneficios impositivos y herramientas de financiamiento para micropymes.

Ahora que está en marcha el modelo y que genera un impacto real, podemos identificar y compartir los factores clave de este proyecto de impacto:

Integración: Establecimos un modelo representativo que promueve la participación de la comunidad. La Asociación Warmi Sayajsunqo es una de los diez accionistas de nuestra composición societaria, aportando una gobernanza plural y diversa al proceso estratégico y de toma de decisiones.

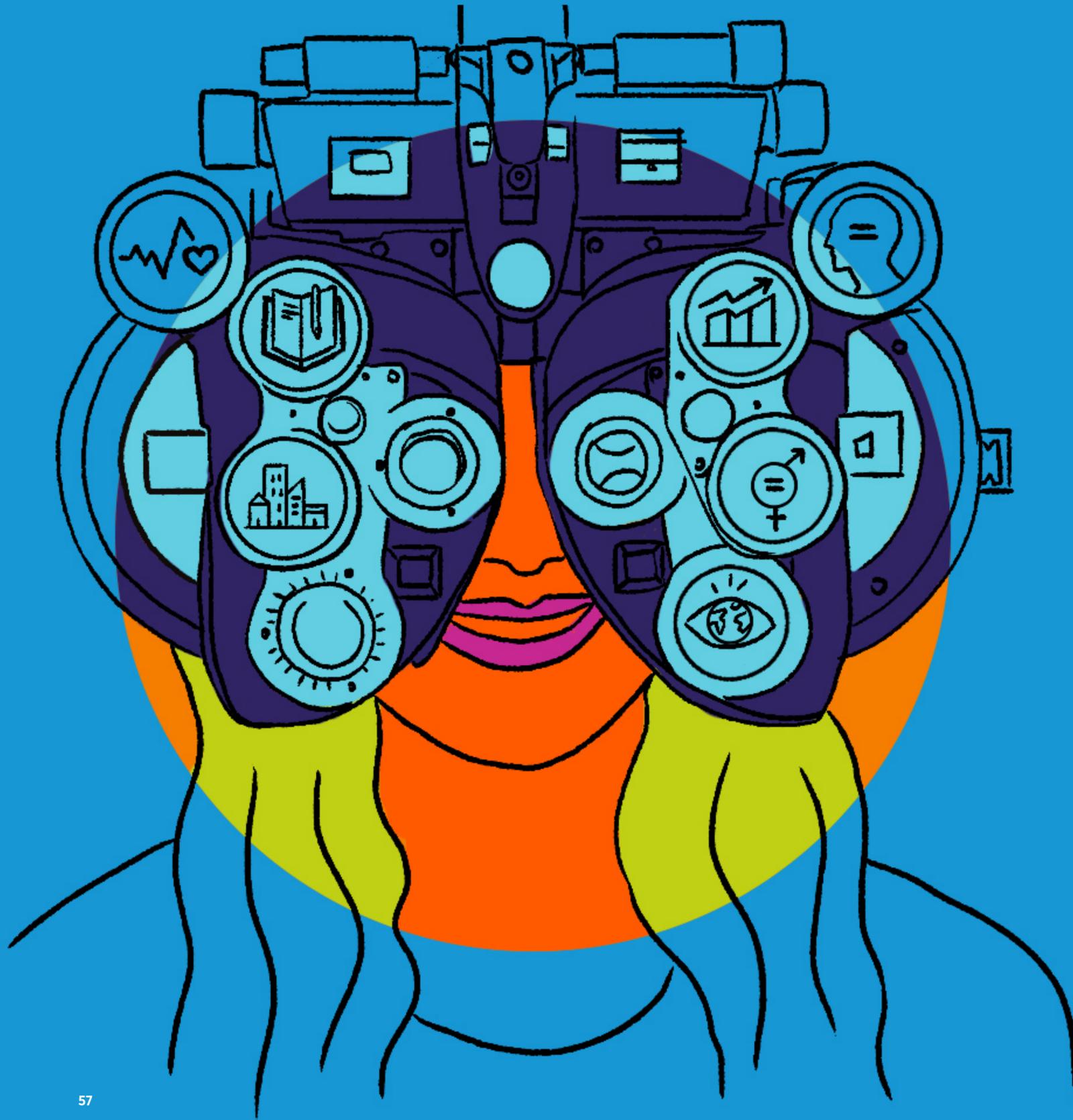
El catalizador es el propósito: El bien mayor de una compañía social es su ADN, así que se necesita un equipo sumamente comprometido y apasionado. El propósito alimenta el día a día, y el trabajo debe transformar e inspirar a los accionistas, la comunidad y las personas involucradas.

Liderazgo: El dinero y la tecnología no alcanzan si no hay un liderazgo capaz de comprometerse con el propósito y construir confianza en el equipo para lograr la visión.

Estoy convencido de que este es el siglo de América Latina. Los proyectos creativos de escala están surgiendo aquí. Es hora de que conectemos este capital creativo con posibilidades concretas. Y cuando esto suceda, la transformación será imparable.



Juan Collado es emprendedor argentino, inversor y mentor de proyectos de impacto. Es presidente y cofundador de Hilandería Warmi, cofundador y director ejecutivo de Grupo Tapebicué, además de inversor y mentor de usound.co, semtive.com, nubimetrics.com y aivo.com. Juan es miembro del Consejo Empresario Sistema B y exmiembro del directorio de Endeavor.



Generar impacto a través de festivales de arte y cultura

Justyna Jochym
CEO, Festivals Adelaide

Una alianza de festivales de arte y cultura en Australia del Sur usa los ODS para sistematizar su contribución a la economía de impacto.

¿Qué es un festival? El papel cambiante de los festivales a lo largo de los siglos, las sociedades y las geografías ha hecho difícil precisarlos con una definición, dando lugar, en cambio, a estudios morfológicos y a un ping-pong académico sobre la cuestión. Desde su duración y frecuencia hasta su capacidad de modificar el espacio geográfico, desde su contribución a la exportación de talento hasta la oportunidad que presenta para la convergencia y reunión comunitaria, el festival, como componente central de nuestras industrias creativas y vida cultural, está redefiniéndose una vez más.

Festivales y valor

Los festivales reflejan de modo continuo los cambios del ecosistema cultural y creativo y van más allá de los límites de las definiciones que se les imponen. Más allá de ser plataformas de presentación para las industrias del arte y creativas, cumplen numerosas funciones, abarcando iniciativas sofisticadas en materia educativa, comunitaria y de bienestar, a la vez que utilizan de modo simultáneo una variedad de mecanismos para abordar cuestiones de sostenibilidad de importancia global.

El Festival de Adelaide, establecido en 1960, ha logrado recientemente el estatus de neutralidad de carbono con Climate Active. Desde sus inicios en 1974, el Festival DreamBIG (anteriormente Come Out) ha permitido que más de 2,5 millones de niños y jóvenes accedan a experiencias artísticas, a menudo superando las barreras a la participación cultural de los niños y las familias de bajos ingresos. El Adelaide Fringe celebra y apoya a artistas de pueblos originarios e isleños del Estrecho de Torres mediante la creación del Fondo de Colaboración para las Primeras Naciones, un fondo anual cuyo objetivo es incrementar la participación, la representación y el acceso a las oportunidades que ofrece el mercado en la zona. El Festival South Australian Living Artist (SALA) brinda incomparables oportunidades para generar ingresos a artistas visuales locales y regionales, en un momento en que las galerías comerciales se enfrentan con desafíos y cierres, y ayuda a producir más de A\$ 1 millón en ventas de arte en tan solo un mes.

Todos los festivales de arte y cultura de Adelaide brindan valor mucho más allá de los preconceptos estándar respecto de lo que es un festival y lo que logra para la sociedad y la sostenibilidad.

Festivales e impacto económico

La actividad cultural y creativa en Australia contribuye A\$ 111,7 mil millones a su economía o más de 6% del PIB del país (2016 - 2017). El empleo en las industrias creativas ha estado creciendo un 40% más rápido que el de la economía australiana en su totalidad, y la industria equivale a más de A\$ 3,2 mil millones en exportaciones totales anuales. A octubre de 2020, se estima que la contribución económica de los festivales de Australia es de A\$ 2,7 mil millones.¹

En el estado de Australia del Sur, que tiene una población aproximada de 1,67 millones, el impacto de los miembros de Festivals Adelaide (FA) sobre el producto bruto del estado se calculó que era de A\$ 116,7 millones en 2019-2020. Festivals Adelaide constituye una alianza industrial de 11 festivales de arte y cultura, que trabaja para colocar, desarrollar y promover de modo estratégico el sector de los festivales, así como también incrementar sus beneficios públicos para la Ciudad de Adelaide y el estado de Australia del Sur. La asociación creó colectivamente 1089 puestos de trabajo (equivalentes a puestos de trabajo de tiempo completo –por supuesto que muchos de estos puestos son de tiempo parcial y por plazos cortos), mientras que el retorno sobre la inversión en la actualidad es A\$ 1 de inversión gubernamental por cada A\$ 6,1 de nuevos ingresos al estado.

A la luz de las diversas funciones y actividades que brindan los festivales a lo largo del año calendario, Festivals Adelaide ha revisado el modo en que puede sistematizar, fortalecer e incrementar la contribución del sector a la economía de impacto. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS) ofrecen un marco y un plano para encauzar el crecimiento y las acciones de desarrollo necesarios para un presente y un futuro sostenibles. Como puede verse en los ejemplos brindados anteriormente, el alineamiento entre los festivales con los ODS ya es significativo. Sin embargo, un foco más coordinado y estratégico brindaría una vía importante para la maduración

Hemos adoptado los ODS como un tipo de foróptero metafórico –el instrumento que permite a un optometrista ir cambiando lentes y determinar cuál es la forma exacta que debe darse a una lente a fin de mejorar la visión

del sector. Tal como lo describe en su conclusión la reciente publicación de CGLU titulada Cultura, Ciudades y la Pandemia de COVID-19, la cultura y las políticas culturales aún no dan cuenta plenamente del potencial para la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y el desarrollo económico que pueden originar. Hay espacio para crecer.

En Festivals Adelaide, hemos adoptado los ODS como un tipo de foróptero metafórico –el instrumento que permite a un optometrista ir cambiando lentes y determinar de modo manual cuál es la forma exacta que debe darse a una lente a fin de mejorar la visión, o en nuestro caso, nuestro impacto en la sociedad, la cultura, la industria, la economía y el medioambiente. Mediante este proceso, hemos identificado ocho ODS prioritarios para que los festivales se alineen estratégicamente: salud y bienestar (3), educación de calidad (4); trabajo decente y crecimiento económico (8); industria, innovación e infraestructura (9); reducción de las desigualdades (10); ciudades y comunidades sostenibles (11); acción por el clima (13); y alianzas para lograr los objetivos (17). Mediante el uso de este foróptero de ocho lentes, investigamos dónde recae el impacto y dónde se puede amplificar –señalando tanto nuestra preparación estratégica como nuestro deseo de progresar. Por ejemplo, la lente de reducción de las desigualdades nos ha llevado a conformar estrategias colectivas para reducir las barreras a la participación en el arte y los festivales para las comunidades cultural y lingüísticamente diversas. Además, estamos en el proceso de consultas y desarrollo de un plan de acción. A medida que el sector de los festivales reconoce su capacidad para convertirse en un jugador más fuerte en la economía de impacto, inevitablemente surgirán nuevas oportunidades, incluidos el enfoque y los mecanismos utilizados



Carpa del festival Imaginarium en Adelaide, Australia del Sur. Fotografía: Abbi Skipp

para estudiar los impactos y el valor de los festivales a través de las áreas de interés público y de políticas.

En Festivals Adelaide, creemos que los festivales son instrumentos que reflejan la mejor versión y la versión más optimista de un lugar. Nos muestran la necesidad de comunidad, comunión y lo comunitario. Como tales, los festivales apuntan a los objetivos sociales, culturales, económicos y ambientales que esperamos lograr. Confiamos plenamente en que estarán a la altura de los desafíos de sostenibilidad y liderarán el cambio en su calidad de fuentes confiables de inversión e impacto.

1. El informe EY, encargado por Live Events Industry Forum, titulado "Economic cost of COVID-19 on Australia's Live Entertainment Industry" estimó además que la industria tendrá pérdidas de \$2,3 mil millones debido a la pandemia.



Crédito de foto: Radoslaw Kazmierczak

Justyna Jochym es directora ejecutiva de Festivals Adelaide, una organización paraguas estratégica que existe para promover una ciudad de festivales internacionales sostenible, emprendedora y colaborativa a través de la coalición y la acción colectiva de los principales festivales culturales de Adelaide. Con anterioridad dirigió el Departamento de Cooperación y Desarrollo Internacional de la Oficina de Festivales de Cracovia en Polonia. Es miembro del consejo de The Mill y miembro del comité ejecutivo del Consejo de la Industria de las Artes de Australia del Sur.



NEW INC: La primera incubadora tecnológica de arte y diseño es todo un éxito

Bruce Nussbaum
Mentor residente, NEW INC

Una incubadora para *startups* que unen arte y tecnología está convencida del potencial de impacto social y económico si estas poderosas iniciativas creativas pueden encontrar el financiamiento que merecen.

Resultados NEW INC

NEW INC hizo un muestreo de siete cohortes, en cada uno de los cuales participaron aproximadamente 100 artistas y diseñadores



Empresas creadas

200



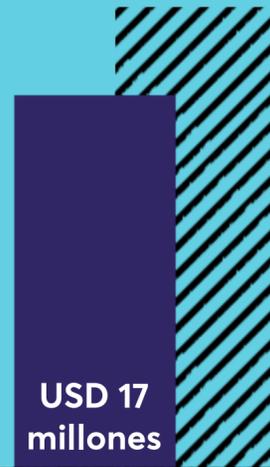
Empleos creados

400-450



Capital recaudado

USD 20 millones



■ Datos provenientes de los grupos 1-5

▨ Datos estimados del total de los siete grupos. Próximamente se publicarán datos de los grupos 6 y 7

El New Museum puso en marcha NEW INC en 2013, y desde entonces he estado evaluando el éxito de aplicar el modelo de incubadora/aceleradora de alta tecnología que se emplea en la costa oeste al arte y el diseño. El New Museum es en sí mismo un modelo nuevo, fundado en 1977 por una curadora para exhibir e incubar obras de arte de mujeres. NEW INC ofrece a artistas y diseñadores acceso a una comunidad de emprendedores y creativos, un programa de desarrollo profesional para ayudar a crear modelos de negocios sostenibles, y acceso a un espacio de trabajo completamente equipado para realizar prototipos.

NEW INC ha demostrado una tasa de éxito que se ha ido acelerando desde su fundación. En un año cualquiera, el 50% de los asistentes son mujeres y el 50% son personas de color. Una segunda constante ha sido el desarrollo y la explotación de nuevas tecnologías de realidad virtual/aumentada (RV/RA), inteligencia artificial y tecnologías inmersivas para proyectos con impacto social. La tercera es la aplicación del proceso de diseño y arte a la reformulación de conceptos y experiencias establecidos.

Ya son siete los grupos que han pasado por NEW INC, con aproximadamente 100 personas en cada uno. Los datos que informan sobre los grupos 1-5 revelan que se crearon 175 empresas, 392 empleos y se han recaudado USD 17 millones.

Próximamente se publicarán los datos de los grupos 6-7 (hasta marzo de 2020), pero intuyo que la tasa de éxito y expansión se aceleró bruscamente en el último año y medio. Mi propia estimación es que se han creado unas 200 empresas, 400 a 450 empleos y se han reunido USD 20 millones.

Antes de la COVID-19, el ritmo al que crecían todas estas variables aumentaba de modo extraordinario debido a que una directora nueva, Stephanie Pereira, de Kickstarter, se enfocó en fomentar un crecimiento más rápido invitando a mentores con una profunda experiencia en desarrollo de empresas, estrategia, *branding*, comercialización y captación de capital. También se realizaron cambios significativos en la evaluación de los nuevos solicitantes. Mientras que en los primeros años de NEW INC muchas personas deseaban dar forma a sus ideas incipientes, en los dos últimos años se incorporaron equipos con planes de negocio ya formalizados y

empresas reales. Mi trabajo como mentor ha pasado de ayudar a la gente a concretar ideas incipientes a ayudarlas a escalar, gestionar la marca y comercializar el producto.

A continuación hay cuatro historias de compañías que nacieron en NEW INC o que se desarrollaron en la incubadora. Yo fui mentor de todas ellas.

New Reality Co

New Reality Co es un multipremiado estudio creativo que escribe y produce poderosas películas de realidad virtual inmersivas, que tienen relevancia social. Su última película, *Tree*, se exhibió en las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial

y en festivales de cine del mundo entero. El poder inmersivo de *Tree* transforma al espectador en una semilla que crece hasta convertirse en un enorme árbol dentro de una selva tropical, con tucanes brillantes que se posan sobre los brazos y las piernas. Luego se experimenta un incendio letal con el objetivo de despejar el bosque para la cría de ganado y el cultivo de soja. Nunca sentí algo igual. El trabajo comercial es un componente cada vez más importante de New Reality, que opera desde Los Ángeles y Nueva York y fue fundado por Winslow Porter y Milica Zec. Anteriormente, Porter trabajaba en publicidad y Zec era artista performática antes

de ser incluida entre las 100 creativas líderes de Adweek en la categoría de Innovadores Digitales. Ambos son exalumnos del espacio experimental Sundance New Frontier Lab.

Grouphug

Uno de los sellos distintivos de NEW INC es la gran cantidad de emprendedores/artistas-diseñadores que rompen con los límites tradicionales de las empresas creativas combinando nuevas y viejas prácticas. Como resultado, están expandiendo el tamaño y el alcance de la industria creativa, haciendo que sea más dinámica y rentable a la vez. Se oye a los miembros describirse a sí mismos como «tecnólogos creativos». Cuando comencé a cubrir la innovación en *Business Week*, aquello habría sido un oxímoron. Ya no.

Grouphug, de Krystal Persaud, diseña paneles fotovoltaicos simpáticos y divertidos para los mercados de

Uno de los sellos distintivos de NEW INC es la gran cantidad de emprendedores/artistas-diseñadores que rompen con los límites tradicionales de las empresas creativas combinando nuevas y viejas prácticas

consumo y corporativos. Su cargador solar es un panel solar que se instala en una ventana y permite que los habitantes de apartamentos carguen sus dispositivos sin conexión a la red. Persaud, tecnóloga creativa, era diseñadora de juguetes educativos antes de aplicar el diseño centrado en el humano a la energía fotovoltaica. Sus paneles solares, que vienen en forma de gatos, tortugas y otros animales, son muy divertidos. Persaud puede escalar según las necesidades empresariales y actualmente tiene un panel de 140 watts con forma de gato que cuelga en el Salón de la Ciencia de Nueva York. Obtuvo financiamiento inicial en el show de TV *The Shark Tank*, y su mercado se había disparado cuando sobrevino la COVID-19. Su desafío más grande es escalar.

Proyecto Inkblot

El Proyecto Inkblot es una consultora de diseño que reformula la cuestión de la «diversidad» de una cuestión legal con la que tienen que cumplir las compañías a una cuestión de crecimiento que los directores ejecutivos quieren adoptar. Jahan Mantin y Boyuan Gao, los fundadores, están convirtiendo la diversidad en una estrategia de alto nivel. Han desarrollado un proceso de diseño sofisticado, Diseñar para la Diversidad (D4D), que considero el nuevo proceso de negocios más importante desde el Pensamiento de Diseño. Antes de la COVID, el Proyecto Inkblot experimentó un notable incremento de clientes y ganancias, en particular en la industria publicitaria. En este momento de protesta, el Proyecto Inkblot está listo para escalar a un nuevo tipo de consultoría de diseño. También en este caso, el desafío más grande es conseguir el capital para escalar.

Studio Elsewhere

Mirelle Philipps utiliza el diseño biofílico y nuestra conexión innata con la naturaleza para construir habitaciones regeneradoras para médicos y enfermeras del Hospital Mount Sinai, en la ciudad de Nueva York, que tratan el virus de la COVID-19 y se encuentran desbordados. Philipps es una artista y diseñadora multidisciplinaria cuyo trabajo une la cultura, la ciencia, la tecnología y la naturaleza. Su firma de diseño Studio Elsewhere utiliza plantas, sonidos de la naturaleza, olores, luz e imágenes para crear un ambiente que ayuda al personal a relajarse y recargar energías. Una vez que pase la pandemia, el mercado potencial para los diseños reparadores de Studio Elsewhere es enorme. Su proyecto puede instalarse en lugares con mucho estrés en los ámbitos de la salud, el trabajo, la seguridad pública y la vivienda.

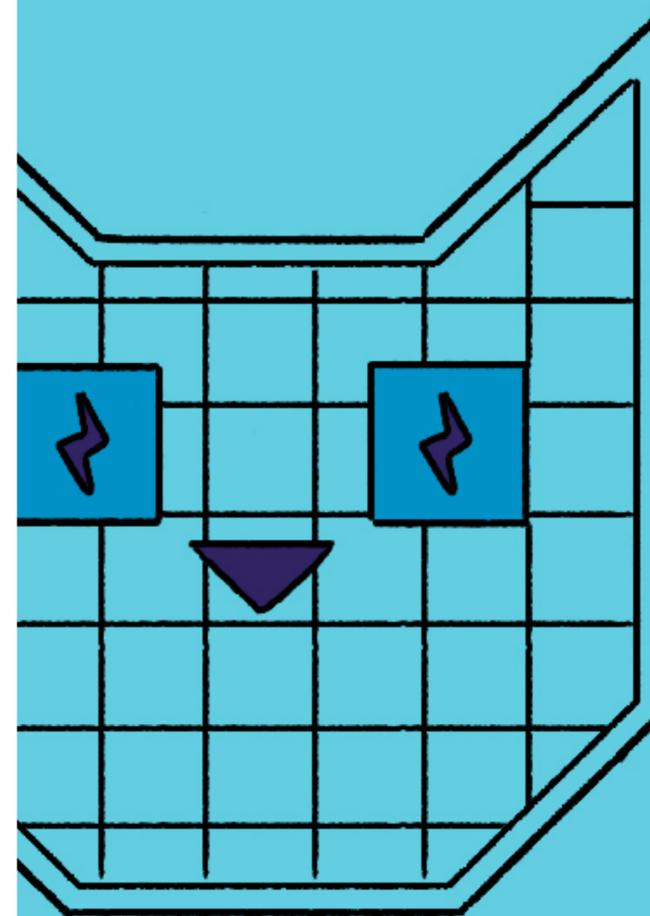
Estas empresas son algunas de las decenas que he asesorado en NEW INC y que evidenciaron un crecimiento rápido, productos y servicios con un impacto significativo en la sociedad, y un futuro promisorio... siempre que encuentren los recursos para escalar aún más. Se destacan en el ámbito tecnológico actual porque los fundadores se consideran a sí mismos tecnólogos creativos, y no sencillamente ingenieros informáticos. Proviene de comunidades enormemente subrepresentadas dentro de la escena de las *startups*, y aportan sus orígenes diversos en los ámbitos del diseño, el arte y la ciencia. Tienen importantes objetivos sociales y financieros para sus compañías. A escala, podrían tener un enorme impacto en la sociedad.

Invertir en estos jóvenes fundadores y en sus compañías es una sabia decisión social y financiera, especialmente para aquellos museos, escuelas y otras instituciones culturales que ya están alineadas con la economía creativa. Se trata de una herramienta importante para reinventar y revitalizar nuestro sistema económico.



Fotografía: Leslie M. Beebe

Bruce Nussbaum ha sido mentor residente de NEW INC desde su fundación hace siete años. Antes fue jefe de la página editorial de *Business Week*, creador de su sección de innovación y diseño, fundador de la revista *Inside Innovation*, desarrollador del Índice Bursátil de Compañías Innovadoras de S&P y autor del libro *Creative Intelligence*. Enseñó Estrategia de Diseño en la Parsons School of Design durante cinco años.



Escena Digital: uniendo a la comunidad artística latinoamericana

Alejandra Martí
Directora ejecutiva,
Ópera Latinoamérica (OLA) y Escena Digital

Un mercado virtual reúne teatros, producciones y artistas de América Latina y de otros lugares del mundo, abriendo oportunidades internacionales y permitiendo una respuesta ágil frente a la pandemia de la COVID-19.



Escena Digital (ED) es el primer ecosistema digital latinoamericano que reúne a teatros, producciones y artistas de las artes escénicas clásicas de 10 países iberoamericanos.

ED es la innovación digital llevada a cabo por la asociación latinoamericana de teatros Ópera Latinoamérica (OLA),¹ que genera oportunidades profesionales para artistas, cantantes, músicos, directores y técnicos en las artes escénicas. De acuerdo con las últimas investigaciones de OLA en 2019, las 40 organizaciones miembro emplean aproximadamente a 30.000 personas directa e indirectamente, llegan a un público de más de 5 millones de personas, y venden sus entradas a través de más de 10 empresas de venta diferentes por un valor estimado de USD 74 millones al año.

ED aborda este mercado y abre un amplio rango de oportunidades y nuevos negocios para el sector.

Entre ellos el fomento de la coproducción, venta y alquiler de producciones ya estrenadas (decorados, vestuario, objetos de utilería); promueve la visibilidad de sus espacios y el alquiler de salas disponibles; y mejora el aprendizaje proporcionando charlas de formación en línea para artistas y técnicos, y creando un corredor vibrante para el crecimiento y desarrollo profesional.

La plataforma digital es un emprendimiento comercial lanzado el año 2018 por

OLA en respuesta a los crecientes desafíos profesionales que enfrentan los teatros, tanto en su gestión individual como colectiva. ED incrementa este mercado utilizando estrategias sin precedentes que unen al sector de las artes escénicas en la región. La plataforma se concibió como una colaboración entre la oficina de OLA, los miembros de su red regional y artistas de América Latina en el sector. Se financió con dos fondos de Start Up Chile en 2018 y 2019, y fue seleccionada como una innovación líder en América Latina, en el evento Demand Solutions 2018 del Banco Interamericano de Desarrollo.

Los servicios de ED –para teatros, artistas, productores, directores y para el sector de las artes escénicas clásicas latinoamericanas– promueven la sostenibilidad. Los grupos de interés, reunidos en un entorno digital, crean una comunidad amplia y altamente especializada. El acceso a la plataforma es posible mediante un arancel de suscripción

escalonada que, debido a su escalabilidad, reduce los costos operativos. Las ganancias de ED financiarán becas artísticas y un programa diverso de divulgación social.

El propósito de ED es acortar la brecha dentro de la cadena de valor de las artes escénicas, que comprende la creación, producción, exhibición y promoción. Una plataforma que reúne a los teatros de ópera más importantes de la región convierte a ED en un actor que puede hacer un aporte significativo para nivelar el mercado de bienes y servicios culturales entre los hemisferios norte y sur. La escala de ED le da la fortaleza para abogar por la generación de condiciones favorables para el desarrollo de la ópera, el ballet y la música clásica de la región, y ampliar así el acceso a los mercados internacionales y a futuras inversiones.

ED se organiza en tres secciones. La sección de “Teatros” incluye prestigiosas organizaciones en nueve países de

América Latina, España y los Estados Unidos. El plan estratégico de ED en esta sección incluye un modelo estilo Airbnb, con un calendario integrado y actualizado de lugares y salas de espectáculos disponibles para alquiler.² Los clientes podrán reservar espacios a través de una plataforma digital, lo que proporcionará nuevas fuentes de ingresos a los teatros. Los ingresos actuales por alquiler, por teatro, pueden alcanzar los USD 2 millones al año. Otra fortaleza importante del trabajo colaborativo es la capacidad en el futuro de

integrar las ventas en un canal de venta de entradas, lo que permitirá a las salas retener las ganancias en lugar de perder en comisiones. Un ejemplo a seguir es la plataforma privada Ticket Gretchen, que ha desarrollado una empresa similar en Austria.

La sección de “Producciones” conecta producciones en venta o alquiler con teatros, festivales y compañías independientes. Este tipo de usuario crea un mercado secundario, lo que permite a los teatros optimizar la rentabilidad de las producciones estrenadas y que aquellos que no son productores puedan programar eventos en función de un catálogo diverso.

La sección “Artistas” se creó con 14 perfiles, tales como director de orquesta, bailarín, coreógrafo, escenógrafo y compositor; con la intención de construir puentes y oportunidades profesionales dentro de la industria, potenciar carreras en el mercado internacional y ampliar las oportunidades para

los artistas. Actualmente, solo los artistas de gran renombre tienen acceso a managers y agentes, y la mayoría de los artistas latinoamericanos promueven sus carreras a través de las redes sociales. El acceso a catálogos digitales europeos y americanos depende de si han actuado anteriormente en estos escenarios internacionales.

Ante la crisis de la COVID-19 y la acelerada transformación digital, Escena Digital decidió lanzar su sección “Artistas” de forma gratuita, por un período de seis meses, para apoyar las carreras de los cantantes latinoamericanos que se han visto especialmente afectados por la pandemia. Durante este período, ED también comenzó a ofrecer seminarios virtuales de red de contactos con artistas de renombre como Ramón Vargas, Ailyn Pérez e Isabel Leonard. Estas sesiones también han incluido recursos de desarrollo profesional como finanzas personales, gestión de marca y presencia digital, entre otros aspectos.

El mercado latinoamericano de las artes escénicas es un terreno fértil de posibilidades. Escena Digital, con el apoyo de OLA, acerca a la comunidad artística latinoamericana a través de un ecosistema virtual inédito, uniendo mejores prácticas y participantes para un propósito común.



Alejandra Martí es directora ejecutiva de Ópera Latinoamérica –OLA– y Escena Digital. Es española y chilena, y tiene una licenciatura en Humanidades y un MBA de la ESE Business School. Inició su carrera en gestión de artes escénicas en el Gran Teatro del Liceo de Barcelona en 2004. Posteriormente se desempeñó durante 11 años como directora de Desarrollo Institucional en el Teatro Municipal de Santiago de Chile. Es directora ejecutiva de OLA desde 2017. Actualmente es consejera del Ministerio de Cultura del Gobierno de Chile.

1. OLA es una red de colaboración que durante los últimos 13 años ha reunido a 40 teatros de ópera y compañías artísticas en 10 países iberoamericanos. El plan estratégico de OLA 2015-2025 se basa en cinco principales campos de acción: asociatividad; comunicación; formación de técnicos, gestores y artistas; nuevas audiencias; y tecnología.

2. Según el registro de OLA, la lista incluyó 400 teatros con más de 600 asientos.



Una iniciativa de medios para abordar el desafío de una audiencia joven

Chani Guyot
Fundador, RED/ACCIÓN

En Argentina, una nueva empresa de medios está repensando el periodismo informativo para captar una audiencia joven y políticamente comprometida y potenciar el cambio social.

En abril de 2018 fundamos RED/ACCIÓN para responder a la siguiente pregunta: ¿cómo debería ser una empresa de medios del siglo XXI? La pregunta pretendía abordar no solo los aspectos tecnológicos, sino también la forma en que una organización de medios debe transformarse para reflejar los cambios de la sociedad y de las audiencias. En 2017, después de trabajar durante 20 años para *La Nación*, un importante periódico de Buenos Aires, del que fui Secretario General de Redacción durante los últimos cuatro años, sentí el llamado a desarrollar un proyecto de medios con propósito. El objetivo fue crear una organización informativa que pudiera repensar el rol del periodismo para los desafíos presentes y futuros de la sociedad y las audiencias jóvenes.

Comenzamos por mirar de cerca lo que los investigadores llaman "evitadores de noticias": una parte creciente de la audiencia, en su mayoría jóvenes, que evita los medios por su exceso de negatividad y por la forma en que afectan el ánimo. El Digital News Report, un estudio del Instituto Reuters de la Universidad de Oxford, señaló este fenómeno como el resultado del ecosistema tóxico, que incluye los contenidos *clickbait* (que solo buscan el clic) y la desinformación. Ambos erosionan la confianza y la credibilidad, los dos vínculos en los que los medios siempre basaron su relación con la audiencia. Algunos estudios señalan que quienes evitan las noticias están menos inclinados a votar, y la evasión informativa se relaciona con la falta de compromiso político.

También buscamos desafiar la idea de que una organización de medios sea solo una fábrica de contenidos, que crea y distribuye sus notas para una audiencia pasiva que solo consume. Este modelo, que todavía rige para la mayor parte del paradigma mundial de medios, es fundamentalmente inadecuado para reconocer la mayor transformación social del siglo XXI: la participación.

Desde este concepto, hemos desarrollado nuestra fórmula de "periodismo humano", que integra técnicas de periodismo de soluciones (la idea de mirar los problemas con rayos X para descubrir las historias de las personas y las organizaciones que trabajan para resolverlos) con una creencia

en particular: necesitamos escuchar y alentar la participación de los lectores en nuestro proceso editorial. El flujo de los nuevos medios no es una flecha (arrojar historias a la audiencia), sino un círculo con una conversación que fluye entre los medios y su audiencia.

Al crear una empresa de medios con propósito, el equipo fundador consideró un modelo sin fines de lucro. Pero finalmente creamos una empresa con fines de lucro, por un lado, porque sería más fácil reunir capital y, por el otro, porque nos desafiaría a generar valor tangible y monetizable. Con esta primera decisión tomada, nos abocamos a recaudar capital de impacto, buscando personas dispuestas a invertir su dinero para crear una empresa de periodismo sustentable que se enfocara fundamentalmente en su impacto positivo en la sociedad. En cinco meses, después de haber reunido accionistas de diversos entornos (cine, finanzas globales, bienes raíces, negocios de la música), en febrero de 2018 fundamos la compañía con USD 1 millón como inversión inicial.

Como organización de medios, exponemos nuestro periodismo en tres áreas de producto: el sitio digital; una operación de newsletter (11 newsletters con más de 26.000 suscriptores), y nuestra presencia en las redes sociales. El modelo de negocio tiene dos fuentes de ingresos: patrocinadores de nuestros newsletters y un programa de suscripción a través del cual parte de la audiencia apoya nuestro trabajo y mantiene una relación más estrecha con nosotros.

Nuestra audiencia son los nuevos activistas, es decir, jóvenes ciudadanos comprometidos con su Tiempo. Se involucran en sus comunidades, participan en conversaciones digitales en las redes sociales, y se preocupan por los desafíos globales, como el cambio climático, la igualdad de género o la inclusión social. Quieren hacer su parte para fomentar nuevos medios de participación y encuentran en RED/ACCIÓN un medio que los mantiene informados, que comparte sus valores y los ayuda a tomar decisiones más inteligentes.

En agosto de 2019, Media Development Investment Fund (MDIF), un fondo de inversión sin fines de lucro para medios independientes, se unió al proyecto e invirtió en acciones a

Nuestra audiencia son los nuevos activistas, es decir, jóvenes ciudadanos comprometidos con su Tiempo. Se involucran en sus comunidades, participan en conversaciones digitales en las redes sociales, y se preocupan por los desafíos globales

través de su fondo Emerging Media Opportunity Fund. MDIF también brinda asesoramiento y asistencia de especialistas internos y externos, ayudándonos a tomar decisiones críticas sobre la dirección de nuestro negocio. Los obstáculos no han sido pocos. En los dos primeros años, la actividad económica de Argentina (EMAE) cayó un 27,6% y la inflación fue de un 133%, por lo que además de intentar generar un impacto en una gran comunidad con nuestro periodismo social, el desafío de la sostenibilidad es como nadar contra corriente.

Sin embargo, hemos recibido el apoyo de nuestros accionistas, así como de muchas empresas, anunciantes y algunos programas de asistencia de la industria, como Google News Initiative y Facebook Journalism Project. RED/ACCIÓN también fue seleccionada para ser parte de Velocidad –un programa acelerador de medios digitales en América Latina, creado por Sembramedia (una organización sin fines de lucro que ayuda a los emprendedores de medios digitales a ser más exitosos y sostenibles)–, el Centro Internacional de Periodismo y Luminare.

La Asociación Mundial de Editores de Noticias (WAN-IFRA) reconoció a RED/ACCIÓN como Mejor Startup de Noticias Digitales de América Latina en 2019, y como Mejor Sitio o Servicio Móvil de Noticias. El jurado dijo: "Lo más hermoso de este proyecto es la misión del periodismo humano que desarrolla colaboraciones, en las cuales el impacto es una de las métricas más importantes".

El trabajo de nuestro equipo de 16 personas se centra en nuestros modelos de impacto de cinco dimensiones: cubrimos historias subreporteadas por otros medios; explicamos problemas sociales complejos y las soluciones que buscan las personas y las organizaciones; amplificamos las voces de las minorías; fomentamos abiertamente la participación de la audiencia, y animamos a nuestros lectores a tener un impacto positivo en la sociedad.

La pandemia mundial y su posterior confinamiento tuvieron un tremendo impacto negativo en las industrias creativas, al cerrar todos los eventos en vivo y dejar a sus trabajadores en un gran riesgo profesional. Esta es la razón por la que fuimos invitados a ser colaboradores de medios en una edición especial de Quilmes Rock, uno de los festivales de música más tradicionales de Argentina. Junto a PopArt (productora del evento), Cervecería y Maltería Quilmes (la marca) y Conciencia (organización social cívica), armamos un festival en línea de dos días y una campaña de cinco días que llegó a más de 1 millón de personas con los mejores artistas musicales de Argentina, al mismo tiempo que se recaudó dinero para un fondo de ayuda a los trabajadores de eventos en vivo. Una de nuestras periodistas

fue la presentadora del espectáculo, cada artista actuó desde casa, y la audiencia hizo contribuciones en línea para ayudar a los asistentes de escenario, técnicos de sonido y otros miembros del equipo en vivo.

El futuro de RED/ACCIÓN parece tan desafiante como emocionante. Creamos un modelo original de periodismo de impacto, y ahora necesitamos crecer rápido en alcance y escala para ser fieles a una de nuestras ideas originales: el periodismo no solo sirve para explicar el mundo, sino también para cambiarlo.



Chani Guyot es periodista, editor y músico argentino. En 1996 se incorporó a *La Nación*, y tras una dilatada carrera como periodista, editor gráfico y director de diseño, en 2013 se convirtió en Secretario General de Redacción. En agosto de 2017, renunció para fundar RED/ACCIÓN, un proyecto informativo presentado como un antídoto contra la intoxicación informativa. Chani integra el *board* del Foro Mundial de Editores dentro de la Asociación Mundial de Noticias, y en 2017 recibió un premio Konex.

Llegó el momento

Karen Brooks Hopkins

Asesora senior, Fundación Onassis

La pandemia demostró que la dotación de fondos por sí sola no basta para sostener las organizaciones artísticas. Pero las instituciones culturales florecientes, con diversas fuentes de ingresos, ofrecen esperanza para el futuro.



La crisis de la COVID-19 me ha convencido de que llegó el momento de que el sector del arte y la cultura identifique fuentes nuevas y sólidas de ingresos si ha de prosperar a largo plazo y sobrellevar catástrofes, ya sean sanitarias, ambientales o económicas, que ahora parecen ser parte de nuestra vida cotidiana.

Durante mucho tiempo, el sector ha existido sin los recursos o planes suficientes para enfrentar verdaderas emergencias. De hecho, tenemos dificultades incluso durante los mejores momentos. Un estudio reciente publicado por DataArts, de la Universidad Metodista del Sur, confirma que la mayoría de las organizaciones artísticas estadounidenses, en promedio, no tienen más de cinco semanas de efectivo disponible para sostenerse. Los grupos pequeños y medianos son, por supuesto, los más vulnerables, y lamentablemente, es posible que muchos desaparezcan como víctimas de la pandemia. Las grandes organizaciones con fondos pequeños también están en riesgo. Si invaden el capital de sus dotaciones, agotarán con rapidez la única entidad financiera verdaderamente estable que poseen, lo cual pondrá en peligro cientos de puestos de trabajo, programas e instalaciones en los años venideros.

¿Queremos realmente que estas organizaciones agoten su fuente más confiable de ingresos anuales? En la Academia de Música de Brooklyn (BAM por sus siglas en inglés), donde fui presidenta durante 16 años, les llevé casi 40 años reunir un fondo de dotación que podía desaparecer en unos pocos meses si se utilizaba en su totalidad. Contrario a lo que informan algunos medios, el número de instituciones muy importantes cuyos fondos de dotación se asemejan a los de una universidad puede contarse, literalmente, con los dedos de una mano. Puesto de modo simple, el campo del arte y la cultura de los Estados Unidos cuenta, en su gran mayoría, con poca liquidez.

¿Podemos imaginar el lado positivo si, por una vez, realmente consideráramos el arte, la cultura y las industrias creativas como aspectos centrales de la vida estadounidense? Las organizaciones artísticas inspiran amor por el aprendizaje, albergan nuestros mayores tesoros dentro de nuestros edificios más icónicos, construyen y promueven comunidades diversas, mejoran las ventas minoristas y los valores inmobiliarios del vecindario, promueven la recuperación de los edificios

abandonados y generan dinero proveniente del turismo. En mi opinión, el arte es lo único que verdaderamente perdura de una generación a otra.

En 1979, cuando llegué a la BAM, el centro de artes escénicas más antiguo de los Estados Unidos, Brooklyn no era el pujante centro de creatividad que es hoy. Teníamos una asistencia baja a nuestros dos teatros, un staff pequeño e instalaciones que requerían una reforma considerable para satisfacer las necesidades de las producciones modernas. El vecindario era oscuro y un tanto desolado. De hecho, para cualquier espectáculo que estuviera en cartel en la BAM en aquel momento, no era infrecuente que los habitantes de Manhattan manifestaran que preferían viajar a Londres para verlo que cruzar el puente de Brooklyn.

De todos modos, donde muchos vieron desesperanza, nosotros vimos oportunidad. Nos dimos cuenta de que dado que las expectativas respecto de Brooklyn eran tan bajas, esto nos daba una cierta libertad para hacer lo que quisiéramos... siempre y cuando pudiéramos pagarlo. Esta idea abrió la puerta para la innovación y la máxima creatividad. Construimos nuestro propio camino desarrollando una identidad especial con la presentación de trabajo contemporáneo y experimental que solo podía verse en la BAM. Redoblamos la apuesta por Brooklyn... y funcionó. Nuestra programación idiosincrática y nuestro compromiso con la educación, además de la revitalización de nuestro vecindario de Fort Greene, resultaron una estrategia ganadora y sentaron las bases para la creación del Distrito Cultural de Brooklyn.

Hoy, prepandemia, la BAM cuenta con cuatro edificios, personal a tiempo completo de más de 200 empleados, y una asistencia de público que supera las 750.000 visitas anuales. El distrito alberga ahora nueve instituciones culturales fundamentales, 7600 nuevos residentes, restaurantes y tiendas, incluida la primera tienda de Apple de Brooklyn. Las instituciones culturales «ancla», como la BAM, comprometidas con la construcción de comunidades diversas que prosperen impulsadas por energía creativa, pueden generar espectaculares beneficios económicos, sociales y artísticos para sus ciudades y regiones. Brooklyn y la BAM se encuentran histórica y espiritualmente conectadas. Se trata de una relación que resistirá los buenos y malos momentos y beneficiará tanto a los residentes como a los visitantes. Es un viaje desde la desolación

La inversión de impacto dentro del sector creativo abre nuevas oportunidades rentables para quienes están dispuestos a participar

hasta el destino, y un ejemplo de éxito para las comunidades de todo el mundo.

Hace poco visité Adelaida, Australia, una comunidad que es sede de 26 festivales culturales anuales diferentes. La vida y la energía que se respiran en la calle de esta pequeña ciudad son emocionantes. Además de representaciones y exposiciones, las tiendas y los restaurantes están rebosantes de gente. Las calles están atestadas de familias, ciclistas y músicos callejeros, todos conectados entre sí. Hay una complicidad social entre las personas que asisten a los espectáculos en los teatros y quienes observan a los artistas actuando al aire libre. Adelaida es una ciudad cultural con conciencia social, y, por lo que parece, su economía está floreciente.

Hay una organización en particular en Adelaida, The Jam Factory, que encarna plenamente este concepto. Se trata de un espacio de artesanías, manualidades y diseño que tiene instalaciones de fabricación, presentaciones en vivo y capacidad de ventas. Se sostiene a partir de una combinación de apoyo filantrópico y gubernamental, además de una muy exitosa iniciativa de venta con fines lucrativos. La organización no solo vende a compradores individuales, sino que produce una gran variedad de muebles, productos de cerámica y joyería que generan una ganancia.

Una organización situada frente a la BAM, que ofrece una mezcla de servicios con los que genera un flujo de ingresos diverso, es el nuevo Centro de Ficción. El Centro mantiene una biblioteca magnífica, ofrece una variedad de cursos y talleres para jóvenes y adultos, y presenta ciclos de lectura y proyecciones (con tecnología de punta que permite la traducción instantánea de la lengua extranjera al inglés). Además de estos servicios, el Centro vende libros, revistas, publicaciones y opera un café y bar bien surtidos. La lógica de este negocio es perfecta. La mayoría de los asistentes llegan, compran un café o una copa de vino, asisten a la lectura, compran varios libros, los hacen firmar por el autor, y luego vuelven al café para cambiar opiniones sobre el evento con otros miembros del público, casi siempre comprando más bocadillos y refrescos.

Quizá, en este momento de crisis, ejemplos como el del Jam Factory y el Centro de Ficción ofrezcan evidencia real de las posibilidades que tienen los nuevos paradigmas financieros. Quizá sea tiempo de reconfigurarnos.

La inversión de impacto dentro del sector creativo abre nuevas oportunidades rentables para quienes estén dispuestos a participar. Entidades como Upstart Co-Lab mostrarán el camino, y demostrarán que invertir en los distritos culturales, las instituciones ancla, la moda, la gastronomía, los espacios de creación y otras industrias creativas es una estrategia viable

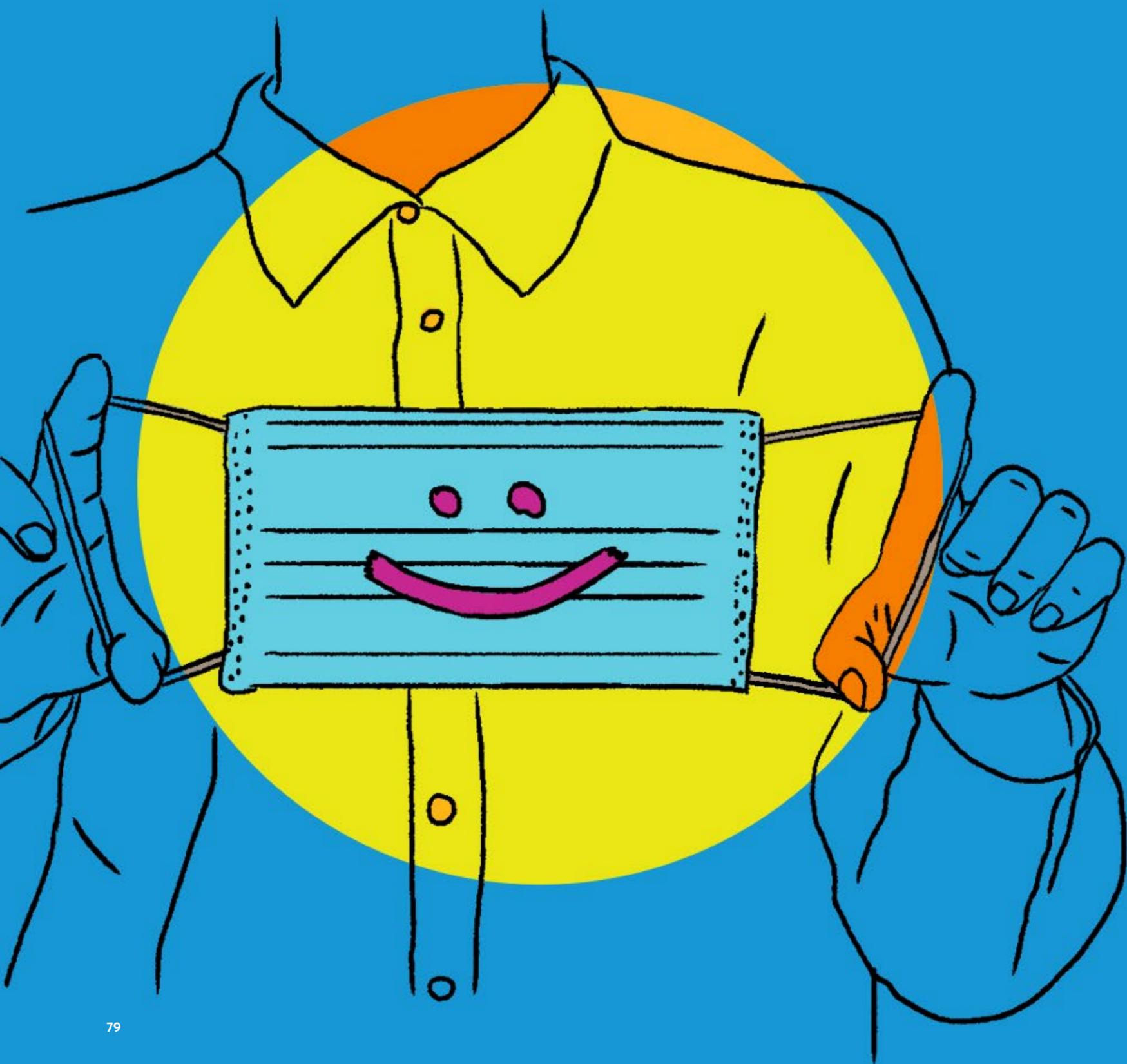
que consigue que todas las partes implicadas en el proceso –los inversores, los ciudadanos, los vecindarios y las artes– salgan beneficiadas.

Pensemos en algunas opciones nuevas en tanto avanzamos ante un futuro incierto.



Fotografía: Bob Klein

Karen Brooks Hopkins es miembro del directorio y asesora principal de la Fundación de Beneficio Público Onassis. También es la becaria Nasher Haemisegger de Data Arts de la Universidad Metodista del Sur (SMU) en Dallas, Texas, y en la actualidad es directora del Consejo del Trust of Governors Island. Karen trabajó en la Academia de Música de Brooklyn (BAM) durante 36 años, y fue presidenta desde 1999 hasta su retiro en 2015, cuando la designaron presidenta emérita. Desde 2009 hasta 2010, fue elegida por la Asamblea Estatal de Nueva York para representar a Brooklyn en la Junta de Regentes del Estado. De 2015 a 2017, fue senior fellow inaugural en residencia de la Fundación Andrew W. Mellon. Se le concedieron títulos honorarios de St. Francis College, la Universidad de Long Island y el Instituto Pratt, y en 2019, recibió un doctorado honorario en derecho de la Universidad de Columbia. También ha recibido varias distinciones internacionales, incluida la Medalla King Olav de Noruega, el Chevalier de L'Ordre des Arts et des Lettres de Francia, y Comandante de la Real Orden de la Estrella Polar de Suecia. Durante su mandato como presidenta de la BAM, la institución recibió la Medalla Nacional de las Artes del presidente Barack Obama. En 2013, Crain's New York Business nombró a Karen una de las 50 mujeres más poderosas de Nueva York. También fue honrada como miembro del primer Salón de la Fama de Crain's en 2015. Karen es autora de *Successful Fundraising for Arts and Culture Organizations*, actualmente en su segunda edición. En 2020, Powerhouse Books publicará sus Memorias sobre sus años en la BAM.



La creatividad es la respuesta que hemos estado buscando: este es el momento de adoptarla e invertir en ella

Marisa Henderson, Directora de Economía Creativa, UNCTAD

Amy Shelver, Experta en Economía Creativa y responsable de Comunicación, UNCTAD¹

El año 2021, declarado Año Internacional de la Economía Creativa por las Naciones Unidas, pone la «economía naranja» en un primer plano, en un momento en que necesitamos soluciones creativas para los problemas del mundo.

1. Las opiniones expresadas pertenecen a las autoras y no necesariamente representan aquellas de la UNCTAD.

Los últimos dos meses de 2019 marcaron un hito importante para la comunidad creativa global puesto que las Naciones Unidas procedieron a ratificar una resolución para declarar 2021 el Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible.

Se trata de un logro que a las industrias creativas les costó mucho alcanzar. Reconoce y eleva la economía creativa como una herramienta importante para construir un futuro sostenible, inclusivo y equitativo.

En el momento en que se negociaba y se aprobaba la resolución, nadie podía anticipar lo que depararía el siguiente año: una pandemia que sacudiría el *statu quo*. Pero quizá lo que parecía el fin del mundo sea el comienzo de uno nuevo.

Al entrar en una nueva era, ¿qué podría ser más adecuado que poner especial atención en la creatividad y en el papel que puede desempeñar para ayudarnos a lograr la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?

Más que nunca, necesitamos pensamiento creativo, innovación y resolución de problemas para imaginarnos saliendo del pozo en el que hemos estado. Las industrias creativas, que son el alma de la economía creativa, se encuentran en una buena posición para colaborar.

La economía creativa, un concepto con una larga evolución, se construye a partir de la interacción entre la creatividad humana y las ideas y la propiedad intelectual, el conocimiento y la tecnología. Fundamentalmente, son las

actividades económicas que involucran conocimiento las que constituyen la base de las «industrias creativas».²

Con el anuncio formal de 2021 como Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, se reconoció finalmente a la economía creativa como una fuerza poderosa para el bien, los medios de subsistencia, la cohesión social y el desarrollo económico a través del comercio de bienes y servicios creativos.

El anuncio también reconoce el papel que desempeñan las industrias creativas en apoyar el espíritu emprendedor, estimular la innovación y empoderar a la gente, incluidos los jóvenes y las mujeres, mientras resguardan y promueven el patrimonio cultural y la diversidad.

El momento fue la culminación de una década de impulso detrás de la economía creativa. Desde 2008, múltiples informes de las agencias de Naciones Unidas, tales como la UNESCO, el PNUD y la UNCTAD han sentado las bases para entender la economía creativa y han provisto herramientas para ayudarnos a «contabilizar» la cultura y la creatividad.

Ello significó que en 2015 la creatividad y la cultura se encontraron en la agenda para definir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual llevó a incluirlas, ante todo, en el ODS 8, pero también en los ODS 9, 11, 12 y 17.

Esto es parte de una historia en curso en la que se ha puesto un mayor énfasis en el papel de la creatividad y la cultura como sectores económicos «llave en mano», que además tienen otros impactos positivos.

El rendimiento de la economía creativa durante las últimas dos décadas es indicativo tanto de su impacto como de su potencial. Estimaciones de 2015 de UNESCO y Ernst & Young (EY) consideran que las industrias creativas contribuyen el 3% del PIB mundial.

La UNCTAD, que ha estado rastreando el comercio de bienes y servicios creativos durante casi 20 años, halló que el promedio de crecimiento de las exportaciones de la economía creativa fue del 7% entre 2002 y 2015, superando a menudo la tasa de crecimiento de otras industrias. En 2015, la UNCTAD fijó el valor del mercado global de bienes creativos en la importante suma de USD 509 mil millones.

Pero no todo es color de rosa, y no todo el mundo se beneficia por igual de la economía creativa. Los países en desarrollo enfrentan muchos desafíos para exportar sus productos de la economía creativa, y debemos hacer más para proteger la propiedad intelectual y mejorar el análisis de datos para la industria. El 2021 nos da la oportunidad de poner el foco tanto en el valor de la economía creativa como en sus retos.

Antes del impacto de la COVID-19, la economía creativa global estaba creciendo a un ritmo veloz en ciertas regiones. No debe perderse este impulso como consecuencia de la pandemia; en cambio, deben realizarse mayores inversiones en las industrias creativas que tienen el potencial de tener un impacto fuerte y localizado, y nos ayudan a cambiar hacia una

No debe perderse este impulso como consecuencia de la pandemia; en cambio, deben realizarse mayores inversiones en las industrias creativas que tienen el potencial de tener un impacto fuerte y localizado

práctica más sostenible.

Faltando una década para alcanzar los ODS, este es el momento de establecer una ruta clara y de demostrar cómo la cultura y la creatividad se integran en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. También necesitamos unirnos para innovar respecto de cómo financiar las metas creativas y culturales que se encuentran dentro de los ODS.

La inversión de impacto puede desempeñar un papel fundamental en este camino y de hecho lo hará.



Marisa Henderson es la jefa del Programa de Economía Creativa de la UNCTAD, que apunta a brindar apoyo a los países en desarrollo para que maximicen los beneficios de la economía creativa en materia de comercio y desarrollo. Marisa ha trabajado en la UNCTAD durante 20 años. Antes de ocupar su puesto actual, trabajó para la UNCTAD Ginebra ocupando diversos cargos, además de hacerlo en la Oficina del Secretario General. Además, dirigió durante tres años la oficina de la UNCTAD en Nueva York y trabajó tres años como jefa de Gabinete de la División de Comercio y Productos Básicos de la UNCTAD. Marisa ha enseñado en la universidad tanto en Inglaterra como en Argentina. Es autora de diversas publicaciones sobre cuestiones de comercio internacional, incluido, *Creative Economy Outlook* (UNCTAD, 2019)

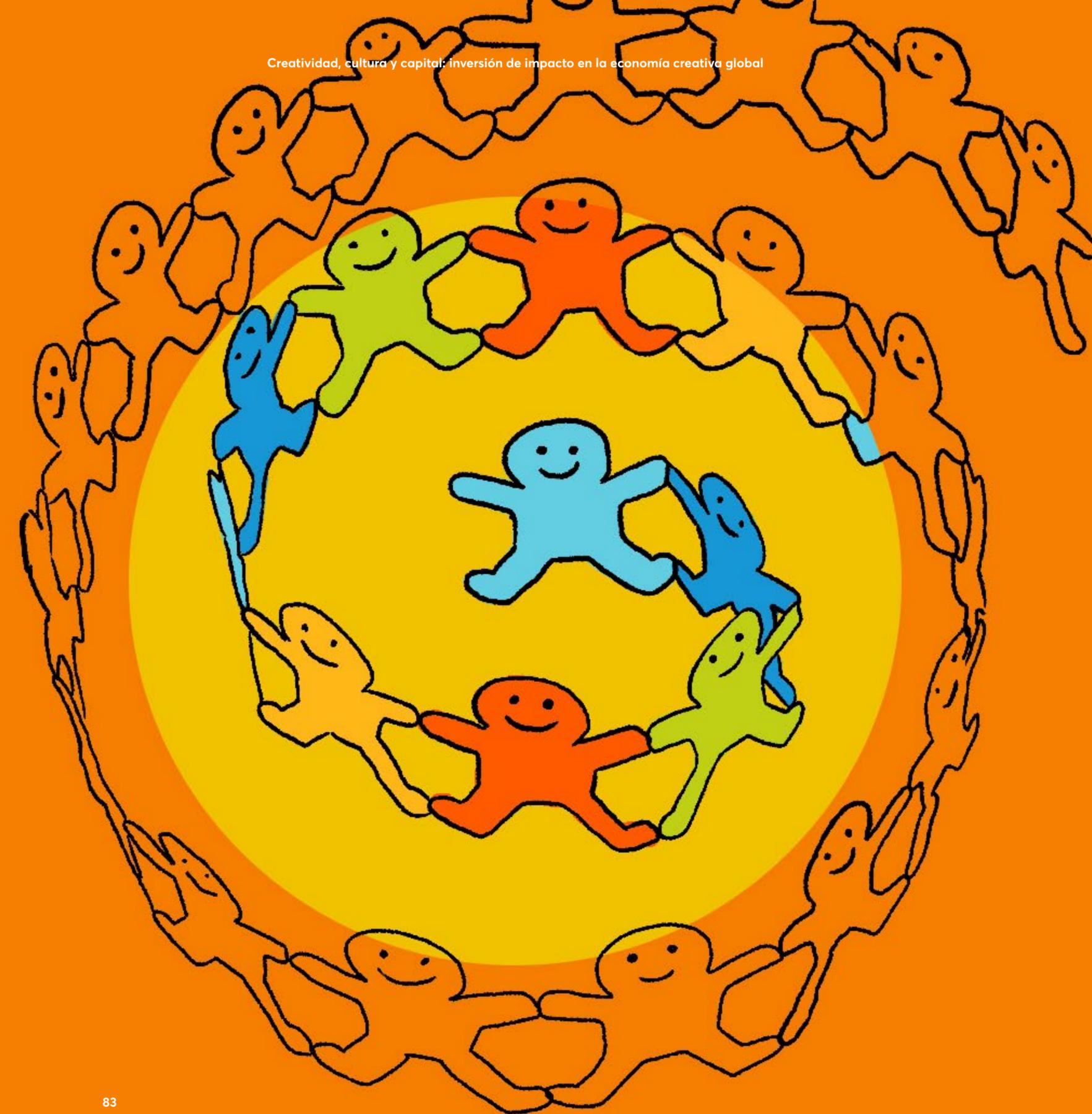


Amy Shelver ha trabajado en temas de desarrollo durante más de 15 años, valiéndose de la investigación, la creatividad, las comunicaciones y la innovación para abordar desafíos locales y globales. Se ha desempeñado extensamente como consultora tanto dentro de Sudáfrica, como a nivel internacional, abordando las industrias económica, financiera y bancaria, industrial y manufacturera, minorista, de entorno urbano e ingeniería, turística, tecnológica, creativa, digital y de medios. Su trabajo incluye proyectos estratégicos para las Naciones Unidas, el Departamento de Artes de Sudáfrica, el Observatorio Cultural de Sudáfrica, la compañía Ford Motor (África), Experian (África), Black & Veatch, y varias misiones diplomáticas, entre otros. En la actualidad dirige canales sociales y digitales para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y fue coautora de su Informe sobre la Economía Creativa de 2018.

2. Las industrias creativas, una fuente importante de valor comercial y cultural, incluyen la publicidad, la arquitectura, las artes y artesanías, el diseño, la moda, el cine, el video, la fotografía, la música, las artes escénicas, la edición, la investigación y el desarrollo, el software, los videojuegos, la edición electrónica y la TV/radio. <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme>

Conectar capital de impacto

Fran Sanderson
Directora Programas e Inversiones
en Arte y Cultura, Nesta





Sir Nicholas Serota en el evento de lanzamiento del Fondo de Impacto para las Artes y la Cultura, marzo 2020.



“La COVID-19 ha redescubierto el valor de la creatividad y la cultura, en lo que respecta a su capacidad para reunir a las personas, brindar consuelo durante el aislamiento y ayudar a generar esperanza frente a un futuro incierto. También ha despertado interrogantes sobre el modo en que financiamos la cultura en el futuro. Junto con el apoyo gubernamental –tal como el Fondo para la Recuperación de la Cultura para organizaciones, sin precedentes en el Reino Unido– es necesario que consideremos el rol que otras formas de financiamiento, como la inversión de impacto, pueden jugar como parte de un modelo de financiamiento mixto. Creo que el sector cultural hará una contribución muy importante a nuestra recuperación nacional y continuará demostrando innovación creativa al emerger de la crisis actual. Las industrias creativas siguen ofreciendo oportunidades estimulantes para individuos y compañías que están interesadas en invertir en algunos de los negocios más innovadores de la economía y que desean construir un mundo mejor para las generaciones venideras”.

Sir Nicholas Serota

Presidente, Consejo de las Artes de Inglaterra

Mi trabajo en el proyecto del [Fondo de Impacto para las Artes](#) en los últimos cinco años me ha conferido muchos privilegios. Uno de los más grandes y gratificantes es contar con personas fascinantes de todas las latitudes interesadas en la historia que tengo para contar. Como iniciativa que fue posible gracias a la visión y ambición del Consejo de las Artes de Inglaterra, una entidad pública de financiamiento, nos hemos comprometido desde el principio a compartir nuestros aprendizajes, al igual que a cosechar los frutos de un diálogo abierto y honesto con otras entidades de financiamiento, profesionales y aquellos encargados de formular políticas en el campo. Es imposible desarrollarse sin escuchar, y es difícil evolucionar si no se tiene una actitud abierta respecto de los errores propios. En este espíritu de abierta humildad, pude construir relaciones con personas notables con el objeto de conectar capitales en busca de impacto y oportunidades que impulsen el impacto en los sectores del arte, la cultura y el patrimonio y las industrias creativas más amplias. Todos tenemos el mismo objetivo: garantizar que se pueda estructurar capital de impacto para respaldar la economía creativa más amplia y crear un ecosistema de financiamiento a medida, constructivo, sostenible y dinámico. Esto brindará una base sólida de apoyo a artistas, creativos, organizaciones, comunidades, y permitirá crear obras audaces, dinámicas e innovadoras que promuevan su medio a la vez que reflejen, desafíen y hasta cambien el mundo que nos rodea.

Mi sentimiento de humildad proviene de reconocer el gran viento de cola que tuvimos al establecer el Fondo de Impacto para las Artes. El Consejo de las Artes de Inglaterra aportó la experiencia y el *know-how* del sector a fin de suministrar una base informada, pero también la visión, imaginación y osadía de considerar hacer algo realmente diferente. Nuestra asociación con la Fundación Esmée Fairbairn también fue invaluable. Uno de los verdaderos pioneros de la inversión de impacto social en el Reino Unido, la fundación fue una entidad de financiamiento dedicada que otorgaba subvenciones a las artes y que ya hacía inversiones de impacto en el sector. Una de esas inversiones fue su instrumento pionero de transferencia para las artes, que permitió a compañías teatrales más pequeñas, tales como Headlong y el Almeida, tomar el riesgo de transferir sus propios espectáculos al West End y, por lo tanto, beneficiarse del potencial de incremento de los ingresos sin tener que asumir un riesgo financiero potencialmente devastador. Al encontrar menos oportunidades de inversión en las artes de lo que se había anticipado, la fundación había estado considerando el establecimiento de un prestamista especializado en el sector. La tesis era que esto podría hacer que más organizaciones

relacionadas con las artes se animaran a invertir, y se generara una masa crítica, un mayor conocimiento y una creciente aceptación del financiamiento cancelable en busca de impacto como una herramienta para el desarrollo organizacional en el arte y la cultura. Nesta, que ya era conocida por su investigación innovadora en las artes y la economía creativa, escribió un informe, *The New Art of Finance*, en el que se examinan los futuros modelos de financiamiento para las artes y se explora la idea de un mecanismo de financiamiento específico del sector, así como también la contribución al fondo con su propia dotación. La Oficina del Gabinete del Gobierno del Reino Unido, que había realizado trabajo teórico sobre fondos estructurados, combinando capital público, privado y filantrópico con riesgos y expectativas de retorno variables, deseaba contar con un ejemplo práctico real, e introdujo al Bank of America, que cuenta con una historia sólida de financiamiento a las artes y un experimentado departamento ESG, así como también *expertise* en financiamiento para desarrollo de la comunidad, que se tornó increíblemente valioso al lanzar el fondo. Trabajamos para equilibrar las distintas expectativas de cada inversor en lo que respecta a despliegue y perfiles de riesgo de sus respectivas inversiones, junto a la consideración del costo de oportunidad de su capital. El diseño cuidado y cooperativo del fondo garantizó que el todo fuera más que la suma de las partes.

Una lección clave extraída de la fase de creación es la importancia de no buscar la perfección. Existe un costo de oportunidad de impacto directo respecto del tiempo invertido en la etapa de estructuración o planeamiento teórico, además de la demora de impacto causada por el *due diligence* y proceso de implementación. Aún con tasas de interés en mínimos históricos, el valor tiempo del impacto nunca ha sido mayor. Fuimos afortunados de contar con el fuerte respaldo y compromiso de todos los socios, incluso al ingresar en la complicada etapa de negociaciones legales. Nuestros inversores estaban deseosos de modelar, a través de sus propias acciones, exactamente el tipo de toma de riesgo creativo que esperamos ayudar a que logren las organizaciones con el capital suministrado por el fondo, si bien del lado opuesto de la mesa.

Aún más crucial, teníamos un grupo de inversores comprensivos que estaban motivados, por consenso, para crear un financiamiento flexible adecuado para el mercado que esperábamos construir. Esto significaba que, al construir un modelo financiero, pudimos trabajar hacia atrás partiendo de los principios que nuestra investigación indicaba que estimularían la demanda (tasas de interés bajas, términos flexibles, ausencia de penalidades por pago anticipado) y deducir de allí los términos que el fondo, a su vez, establecería con los inversores. También

tuvimos que lograr un equilibrio entre la minimización de los costos operativos de esta operación de fondos subescala, lo que logramos en parte a través de un subsidio directo proveniente del Consejo de las Artes de Inglaterra y la Fundación Calouste Gulbenkian, y en parte a través de la limitación del fondo a préstamos más grandes de entre £ 150.000 y £ 600.000. Se trató de una decisión pensada y a largo plazo que reflejaba nuestro deseo de crear un mercado de financiamiento que fuera verdaderamente positivo –que funcionara para los inversores (que reconocieron su mayor flexibilidad) y para las organizaciones que deseábamos respaldar. Después de todo, si estructurábamos los productos de préstamo de un modo que no funcionara para el mercado final, no solo habríamos minimizado nuestra adicionalidad respecto del financiamiento bancario, sino que además podríamos haber condenado el proyecto al fracaso al no optimizar las condiciones para un rápido despliegue del capital, a niveles de riesgo adecuados.

Nadie quería que el proyecto fracasara. En la actualidad, se espera que los inversores originales obtengan los retornos que suscribieron, aún a pesar de la pandemia en curso que reduce y consume las capacidades de generar ingresos por parte de las organizaciones de artes escénicas de todo el mundo. Pero no se trata solo del dinero o del impacto de las inversiones que hacemos mediante el fondo. También hemos recibido inversiones de tiempo, buena voluntad y *expertise* considerables de parte de los socios fundadores, el gran grupo directivo inicial, y todos los expertos a los cuales hemos consultado, ya sea formal o informalmente, a lo largo de los cinco años desde que se lanzó el fondo. Esta es la responsabilidad que tenemos y el legado que reconocemos. Si bien no podemos afirmar un éxito inequívoco hasta que los préstamos hayan sido cancelados al fondo y el fondo haya entregado los retornos esperados a sus inversores, no hemos dejado de rendir cuentas (y de mantener el compromiso de nuestros inversores), incluyendo a todos los inversores en el comité de inversiones. Esta estructura de gobernanza ha dado a nuestros inversores, y a nuestros tres miembros independientes que son indispensables, un panorama claro de la cartera a través de reuniones regulares e informes individualizados que brindan mayores detalles sobre los riesgos específicos para la inversión de cada inversor, diferenciados según temporalidad y antigüedad. Todos los socios han estado plenamente comprometidos con este enfoque de gran respaldo/gran desafío, que fue esencial para nuestro desarrollo cuando establecimos los procedimientos y las prácticas de nuestra operación crediticia personalizada.

Logramos el despliegue total del Fondo de Impacto para las Artes piloto de £ 7 millones en 2019, luego de un período activo de inversión de algo más de 2,5 años. Esto representó 27 préstamos, y préstamos extendidos al sector por un total de £ 8,8 millones, lo que refleja algún reciclaje de los préstamos cancelados total o parcialmente antes de que cerráramos el período de inversiones. La mayoría de los tomadores de deuda eran instituciones registradas sin fines de lucro, y hubo un predominio de organizaciones en Londres y el sudeste de Inglaterra, probablemente debido a la ubicación de nuestra oficina y la capacidad limitada del equipo del fondo (equivalente a dos a tres personas a tiempo completo a lo largo del período de inversiones). Las organizaciones de la cartera abarcan un rango diverso de formas de arte/áreas de actividad primarias y modelos de negocio, y tenían como objetivo resultados sociales positivos. Otorgamos un préstamo de £ 250.000 al Museo y Centro Nacional del Holocausto en Nottinghamshire para ayudarlos a invertir en un *joint venture* que vinculaba la proyección holográfica con el procesamiento de lenguaje natural a fin de ayudar a preservar a perpetuidad la experiencia de conversar directamente con un sobreviviente del Holocausto. Las ganancias del proyecto comercial, el Forever Project, se reinvertirán en el centro para ayudarlos a continuar con su labor educativa. También hicimos posible que Fuse Arts Space, una organización para las artes con base en Bradford que trabaja con refugiados, adquiriera una propiedad en el sur de Francia donde lleva a cabo programas cortos de residencia que presentan a artistas de alto perfil, quienes a menudo continúan su trabajo con la sede de Yorkshire.

En el pasado la escasez de capital de riesgo no solo había impedido que las organizaciones hicieran este tipo de desarrollo de negocios, sino que las había desalentado hasta de pensar de este modo. Buscar y asignar fondos proyecto por proyecto, operando al día en el umbral de rentabilidad, va en contra de una mentalidad estratégica, y este es uno de los desafíos más apasionantes que enfrentamos. La oportunidad de realizar una inversión interna genuina hacia el futuro de la organización resulta estimulante, ya sea que la idea provenga de un pasante brillante, un ejecutivo frustrado o un miembro del directorio que haga conexiones al azar, y contar con el capital adecuado disponible para hacerlo abre horizontes de posibilidades jamás imaginados. Sin embargo, traducir esto a la realidad significa contar con un prestamista que pueda aportar paciencia, comprensión y apoyo para lograr un cambio drástico junto con su capital.

Junto con la inversión del Fondo de Impacto para las Artes, habíamos estado emprendiendo el desarrollo de nuestro propio negocio para establecer a dónde llevaríamos el proyecto a continuación. Nuevamente, esto lo hicimos con una visión plena del mercado y con la colaboración de nuestros inversores originales. Todos nuestros socios fundadores se comprometieron a invertir en un fondo complementario, junto con tres inversores adicionales importantes, y este año logramos un primer cierre del Fondo de Impacto para las Artes y la Cultura de £23 millones. Entre los cambios importantes a la estructura, basados en nuestro aprendizaje resultante del fondo piloto, se incluyen un plazo más prolongado de cancelación a fin de aumentar la asequibilidad para los tomadores de deuda finales;

la introducción de gastos de gestión (a menudo agregados al saldo del préstamo) a fin de garantizar que nuestros tomadores de deuda estén comprometidos y mejorar el aspecto económico de nuestras operaciones; y la introducción de préstamos garantizados, donde la garantía se encuentra disponible (a menudo en forma de un cargo secundario o de menor prioridad), a efectos de extender el préstamo máximo hasta £ 1 millón sin generar distorsiones incómodas en el riesgo de la cartera. También planeamos hacer inversiones en las naciones descentralizadas de Escocia, Gales e Irlanda del Norte; en un espectro más amplio de industrias creativas; y en más proyectos relacionados con el patrimonio; así como también utilizar la capacidad adicional proporcionada por la escala del fondo para intensificar nuestra construcción de relaciones y llevar el desarrollo fuera de Londres y el sudeste.

Mientras tanto, al darnos cuenta tanto por nuestra propia experiencia y por nuestra base de datos de encuestas, como por algunas investigaciones de mercado que encargamos, de la existencia de una demanda significativa de préstamos más pequeños, garantizamos financiamiento de parte del National Lottery Community Fund y Big Society Capital a través de Access – la Fundación para Inversión Social para lanzar el [Fondo de Desarrollo de Impacto Cultural](#). Este fondo nos ha permitido ofrecer préstamos de entre £ 25.000 y £ 150.000, así como también extender nuestra oferta más ampliamente a todas las industrias creativas (por ejemplo, moda y arquitectura). También

nos ha permitido ajustar el foco para llegar a las organizaciones que brindan apoyo a personas y comunidades con las mayores necesidades, y más recursos humanos para desarrollar nuestro enfoque de gestión y evaluación de impacto, a fin de cristalizar no solo lo que esperamos que las organizaciones puedan demostrar en términos de su impacto social positivo, sino también el modo en que podemos ayudarlas a articular, desarrollar, reiterar y redoblar esto.

Una de las primeras inversiones que realizamos mediante el Fondo de Desarrollo de Impacto Cultural fue [InHouse Records](#), el primer sello discográfico plenamente funcional del mundo lanzado en prisión. Nuestros £ 77.000 permitieron que la organización desarrollara caminos de progreso fundamentales

para los graduados del trabajo de la organización en prisión al ser liberados. Durante el transcurso de nuestra relación, InHouse ha demostrado visiblemente no solo su profundo compromiso con la misión, sino también su agilidad y adaptabilidad como organización cuando golpeó la pandemia. Al inicio de la cuarentena, los prisioneros pasaban casi las 24 horas del día encerrados en sus celdas para proteger su salud, sin conexión alguna entre sí ni con el mundo exterior. Al verse impedida de tener contacto personal con los alumnos, InHouse rápidamente reformuló el uso de sus recursos

dirigiéndolos a la producción de una revista de música de carácter educativo llamada *Aux*, cuyo objetivo es apoyar la alfabetización, el compromiso significativo y las aspiraciones positivas a través de contenido inspirador sobre creatividad, creación de ritmos, producción, cultura y carreras de la industria de la música. En junio de 2020, alcanzaba a 2500 personas por semana en siete prisiones del Reino Unido. El impacto no siempre sigue al dinero de modo directo: las actividades de impacto a menudo pueden absorber más flujo de dinero que el que generan. Las oportunidades de subsidios cruzados son bienvenidas: aquellos donde la mayor parte del impacto positivo esperado fluirá no directamente desde la inversión misma sino, en cambio, a su debido tiempo, de los ingresos generados por la oportunidad específica en la que invirtió el fondo, tal como un local de comida y bebida o la licencia de activos digitales. A fin de estimular estas oportunidades, ponemos la mirada en

Todos tenemos el mismo objetivo: garantizar que se pueda estructurar capital de impacto para respaldar la economía creativa más amplia y crear un ecosistema de financiamiento a medida, constructivo, sostenible y dinámico

el impacto en un nivel organizacional antes que limitar nuestra evaluación de impacto al uso directo e inmediato de los fondos.

A lo largo de esta travesía, hemos sido extremadamente conscientes de nuestro papel de administradores de capital de impacto. Nuestros inversores han señalado que acuden a nosotros no simplemente para proteger su capital (mirada hacia adentro, bien privado), sino también para proteger el impacto social positivo (mirada hacia afuera, bien colectivo). Si la inversión de impacto debe diferenciarse de vehículos de inversión tradicionales, es nuestra responsabilidad garantizar que nuestras decisiones de inversión se fundan en un nivel razonable de confianza de que van a tener un impacto social positivo, así como también hacer un seguimiento, probar y mitigar los riesgos de este impacto durante el plazo de la inversión. En nuestra posición de gestores de inversión social, tenemos una oportunidad única de promover, normalizar y cultivar una buena práctica de impacto entre las organizaciones de nuestra cartera, así como también en el sector más amplio de las artes y la cultura. A lo largo de los años, hemos reiterado y desarrollado nuestro enfoque para ayudar a las organizaciones a planificar, entregar, evaluar y mejorar continuamente el enfoque que utilizan respecto del impacto. Ahora contamos con un marco bien desarrollado que usamos en nuestros fondos para evaluar de modo crítico el potencial de impacto de cada organización que consideramos para invertir según sus riesgos de impacto y retornos de impacto, y trabajamos con cada uno de los beneficiarios de nuestras inversiones para crear un plan de desarrollo que consigne sus ambiciones y metas de impacto a lo largo de la vida de la inversión. En el Fondo de Desarrollo de Impacto Cultural, también somos pioneros en el uso de incentivos financieros, en forma de una reducción de los tipos de interés básicos, para impulsar el logro de las metas de impacto social. Se trata así de uno de los primeros fondos de inversión de impacto con una compensación clara entre retornos financieros y sociales.

En términos prácticos, un fondo de plazo fijo con un período de inversión cerrado no constituye el vehículo ideal para otorgar préstamos. Una consecuencia, por ejemplo, es que el dinero de los inversores se retira y se devuelve transcurridos períodos prolongados y de algún modo impredecibles, y existe un período limitado de extensión plena (en la que todo el dinero se invierte totalmente en el mercado que espera respaldar). Aceptamos dichas concesiones como necesarias. Dicho de modo simple, sin experiencia en el mercado como prestamistas, cualquier operación de préstamo estaría muy presionada para lograr una capitalización que respaldara préstamos recogidos en el balance. Aún con el Fondo de Impacto para las Artes

totalmente desplegado, sin datos crediticios significativos sobre la cartera, y hasta tanto hayamos podido realizar un análisis exhaustivo para establecer y diferenciar las propiedades del mercado en particular (estructurales, de desarrollo y estacionales), y las fortalezas y desafíos de la operación de préstamo, la mejor manera de avanzar siempre iba a ser otro fondo como experimento posterior al piloto escalado.

No queremos limitar los aprendizajes de nuestros experimentos a nosotros mismos ni atesorar nuestro conocimiento para obtener un beneficio privado o limitado. La cooperación internacional y la replicación en diferentes mercados, con un enfoque sólido para determinar dónde se pueden trazar paralelismos y dónde no, redundará en un alto beneficio mutuo para el establecimiento de mejores prácticas en lo que respecta al otorgamiento de préstamos e inversiones en nuestro sector, en todo el mundo. Asimismo, dicha colaboración contribuirá a ganancias no lineales en utilidades a medida que los aprendizajes interactúen y se multipliquen. Este es el movimiento que esta iniciativa colectiva entre Arts & Culture Finance, Upstart CoLab y Fundación Compromiso pretende catalizar. Acogemos con profunda satisfacción historias, preguntas, dudas y apoyo mutuo de parte de todo aquel a quien estas reflexiones le toquen una fibra o prendan una chispa. El capital de impacto tiene un papel vital en la reconstrucción de un ecosistema de financiamiento sostenedor, dinámico y respetuoso que equipe a las organizaciones del arte y la cultura y a los artistas y profesionales creativos para que animen, iluminen y fortalezcan tanto nuestras economías como nuestra sociedad en este momento crucial de la historia de la humanidad.



Fran Sanderson trabaja en Nesta desde hace cinco años y ha supervisado el desarrollo de Arts & Culture Finance, que maneja más de £ 30 millones de capital de impacto. Ha liderado varios proyectos incluido Amplified, un programa de subvenciones y soporte estructurado que ayuda a organizaciones culturales y creativas a utilizar ideas digitales para generar impacto social; la participación de Nesta en el proyecto de RSC Audiencia del Futuro; un programa de becas de Salud Mental Inmersiva Creativa con StoryFutures que apunta al papel de los creativos para involucrar a los usuarios; y Alternarratives, un premio diseñado para reavivar el interés por la lectura por placer entre los jóvenes. Fran comenzó su carrera como administradora de fondos en JPMorgan, antes de pasar algún tiempo viajando en una casa rodante y viviendo sin electricidad en el sur de Portugal con su joven familia. Comenzó a trabajar en inversión de impacto en los inicios de Big Society Capital en 2012, y es una apasionada de las artes de toda la vida.





Notas de campo de una inversora africana

Judith Aidoo

Directora ejecutiva,
Caswell Capital Partners

La inversión de impacto exitosa en el arte y la cultura africanos requiere una apreciación del contexto local y del valor relativo de diferentes clases de activos culturales, así como la capacidad de identificar gestores locales "inno-nativos". Piensen en ello como algo parecido a un safari de inversión.

Una vez un analista financiero amigo formuló una pregunta muy sencilla: «Tengo un dólar y puedo invertirlo en cualquier lugar. ¿Dónde puedo obtener el mayor retorno, en el menor tiempo posible, y con el menor riesgo posible?». Y así, amigos míos, es como empieza nuestro safari de inversión.

Piensen en el inversor de impacto que asigna capital tanto a obtener una ganancia como a mejorar el mundo. La pregunta acerca de la asignación de capital sigue siendo pertinente, pero con algunos retos. ¿Dónde se encuentra ese lugar feliz donde se pueden optimizar las ganancias, la escala, el tiempo y el riesgo, y conseguir un impacto significativo en la mayor cantidad posible de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas? En términos de inversiones, es el equivalente a ver a los Cinco Grandes en un único safari al África: claro que es posible, pero no resulta fácil.

A continuación, dirijamos la atención de nuestra inversión de impacto al arte y la cultura en particular. Si la cultura es la narrativa de un pueblo (es decir, cómo come, reza, ama, se viste, juega, construye, etc.), ¿cuáles son, entonces, los mejores “activos” para invertir de modo rentable y sostenible? Es más, ¿por qué siquiera intentaríamos convertir la cultura en riqueza?

Como inversora veterana que ha viajado de Hollywood a Broadway y de allí a Ghallywood en Ghana, puedo decir, sin miedo a equivocarme, que en cualquier lugar es difícil hacer dinero invirtiendo en arte y cultura. He invertido en radio, televisión, cine, antigüedades, artesanías, arte moderno y festivales culturales. Hemos sido más afortunados que la mayoría, y hemos ganado premios y obtenido un contrato de distribución con los estudios Paramount, aunque nuestro esfuerzo se haya visto recompensado con una ganancia modesta. Pero nos empeñamos en seguir, porque, como profetizó un productor de Broadway, cada cierto tiempo un inversor descubre un éxito tan rutilante que su impacto, por no hablar de su ganancia, resulta transformador para, literalmente, millones de personas.

Así es el poder del arte y la cultura en general, y eso es lo que enciende la pasión y la perseverancia de los inversores de impacto. Si cambiamos nuestra historia colectiva, podemos transformar nuestra existencia misma. Se podría decir que no hay impacto más importante. Así que asignamos capital, ganemos o perdamos, para torcer la trayectoria de lo que es tanto humanamente posible como, si somos afortunados, bello.

Asignamos capital,
ganemos o perdamos,
para torcer la trayectoria
de lo que es tanto
humanamente posible
como, si somos
afortunados, bello

Pensemos en *El Rey León*, la historia africana por excelencia. Basada en lengua, música y tradiciones africanas, la realización de la película animada original de Disney en 1994 costó USD 46 millones. No solo terminó cosechando una ganancia de casi mil millones de dólares por la película, sino que Disney remixó su propiedad intelectual en la obra de Broadway más importante de todos los tiempos. Desde entonces, la obra *El Rey León* ha generado USD 1680 millones a lo largo de 23 años por ventas de entradas y *merchandising*. En 2019 la compañía gastó otros USD 250 millones para lanzar la última versión animada de *El Rey León*, con lo que logró la película animada más taquillera de la historia, que generó más de USD 1500 millones. (¿Alguien puede decir *hakuna matata*?). Esto demuestra que una irresistible historia de inspiración africana puede monetizarse con éxito, reiteradas veces y a gran escala.

Por supuesto, la lista de éxitos de inspiración africana, ya sean grandes o pequeños, es tan larga como el Nilo. Esto se debe a que, en esencia, un éxito es un éxito porque trata de la existencia humana. Surge de la madre de todas las historias, plasmada en música, vestimenta, piedra o cine de un modo que se vuelve viral porque surge en un momento

específico de una manera que enriquece, tanto como sorprende o deleita.

Desde la exuberante *Black is King* de Beyoncé hasta *Pantera Negra*, el suceso de Marvel de 2018 (la quinta película más taquillera de todos los tiempos), pasando por la omnipresencia del tejido kente de Ghana y las historias de Anansi compartidas a lo largo de la diáspora, hasta la canción del ya fallecido Manu Dibango, *Soul Makossa*, que inspiró a Michael Jackson: somos muchos los que vamos tras el compás irresistible, el giro de frase, la perfección creativa que anima, cautiva y emplea a millones de personas y, con suerte, genera importantes ganancias.

Por eso, con el deseo de colaborar, estas son algunas lecciones de los safaris de inversiones que realicé en el pasado:

1. Dónde: Enfóquense primero en los países africanos reconocidos por su rico patrimonio cultural. Analicen atentamente la realidad actual sobre el terreno, en términos de economía, política, legislación, tecnología, educación y artesanías. Idealmente, queremos “que fluya”: es decir que el movimiento rico de ideas, productos y personas genere expresiones artísticas y culturales que inspiren y puedan escalar.

2. Quién: Busquen identificar y apoyar tanto a artistas locales consagrados como a nuevos artistas que compartan los valores empresariales, y aprovechen la tradición para ser “inno-nativos”, una expresión acuñada por el arquitecto ghanés Joe Osae-Addo, fundador de ArchiAfrika.com y la Jamestown Gallery Café en Accra.

3. Qué: Pongan el foco en aquellos sectores por los que tengan una pasión innata y una manifiesta ventaja competitiva para originar un pensamiento innovador, una calidad superior y escalabilidad, dice Jewel Arthur, fundador de NuAfropolitan Gallery. Insistan en múltiples fuentes de ingresos, y recuerden que la paciencia es nuestra mejor amiga, aconseja la Dra. Poem van Landewijk, fundadora de Wild Gecko Handicrafts.

4. Cómo: La única manera de crear riqueza a lo largo del tiempo es tener un activo, ya sea un edificio o una historia, que genere ingresos, preferiblemente, en moneda dura. Lo que importa no es lo que se tiene, sino lo que se puede proteger y distribuir ampliamente. Por supuesto, el turismo y los bienes inmuebles culturales son transformadores de un lugar, pero también lo es la propiedad intelectual africana, siempre que esté legalmente protegida y distribuida. Hasta la fecha, esta cuestión no ha recibido suficiente atención, pero es fundamental que lo haga. La habilidad para manejar los contratos de licencia global, distribución y reparto de ganancias para los diseños, las medicinas tradicionales y las historias africanas será fundamental para que los africanos se beneficien plenamente de su propio patrimonio cultural. Nicole Amarteifio, la escritora y directora de la popular serie web An African City, hizo bien en monetizar su propia audiencia global cuando Hollywood se demoró en valorar sus historias como correspondía. Es evidente que la tecnología colaborará con este esfuerzo, incluso para los artesanos tradicionales. El artista Kofi Setordji ha trabajado con maestros tejedores para documentar y revolucionar sus artesanías tradicionales, con el fin de destacar su relevancia y sostenibilidad. Derrick Ashong, de Amp.it, recurre a la tecnología para la distribución de música y para involucrar a una audiencia global. De modo similar, los inversores deben innovar sus vehículos de inversión e ir más allá de una onerosa deuda y capital, para optar por un financiamiento mixto (es decir, fondos concesionales combinados con capital privado) y modelos de distribución e ingresos compartidos.

5. Por qué: Como dice el proverbio africano, “se necesita una aldea para criar a un niño”. Este mundo global e hiperconectado en que vivimos premia la velocidad, la habilidad y el capital en varias áreas de modo simultáneo: la generación de ideas, el financiamiento, la producción, la comercialización y la licencia y la distribución de contenido multiplataforma. Puesto que son pocos, si acaso, los que dominan todas las áreas, las asociaciones globales son fundamentales para que los africanos saquemos un gran provecho de nuestro propio patrimonio cultural.



Judith Aidoo Esq estudió Derecho en Harvard y es banquera de inversiones, especialista en inversiones de impacto. También produce una experiencia inmersiva de entretenimiento educativo llamada The Soul Safari.



Los artistas como emprendedores

Creative Capital

Una organización que ha financiado con éxito el trabajo de artistas a lo largo de 20 años ahora también dirige su atención a los artistas emprendedores.

Creative Capital se fundó con la premisa de que los artistas son emprendedores naturales por su manera de abordar la actividad, emplear la creatividad para resolver problemas e inspirar innovación. Desde que surgió a fines de los años 90, la organización se dispuso a generar recursos y crear una red para desarrollar el capital de los artistas: su trabajo, pero también sus talentos y su capacidad de ganarse la vida con prácticas sustentables. Nos inspiramos en el crecimiento veloz del sector tecnológico, desarrollando un método para la inversión artística que adoptaba elementos del capital de riesgo, y ofrecía inyecciones de fondos mientras durara el desarrollo de un proyecto, junto con asesoramiento para ayudar a que la idea prosperara. Esta iniciativa se plasmó en el premio Creative Capital Award, que anualmente selecciona artistas a través de una convocatoria abierta, para recibir hasta USD 50.000 en financiamiento, asignado a intervalos clave. La inversión financiera se combina con una profunda mentoría; asesoría sobre el proyecto y la profesión; y oportunidades para crear comunidades, valiéndose de los conocimientos de una red de expertos del sector. El valor del compromiso total asciende a más de USD 100.000 por proyecto.

Creative Capital cumple ahora 20 años, durante los cuales ha apoyado a 741 artistas que han trabajado en 596 proyectos, con un monto de financiamiento que excede los USD 48 millones. Según datos de una evaluación de 2015, los premiados han apalancado nuestro apoyo para recaudar otros USD 110,2 millones, ampliando así el impacto de nuestra inversión. Los galardonados nos han sorprendido con sus ideas innovadoras, expandiendo los límites de género y atravesando su trabajo con cuestiones urgentes, como la creación de *bio hacks*, el cierre de prisiones con fines de lucro, el lanzamiento de activismo por una mayor equidad y encontrando modos grandes y pequeños de cambiar el mundo, de a un proyecto por vez. Muchos incluso nos han sorprendido creando empresas basadas en criterios sociales y ambientales, inspirados en sus proyectos para Creative Capital.

Por ejemplo, Jae Rhim Lee, la galardonada del premio Creative Capital de 2009, creó la compañía Coeio en 2014 para lanzar al mercado su *traje de entierro infinito*, un traje híbrido de hongos para entierros que descompone los cadáveres de

modo natural, elimina las toxinas industriales acumuladas y proporciona nutrientes a las raíces de las plantas. Matthew Moore, granjero de cuarta generación y ganador del premio Creative Capital en 2008, fundó Greenbelt Hospitality, que se encuentra en el proceso de convertir dos acres de un parque público en Phoenix, Arizona, en una granja orgánica que proveerá alimentos para un restaurante y un puesto de productos de granja allí mismo, contiguos a un espacio educacional y una galería. Lee ha expresado que considera su empresa como un medio para realizar su trabajo creativo. Aunque en los inicios fue abordada por inversores, eligió no aceptar financiamiento externo; prefirió graduar el crecimiento de su compañía de un modo más paulatino. En cambio, Moore ha estado recaudando activamente inversiones de impacto para su proyecto, que tiene un valor de USD 7 millones, y ha

estructurado alianzas estratégicas privadas y públicas para obtener los fondos iniciales.

Fieles a nuestra valoración inicial respecto de que los artistas son emprendedores naturales, como Lee y Moore, muchos están considerando ahora cómo encuadrar su actividad dentro de un sector de emprendimiento social. Si bien Creative Capital ha creado una fuerte red de socios y colaboradores culturales preparados para ayudar a los artistas a tener éxito en su campo creativo, hay una gran oportunidad

para replicar esos esfuerzos con artistas emprendedores. En este momento, nuestra principal consideración es la siguiente: ¿qué recursos necesitan los artistas para tener éxito en estas actividades? Como hemos visto de primera mano, cuando se trata de resolver problemas, generar ideas e innovar, muchos artistas piensan como emprendedores, pero la mayoría carece de la formación financiera y de negocios para realizar una transición óptima hacia el sector empresarial.

Con el objetivo de abordar esta cuestión, estamos buscando socios y colaboradores potenciales que nos ayuden a crear un sistema de apoyo para artistas emprendedores. Hemos invertido en el Fondo de Economía Creativa Inclusiva de LISC NYC para obtener experiencia de primera mano sobre la inversión en el sector cultural, y hemos iniciado un proyecto continuo junto con Upstart Co-Lab. Volviendo a aquello que motivó en primer lugar nuestra iniciativa de capital de riesgo, creemos que una combinación de fondos de capital semilla y

Los artistas son expertos en resolver problemas y en la rápida adopción de estrategias como la propiedad creativa, los modelos financieros comunitarios y las monedas alternativas

asesoramiento serán el modo más efectivo de ayudar a los artistas a crear negocios económicos creativos y exitosos. Actualmente, Creative Capital opera un fondo de préstamo de aproximadamente USD 400.000 para los galardonados, que estamos pensando apalancar para otorgar microinversiones a artistas emprendedores. Fieles a nuestro modelo, ofreceríamos estas inversiones junto con un mentoreo profundo y recursos bien estructurados acerca del desarrollo de un negocio, oportunidades de deuda e inversión, y acceso a un apoyo holístico por parte de una red de expertos para ayudar al éxito de los artistas.

Clave para nuestros propios objetivos es una inversión aún mayor en el sector cultural en general, además de iniciativas que busquen ampliar los negocios de la economía creativa. Según nuestra experiencia, las oportunidades no faltan. Los artistas son expertos en resolver problemas y en la rápida adopción de estrategias como la propiedad colectiva, los modelos financieros comunitarios y las monedas alternativas. De hecho, su propio sustento depende de su flexibilidad y rápida adaptación a situaciones sociales y financieras. Pensemos, por ejemplo, en la increíble agilidad con que los artistas y la economía creativa han respondido a la crisis de la COVID-19. Jane Brown, miembro del directorio de Creative Capital, fundó y opera Open Works, un espacio de vanguardia para creadores en Baltimore, que de inmediato readaptó el uso de sus impresoras 3D y maquinaria de tapicería para producir equipamiento médico en masa con el objetivo de ayudar a combatir la pandemia. A una semana de que los artistas perdieran gran parte de sus ingresos a causa de giras, actuaciones y exhibiciones canceladas, Taylor Mac, galardonado por Creative Capital, y otros intérpretes de renombre se unieron para lanzar Trickle Up!, una plataforma de contenido basada en un sistema de membresía que reúne las cuotas de sus asociados y otorga subvenciones por USD 10.000 a artistas que están pasando por dificultades financieras. Moore también contribuyó con los esfuerzos, colaborando con Good for Good para poner a disposición de los trabajadores de la salud un dispositivo de protección temporario: se trata de una caja de intubación de bajo costo.

Hace veinte años importamos un modelo del sector empresarial que, desde entonces, ha mejorado drásticamente la estabilidad profesional y financiera de más de 700 artistas innovadores, y les ha dado las herramientas y los recursos para duplicar, de modo efectivo, nuestra inversión inicial. Anticipamos que un sistema similar que apoye a los artistas emprendedores podría permitir que se conviertan en agentes clave en un sector en condiciones de alcanzar un impacto social y cultural de largo plazo además de retornos financieros competitivos. Esperamos poder compartir oportunamente nuestro enfoque y resultados con el sector.



Creative Capital apoya a artistas innovadores y aventureros de todo el país por medio de financiamiento, asesoramiento, encuentros y servicios de desarrollo profesional.

Reimaginar el financiamiento de las artes para un sector más resiliente: el rol del gobierno en la intersección de la creatividad, la innovación y el impacto

Elizabeth MacKinnon

Exdirectora, Políticas, Planeamiento, Contenido y
Previsión, Consejo de las Artes de Canadá

Los financiadores públicos jugarán un
papel vital en la configuración del futuro
de las artes tras la pandemia.



La pandemia global de la COVID-19 nos ha colocado frente a frente, junto con muchas otras verdades, con las profundas desigualdades y fragilidades que forman parte del modelo tradicional de financiamiento de las artes. Si bien muchas de las deficiencias del sistema son evidentes desde hace tiempo –como elevadas barreras de acceso para nuevos solicitantes, escasez crónica de capital de las organizaciones financiadas y barreras sistémicas de colonialismo y racismo–, existe ahora una sensación innegable de que tendremos que pensar y trabajar de modo diferente si en un futuro queremos tener un sector de las artes más resiliente y dinámico. No se trata solo del futuro de las artes, sino también de lo que estas pueden contribuir a movimientos sociales y ambientales más amplios que son de vital importancia para nuestro futuro global. Quienes financian el arte, especialmente aquellos que trabajan independientes del gobierno, tienen una responsabilidad de promover las inversiones en el arte y la cultura, de articular el valor público de las artes y de apoyar los derechos culturales de los pueblos en todo el mundo.

El Consejo de las Artes de Canadá es el financiador público de las artes de Canadá. Invierte directamente en el sector artístico a través de una amplia gama de subvenciones, servicios, premios y pagos a organizaciones artísticas y artistas profesionales canadienses de todos los campos de la práctica artística y en cada provincia y territorio. También trabaja con socios promoviendo iniciativas para contribuir al crecimiento y el desarrollo de las artes en Canadá, y para crear audiencias internacionales y un reconocimiento de las artes canadienses.

2020-2021 es el último año del [plan estratégico 2016-2020](#) del Consejo de Canadá, un período de enormes cambios. Durante los últimos cinco años, el presupuesto del Consejo se duplicó alcanzando un total de CAD 360 millones y la institución reinventó toda su serie de programas de subvenciones, con el objetivo de escalar, incrementando las inversiones en las artes indígenas y en la presencia internacional de los artistas canadienses, impulsando el financiamiento para nuevos beneficiarios, y apoyando la adopción de tecnologías digitales. Con un nuevo plan estratégico para el período 2021-2026, actualmente en desarrollo, el Consejo de Canadá está explorando el papel que puede desempeñar para ayudar al

sector de las artes no solo a recuperarse de los efectos de la pandemia, sino también a ser más resiliente, más equitativo y más innovador en el futuro.

Los financiadores públicos como el Consejo de Canadá no solo desempeñan el rol de inversores directos, también están en una posición de convocar socios del Gobierno y del sector privado, y de tender puentes entre las artes y las industrias creativas y otros sectores clave. Esta capacidad resulta particularmente importante cuando se experimenta con nuevas modalidades de financiamiento y nuevos modos de trabajar, en especial con las tecnologías digitales.

Más allá de las subvenciones tradicionales a las artes, la innovación social y las finanzas sociales son dos áreas en

las que los impactos positivos significativos de las artes en nuestras comunidades y sociedades pueden apalancar el acceso a nuevos fondos, recursos y conexiones. A través de la colaboración, los financiadores de las artes pueden ayudar a que las organizaciones de este sector se perciban como participantes potenciales de [iniciativas](#) amplias dirigidas por el gobierno y las fundaciones para promover un mayor conocimiento y el fortalecimiento de capacidades.¹

Durante la emergencia global de salud pública de la COVID-19 y los confinamientos en muchos países, hubo un rápido desplazamiento de las artes a las plataformas digitales. Ahora en su cuarto año, el [Fondo de Estrategia Digital](#) del Consejo se creó para estimular la transformación digital del sector de las artes en Canadá. Evolucionando para dar respuesta a las necesidades del sector, el fondo ha lanzado una cantidad de alianzas: el [Acelerador de la Creación](#), con CBC/Radio-Canadá, para apoyar el desarrollo, la creación y el intercambio de contenido digital original; la iniciativa [Digital Originals](#), también con CBC/Radio-Canadá y la Fundación RBC, que ayuda a los artistas a trasladar su trabajo al intercambio en línea durante la pandemia, y el [Intercambio de Talento Inmersivo entre el Reino Unido y Canadá](#) con el Fondo de Medios de Canadá, el Centro de Cinematografía de Canadá, la Academia StoryFutures (Reino Unido), el Centro Nacional para el Storytelling Inmersivo (Reino Unido) y el Consejo de las Artes de Inglaterra.

Al pasar a las plataformas digitales, hemos visto la importancia que tienen las artes para reunir a las personas,

aunque sea virtualmente, y brindarles consuelo y esperanza en tiempos de crisis. Mientras pensamos en la recuperación pospandémica de este sector, [entender el valor personal y social de las artes](#) resulta más urgente que nunca, y un modo importante de conectarlas con otros sectores.² Al mismo tiempo, la cuestión de la remuneración de los artistas en el entorno digital es una preocupación fundamental, incluso cuando las experiencias artísticas presenciales vuelven a ser posibles gradualmente. La escala global de la pandemia ha puesto de manifiesto lo interconectados que estamos todos y la importancia que tienen la cooperación internacional y la diplomacia cultural, incluidos los intercambios que son mutuamente beneficiosos y las conversaciones que promueven el entendimiento, incluso cuando nuestra capacidad para reunirnos en persona sea limitada.

Los financiadores como el Consejo de Canadá tienen un papel para desempeñar en ayudar a moldear el futuro de las artes tras la pandemia, promoviendo nuevos modos de trabajo, permitiendo el acceso a nuevas fuentes de capital y ayudando al sector a articular sus impactos para alentar la inversión y la innovación. Un sector de las artes más resiliente, sostenible y equitativo en el futuro no está deslindado de los movimientos sociales, culturales y ambientales de nuestros tiempos. En cambio, al volver a comprometernos con los valores públicos y mirar más allá de nuestros socios habituales, ayudaremos a las artes a salir de la crisis actual y a desempeñar en el futuro un papel aún más significativo en nuestras vidas.



Elizabeth MacKinnon trabaja en políticas públicas y las artes como artista, maestra, administradora y asesora. Ha ocupado varios cargos y dirigido una serie de proyectos vinculados con el desarrollo de políticas y estrategias, tanto para organizaciones pequeñas sin fines de lucro como para el Gobierno federal. Entre 2016 y 2020 fue directora de Políticas, Planeamiento, Contenido y Previsión del Consejo de las Artes de Canadá.

1. En noviembre de 2019, el Consejo de las Artes de Canadá, la Fundación Metcalf, la Fundación Ontario Trillium, el Consejo de las Artes de Ontario y el Consejo de las Artes de Toronto, junto con Innoweave y la Fundación McConnell, presentaron un taller para las organizaciones de las artes a fin de dar a conocer un nuevo fondo de alistamiento para las inversiones en innovación social.

2. En 2019, el Consejo publicó [Qualitative Impact Framework](#) (Marco de Impacto Cualitativo) para ayudar al consejo a articular mejor las múltiples formas en que las vidas de los canadienses resultan mejores gracias a las artes.



Inversión de impacto y diversidad en las artes: un esbozo del desafío que deseo resolver

Kevin Osborne

Fundador y director ejecutivo,
MeWe360

La desigualdad racial en el financiamiento de las artes no se resolverá solo con subvenciones.

Un fondo de inversión dirigido por las comunidades BAME (comunidades negras, asiáticas y de las minorías étnicas) sería una solución pragmática y transformadora.

Es un hecho ampliamente reconocido, incluso para los grandes financistas de las artes en el Reino Unido, que nuestro sistema de financiamiento es racialmente desigual. En septiembre de 2020 escribí una carta abierta a Darren Henley (CEO) y Sir Nicholas Serota (Presidente) del Consejo de las Artes de Inglaterra (ACE), en la que señalé las desigualdades de financiamiento y sugerí una solución.

Hay dos cuestiones fundamentales que han frenado el progreso en la cuestión de la raza en las artes. La primera es la ineficacia de las estrategias actuales de diversidad. Estas se han enfocado en conseguir que las instituciones culturales más importantes cumplan con las cuotas de dotación de personal, liderazgo y audiencia; o en crear enormes organizaciones culturales BAME, a menudo imitando instituciones existentes de las artes en términos de escala y gobernanza, pero también en cuanto a su modelo de financiamiento: la dependencia de subsidios. Ambas estrategias han fracasado. En términos monetarios, solo £ 13 millones (2,6%) de los fondos regulares de los financistas de las artes más importantes se destina a organizaciones dirigidas por comunidades BAME; esta cifra ascendería a £ 70 millones (14%) si los fondos se distribuyeran en proporción a la población BAME.

La segunda cuestión es que la escala de esta disparidad significa que, con cualquier plan razonable para incrementar los fondos destinados a organizaciones BAME, llevaría varias generaciones (140 años según mis cálculos) llegar a una solución justa.

Es evidente que las subvenciones por sí solas no mejorarán las cosas en un plazo aceptable. Un enfoque más pragmático es unir los beneficios de las subvenciones con la inversión de impacto. Los beneficios se acumulan no solo en cuanto a los propósitos diferentes (aunque interconectados) que persiguen ambos mecanismos, sino también en cuanto a las diferentes mentalidades que genera cada uno. La diversidad de propósito y enfoque puede utilizarse para abordar nuestros problemas sociales, ambientales y económicos más acuciantes. La he aplicado con éxito cuando creé MeWe360, una incubadora de empresas para emprendedores creativos BAME, y aplicaré el mismo enfoque en mi nueva iniciativa para

reducir las desigualdades de raza en las artes.

Mi objetivo es mejorar la diversidad de liderazgo, talento creativo, contenido creativo y audiencias en las artes. Las subvenciones no pueden lograr esto por sí solas. Por lo tanto, deseo crear un fondo de inversión de £ 25 millones dirigido por comunidades BAME. Inicialmente, será un fondo de impacto combinado, con inversores de impacto y subvenciones. El fondo apoyará a emprendedores y creativos BAME, brindando acceso a capital semilla y de riesgo. Generará ganancias, que luego podrán ser reinvertidas en futuras empresas BAME.

Si bien el fondo no es una panacea y el sector seguirá sin lograr la igualdad racial, será un importante aporte a la visión que me gustaría hacer realidad: un sector de las artes más equitativo y diverso.

El fondo se encuentra en las etapas iniciales de desarrollo. Los principios clave de su diseño son los siguientes:

Será fundado y dirigido por comunidades BAME para que las formas de arte BAME, que suelen ser más nuevas, no sean desdeñadas como menos valiosas.

Será operativamente independiente de sus inversores para permitir la innovación. En todo el mundo, allí donde los emprendedores y artistas BAME han tenido más autonomía, han surgido nuevas formas de creatividad y cultura y se han desarrollado nuevos modelos de financiamiento, como en Nollywood, en Nigeria, Bollywood, en la India, y Afrobeat en Ghana/Nigeria.

Estará dirigido a emprendedores y creadores BAME con ideas escalables. Brindará apoyo al desarrollo y estará estructurado para apoyar la experimentación y la toma de riesgos.

El talento existe y hay una demanda de inversión. El año pasado, MeWe360 rechazó a 450 emprendedores creativos BAME y la demanda continúa creciendo.

Desde mi carta abierta, he recibido claras señales de un genuino deseo dentro del sector por aceptar la idea. Sir Lenny Henry la apoyó públicamente. También he recibido apoyo público de Lord Chris Smith (exsecretario de cultura), Lady Sue

Necesitamos invertir en emprendimientos con visión de futuro que creen nuevos empleos sustentables y reconstruir nuestra economía a la vez que creamos una sociedad más justa e inclusiva

Hollick (expresidenta de ACE y filántropa) y Matthew Taylor (CEO de RSA), quien dijo que el argumento a favor del fondo es «convinciente, oportuno [y] merece una respuesta clara y positiva por parte de ACE y el Gobierno».

Nesta accedió a asesorar sobre los modelos financieros para el fondo, y yo estoy formando un grupo asesor, que incluye a Sir Peter Bazalgette (expresidente de ACE), Lady Sue Hollick (expresidente de ACE y filántropa) y Althea Efunshile (directora no ejecutiva de Canal 4 y ex subdirectora de ACE). Obtuve capital inicial de la Fundación Paul Hamlyn, la fundación Esmee Fairbairn, el Centro de Innovación de Acción Voluntaria y el Consejo de las Artes de Inglaterra para investigación y desarrollo y planificación de negocios.

La etapa de planificación de cuatro meses incluirá crear los términos de referencia para el fondo y redactar el marco de gobernanza. Es inevitable que surjan cuestiones políticas importantes y sensibles, y no subestimo la dificultad de las conversaciones por delante. Pero se trata de temas que deben y pueden resolverse, y estoy decidido a convertir el empuje actual en acción real y cambio perdurable.

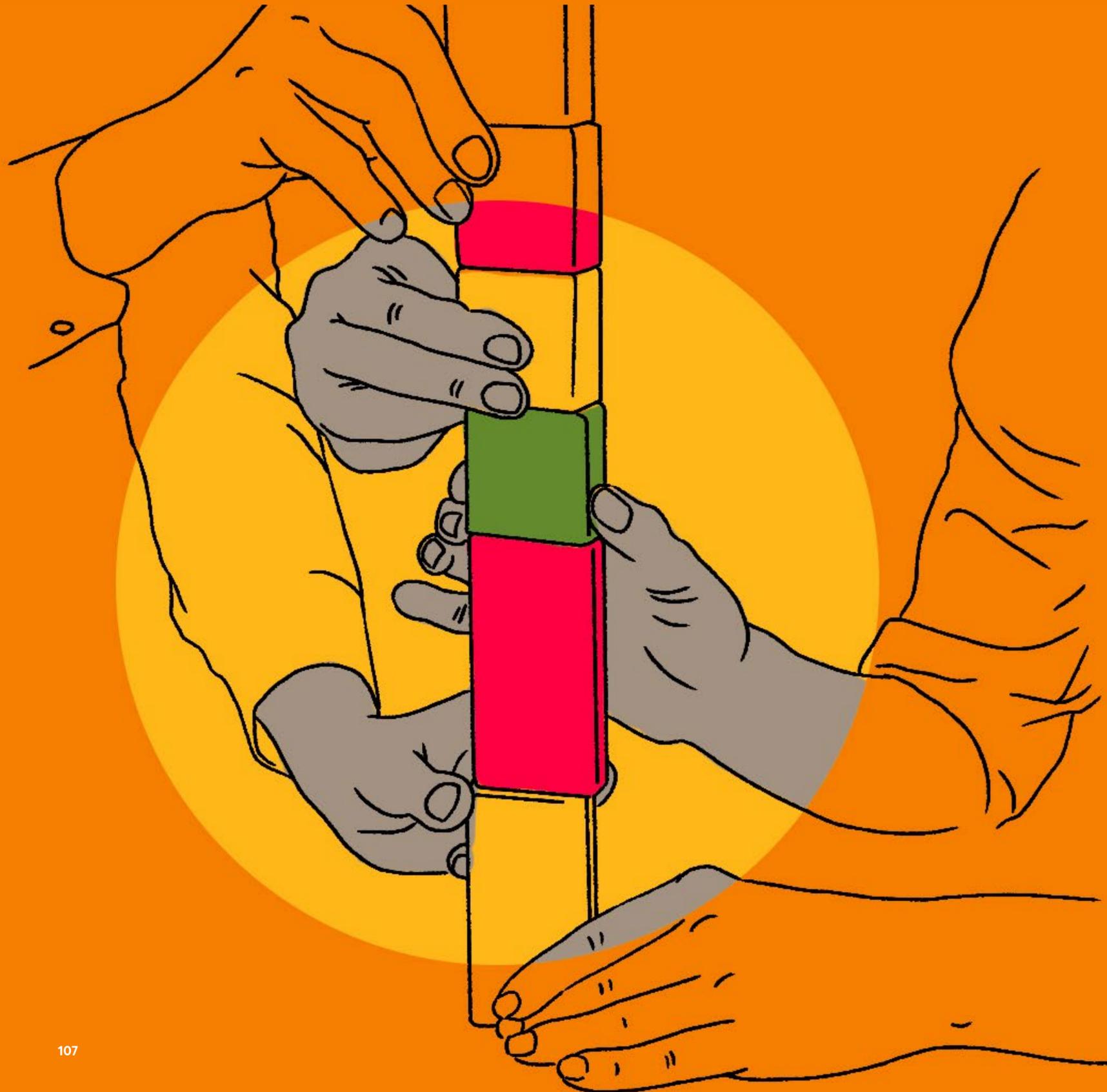
Más allá de la labor de planificación, estoy buscando una coalición de diferentes patrocinadores, y mi objetivo es conseguir un patrocinador principal para abril de 2021.

Mi solución aborda la iniciativa y la diversidad. Creo que el emprendedorismo es la solución para la diversidad. Pero también es la solución a otra crisis existencial: el estado de la economía creativa en sí misma a la luz de la pandemia de la COVID. Los rescates permanentes del sector cultural no funcionarán como única estrategia. Si estamos enfrentando una nueva normalidad, entonces necesitamos un sector creativo que lo refleje. Necesitamos invertir en emprendimientos con visión de futuro que creen nuevos empleos sustentables y reconstruir nuestra economía a la vez que creamos una sociedad más justa e inclusiva. Un fondo de inversión BAME lo logrará y la inversión combinada de impacto es el medio para lograrlo.

El modelo, cuando sea exitoso, puede replicarse para apoyar a otros grupos subrepresentados. De este modo, el éxito tendrá un impacto aún más amplio en el sector y en la sociedad. Existe un movimiento creciente aquí y en todo el mundo para que la inversión de impacto en las artes cambie el *statu quo*. Parece estar surgiendo no solo una red, o una comunidad, sino algo más profundo: una cultura, personas con ideas afines en el Reino Unido y en todo el mundo que comparten la aspiración de un nuevo modo de ser y, a su vez, de un nuevo modo de hacer. Un fondo BAME sería un paso más en esta dirección. Ya es hora de hacerlo. Hagámoslo realidad.



Kevin Osborne Kevin Osborne se ha dedicado los últimos 30 años a ser líder, productor y desarrollador de industrias creativas y artísticas que apoyan el talento en las comunidades negras, asiáticas y de las minorías étnicas (BAME por sus siglas en inglés). Ha trabajado como productor ejecutivo en la industria de la música, como consultor de arte y ha investigado a fondo el liderazgo BAME en la Universidad de Bath y el [Clare Leadership Programme](#). Fundó MeWe360, un emprendimiento social establecido en 2012 para ayudar a que el talento emprendedor BAME alcance su máximo potencial y para promover un sector más equitativo y representativo. En 2019 comenzó Skin in the Game, un blog que observa temas de actualidad, cultura popular y cuestiones de la sociedad con una perspectiva de raza, identidad y poder.



Servicios gerenciales compartidos como estrategia de aceleración de empresas creativas

Javier J. Hernández Acosta

Fundador de Inversión Cultural y director del Departamento de Administración de Empresas, Universidad del Sagrado Corazón

La capacidad organizacional constituye una de las principales barreras que tienen las pequeñas empresas creativas y culturales para acceder a la inversión. En Puerto Rico, una iniciativa de subsidios con fines específicos intenta resolver el problema.

Durante la última década hemos sido testigos de un incremento exponencial de lo que sabemos acerca del potencial de las industrias culturales y creativas de todo el mundo. A menudo marginadas en el pasado por gobiernos, por la educación e, incluso, por la sociedad civil, gracias a la revolución digital el sector cultural se ha ganado un reconocimiento por la función esencial que desempeña en nuestra vida diaria. Es probable que no haya ninguna otra industria o actividad económica que impacte en tantas dimensiones como la cultura. Tanto las organizaciones comerciales como las no gubernamentales tienen un papel clave en preservar el patrimonio tangible e intangible, en el desarrollo de las comunidades y sus identidades, en las economías locales, en la apreciación estética, en las actividades de esparcimiento, y en la innovación de otras industrias, por solo nombrar algunas.

El lugar que ocupan hoy las industrias creativas es el resultado de muchos años de investigación, capacitación, mentoría y financiamiento. El caso de Puerto Rico es singularmente interesante por sus particulares circunstancias políticas, económicas y culturales. Como parte del territorio de los Estados Unidos, Puerto Rico comparte un marco legal y comercial orientado hacia el libre mercado, y la industria del entretenimiento representa un sector importante. Al mismo tiempo, nuestro patrimonio cultural latinoamericano acerca a Puerto Rico a las experiencias de otros países de la región.

En 2008 se creó Inversión Cultural, una organización sin fines de lucro cuyo objetivo inicial era obtener capital financiero para el desarrollo de la economía cultural y creativa de Puerto Rico. Pero la ausencia de datos acerca de esta industria en particular, y el predominio de compañías con una fuerte dependencia de la filantropía y los subsidios hizo muy difícil atraer capital de inversión al fondo. Por estos motivos, la organización se volcó a desarrollar y promover un clima de inversión para la cultura y la creatividad.

Aplicando ideas de Chile, Colombia, México y otros países, a lo largo de la década siguiente experimentamos con el desarrollo de cuentas satélites para la producción artística y cultural, perfiles industriales de oferta y demanda, programas de incubación y aceleración, políticas públicas y colaboración internacional para seguir fortaleciendo el ecosistema. Este

último concepto, el de *ecosistema*, es de vital importancia: si bien el capital se invierte en empresas individuales, tener un ecosistema sólido, diverso y complementario en el sector en que operan los emprendedores suele ser un criterio importante.

Sin embargo, los avances realizados en estos aspectos macro nos han llevado a un nuevo desafío respecto del desarrollo de empresas culturales y creativas: la capacidad organizacional. Muchas de estas compañías son nanoempresas, en las cuales el emprendedor es la figura de sujeto-experto, ya sea artista, diseñador, agente cultural o creativo. Solo en pocas ocasiones puede crear un equipo gerencial que complemente el perfil de la compañía y proporcione conocimientos en áreas tales

como las finanzas, la producción, el marketing, la tecnología, el derecho y las operaciones. Ello puede resultar un obstáculo considerable, ya que sin equipo es muy difícil que la compañía atraiga inversores. Al mismo tiempo, contratar empleados durante una fase muy inicial afecta el flujo de caja y la habilidad de autofinanciar el crecimiento.

Sabiendo que los emprendedores creativos tienen esta necesidad, lo cual ya se ha destacado en múltiples informes de investigación acerca de la dificultad de apalancamiento y eficiencia en

las industrias culturales y creativas, Inversión Cultural decidió rescatar el concepto de «servicios gerenciales compartidos». Con esto se busca complementar el ecosistema en el cual opera el emprendimiento, ofreciendo subsidios para los servicios gerenciales que, en lugar de ser utilizados a discreción del emprendedor, se destinan al gasto de servicios como los descritos arriba.

El compromiso con el modelo de servicios gerenciales compartidos apunta a fortalecer el ecosistema de varias maneras. Por un lado, empieza a crear una cultura de responsabilidad al tener que identificar, poner un precio y presupuestar estos servicios que son tan importantes para crear una inversión viable. Por el otro, permite la creación de economías de escala y una curva de aprendizaje respecto de un conjunto de recursos que empiezan a especializarse en la economía creativa. Como resultado, servicios que son muy costosos para que los emprendedores contraten de modo individual se vuelven más accesibles. Por último, a nivel macro, el modelo se vuelve una fuente de investigación y de datos

Muchas de estas compañías son nanoempresas, en las cuales el emprendedor es la figura de sujeto-experto, ya sea artista, diseñador, agente cultural o creativo



Evento de lanzamiento del programa de servicios gerenciales compartidos

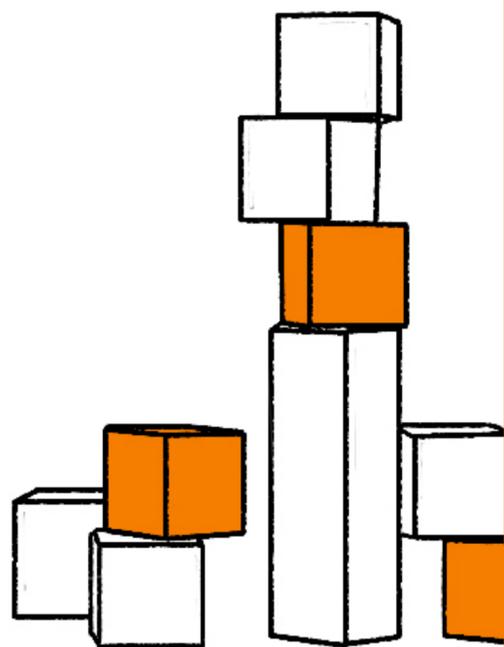


Javier Hernández Acosta, fundador de Inversión Cultural

acerca de las mejores prácticas, necesidades y oportunidades del ecosistema, que puede servirles a inversores, entidades de apoyo y agentes de políticas públicas.

La relación empieza con una evaluación de la organización y del negocio, a partir de la cual se codiseña un plan de trabajo y un presupuesto para el subsidio. El plan de trabajo fomenta la gestión prudente de los recursos internos y externos. Un coordinador asignado a cada compañía o entidad se ocupa de encauzarlo. Se alienta a las compañías a adquirir un conocimiento detallado del costo y el propósito de cada recurso que se obtiene con el subsidio, con el objetivo de crear dicha cultura de responsabilidad y planificación para el futuro. Además del modelo de subsidios, Inversión Cultural provee estos servicios a otras empresas dentro del ecosistema, a precios del mercado. Como alternativa, las entidades pueden utilizar un esquema de contrataciones fraccionarias, en las que un recurso les sirve a varias organizaciones, de modo que el costo es compartido. En su primera etapa, esta iniciativa cuenta con el apoyo de la Fundación Andrew W. Mellon, para brindar apoyo organizativo a Inversión Cultural, y de Filantropía Puerto Rico y el Fondo de Arte Flamboyán para proveer subsidios a 36 artistas, empresas y organizaciones.

La inversión de impacto es el próximo hito en el camino del ecosistema creativo y cultural hacia la sostenibilidad. Constituye el vehículo para lograr estrategias de crecimiento sostenible que le den la posibilidad a las empresas de incrementar su impacto económico, social y cultural. La economía creativa es uno de los sectores que dará impulso a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para el 2030, gracias a su capacidad de resiliencia, innovación, espíritu emprendedor y solidaridad. Las artes, el patrimonio, los medios, el diseño y la economía digital necesitan su propio camino de crecimiento. A fin de cuentas, la rigidez del ecosistema de inversión tradicional suele no responder a la realidad de estos emprendimientos. Aquí es donde radica la importancia de la inversión de impacto. No obstante, como estrategia de entrada, es importante adoptar estas estructuras de servicios gerenciales compartidos como aliadas en el proceso. Ello asegurará que el ecosistema creativo de América Latina y el Caribe esté preparado para la innovación y el crecimiento.



Javier J. Hernández Acosta, PhD, MBA es director del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad del Sagrado Corazón en Puerto Rico. También es fundador de Inversión Cultural, una organización sin fines de lucro que promueve el desarrollo de empresas culturales y creativas en Puerto Rico desde 2008. Ha obtenido una maestría y un doctorado. Es músico de formación autodidacta y autor del libro *Emprendimiento creativo*. Ha publicado sobre temas de administración de las artes, políticas culturales e industrias creativas en una gran cantidad de libros y revistas académicas, y ofrecido conferencias en más de 15 países.

Malba, un museo con ADN latinoamericano

Eduardo F. Costantini

Fundador y presidente honorario, MALBA

Una colección excepcional, una identidad latinoamericana única y un compromiso con la sustentabilidad han hecho del MALBA de Argentina un modelo institucional de la región, y un ejemplo del poder transformador del arte como agente de cambio social.

“Nuestro Norte es el Sur. No debe haber Norte, para nosotros, sino por oposición a nuestro Sur. Por eso ahora ponemos el mapa al revés, y entonces ya tenemos justa idea de nuestra posición, y no como quieren en el resto del mundo. La punta de América, desde ahora, prolongándose, señala insistentemente el Sur, nuestro Norte”.

Joaquín Torres García, *Universalismo constructivo*, 1941.

Mi pasión por el coleccionismo de arte me llevó a buscar durante 40 años las obras de arte que dieron forma a la modernidad latinoamericana, y posteriormente a profundizar en la producción de sus artistas más representativos. Figuras destacadas como Xul Solar, Emilio Pettoruti, Joaquín Torres-García, Diego Rivera, Frida Kahlo, Tarsila do Amaral, Rafael Barradas, Wifredo Lam, Roberto Matta, María Martins y Remedios Varo, entre otros pioneros, marcaron mi camino.

Desde el principio decidí que mi colección debía representar a América Latina. Aunque en ese momento –finales de la década del ochenta– el arte latinoamericano carecía de visibilidad, sentí el deber de enfocar mi energía en esa dirección y aprender a controlar mi impulso, dada la oportunidad de poseer una obra maestra de otros continentes. Me motivó el desafío de construir una colección única a través del patrimonio artístico y cultural de nuestra región desde mi lugar en el mundo: Buenos Aires.

Con paciencia y perseverancia comencé a reunir piezas de arte de subastas, galerías y otros coleccionistas de diferentes países. De esta manera, logré construir una colección de obras de arte que comenzó a ganar reconocimiento internacional. A partir de 1995, la colección se abrió a la visita de expertos locales e internacionales, y estuvo disponible para su préstamo a instituciones de prestigio para exposiciones de arte latinoamericano.

La idea de crear un museo surgió de forma natural cuando pensaba en qué hacer con el patrimonio que había acumulado, y me di cuenta de que esta dimensión del coleccionismo de arte me convertía en depositario y custodio de la historia del arte. Sentí la obligación de mantener la colección unida y hacerla pública. Mis opciones incluían donarlo a un museo público, pero Argentina carece de los recursos para

cuidar adecuadamente todo su patrimonio. Entonces tomé la decisión de establecer un museo basado en la identidad latinoamericana.

Y así, el 21 de septiembre de 2001, en medio de una de las peores crisis sociales, políticas y económicas de la Argentina, y diez días después del 11-S –el atentado que cambió el orden mundial– nació MALBA, el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, como una organización sin fines de lucro, con la misión de «crear un espacio de encuentro diverso, inclusivo y participativo que fomente la relación afectiva del público con el arte latinoamericano». El principal objetivo del museo es preservar y difundir el patrimonio artístico de nuestra región y fomentar el conocimiento y el pensamiento crítico de sus visitantes.

A partir de estas premisas, construimos nuestro modelo de gestión sobre tres pilares: 1) la calidad de la colección; 2) un nuevo edificio en una ubicación estratégica de Buenos Aires,

como resultado de una convocatoria internacional de arquitectos; y 3) un programa que combina la colección permanente y las grandes exposiciones temporales, junto con el desarrollo de actividades de cine independiente, programación de literatura, edición de libros y una importante labor educativa para una amplia variedad de públicos.

Malba se posicionó rápidamente, y el apoyo de la comunidad fue inmediato. Tuvo una permanente expansión y después de los primeros años fue convirtiéndose en lo que es hoy: un museo internacional, reconocido tanto como un punto de referencia del arte latinoamericano y como un faro de la vida artística y cultural de Buenos Aires, con un promedio anual de audiencia de 500.000 (35% de los cuales son turistas extranjeros).

Al mirar hacia atrás, puedo ver la curva de aprendizaje con mucha claridad. Las operaciones diarias del museo y los planes futuros requieren financiación; lo mismo ocurre con la formación de equipos profesionales para abordar todas las dimensiones de la gestión y la construcción de redes sólidas con artistas, curadores, galerías, coleccionistas, otras instituciones públicas y privadas, empresas y organismos gubernamentales.

No obstante, el desafío de todos los museos, y particularmente en los países en desarrollo como la Argentina, es ser sustentable a largo plazo. Durante los últimos 20 años, Malba ha tenido un déficit promedio de alrededor de USD 2,5-3 millones

de dólares anuales, financiado por la Fundación Costantini, que representa la mitad de su presupuesto operativo. El resto de los ingresos se obtiene a través de contribuciones de patrocinadores, venta de entradas y donaciones.

Malba también genera fuentes directas de empleo (100 empleados en plantilla) y más de 1000 colaboradores al año, entre artistas, curadores, escritores, productores visuales, técnicos y operadores. El museo juega un papel crucial en el fortalecimiento del sistema de arte a través de la producción de exposiciones (aproximadamente 10 proyectos al año), la adquisición de nuevas obras para la colección permanente, y la promoción del turismo: Malba encabeza la lista de museos locales elegidos por visitantes de otros países en diferentes medios y encuestas internacionales (TripAdvisor, New York Times). El museo también ha contribuido significativamente a la transformación del vecindario, anteriormente residencial y ahora mucho más vibrante.

La inversión de capital inicial del museo asciende a USD 3 millones en el terreno (hoy valuado en USD 30 millones), USD 25 millones en la construcción del edificio y una colección de arte fundacional con una valuación estimada en 2001 en USD 50 millones (que hoy, gracias al valor agregado por Malba, supera los USD 200 millones). Junto con el déficit operativo anual durante estos 20 años (USD 40 millones), el monto total de la inversión social es de USD 300 millones. En cuanto al futuro, pretendo constituir un fondo patrimonial que garantice la financiación durante los próximos 30 años.

Más allá de la inversión económica, es vital construir una institución sólida, con una administración y una planificación de gestión eficaces. Desde los primeros años de Malba, hemos promovido la participación de la comunidad en diferentes niveles de gestión. Además del consejo de administración y la asociación de amigos, creamos un comité de adquisiciones que nos permite, a través de donaciones, incrementar constantemente la recaudación. Preveo que en 30 años el museo debería terminar su transición de una institución privada, administrada en gran medida por una sola familia, a una institución enteramente pública.

Lo que comenzó como una pasión por coleccionar arte ha terminado convirtiéndose en un compromiso público con gran responsabilidad. Estoy seguro del poder del arte como agente de transformación social. Los tiempos actuales, marcados por una pandemia impredecible, fortalecen aún más mi compromiso. Creo firmemente que los museos no deberían cerrar, sino superar las crisis y desempeñar un papel central en la reconstrucción cívica de nuestras comunidades.



Eduardo F. Costantini (Buenos Aires, 1946) cuenta con más de 30 años de experiencia en el negocio financiero e inmobiliario de América Latina y los Estados Unidos. Como coleccionista de arte y filántropo, en 2001 donó más de 220 obras de arte latinoamericanas, de prestigio internacional, para la inauguración del MALBA, Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, una organización sin fines de lucro que actualmente alberga y exhibe una colección de más de 700 obras de los principales artistas de la región. El museo combina esta colección con exposiciones temporales y con programas públicos de cine, literatura, editoriales y una fuerte labor educativa.



Las industrias creativas: impulsando oportunidades económicas en Atlanta

Sheoyki A. Jones
Directora del programa Industrias Creativas,
Invest Atlanta

Un organismo a cargo del desarrollo de una ciudad, comprometido con el apoyo a las industrias creativas, halló que los ingredientes clave eran el apoyo de las autoridades del estado, la transparencia y la confianza.

Invest Atlanta es la autoridad oficial de desarrollo económico de la Ciudad de Atlanta. Su objetivo es fortalecer la economía y la competitividad global de la ciudad para generar más oportunidades y prosperidad para su población, poniendo énfasis en promover la equidad y la inclusión. Ello significa aplicar criterios de inclusión a cada empresa que apoyamos.

Presidida por la alcaldesa de Atlanta y gobernada por una junta directiva de nueve miembros, Invest Atlanta dirige programas e iniciativas enfocadas en desarrollar y promover las asociaciones público-privadas para crear empleos, impulsar el crecimiento de la economía, revitalizar los vecindarios, atraer inversiones, fomentar la innovación, promover el espíritu emprendedor y aumentar la equidad. Para lograr estas metas, Invest Atlanta aprovecha las ventajas del financiamiento por bonos, los fondos de préstamos rotatorios, el financiamiento de viviendas, el financiamiento por incremento impositivo y los créditos fiscales.

La ciudad de Atlanta se beneficia de un liderazgo a nivel estatal que reconoce la importancia de las industrias creativas para la economía de Georgia. Las industrias creativas en el estado emplean a 200.000 personas y representan ingresos combinados de USD 37 mil millones, con ganancias de USD 12,1 mil millones y un impacto económico total de USD 62,5 mil millones. La economía creativa no solo contribuye al balance del estado, sino que todos los años atrae a millones de turistas. Además, es un aporte significativo a la calidad de vida y a la vitalidad de cada comunidad, y representa la mayor parte del rico patrimonio cultural y de la identidad de Georgia. Nuestra floreciente economía creativa es parte del motivo por el cual el estado no solo es un lugar ideal para hacer negocios, sino además un sitio increíble para vivir. En ese sentido, las industrias creativas son una prioridad estratégica del plan de desarrollo económico de Invest Atlanta, cuyos objetivos incluyen atraer empresas creativas a la ciudad, proveer financiamiento para pequeñas empresas de las industrias creativas, y retener y brindar apoyo a la expansión de empresas creativas.

Invest Atlanta ha dedicado una cantidad significativa de recursos y personal a esta industria y comunidad. Su objetivo es innovar, tomar riesgos e invertir en la economía creativa, en tanto se promueve la equidad y la inclusión en lo relativo al

desarrollo económico. La visión de Invest Atlanta para el trabajo de las industrias creativas es brindarles a los emprendedores creativos los recursos que necesitan para crear, crecer y ampliar sus empresas, y educarse para fortalecer esas empresas. También intentamos aprovechar el alcance global de las industrias creativas para lograr un impacto en las comunidades locales de Atlanta.

Invest Atlanta ofrece una serie de programas para apoyar a la comunidad creativa. La primera fue el Fondo de Préstamos para las Industrias Creativas, que otorga préstamos de bajo interés y reembolso flexible para asistir a los creativos con la creación de contenido en el cine, la música, el entretenimiento digital y la tecnología. Quienes lo solicitan pueden usar el fondo para producción, posproducción, comercialización y distribución, giras y festivales, desarrollo de prototipos,

desarrollo de productos, y ventas y comercialización. Cada solicitante aprobado tiene una prórroga de seis meses antes del reembolso, y podemos trabajar con los creativos para establecer condiciones flexibles de pago. Este fondo asciende en este momento a USD 1.250.000.

Desde que comenzó a recibir solicitudes en enero de 2019, el fondo ha cerrado inversiones por un total de USD 400.000 en 11 compañías, creando 25 empleos. El fondo se ha enfocado en negocios dentro de los sectores del cine, la TV, la música y los medios de

comunicación, incluida Deepr, una app de música que pone el foco en los creadores detrás de la música; Screen Lloyd, una productora de contenido de cine y TV dirigida por mujeres, y Change A Man Media LLC, una compañía de medios enfocada en cuestiones sociales.

Brindamos a los emprendedores de la economía creativa la oportunidad de ampliar sus esfuerzos comerciales al mercado internacional, a través del Intercambio de Industrias Creativas. Invest Atlanta organiza un viaje de una semana, con todo pago, a un mercado internacional, y concierta reuniones de negocios para identificar clientes futuros, oportunidades de empleo y recursos, con el fin de ampliar la penetración en ese mercado.

Estamos colaborando con una *startup* de tecnología local para establecer el Programa de Becas Corporativas Creativas. Se trata de un portal del mercado laboral para que

Atlanta cuenta con líderes que creen en las industrias creativas, han sido pacientes y han prestado su apoyo para desarrollar un ecosistema más ágil de ayuda para este sector



Cerrando un acuerdo en Deepr como parte del Fondo de Préstamos para las Industrias Creativas
Foto: Maya Clark



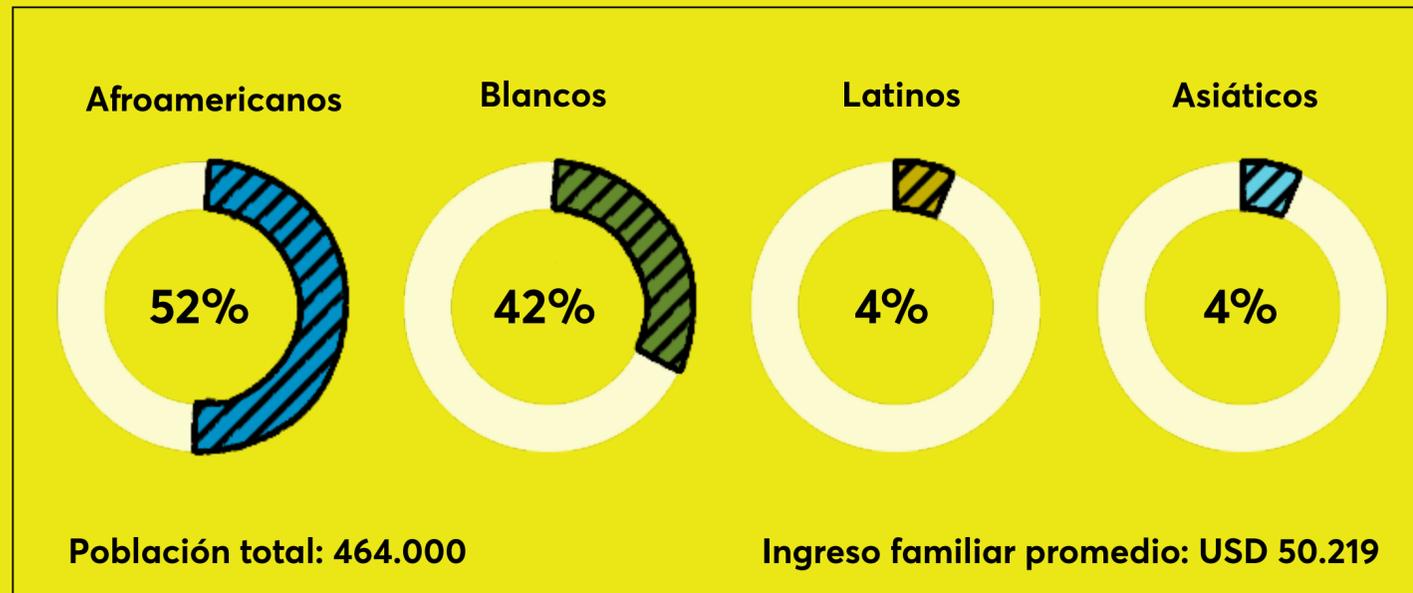
Sheoyki Jones reunida con una empresa creativa interesada por explorar oportunidades en Atlanta



Jones hablando en un panel de la conferencia del Proyecto de Oportunidades de Emprendimientos para Mujeres (Women's Entrepreneurial Opportunity Project)

Población de Atlanta, Georgia

Datos según el Censo de los EE.UU.



Información adicional sobre la ciudad



Atlanta es conocida por tener el aeropuerto con mayor actividad del mundo y una elevada concentración de compañías Fortune 500.



El líder de los derechos civiles, el Dr. Martin Luther King Jr., nació en Atlanta; la ciudad alberga su Biblioteca y Archivo, que conservan los sucesos de su vida y la historia del Movimiento por los Derechos Civiles en los Estados Unidos.



Hoy Atlanta es el lugar donde residen muchos artistas de la música ganadores y nominados a los premios Grammy, y es la sede de Tyler Perry Studios, un estudio cinematográfico de 130 hectáreas, donde se han producido más de una docena de películas de la serie *Madea* de Perry.

los creativos obtengan acceso a empleos en nuestra sede corporativa local. Como parte de nuestra estrategia de comprar productos locales, Invest Atlanta les ofrece a las corporaciones una manera fácil de ahorrar dinero contratando a *freelancers* y trabajadores por proyecto para completar trabajos creativos, como diseño gráfico, fotografía, marketing, gestión de redes sociales y organización de eventos. Se trata de un nuevo programa, cuyo lanzamiento está programado para la primavera boreal de 2021.

A medida que fuimos lanzando nuevos programas, nos dimos cuenta enseguida de la necesidad que tienen los creativos de contar con asesoramiento y mentorías para aprender las mejores prácticas empresariales cuando se proponen crecer. Asociándonos con Gathering Spot, un centro de colaboración enfocado en construir comunidad, Invest Atlanta lanzará el Programa de Asistencia Técnica para las Industrias Creativas, un programa de mentoreo empresarial para construir la capacidad de los creativos en áreas como contabilidad, marketing y legal.

El mayor obstáculo para realizar estos esfuerzos ha sido la exploración estratégica y la estructuración de usos admisibles de los dólares de la ciudad para apoyar a las industrias creativas. Afortunadamente, la ciudad de Atlanta cuenta con líderes que creen en las industrias creativas, han sido pacientes y han prestado su apoyo para desarrollar un ecosistema más ágil de ayuda para este sector. Reconocer a los creativos como pequeñas empresas y enseñarles cómo posicionarse y presentarse como tales ha sido vital para este desarrollo.

Las iniciativas de las industrias creativas están creciendo con rapidez en Atlanta. Mientras realizamos este trabajo, identificamos continuamente nuevas áreas en las que podemos brindar apoyo. Hemos sido reconocidos a nivel global por el trabajo que estamos haciendo, y siempre vamos por más. Nuestros planes futuros incluyen la creación de un fondo de capital para poder realizar mayores inversiones en la economía creativa e identificar la legislación que brinde más apoyo a la comunidad creativa.

Replicar este enfoque en otras ciudades requiere una agencia de desarrollo económico, un gobierno de la ciudad y una comunidad que tengan la intención y estén dedicados a encontrar maneras de apoyar las industrias creativas, además de cierto capital de inversión. Comenzamos con un fondo de USD 1,25 millones, y encontramos otras maneras de ayudar.

Cuando empezamos, tuvimos que restablecer la confianza de la comunidad creativa en el Gobierno de la ciudad. Accedimos a la comunidad creativa, escuchamos lo que necesitaban los creadores y encontramos maneras de hacer frente a esas necesidades. Sean transparentes con su comunidad

creativa, no prometan de más y cumplan con sus compromisos. Para que estas iniciativas sean verdaderamente de ayuda, la comunidad creativa debe confiar en ustedes.



Fotografía: Berto Horne

Sheoyki Jones es licenciada en Estudios Paralegales de la Universidad de Mississippi. Actualmente es directora del Programa de Industrias Creativas, Invest Atlanta. Gestiona proyectos de industrias creativas en toda la ciudad y brinda asistencia a la Oficina de Cine y Entretenimiento de la Alcaldía. Ha implementado y mantenido todo lo referido a estrategias, políticas y procedimientos de las industrias creativas de Invest Atlanta. Jones busca transmitir todos los aspectos de la diversidad, la equidad y la inclusión a sus variados proyectos de Industrias Creativas. Como directora del programa, ha reinventado la ejecución de las estrategias orientadas a promover las industrias creativas en relación con la estrategia general de este sector, y se ocupa de que todos los negocios de las industrias creativas se conecten con las iniciativas y estrategias de marca de Invest Atlanta y les presten su apoyo.

La banca ética latinoamericana como el corazón de la economía y de las industrias creativas

Sebastián Cantuarias

Director ejecutivo, Fundación Dinero y Conciencia
Banca Ética Lationamericana

Una institución financiera con principios éticos de inversión y con una visión latinoamericana de los desafíos estructurales del continente financia empresas de las industrias creativas para promover la libertad cultural y construir una sociedad más inclusiva.

El continente más desigual del mundo está plagado de desafíos asociados con la pobreza, el acceso al agua potable, el malestar social, la segregación urbana y el desconocimiento de la problemática ambiental, entre otros. Esta muestra de las dificultades que enfrenta América Latina evidencia la necesidad de abordar los problemas desde una perspectiva integral, que vaya más allá de los niveles de ingresos y las líneas de pobreza; requiere un enfoque multidimensional para enfrentar los desafíos estructurales de nuestro continente.

Banca Ética Latinoamericana es un proyecto de banca dirigido por la Fundación Dinero y Conciencia, que intenta comprender los desafíos estructurales de América Latina desde una perspectiva integral y abordarlos a través del sistema financiero. Es una propuesta superadora de las soluciones actuales de microfinanciamiento e inclusión financiera. Se trata de un banco que genera impacto, combinando una banca regulada con varios vehículos financieros (como el crowdfunding y los fondos de inversión), para ofrecer soluciones en materia de financiación a empresas e instituciones involucradas en la educación, la cultura, el desarrollo social y el medioambiente, sectores que se han planteado como retos principales en América Latina.

Los orígenes de Banca Ética Latinoamericana se remontan a Doble Impacto, una plataforma de inversión chilena. Desde su creación en 2017, el objetivo ha sido conectar organizaciones que necesitan financiación para generar un impacto social o ambiental con inversores dispuestos a financiar estas soluciones en tanto obtienen un retorno financiero.

Uno de los sectores estratégicos de inversión de este proyecto de banca son las industrias creativas, en las que nuestro objetivo es ayudar a construir una sociedad más equitativa y sostenible, y promover la libertad de la cultura a través del desarrollo y la puesta en valor de ideas e innovación. En línea con estos objetivos, trabajamos en las siguientes áreas:

Calidad: Promovemos la producción de contenido cultural y creativo de calidad y una mayor diversidad de expresión y lenguajes de implementación. Nuestro objetivo es asegurar que las personas tengan una mejor experiencia como público

o consumidores y una mayor integración social, y aumentar así la demanda de bienes culturales.

Acceso: Promovemos iniciativas que democratizan los bienes culturales y creativos. Queremos generar más públicos, reducir las barreras para acceder a contenidos culturales, y aportar diversidad en canales de difusión a través de nuevas plataformas de participación.

Dar valor al sector: Alentamos el desarrollo comercial del sector y la capacidad emprendedora de los profesionales de la cultura. También aspiramos a darles a los artistas y la gente creativa el lugar que merecen en la economía y la sociedad.

Desarrollo sostenible: Desde el sector privado, nos posicionamos como una alternativa de financiamiento real para las organizaciones de la industria creativa. Además de subsidios estatales o donaciones privadas, la banca debería ser una oportunidad de desarrollo para este sector.

Ecosistema: Promovemos una interacción robusta y dinámica entre los diferentes actores de las industrias creativas. Desde el rol que desempeñamos, queremos generar *networking* y trabajo colaborativo dentro del ecosistema.

Por ello, nuestra estrategia para el sector de las industrias creativas apunta a financiar organizaciones cuyas iniciativas sean parte de la cadena de valor de creación, producción, distribución, exhibición y comercialización del contenido artístico, creativo e innovador.

Cada organización que requiere financiamiento pasa por un proceso de evaluación completa en cuanto al riesgo y el impacto. Esta evaluación pretende adentrarse en el objetivo de la compañía y en el problema que enfrenta, analizar la calidad de su oferta a través de sus políticas y su cadena de valor, y evaluar la solución que tiene pensado implementar. Al cabo de este proceso, se ofrece un crédito de calidad con una estructuración financiera que se adapte al cliente y considere las variables del negocio y la industria.

Trabajamos en un contexto en que las contribuciones del arte y la cultura a la economía han sido pasadas por alto, y en que el sector cultural ha tenido dificultades para identificar sus propios procesos económicos.

Nuestro equipo incluye expertos en el sector, ejecutivos comerciales y analistas de riesgo, quienes, desarrollando lazos de cercanía y confianza con actores clave y ofreciendo *expertise* en necesidades, leyes y regulaciones, están conectados de modo permanente con el ecosistema de los sectores que representan los desafíos estructurales de nuestra economía.

Hemos enfrentado dos grandes desafíos en el ámbito de las industrias creativas. El primero tiene que ver con la estructura diferente de las organizaciones de las que nos ocupamos. En Chile hay por lo menos cinco tipos diferentes de organización a las que tenemos que entender en su contexto para poder proponer el mejor camino financiero. El segundo desafío es crear confianza y fomentar el trabajo colaborativo entre este sector y la industria bancaria. Trabajamos en un contexto en que las contribuciones del arte y la cultura a la economía han sido pasadas por alto, y en que el sector cultural ha tenido dificultades para identificar sus propios procesos económicos.

Hasta la fecha, Doble Impacto ha gestionado el financiamiento de más de USD20 millones, de los cuales el 10% se ha prestado a diferentes organizaciones del ámbito de las industrias creativas, tales como compañías de producción audiovisual, editoriales y compañías teatrales, pero también, festivales, empresas de medios de comunicación, librerías, teatros y estudios de arquitectura. Estos créditos de calidad han tenido un impacto en cuanto al acceso a experiencias culturales; obras creadas y promovidas; libros producidos, distribuidos y vendidos, y restauración de obras patrimoniales.

Los proyectos que contiene el portafolio de Doble Impacto incluyen dos compañías de producción que desarrollaron una serie animada educativa para niños, transmitida en más de 50 países del mundo. Dichas compañías no podían acceder a la industria de la banca y tenían muy pocas alternativas financieras. También apoyamos a cinco editoriales de la industria del libro. En cada caso, fuimos la única fuente de financiamiento a la que pudieron acceder las organizaciones en aquel momento. En la industria del entretenimiento, financiamos la creación de una obra teatral alineada con los programas del Ministerio de Educación, dirigida a estudiantes, profesores y familias. Los prestamistas del cliente tenían costos muy elevados, y fuimos un socio comercial clave para entender el proyecto y evaluar las necesidades financieras.

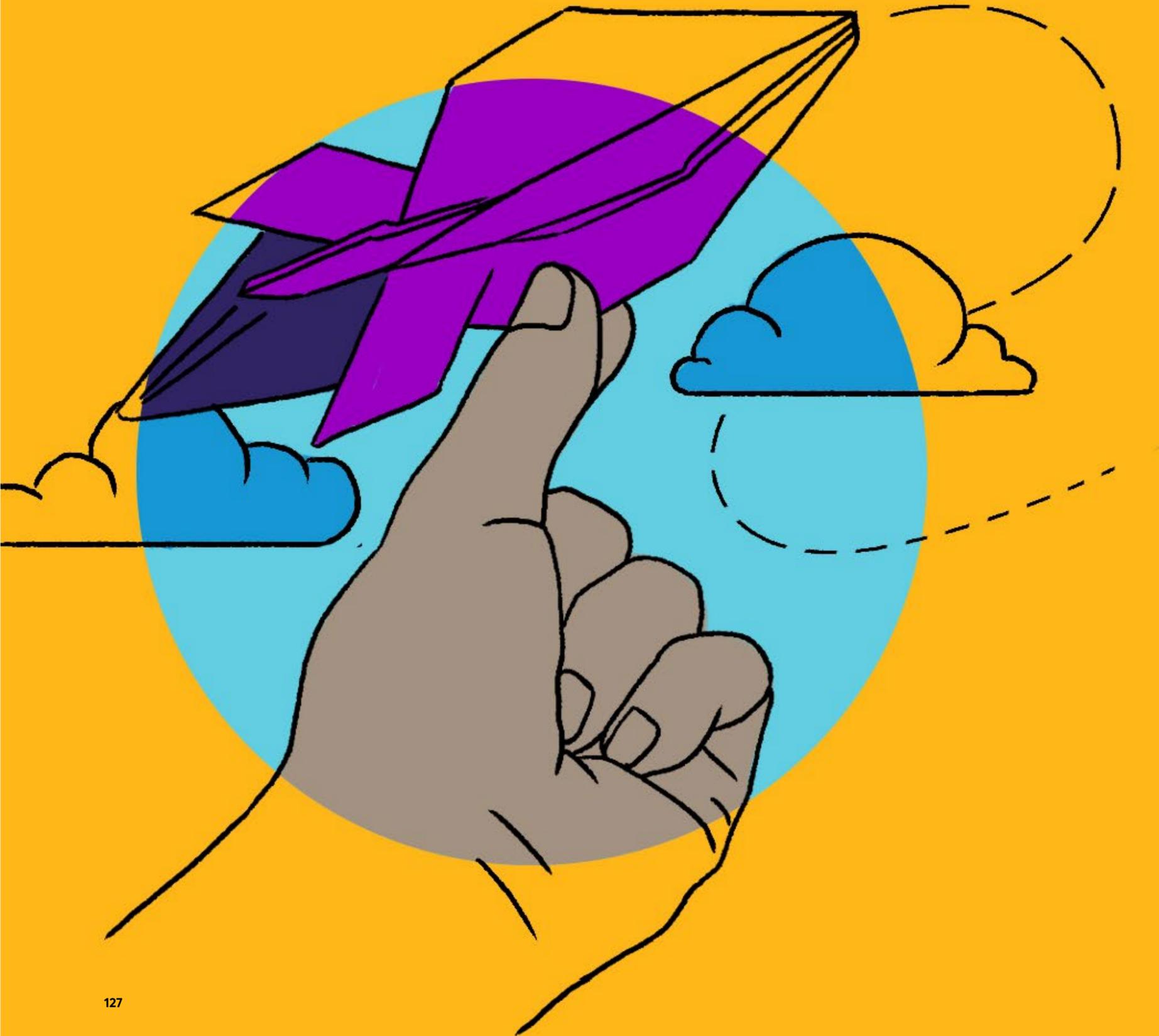
Durante los últimos tres años, nos hemos abocado a conocer mejor a quienes trabajan para abordar los desafíos estructurales que tiene nuestra sociedad en Brasil, Colombia, la Argentina y Uruguay, y a conectarnos con ellos.

En este momento estamos posicionados para diseñar un plan estratégico que abarque el mercado latinoamericano y establezca una institución financiera con una propuesta de valor innovadora. El objetivo es generar un impacto en el continente y un plan de trabajo que sea económicamente sustentable.

En 2020 estamos desarrollando la institución financiera a nivel regional, con un alcance en toda América Latina, en lugar de un enfoque por país. También estamos escalando, en Chile, la plataforma del portafolio de préstamos de Doble Impacto para alcanzar el volumen que requiere la creación de una banca regulada en el país; empezará a operar en 2023.



Sebastián Cantuarias es director ejecutivo de la Fundación Dinero y Conciencia, que dirige el proyecto Doble Impacto y busca implementar la banca ética en Chile y América Latina. Trabajó en organizaciones sociales y empresariales, participando en proyectos de diferentes fundaciones y en compañías pertenecientes a industrias como las de construcción, vitivinícola, minera y energética. Trabajó en el desarrollo de varias fundaciones de Chile acompañando su desarrollo.



Un enfoque de cartera para invertir en la economía creativa

Phil Kirshman

Jefe de Inversiones, Syntrinsic
Asesor de Inversiones

Lograr el encuentro entre inversores que buscan impacto y las inversiones correctas en la economía creativa es tanto un arte como una ciencia.

Durante casi treinta años, tuve el enorme privilegio de asesorar a inversores desde la perspectiva de una cartera total. He aprendido a apreciar lo particulares que son las combinaciones de factores que cada inversor trae a la mesa: sus expectativas de retorno, su capacidad para resistir diferentes tipos de riesgo y, cada vez más, su interés por utilizar su cartera de inversiones para abordar las cuestiones específicas que le importan respecto de la sociedad. Hoy en día a este último concepto se lo conoce comúnmente como «inversión de impacto», aunque, en realidad, equivale a una especie de combinación entre «preocuparse por las cosas» y, sencillamente, «una inversión más considerada».

Los inversores de impacto se preocupan por un rango de problemas que son sistémicamente desafiantes. Un monto considerable de dólares ya está destinado a combatir el cambio climático, la desigualdad de género, la injusticia racial, la escasez de agua, el desecho de plásticos en el ambiente y muchos otros. Incorporar estos conceptos temáticos más amplios a los enfoques de inversión de cualquier organización o a las aspiraciones financieras de una familia convierte cada caso en un verdadero juego de encastre.

Aunque muchas buenas prácticas de inversión gocen de aceptación generalizada, y por ello estén hasta cierto punto estandarizadas, el elemento humano de la inversión sigue siendo un componente crítico de la construcción de una cartera y de los procesos continuos de gestión de las inversiones. Los inversores valoran la oportunidad de compartir su propia opinión y de recibir orientación de sus asesores humanos. Valoran tener carteras personalizadas que reflejen sus propias esperanzas y temores y su intencionalidad en el mundo. Mientras estos elementos humanos sigan siendo una parte clave del proceso de inversión, invertir seguirá siendo tanto un arte como una ciencia.

Ese es exactamente el sentido que tiene, a mi juicio, que los inversores y sus asesores hagan el esfuerzo por entender y fomentar la inversión en la economía creativa. El elemento humano siempre requerirá del tipo de capacidad para resolver problemas y ajustar perspectivas que solo los artistas y otros pensadores creativos pueden aportar.

Agregar el impacto como una tercera dimensión, además de las expectativas de retorno y la tolerancia al riesgo, es lo que les da a los inversores de impacto un panorama más completo de aquello en lo que invierten y de por qué lo hacen

Invertir en un contexto de cartera total significa adoptar un enfoque de múltiples clases de activos, y distribuir el riesgo y la inversión en todo el espectro de tipos de activos disponibles. Estos incluyen instrumentos de renta fija y variable tanto cotizados como privados, bienes inmuebles y otros activos reales, entre otros. La diversificación para reducir el riesgo es algo que persiguen las empresas tanto grandes como pequeñas, los emisores de títulos tanto estatales como privados y las diferentes geografías.

Los inversores de impacto son igualmente conscientes del valor de la diversidad en cuestiones de raza y género, y también respecto de quienes provienen de comunidades autóctonas, y lo tienen en cuenta a la hora de buscar oportunidades de inversión y administradores de estrategias de

inversión. McKinsey & Company ha demostrado que las compañías que cuentan con un liderazgo diverso obtienen mejores resultados que aquellas que no lo tienen, de modo que este valor va más allá de lo social. Los inversores de la economía creativa dan un paso más y buscan aportar una diversidad de perspectivas por parte de artistas y pensadores creativos, reconociendo las ventajas de este enfoque para identificar grandes oportunidades de inversión y/o reducir el riesgo de inversión y/o realizar inversiones que generen más impacto.

La inversión de impacto toma lo que ya es un complejo espectro de enfoques puramente basados en la teoría de la inversión y les infunde su propio espectro complejo: el desafío de integrar la aspiración de generar un impacto en el proceso total de inversión. Los inversores de impacto identifican los riesgos sistémicos que más les importan y evalúan sus carteras, incluida cada inversión, escrutando debidamente el impacto que sus inversiones tienen en el mundo.

Algunos inversores incluyen el pensamiento de impacto porque los ayudará a alinear sus valores con sus inversiones. Otros se enfocan más en los riesgos o en las oportunidades que dicho análisis complementario pueda aportar a la discusión. Ambos enfoques no son incompatibles. Agregar el impacto como una tercera dimensión, además de las expectativas de retorno y la tolerancia al riesgo, es lo que les da a los inversores

de impacto un panorama más completo de aquello en lo que invierten y de por qué lo hacen.

El proceso de construcción de la cartera comienza puntualizando las políticas y orientaciones de inversión adecuadas, preferentemente en un documento llamado «declaración de política de inversión» (IPS por sus siglas en inglés). Tras este paso se buscan oportunidades de inversión adecuadas y bien investigadas para armar la cartera de múltiples clases de activos, que responderá a las aspiraciones de retorno y de impacto del inversor.

Tras implementar las inversiones aprobadas, el inversor debe monitorear y evaluar el rendimiento de sus inversiones de modo individual, y también a nivel de la cartera, para valorar los retornos financieros con respecto al objetivo preestablecido y el impacto generado con respecto a métricas de impacto adecuadas. Para obtener una evaluación justa del rendimiento es fundamental llegar a un acuerdo respecto de cómo se seleccionarán y establecerán los parámetros de estas métricas. Las métricas de rendimiento del impacto de la economía creativa pueden codificarse en el IPS y compartirse con potenciales administradores de inversiones o compañías de carteras antes de realizar la inversión.

Si bien es posible discutir sobre definiciones, algunas industrias ya son consideradas parte de la economía creativa. Entre ellas, los medios de comunicación y el entretenimiento, la música, los medios digitales y los videojuegos, la arquitectura, la gastronomía, las bellas artes y la moda. Las oportunidades de inversión dentro de estas industrias creativas pueden ser en compañías grandes o pequeñas. Un enfoque de cartera más amplio aplicado a la inversión que además infunde respeto por la creatividad sumaría inversiones en compañías que utilizan la creatividad y la innovación en sus métodos, además de compañías dedicadas de lleno a las industrias creativas.

En los mercados públicos (las clases de activos más líquidos), un inversor de impacto amante de la creatividad puede incluir compañías de diferentes industrias que valoren la diversidad cognitiva y el pensamiento creativo en sus fuerzas de trabajo, y que promuevan la innovación incluyendo la investigación y el desarrollo en sus presupuestos. Estas características se sumarían a lo que los inversores de impacto suelen buscar en las compañías que cotizan sus acciones en la bolsa: una respuesta a la comunidad a través de la participación de los accionistas y otras partes interesadas; la diversidad de toda la fuerza laboral, no solo entre los ejecutivos de la compañía; una gestión ética de la cadena de suministro y otros factores de buena gobernanza.

Los mercados privados ofrecen la oportunidad de realizar inversiones más específicas en las industrias creativas. Los vehículos de capital de riesgo especializado, capital privado y préstamos privados apoyan a artistas, diseñadores y otros emprendedores creativos brindando capital de crecimiento a empresas que ofrecen productos y experiencias creativas y proporcionando herramientas y plataformas que permiten el trabajo creativo, entre otros. Los vehículos privados de inversión enfocados en el sector inmobiliario proveen a los artistas espacios para vivir y trabajar; espacios de producción ligera para empresas de la industria creativa, y espacios comunitarios, como galerías y teatros.

Las soluciones para realizar inversiones de impacto ya existen para los inversores que aman la creatividad y están dispuestos a esforzarse un poco para encontrarlas. Si no sabe dónde hallarlos, hay asesores y consultores de inversión que pueden ayudarlo. Los mejores no se limitan solo a cumplir mecánicamente con su trabajo. Les encantaría que sus clientes dijeran: «Oye, mi asesora no es solo una persona que sacó una cartera del estante y colocó allí los dólares de mi inversión. Trabajó conmigo para encontrarme las mejores soluciones. En cierto sentido, ella también es una artista».



Fotografía de Jonathan Trites.

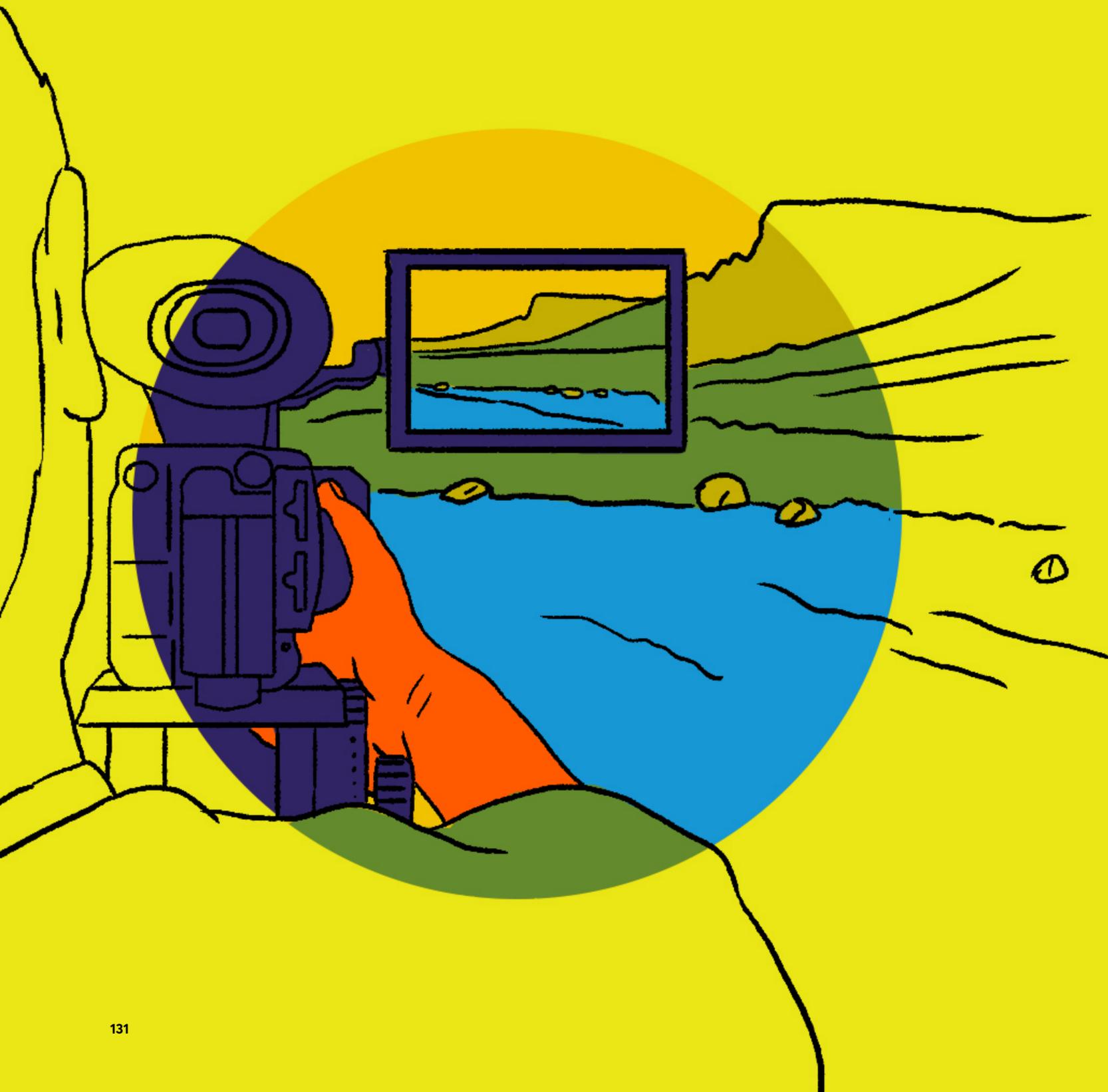
Phil Kirshman es el jefe de inversiones de Syntrinsic Investment Counsel y el fundador de Impact Metropolis, una red social en torno a la inversión de impacto y servicio virtual de conferencias. Anteriormente, fue jefe de inversiones de Cornerstone Capital Group. En la actualidad, Phil es miembro del directorio y del Comité Ejecutivo de Calvert Impact Capital (antes conocida como la Fundación Calvert). Phil es analista financiero acreditado (CFA) y planificador financiero certificado (CFP®).

Capital de Riesgos Corporativo: ¿una provocación y una oportunidad para la economía naranja?

Alejandra Luzardo

Líder en Innovación y Creatividad,
Banco Interamericano de Desarrollo

Los dinámicos sectores culturales y creativos de América Latina –reconocidos como parte de la “economía naranja”– son un recurso global desaprovechado que necesita inversión. El modelo de capital de riesgo corporativo o “corporate capital venture” podría ser una solución.



El capital de riesgo corporativo consiste en la inversión directa de fondos de una compañía en nuevas empresas y representa una oportunidad en los sectores creativos. Este tipo de inversión se ha centrado típicamente en sectores como Internet, nuevas tecnologías, salud y telecomunicaciones. Sin embargo, algunos sectores de la economía naranja, como el sector audiovisual, se han visto beneficiados por este modelo. Este es el caso de ViacomCBS, uno de los grandes productores mundiales de contenido de entretenimiento, que durante más de 20 años, ha sido capaz de innovar con la adquisición y coproducción de una infinidad de empresas. A pesar de ser un ejemplo atípico en el mundo del entretenimiento, hoy en día podría ser una gran oportunidad para la región.

En el reporte del Banco Interamericano de Desarrollo “Emprender un futuro naranja”, luego de analizar más de 300 empresas creativas latinoamericanas, rectificamos que el financiamiento era uno de los principales obstáculos para alcanzar el crecimiento de las empresas, dado que los inversores con frecuencia desconocen el impacto económico y social de la sectores creativos. Por su parte, los emprendedores creativos a menudo no han desarrollado sus habilidades comerciales, y son incapaces de presentar los beneficios de sus proyectos para mercados globales, en particular, los de valor intangible, como los videojuegos, el cine y la animación. Otro obstáculo significativo, particularmente durante la pandemia de la COVID-19, es la liquidez vital para que muchas *startups* sobrevivan y sigan creciendo a largo plazo. La búsqueda de nuevos clientes, la adaptación a nuevas tecnologías y asociarse con las empresas que dominan la distribución de los mercados globales será clave para que las empresas más pequeñas sobrevivan y salgan adelante. La buena noticia es que las grandes compañías también tendrán que innovar, ingresar a nuevos mercados y reconectar sus productos y servicios con consumidores más exigentes y expertos. Es aquí donde el modelo de capital de riesgo corporativo puede beneficiar tanto a pequeñas como a grandes empresas.

Durante los confinamientos de la pandemia, consumimos una mayor cantidad de contenidos digitales. La predicción de Bill Gates en 1996 de que “el contenido es el rey”

nunca ha parecido más profética.

La creciente demanda actual de contenido ha creado una oportunidad para repensar la manera en que los productores independientes o las pequeñas empresas colaboran entre sí. Mientras tanto, los grandes conglomerados de contenido se dedican a encontrar nuevos creadores de historias únicas, talentos que abundan en América Latina. Un ejemplo notable es cómo Netflix transformó su modelo de solo distribuidora, y se convirtió en coproductora de contenido local original para atraer y retener suscriptores e ingresar a nuevos mercados. Netflix aprendió rápidamente que combinar su rol como curador de producciones existentes con la inversión para coproducir contenido es un modelo que funciona.

Trabajar con grandes empresas ha sido clave

para productores emergentes como Matt y Ross Duffer, los hermanos norteamericanos que son los productores ejecutivos de *Stranger Things*. Netflix decidió apostar por ellos cuando no tenían experiencia como showrunners. Otro ejemplo es *La Casa de Papel*, una serie en español que duró dos temporadas en la televisión nacional, pero que, después de ser adquirida por Netflix, atrajo a la mayor audiencia global de todas las series de habla no inglesa.

El Dr. Martin Haemmig, especializado durante más de

una década como investigador internacional de innovación y comercialización, enfatizó, en el 2019, en ISME Mumbai, la importancia de la innovación colaborativa entre las *startups* y las corporaciones. Haemmig describe el impacto que este tipo de colaboración ha tenido en mercados como Asia, donde las entradas y salidas de capital internacional han sido críticas para transformar a la región en líder de innovación global. Amplificar el modelo de capital de riesgos corporativo a América Latina tendría importantes beneficios para los sectores creativos: permitiría la coproducción de nuevos proyectos, pondría amplias redes de contactos internacionales al servicio de los talentos creativos, permitiría el apalancamiento de fondos, atraería a nuevos inversores, mejoraría la distribución y aumentaría el potencial de nuevos productos o servicios.

Algunos pilares del modelo capital de riesgos corporativo deberían adaptarse a las necesidades específicas

del sector creativo. Uno de esos pilares es la adquisición: en el caso de la realización cinematográfica, por ejemplo, el activo adquirido sería un porcentaje de los derechos de una película, en lugar de un porcentaje de una empresa emergente o una productora. Otro pilar sumamente relevante es la asignación de regalías a los creadores, ya que los acuerdos actuales con las grandes compañías no siempre brindan las mejores condiciones para los pequeños productores. Uno de los ejemplos más conocidos proviene de la industria de la música, donde las diversas plataformas de *streaming* han visto aumentar el número de personas que consumen música, sin que esto haya llevado necesariamente a incrementar el pago a los artistas. Si bien se debe trabajar más para equilibrar la necesidad de inversión con acuerdos justos para los creadores, no cabe duda de que el ecosistema necesita más inversores centrados en los sectores cultural y creativo.

Según Daniel Chuba, el reconocido inversionista, productor, director, y escritor de más de 115 películas de Hollywood, uno de los grandes mercados que se perfilan es lo que se conoce como “short form of content” para el sector educativo. El entretenimiento educativo podría ser un importante beneficiario de la realidad post-COVID-19, y una gran oportunidad para que los sectores creativos agreguen valor. Conectar los dos sectores, el del entretenimiento y la educación, será también una oportunidad para llevar el modelo de capital de riesgos corporativo y las inversiones de impacto a los sectores creativos.

América Latina necesita un enfoque estratégico en la coalición del sector público/privado. Dicha coalición permitiría la creación de alianzas con grandes empresas, por lo que el sector creativo podría tener acceso a otros modelos de inversión, tales como el capital de riesgos corporativo, permitiendo a los productores locales ofrecer contenido original de entretenimiento y educación para el mercado global. Los marcos regulatorios que puedan atraer inversión internacional para financiar el talento creativo local serán indispensables en los próximos años, y permitirán la supervivencia y el crecimiento de sectores creativos que, en este momento, no tienen demanda en el mercado. El hecho de que grandes conglomerados de contenido estén abriendo sus puertas en América Latina es una oportunidad que no podemos dejar pasar si queremos maximizar los impactos económicos y sociales de la creatividad.



Alejandra Luzardo es líder en innovación y creatividad del Grupo BID, donde lidera una gran iniciativa que abarca las industrias culturales y creativas, las iniciativas empresariales y las nuevas tecnologías. También coordina la investigación, el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos en los sectores de la economía naranja. Es cofundadora de Demand Solutions, una plataforma para innovadores globales enfocada en inspirar y conectar la innovación, la creatividad y la iniciativa empresarial. Sus publicaciones recientes han sido best sellers de diferentes aspectos de la economía naranja. Es miembro fundadora de ProDiseño, Escuela de Comunicación y Diseño Visual en Caracas, Venezuela, y tiene una Maestría en Comunicación y Producción Cinematográfica de la American University, Washington DC. Además, ha sido reconocida por su participación en Singularity University y la Universidad de Harvard.

Impactos culturales de la economía creativa: Fondo Internacional para la Diversidad Cultural de la UNESCO

Lázaro I. Rodríguez Oliva

Miembro del Panel de Expertos (2020-2023) del Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC)

Durante sus primeros diez años, el Fondo Internacional para la Diversidad Cultural ha enriquecido el sistema creativo global, con un impacto manifiesto en las comunidades del Sur global. En la actualidad, se encuentra planificando sus actividades para la siguiente década, la recuperación de la pos-COVID-19 y el esfuerzo que debe realizarse para alcanzar los Objetivos de la Agenda 2030.



La Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales, el instrumento legal multilateral de la UNESCO para apoyar la economía creativa, fue un punto de inflexión para las inversiones de impacto en patrimonio y creatividad del mundo entero. La Convención ha sido fundamental para reconocer el carácter singular de los bienes, los servicios y las actividades culturales como vehículos de identidad, valor y sentido, señalando que si bien los bienes, los servicios y las actividades culturales tienen un valor comercial importante, no son meras mercancías o bienes de consumo. El Artículo 18 de la Convención establece la creación e implementación del Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC), para apoyar los objetivos y los compromisos de la Convención. El Fondo es un plan de múltiples donantes, financiado por contribuciones voluntarias que realizan los países miembros de la Convención; fondos destinados a tal fin por la Conferencia General de la UNESCO; contribuciones, donaciones o legados por parte de otros Estados; organizaciones y programas del sistema de las Naciones Unidas; otras organizaciones regionales o internacionales, y organismos públicos o privados, además de individuos. El Fondo también se nutre de todo interés devengado por los recursos de este; fondos recaudados a través de colectas e ingresos procedentes de eventos organizados en beneficio del Fondo, y muchos otros recursos, siempre que UNESCO los autorice.

Desde 2010 el FIDC ha invertido USD8.324.802 para financiar 114 proyectos en 59 países en desarrollo. Las principales áreas creativas a las que se brindó apoyo durante la primera década son las artes escénicas, la música, el cine/ las artes audiovisuales, las artes visuales, la edición, el diseño y las artes mediáticas, con un impacto cultural a nivel global. Si se tiene en cuenta que los principales beneficiarios del FIDC son los países en desarrollo, se han priorizado los modelos y las narrativas excluidas de las tendencias dominantes. Estos incluyen iniciativas de cooperación destinadas a promover la diversidad de las expresiones culturales y a globalizar las acciones de los ecosistemas y emprendedores creativos a nivel

El respaldo decisivo del FIDC a la creación, producción, distribución de bienes y servicios culturales, y el acceso a ellos, ha contribuido a fomentar la libertad de expresión, la participación de las mujeres y la digitalización de algunos emprendimientos culturales populares

local. A través de actividades que impulsan la creación de capacidad, asociaciones público-privadas, planes alternativos de financiación para la cadena de valor de la economía creativa y proyectos dirigidos por mujeres, el Fondo ha demostrado tener un impacto en las comunidades del Sur global.

En América Latina, por ejemplo, el FIDC contribuyó USD92.000 al apoyo de Retina Latina, una iniciativa para "fortalecer la industria cinematográfica de América Latina en la era digital", encabezada por Colombia, pero que involucra a otros países, como Bolivia, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Retina Latina generó un impacto cultural al contribuir al equilibrio de los intercambios Norte-Sur y Sur-Sur de bienes y servicios culturales, mediante el uso de mecanismos de promoción, y la creación y el fortalecimiento de cooperación Sur-Sur. Ello se logró mejorando el acceso a los mercados regionales e internacionales para el cine latinoamericano a través de mecanismos de promoción y de la creación y el refuerzo de la cooperación Sur-Sur. En África, el apoyo que brindó el FIDC a Namibian Tales, un grupo de músicos de la comunidad San de Namibia, ayudó a involucrar en el mercado global de la música a comunidades desfavorecidas. El disco de la agrupación musical Kalahari Encounters (Encuentros de Kalahari) ganó el Premio a la Mejor Producción de Álbum

de Música Mundial en el Netherlands Awards 2017. En Brasil, en 2014-2015, el FIDC contribuyó alrededor de USD90.000 al proyecto "Libros electrónicos indígenas - emprendimiento cultural, creadores indígenas y cultura digital en Brasil". Puesto que la Convención 2005 se enfoca principalmente en promover el papel de la cultura en el desarrollo sostenible, el FIDC ha destinado el 50% de sus aportes a los emprendedores culturales que se encuentran en ámbitos menos desarrollados, ayudando de esta manera a combatir la pobreza en África.

Además de estos impactos económicos, ambientales y sociales, el apoyo del FIDC destinado a la economía creativa del Sur global ha contribuido a enriquecer el ecosistema global para la diversidad cultural a través de la revalorización creativa de los recursos y de los procesos culturales locales. El apoyo a la creación, producción y distribución de bienes y servicios

culturales, y el acceso a ellos, con el objetivo de crear economías creativas sustentables, también ha contribuido a fomentar la libertad de expresión, la participación de las mujeres y la digitalización de emprendimientos culturales populares.

Alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la convocatoria de propuestas de la edición 2020 del FIDC le da prioridad a proyectos orientados a generar un cambio estructural a través de la "introducción y/o elaboración de políticas y estrategias que tengan un efecto directo sobre la creación, la producción, la distribución y el acceso a una diversidad de expresiones culturales, incluidos los bienes, los servicios y las actividades culturales, y el refuerzo de capacidades humanas e institucionales de organizaciones del sector público y la sociedad civil, consideradas necesarias para apoyar industrias y mercados culturales que sean viables a nivel local y regional en los países en desarrollo". Como consecuencia deliberada y directa, tienen derecho a recibir apoyo financiero las autoridades e instituciones públicas y las ONG de los países en desarrollo, como también las ONG internacionales.

Tras diez años de haber ejecutado sus objetivos de modo satisfactorio, el FIDC enfrenta nuevos desafíos al diseñar el enfoque para 2021, el Año de las Naciones Unidas de Economía Creativa para el Desarrollo Sustentable. El impacto de la COVID-19 en las economías creativas y culturales aún debe ser medido a nivel global, pero algunas ideas emergentes y observaciones colectivas apuntan a la necesidad de proponer respuestas colaborativas y coordinadas. Del lado de la UNESCO, hay una oportunidad estratégica e inexplorada para conectar el Fondo con recursos de fondos institucionales asociados con otras Convenciones de la UNESCO. Con respecto al Sistema de las Naciones Unidas, hay un potencial significativo para vincular el fondo con otras inversiones relacionadas con los ODS, tales como las que apuntan al cambio climático, la producción sustentable y los patrones de consumo y el turismo sustentable. Una reorientación de las prioridades del Fondo hacia planes de financiamiento de desarrollo vinculados con la Agenda de 2030 y la era pos-COVID-19 contribuiría a crear asociaciones más sólidas y a abrir el fondo a una diversidad de fuentes de financiación que aún no han sido exploradas. La siguiente década será decisiva en el logro de las metas 2030. Hay una oportunidad para que el FIDC encuentre mecanismos de asociación más flexibles, con instituciones regionales y bancos de desarrollo, a fin de promover modelos de economía creativa emergente, y financiar iniciativas relevantes que impacten directamente en las prioridades de la Agenda 2030 a través del patrimonio y la creatividad, particularmente a través de la cooperación Sur-Sur y Norte-Sur.

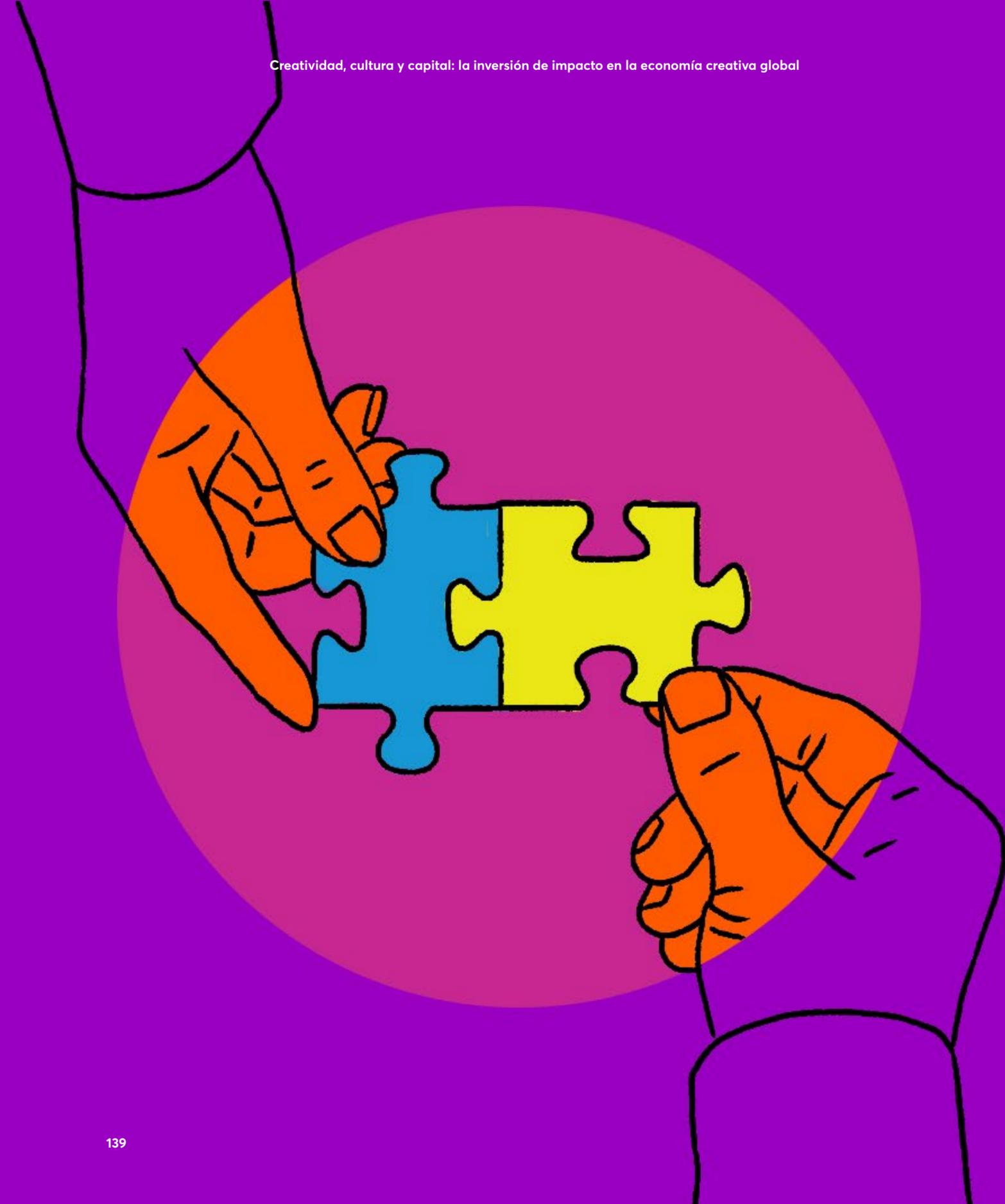


Lázaro I. Rodríguez Oliva es consultor internacional de políticas culturales, economía creativa y desarrollo sostenible. Es miembro del Panel de Expertos del Fondo Internacional de Diversidad Cultural (2020-2023) de la UNESCO, y forma parte del Grupo de Expertos de UNESCO/Unión Europea en Gobernanza de la Cultura de los Países en Desarrollo. Es autor del informe del Banco Interamericano de Desarrollo, "Economía Creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y Desafíos" (2018). Rodríguez fue coordinador del programa Panamá Ciudad Creativa de la UNESCO en Gastronomía (2017-2020), y presidente de Ibercocinas, una iniciativa de cooperación cultural de la Secretaría Iberoamericana (2019-2020). Actualmente sigue acompañando procesos de investigación, formulación e implementación vinculados con la promoción de la diversidad cultural y su potencial en la transformación de las políticas culturales, y su relación con la economía biocreativa y el desarrollo sostenible.

El alineamiento de capital para emprendedores creativos

Alexander Köhl, cofundador, y
Camille Canon, socia
Purpose Ventures

Los enfoques de inversión convencionales no son adecuados para los emprendedores creativos. La mejor solución para las empresas que tienen un propósito que va más allá del valor para los accionistas es un modelo que lleve a la propiedad responsable.



«¿Qué mundo estamos creando si solo creamos compañías que maximizan las ganancias?»

Perry Chen, abril de 2019, Skoll World Forum

Durante la fase inicial, los emprendedores creativos suelen tener dificultades para encontrar capital alineado con valores que apoye su misión, su visión de largo plazo y su independencia. Cuando salen a recaudar fondos, estos emprendedores suelen toparse con un abordaje del capital de riesgo que resulta genérico e igual para todos, diseñado para producir empresas unicornio y para que los inversores logren un éxito seguro. Estas inversiones suelen forzar a las empresas a adoptar un camino que lleva rápidamente al crecimiento o al fracaso. En última instancia, empujan a los fundadores hacia una salida, ya sea a través de la venta o saliendo a cotizar en la bolsa. Son muchos los inversores de impacto que han adoptado esta estrategia hacia el capital de crecimiento, sin dedicarle la debida consideración al efecto de largo plazo que estas estructuras e instrumentos financieros tienen en la misión, los valores y el impacto de la compañía.

Estas formas convencionales de inversión están reñidas con las ambiciones de muchos emprendedores creativos y sus valores y misiones fundacionales. A dichos fundadores les importa más que el crecimiento por el crecimiento mismo. Ante las crecientes crisis sociales, políticas y ambientales, han elegido, de modo deliberado, la empresa creativa y el emprendedorismo, en lugar de trabajar involucrándose en políticas, organizaciones sin fines de lucro o el activismo para lograr un cambio social. Quieren crear empresas que sean sociales y sostenibles. Como resultado, suelen tener dificultades con los esquemas convencionales e institucionales de capital de riesgo, que pueden obligarlos a diluir sus misiones fundacionales para satisfacer las necesidades de los inversores (salidas, crecimiento rápido, liquidez de corto plazo, etc.).

Las empresas creativas con motivaciones sociales necesitan estructuras de inversión y de propiedad que no obliguen a los fundadores a vender sus compañías o a comprometer sus misiones. En Purpose Ventures, proveemos capital de crecimiento que se encuentra alineado con

emprendedores impulsados por un propósito, y trabajamos con compañías para hacer la transición hacia la propiedad responsable. La propiedad responsable es tanto una serie de herramientas legales como la filosofía de que las compañías deben existir para lograr un propósito que vaya más allá de impulsar el valor de los accionistas y que deben ser las personas de la compañía o quienes estén estrechamente vinculadas con su misión quienes impulsen la toma de decisiones.

Los modelos de propiedad responsable han sido adoptados por un puñado de compañías pioneras en los Estados Unidos, incluidas OpenAi, Organically Grown Company y Mozilla, y por decenas de empresas medianas en toda Europa en general, y, más específicamente, más de mil compañías de Dinamarca. Estos modelos han sido probados durante más

de un siglo, y han demostrado que son capaces de actuar como entidades corporativas socialmente responsables que reducen el impacto adverso de nuestra economía en el planeta. Las empresas de propiedad responsable no solo suelen tener márgenes de ganancia superiores a los de las compañías tradicionales con fines lucrativos, sino también es más probable que emerjan intactas de las crisis financieras, además de ofrecer retornos significativamente menos volátiles. Comparadas

con compañías de propiedad convencional, las compañías de propiedad responsable también pagan mejores salarios con mejores beneficios a sus empleados, tienen menores tasas de deserción de sus empleados y es menos probable que reduzcan personal en momentos de dificultades financieras.

En 2018 invertimos en Creative Action Network (CAN), una comunidad de artistas y activistas, que hace arte con un propósito e impulsa cambios políticos. Nos conectamos con CAN después de un año de búsqueda de una inversión de crecimiento que se alineara con su misión de combinar el activismo político, el *crowdsourcing* creativo y los artistas que los apoyaran. Trabajamos con ellos para desarrollar una estructura de inversión de demanda - dividendos autoliquidable, que les permite compartir las ventajas económicas con los interesados (por ejemplo, artistas, organizaciones políticas sin fines de lucro) mientras nos proveen a nosotros y a otros inversores un rendimiento ajustado por el riesgo. Nuestra inversión los ha

Las empresas creativas con motivaciones sociales necesitan estructuras de inversión y de propiedad que no obliguen a los fundadores a vender sus compañías o a comprometer sus misiones

ayudado a escalar su impacto y a crear nuevas campañas políticas y creativas. Al final de nuestro contrato, CAN será una compañía propia, capaz de reinvertir sus ganancias en su propósito y su comunidad de artistas para escalar aún más su impacto.

Nos enorgullece haber apoyado a CAN para que se convirtiera en un ejemplo pionero de la propiedad responsable en la economía creativa, y en un futuro nos empeñaremos en brindarles apoyo a los emprendedores creativos. Creemos que para apoyarlos en cumplir su misión y preservar su creatividad, tenemos que examinar cómo invertimos, no solo en qué lo hacemos. Tenemos que analizar cómo una estructura de inversión genera un impacto de largo plazo o lo debilita,

y el modo en que estas estructuras apoyan los Objetivos de Desarrollo Sostenible y contribuyen a una sociedad más inclusiva, sostenible y equitativa.

El mundo necesita soluciones y líderes creativos. Es nuestro trabajo promover su creatividad y preservar su impacto a través de inversiones alineadas.



Alexander Kühl es economista e inversor. Ha estudiado Filosofía, Política y Economía en la Universidad de Oxford y en la University College London. Como parte de su trabajo en la firma de consultoría económica NERA, asesora a corporaciones internacionales, organizaciones gubernamentales e instituciones financieras acerca de cuestiones relativas a fusiones y adquisiciones, competencia, finanzas, cuestiones regulatorias y *due diligence*. Alexander fue cofundador de Purpose Ventures e.G., una cooperativa que invierte en *startups* de propiedad responsable, y de Purpose Network gGmbH. Además de su trabajo en Purpose, es asesor de inversiones para una *family office* con una cartera de inversiones 100% de impacto.



Créditos de fotos: The Purpose Foundation

Camille Canon es socia de Purpose y dirige las operaciones de la red en los Estados Unidos. Camille dicta conferencias y escribe acerca de la propiedad responsable, la gobernanza y el financiamiento, y la función de la propiedad en construir una economía más equitativa y sostenible. Camille también asesora a empresas para hacer la transición hacia la propiedad responsable y facilita inversiones para Purpose Ventures y Purpose Evergreen Capital. Antes de Purpose, Camille dirigió una iniciativa de desarrollo inmobiliario en el norte de California para Urban Green Builders, enfocado en viviendas asequibles, emprendimientos sociales y el desarrollo de la comunidad. Se graduó en el Mount Holyoke College.



Dinámica de poder, colaboración y creatividad

Becky Schutt, directora DICE (Developing Inclusive & Creative Economies), y **Tristan Ace**, socio global Alianzas y Desarrollo Emprendimientos Sociales/Desarrollo de Economías Inclusivas y Creativas, British Council

La organización internacional del Reino Unido para las relaciones culturales está hallando maneras reflexivas de abordar el desequilibrio de poder que existe en la relación financiador-beneficiario.

«Qué agradable tener un programa como DICE, tan receptivo al feedback, tan abierto a buscar nuevos modos de crecer y evolucionar. No he experimentado algo así con otras organizaciones».

Tuliza Sindi, colaboradora de DICE, BRNWSH, Sudáfrica

«Antes de DICE vivía presa de la ansiedad respecto de la dinámica de poder de la relación. Me imaginaba montada sobre un caballo blanco con una espada en alto para salvar a los jóvenes vulnerables [de Brasil]. Pero con DICE me relajé. Lo único que necesitaban mis amigos era que les proporcionara mayor seguridad para darse cuenta de que estaban destinados a estar en la escena global».

Persis Jadé Maravala, colaboradora de DICE y directora artística, ZU-UK, hablando sobre su alianza con Lá da Favelinha (Brasil) al ver su trabajo en el *NY Times*, el *Guardian*, la BBC durante la primera semana del confinamiento en el Reino Unido.

«El debate más complicado en torno al desarrollo internacional es actualmente el paternalismo que existe en cualquier intervención externa. El paternalismo es una narrativa que infantiliza, y en las iniciativas internacionales de desarrollo está dirigido del Norte al Sur global. DICE presenta un modo de crear confianza con los participantes, y de sobreponerse a los problemas de la acción colectiva... valorando la creatividad para asistir a los pobres y marginados en encontrar una voz que los conecte con la economía global».

JP Singh, profesor de Comercio y Políticas Internacionales, Schar School of Government, Universidad George Mason



Douglas Magno/Agence France-Press
Getty Images. / Lá da Favelinha como
apareció en *NYTimes*, BBC, *Guardian*

La relación entre financiador y beneficiario representa una dinámica de poder que tiene un profundo impacto en el éxito o el fracaso de un proyecto. Es posible que refuerce aún más las desigualdades estructurales existentes que, en algunos casos, eran justamente el objetivo para el cual se creó el proyecto. Cuando desarrollamos el Fondo DICE de £ 2 millones en 2018, partimos de la hipótesis de que el modo en que se establecía el fondo mismo y cómo se relacionaba con potenciales beneficiarios era tan importante como los proyectos que finalmente se terminaran financiando.

Como la organización internacional del Reino Unido para las relaciones culturales, es tan importante para nosotros el proceso mediante el cual desarrollamos relaciones como el resultado; en nuestra historia de 80 años en más de 100 países, el British Council ha generado conexiones con comunidades en el Reino Unido y aquellas en todo el mundo, a través de una variedad de enfoques. Estamos permanentemente interesados en cómo las motivaciones subyacentes y las fuentes de capital (social y cultural, además de financiero) influyen en el impacto último de nuestro trabajo.

El Fondo DICE

El Fondo DICE fue la pieza central del programa del British Council que lleva el mismo nombre: Desarrollo de Economías Inclusivas y Creativas. El DICE se estableció como un piloto interdisciplinario de £ 7 millones con una duración de dos años, para abordar exclusiones económicas profundas valiéndose de herramientas de creatividad, emprendedorismo, emprendimientos sociales creativos, políticas y colaboración internacional. DICE aprovecha las redes de contactos, la investigación y el *expertise* de larga data del British Council – incluida la promoción de las economías creativas en más de 30 países durante la última década, y empresas de carácter social en más de 60 países. Reconocimos la necesidad de desarrollar y diseñar con y para los más excluidos, incluidos los jóvenes, mujeres y/o personas con discapacidades.

Aplicado en Brasil, Egipto, Indonesia, Pakistán, Sudáfrica y el Reino Unido,¹ el Fondo DICE conectó 28 intermediarios del Reino Unido con 28 homólogos en los otros países DICE. Los «colaboradores» tenían que co-diseñar y co-aplicar programas de desarrollo de capacidades destinados a emprendedores sociales creativos. Financiamos aquellas colaboraciones que trabajaron con personas que tenían menos posibilidades de acceder a oportunidades económicas a causa de barreras sociales y estructurales ya fueran conscientes o inconscientes.

1. aceleradoras, incubadoras, redes, organizaciones de arte, hubs creativos y organizaciones de investigación

Con miras a asegurar un medio de vida sostenible y mejorar las condiciones de vida, estos 28 proyectos colaborativos individuales incluyeron:

- La incubación de 60 emprendimientos creativos-sociales dirigidos por mujeres afro-brasileñas en Río de Janeiro, apuntalando su orgullo, reafirmando su papel de emprendedoras y desarrollando redes en el proceso. Lo dirigieron Asplande (Río) y Social Starters (Inglaterra).
- El mentoreo de 26 mujeres que trabajaban en el servicio doméstico en Hillbrow, Sudáfrica, para que lanzaran sus propias empresas creativas y sociales con BRNWSH y Hackney Cooperative Developments de Londres; y la exploración de sinergias que pueden existir entre los colectivos de personal de limpieza de Hackney y Hillbrow, y las intervenciones relevantes de infraestructura que pueden exportarse de Sudáfrica al Reino Unido.
- La creación de empleos y el mejoramiento de los medios de subsistencia de las comunidades de mendigos en aldeas cercanas a un sitio declarado Patrimonio Mundial de la UNESCO, enfocándose en el desarrollo y la venta de artesanías y productos ecológicos, conjuntamente con Heritage Foundation Pakistán y la Universidad de Glasgow.
- La transformación de Nalitari, un espacio de artes inclusivo basado en donaciones que está ubicado en Yogyakarta, Indonesia, en un emprendimiento social y organización líder basada en redes, donde miembros discapacitados de la comunidad vienen a socializar y expresar su creatividad a través del baile. Llevado a cabo en colaboración con Epic Arts, de Inglaterra.
- La promoción de voces y opiniones de mujeres jóvenes para que desarrollen emprendimientos generadores de ingresos que apunten a resolver los problemas sociales de Egipto, junto con Waqfeyat Al-Maadi y Youth Bank International, con sede en Irlanda del Norte.

Algunas actividades se ocupaban de las barreras estructurales a la inclusión, desarrollando y entregando contenido sensible. Otras actividades estaban dirigidas a compensar los costos ocultos de la participación de grupos prioritarios, abordando de modo directo las barreras para participar. Juntas, las 56 organizaciones trabajaron con 9100 emprendedores sociales creativos durante el año que se administró el fondo. Buscamos conscientemente trabajar con candidatos poco habituales: organizaciones y comunidades que normalmente jamás se conectarían con una organización internacional como el British Council. Como resultado, el 71% de las organizaciones eran nuevas para nosotros. Reconocimos las complicadas historias

y legados de los sitios en los que operábamos. No siempre teníamos éxito, pero aprendimos durante el proceso.

Si bien cada proyecto es una historia en sí mismo, lo que más nos emociona es la cartera conjunta de todos ellos: cada uno proporciona una personalidad singular y un enfoque particular para abordar la exclusión económica mediante sus definiciones compartidas y locales de lo que son la creatividad, la innovación y la inclusión. ¿Cómo podemos fomentar el aprendizaje a través de estos proyectos? ¿Cómo podemos todos aprender y crecer a partir de las experiencias de estos proyectos, sobre todo, cuando la desigualdad y la exclusión económicas se manifiestan de una variedad de modos diferentes en todas las comunidades?

Los aprendizajes hasta el momento

Respecto de la primera pregunta que planteamos: ¿Cuáles son las condiciones que podemos poner en práctica para reconocer o reparar la dinámica de poder que un financiador trae a la mesa? Hasta el momento hemos aprendido algunas lecciones:

El enfoque

- A lo largo de todo el proyecto hicimos hincapié en el enfoque experimental, animando a los beneficiarios a cometer errores y a reelaborar su metodología en la mitad del proceso según fuera necesario, y permaneciendo a su lado a medida que colaboraban. Se resaltó de modo activo el hecho de que el British Council también estaba aprendiendo sobre la marcha, explorando nuevos caminos y enfoques.

El proceso

- Estructuramos las subvenciones de modo que hubiera tiempo y recursos para que se desarrollaran relaciones colaborativas. Reconocemos que el proceso colaborativo lleva tiempo y que cuesta más llegar a candidatos poco habituales.
- A lo largo de todo el proceso de presentación de solicitudes, organizamos clínicas y sesiones informativas para quienes no tuvieron éxito. Reconocemos que el lenguaje de las solicitudes de subvenciones internacionales debe ser lo más accesible posible para quienes el proceso resulta una perspectiva desalentadora.

Perspectivas

- Promovimos el impacto que las comunidades en sí mismas consideraban un impacto; en nuestro caso, entrenando a 14 narradores jóvenes de DICE para que buscaran y relataran las historias más importantes de sus comunidades. Reconocemos que nuestra perspectiva no es la única ni la más importante.

Medir el éxito

- Cuestionamos si nuestra infraestructura de monitoreo y evaluación (M&E) podía realmente reflejar los procesos de los proyectos en sí mismos. Por ejemplo, el uso de la narración, procesos inclusivos y creativos. También cuestionamos lo que podíamos medir en el corto plazo para comprender de qué modo estábamos trabajando para conseguir cambios económicos a largo plazo. Reconocemos que el estudio y la fatiga que resulta del monitoreo y la evaluación representan un desafío para muchos de nuestros socios.

Lenguaje

- Adaptamos el lenguaje que usamos: ¿Quién es el que empodera? ¿Quién es el que margina? Reconocemos que el lenguaje que utilizamos puede obstaculizar o motivar, y en sí mismo puede revelar una dinámica de poder.

Equipo

- Creamos un equipo que representa los valores por los que aboga el fondo mismo –la inclusión, la creatividad, la reciprocidad, el co-diseño, el propósito. Reconocemos que necesitamos practicar lo que predicamos.

Dos años después

Como todo experimento, el Fondo DICE ha suscitado tantas preguntas como respuestas. Por eso hoy, momento en el que nos encontramos lanzando un nuevo Fondo DICE de I&D Digital, somos aún más explícitos en nuestros esfuerzos por comprender mejor las condiciones que podemos establecer para asegurar un espacio seguro y alegre para que los socios de diferentes culturas, contextos y sectores puedan co-diseñar juntos. Preguntamos:

- ¿Cuál es el arte y la ciencia del verdadero co-diseño? ¿Cómo se deja de lado el ego? ¿Se puede?

Hicimos hincapié en el enfoque experimental, animando a los beneficiarios a cometer errores y a reelaborar su metodología en la mitad del proceso según fuera necesario, y permaneciendo a su lado a medida que colaboraban

- ¿Cuál es la percepción de un socio del Reino Unido, sobre todo, en naciones poscoloniales? ¿Qué tan conscientes o inconscientes son nuestros prejuicios? ¿Qué tan abiertos podemos o debemos ser entre nosotros respecto de estos prejuicios? ¿Qué herramientas necesitamos para entablar estas conversaciones difíciles? ¿Cuál es nuestra motivación para querer trabajar con ustedes y cuál es la de ustedes para querer trabajar con nosotros?
- ¿Cómo se manifiestan la confianza, la inseguridad, la alegría y la generosidad en nuestro lugar de trabajo, en nuestras asociaciones y en el emprendedorismo creativo? ¿Cómo colaboran con nosotros o nos entorpecen estas emociones en tanto trabajamos para lograr soluciones con impacto a nuestros mayores desafíos?



Tristan Ace dirige el trabajo de emprendimiento social e inversión de impacto social del British Council en la región Asia-Pacífico y es responsable del programa insignia de políticas y compromiso gubernamental, que brinda apoyo para desarrollar el emprendedorismo social en la región. Trabajó en más de 20 países, desarrollando alianzas con organizaciones gubernamentales y regionales, incluidas CESPAP, el Banco Mundial y AVPN. A Tristan le apasiona la función que cumplen las empresas sociales en la construcción de sociedades equitativas, inclusivas y justas, y la función que cumplen los gobiernos en impulsar la innovación de políticas que brinden respaldo al emprendedorismo social de un modo más amplio. Tristan es copresidente del comité directivo de Asia Oriental del Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE). Además es profesor honorario de la Universidad de Hong Kong.

- ¿Podemos crear un propósito común en nuestro trabajo? ¿Hay tal cosa como una «visión colectiva»? Y si la hay, ¿cómo la logramos?
- ¿Cuándo debemos dejar de colaborar y admitir que el proceso no está funcionando?
- ¿Cómo podemos medir el valor de este trabajo? Invertir en relaciones lleva tiempo y recursos valiosos; ¿cuáles son los costos de oportunidad de esta inversión?

2020+

Al igual que la creatividad y la colaboración, las relaciones culturales no tienen fin: son un proceso. Nuestro papel es proporcionar la infraestructura favorable y las condiciones subyacentes para permitir que personas de diferentes ámbitos aprendan, compartan y creen juntas. Nos entusiasma implementar estos procesos para imaginar y construir juntos una economía global más inclusiva.

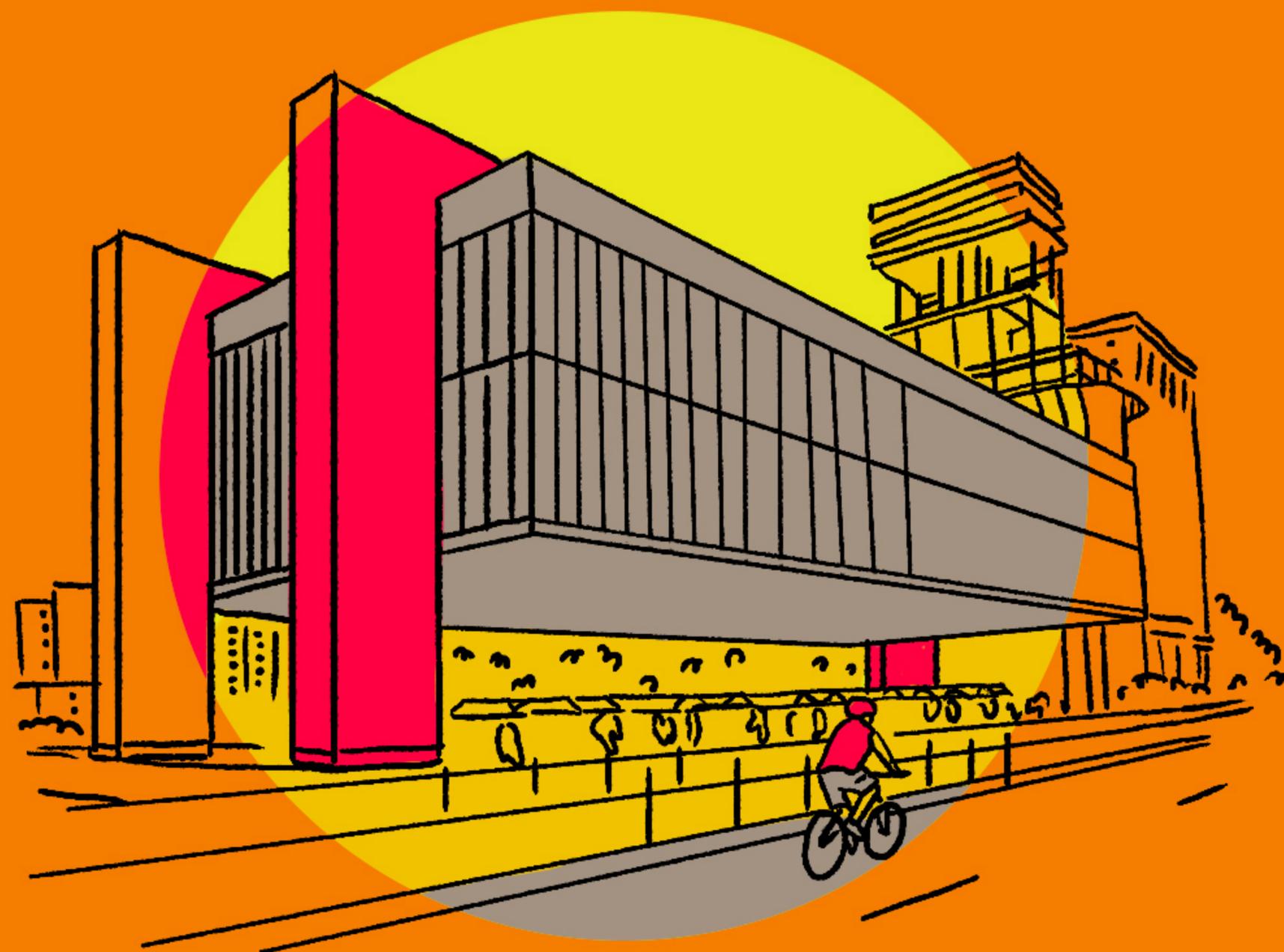


Becky Schutt es directora de DICE (Developing Inclusive & Creative Economies) en el British Council. Es exbecaria de la Judge Business School de la Universidad de Cambridge, donde creó el MBA Concentración en las Artes y la Cultura. Es expresidenta del Teatro Hoipolloi, y del proyecto catalítico Relaxed Performance del Reino Unido (2012-2013), que explora el acceso al teatro para personas con autismo severo. Becky ha asesorado a más de 65 organizaciones internacionales, incluidas el Consejo de las Artes de Inglaterra, el Centro Banff, el museo Beamish, el Museo Nacional de Afganistán, el Museo Nacional de Gales, la Oficina de Turismo de Irlanda del Norte, The Prince's Foundation, la Galería Estatal Tretyakov, el Tate y UKTI. Empezó su carrera viajando a bordo de Artrain USA, y en el Museo Newark. Obtuvo una licenciatura con honores en Arte e Ideas de la Universidad de Michigan, y un máster de la Universidad de Cambridge.

Intensidad creativa, cultura y nuevas vías para el desarrollo de Brasil

Eduardo Saron, director de Itaú Cultural, y
Leandro Valiati, profesor de Industrias Creativas y Economía de la Cultura
Universidad Federal de Rio Grande do Sul

Un enfoque de clasificación propuesto por Nesta provee un marco para evaluar la contribución de las industrias creativas de Brasil a su economía. Las políticas del Reino Unido brindan un modelo útil para liberar el potencial del sector.



El concepto de industrias creativas ganó notoriedad a fines de los años noventa, luego de su adopción generalizada en la política pública del Reino Unido como parte de la búsqueda de una nueva dinámica de desarrollo económico que respondiera al incipiente proceso de globalización. La lógica es que existe un potencial especial para estimular el crecimiento económico en sectores que generan valor a través de la creatividad, sobre todo, a partir de la importancia creciente de las actividades basadas en el conocimiento. Por su rol pionero en esta discusión, el Gobierno británico también fue el que inició el debate respecto de cuáles serían las principales actividades económicas dentro de las industrias creativas, a través de su Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte (DCMS por sus siglas en inglés). Con el transcurso de los años, esta clasificación se ha vuelto más sofisticada, lo cual refleja un flujo creciente de innovación creativa que se extiende por la economía, sumándose a las actividades que se reconocen tradicionalmente como industrias creativas. El trabajo de Bakhshi, Freeman y Higgs introdujo un modo más sistemático de evaluar qué sectores podían agruparse según la intensidad del uso de mano de obra creativa.¹ Este enfoque supone que la base de los sectores creativos son los trabajadores creativos. En ese sentido, los sectores creativos son aquellos en los que existe una alta concentración de profesionales creativos, en contraposición a otros sectores de la economía (que, aunque también empleen a estos trabajadores, no los emplean como el punto focal de la creación de valor).

El modelo de intensidad creativa, elaborado en torno al concepto de trabajador creativo, destaca la importancia de analizar el contexto económico en el que se inserta este tipo de trabajador. Se argumenta que el trabajo creativo calibra el proceso por el cual se pasa de la lógica de la producción masiva a la lógica de una economía basada en el conocimiento. La nueva organización económica requiere más competencias cognitivas y menos destrezas repetitivas por parte de los trabajadores.² En el siglo XIX, las principales ocupaciones, en términos de empleos generados, se relacionaban con actividades manuales efectuadas en máquinas; en el siglo XXI, dominan las actividades analíticas más independientes.³

Según el modelo de intensidad creativa, los sectores más creativos son aquellos que tienen un porcentaje más elevado de trabajadores creativos sobre el total de trabajadores empleados. Los trabajadores creativos se definen como las personas empleadas en ocupaciones que supongan creación, innovación y diferenciación, y que se realizan teniendo en cuenta las capacidades intelectuales específicas del trabajador individual. Para identificar a los trabajadores creativos de

modo concreto, el modelo de intensidad creativa plasma este concepto amplio en cinco criterios de evaluación.

El primer criterio es la capacidad de generar procesos nuevos, es decir, de resolver problemas o alcanzar metas de forma innovadora, utilizando la creatividad de un modo habitual y evidente. El segundo es resistirse a la mecanización, en el sentido de que la actividad no puede ser realizada por una máquina. El tercero es la ausencia de repetición y de uniformidad en la función: ello significa que cada vez que se realiza la actividad, el proceso de producción resulta diferente, dependiendo de las necesidades y los contextos específicos de la tarea. El cuarto criterio es la contribución creativa a la cadena de valor, es decir, el desempeño del trabajador debe ser innovador y/o creativo en cualquier sector. Y finalmente, el trabajo produce una interpretación, no una mera transformación. El trabajador crea e innova de verdad, y no solo copia, adapta o cambia la forma de objetos existentes.

En el caso de Brasil, la estructura económica ha evolucionado de un modo diferente al de los países desarrollados. La pérdida de participación industrial en este país no vino de la mano de un incremento en los sectores basados en el conocimiento, sino de un retorno a la estrategia de especialización en actividades basadas en recursos naturales,⁴ lo que dio lugar a una estructura ocupacional en la que predominan los empleos de baja calificación (DEDECCA, 2005; KON, 2006).⁵ En dichas condiciones, es razonable esperar que las dinámicas de los sectores creativos dependen de políticas públicas firmes.

Si se aplican los criterios del modelo de intensidad creativa al caso brasileño, podríamos, sin ser exhaustivos, enumerar algunas actividades económicas que se destacan según el [Dashboard del Observatorio de Itaú Cultural](#), creado a partir del concepto de intensidad creativa: arquitectura, artes escénicas y visuales, actividades artesanales, cine, televisión, música y radio, edición, diseño, moda, museos y patrimonio, publicidad y tecnología de la información. Por ejemplo, televisión (61,7%), actividades de radiodifusión (61,6%), programador de contenido audiovisual (60,6%), software (60,6%) y publicidad (50%). En otras áreas, las actividades que manifiestan intensidad creativa se encuentran en los oficios artesanales (47%), la edición (37%), el teatro (27%), la prensa gráfica (23%) y la fotografía (22%).

Según el Dashboard, los trabajadores creativos ascendían a 4,4 millones de personas en el primer trimestre de 2020, de los cuales 2,6 millones trabajaban en los sectores creativos y los restantes 1,8 millones estaban distribuidos en otros sectores de la economía, aplicando su creatividad a la

provisión de productos y servicios. En los sectores creativos, hay 2,4 millones de trabajadores de apoyo, que no son ellos mismos responsables de la creatividad, pero que prestan asistencia para el desempeño de las actividades. Si se combinan los empleados de los sectores creativos con los trabajadores creativos que trabajan por fuera, en la actualidad la economía creativa provee un total de 6,9 millones de empleos en Brasil (8% del total).

En el contexto de una severa crisis económica en Brasil, es fundamental observar la intensidad del trabajo creativo, no solo por la cantidad de empleos que se generan actualmente, sino también por el potencial para propagar la innovación y catalizar nuevos mercados y negocios internos y externos. Los sectores culturales y creativos pueden desempeñar un rol importante en la reactivación del crecimiento y el desarrollo económico del país, basados en paradigmas nuevos del siglo XXI. No obstante, como en los inicios de los años noventa en Inglaterra, modelo de liberalismo, son imprescindibles un programa moderno de educación, la inversión en cultura (como la base de las industrias creativas), la reducción de la burocracia en torno a la innovación, y una inversión masiva en ciencia y tecnología. Todo ello requiere la mediación y planificación de políticas públicas claras, modernas y estratégicas que, al despejar el camino, puedan llevar al país a ser un protagonista de la economía y la sociedad global del siglo XXI.

Itaú Unibanco y la cultura en Brasil

Itaú Unibanco tiene una larga tradición apoyando el arte y la cultura en Brasil. Ya sea a través del Instituto Itaú Cultural, el Itaú Cinema, la conservación y el mantenimiento de la mayor colección corporativa de arte de América Latina, o a través de proyectos de patrocinio en todo el país, históricamente la institución ha apoyado la producción artística porque cree en el poder de la cultura para transformar la sociedad y fortalecer a la ciudadanía.

Solo a lo largo de 2019, el grupo invirtió BRL 248 millones (USD 63 millones) en proyectos culturales. De estos, aproximadamente, BRL 127 millones (USD 32 millones) se invirtieron con los propios recursos del grupo. El resto, alrededor de BRL 121 millones (USD 31 millones), se ejecutó a través de la Ley de Incentivo a la Cultura, lo cual convirtió a Itaú Unibanco en el grupo que más invirtió en Brasil este año en proyectos a través de este incentivo. Si se agregan los recursos destinados a proyectos de educación, deporte, salud y movilidad urbana, entre otros, la inversión social privada del grupo alcanza alrededor de BRL 800 millones (USD 203 millones).

1. media.nesta.org.uk/documents/a_dynamic_mapping_of_the_creative_industries.pdf

2. C. Goldin; L.F. Katz, "The Origins of Technology-Skill Complementarity", *The Quarterly Journal of Economics*, v. 113, n. 3 (1998): 693-732.

3. nber.org/system/files/working_papers/w18715/w18715.pdf

4. J.G. Palma, "Four Sources of 'De-industrialisation' and a New Concept of the 'Dutch Disease'", in: J.A. Ocampo (ed.), *Beyond Reforms: Structural Dynamics and Macroeconomic Vulnerability* (Washington: ECLAC, 2005), 71-116.

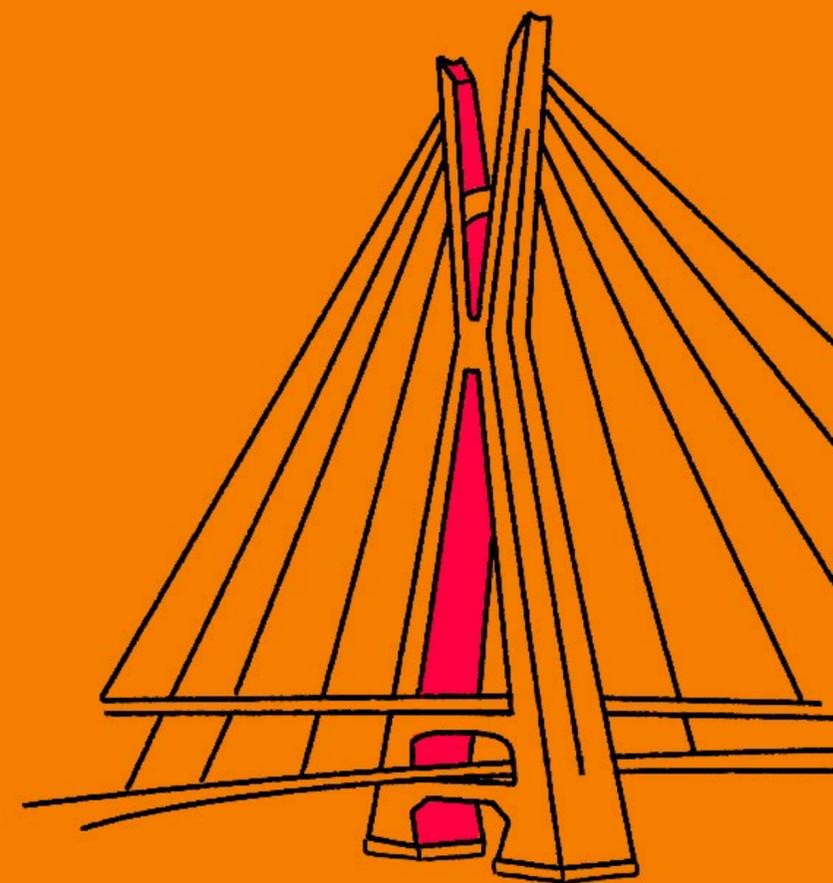
5. C.S. Dedecca, Notas Sobre a Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil, *Revista de Economia Política*, v. 25, n. 1 (2005): 113-130.



Eduardo Saron ha sido gestor cultural durante casi 20 años, y es director de Itaú Cultural, presidente del Consejo de Cultura y Economía Creativa del Gobierno del Estado de San Pablo, y director del Museo de Arte Moderno de San Pablo (MAM). Es asesor de varias instituciones, incluidos el Museo de Arte de San Pablo Assis Chateaubriand (Masp), la Fundación Bienal de San Pablo, el Museo Judío, el Paço do Frevo (en Recife, PE) y la Asociación Pro-Danza (APD). Además, es gerente de la Compañía de Danza de San Pablo y del Instituto CPFL.



Leandro Valiati es economista y tiene un doctorado en Economía del Desarrollo y un posdoctorado en Industrias Creativas (Labex-ICCA/Sorbonne-Paris 13). Es profesor e investigador de Industrias Creativas y Economía de la Cultura en varias universidades, incluida la Universidad Federal de Río Grande do Sul (Brasil), el People's Palace Projects and Network Centre de la Universidad Queen Mary de Londres (Reino Unido), la Universidad París 13 (Labex-ICCA/Sorbonne - Francia) y la Universidad de Valencia (España). Es investigador principal y coinvestigador en investigaciones académicas internacionales financiadas por el AHRC (Reino Unido), el ESCR (Reino Unido), el Ministerio de Cultura de Francia y el Newton Fund (Reino Unido). Leandro recibió la beca Newton Advanced Fellowship que otorga la British Academy. Ocupa cargos en el Consejo Asesor del Centro de Políticas y Evidencias de Industrias Creativas (Reino Unido) - Nesta/AHRC, y en el Consejo Internacional del Centro de Políticas y Evidencias de Industrias Creativas (Reino Unido) - British Council. Además es investigador senior visitante en el Global Policy Institute de la Universidad Queen Mary de Londres.



Salvaguardar un momento creativo y cultural: el impacto de la COVID-19 en los sectores creativos de África

George Gachara
Socio gerente, HEVA Fund LLC

El renacimiento cultural de África proporciona enormes beneficios económicos y sociales que no deben perderse con la pandemia. El primer instrumento de la región dedicado al apoyo y el financiamiento de las industrias creativas evalúa soluciones transformadoras.



Durante los primeros veinte años del siglo XXI, la creciente visibilidad de las industrias culturales y creativas de las ciudades en todo África ha sido un emblema del renacimiento africano, caracterizado por el crecimiento de los ingresos familiares y per cápita, la transformación agresiva de los espacios urbanos, la rápida adopción de comunicación digital, las remesas crecientes de la diáspora y un incremento de la inversión extranjera directa. Pero lo más importante es que todo ello ha significado un sentido de autoestima cada vez mayor, y un enorme incremento de expresiones culturales que se consumen a nivel global a través de la música, el cine, los videojuegos, la moda y el arte contemporáneo, junto con otros productos y experiencias culturales, impulsados por el dinamismo y la innovación de sus ciudadanos.

El célebre filósofo camerunés Achille Mbembe dice en su ensayo *África en el nuevo siglo* que este proceso de renacimiento «se ha vuelto incluso más poderoso por su convergencia con dos evoluciones paralelas. La primera es la emergencia de las tecnologías digitales de la era de la información, y la segunda es la financiarización de la economía. En todo el continente, individuos creativos continúan apalancando sus bienes culturales y su conocimiento –en diseño, inventarios lingüísticos, estilos musicales y poesía, artesanías tradicionales, prácticas de sanación y bienestar, preparación de comida y gastronomía, lenguajes visuales y narración– para romper el techo de cristal y dejar huella en el continente y en todo el mundo.

Incontables fundadores en ciudades de todo el continente conforman una galaxia de empresas, emprendimientos, trabajos temporales, a los que nos referimos como las industrias creativas y culturales. Estos, a su vez, proveen el sustento y la realización personal a millones más, mientras definen el estilo de vida urbano contemporáneo sirviendo a sus compatriotas dentro y fuera del país.

Este incremento también ha despertado un cauto interés institucional: los primeros compromisos han provenido, entre otros, de la Iniciativa Financiera de la Industria Creativa del Banco Central de Nigeria para la moda, el cine, las TIC y la música; el programa de inversión en la moda del Banco Africano

de Desarrollo; el fondo de industrias creativas del Afreximbank; y los fondos de inversión en cine, música, videojuegos y moda del Fondo HEVA de África Oriental, por destacar algunos de ellos. Estas iniciativas dan cuenta de la creciente confianza en las industrias culturales y creativas, y proveen la información necesaria para la inversión comercial y una acción positiva por parte de los gobiernos.

En HEVA, por ejemplo, nuestro Fondo de Capital Semilla para Patrimonio Cultural ha invertido en proyectos tan variados y vitales como Paukwa House, una firma de narración creada para infundir historias positivas basadas en hechos en las narrativas nacionales de Kenia, y Harriet Ng'ok, una herborista que trabaja para generar y compartir conocimientos

sobre la importancia cultural y el empleo de las plantas medicinales. Nuestro Fondo de Mujeres Jóvenes en Industrias Creativas ha asistido en Kenia a empresas creativas en su fase inicial, cuyas dueñas y directoras son mujeres, para ampliar la producción y distribución, crear plataformas de comercio electrónico, comprar equipamiento y armar equipos.

Es importante considerar que, si bien las industrias creativas se materializan por medio de la dinámica del mercado, al mismo tiempo proveen un servicio trascendente para sus audiencias y comunidades. A pesar de la tensión que existe entre la praxis artística y los valores comerciales,

los servicios creativos siguen recompensando a sus audiencias con beneficios subjetivos, que incluyen, entre otros, la seguridad, la confianza, las emociones positivas, una estética de autonomía que evoluciona, y, en este caso, un discurso vibrante sobre la descolonización. Estas cualidades extraordinarias son especialmente importantes durante una crisis, y contribuyen enormemente a la propia resiliencia de la industria.

Aprovechar el momento

Al ingresar en la tercera década del siglo XXI, nos vemos confrontados con la profunda conmoción y las disrupciones que desencadenó la crisis de la COVID-19, que no solo nos ha desacelerado, sino que también ha generado un planteo crítico respecto de cualquier postura que pretenda seguir adelante

como si nada hubiera pasado. Se trata de un planteo del que debemos ocuparnos si hemos de promover el momento cultural y creativo de África.

Para comprender esta cuestión, debemos pasar rápidamente de la necesidad de estar convencidos de la viabilidad de las industrias creativas en África a aceptar que la oportunidad de un renacimiento africano no solo constituye una inversión en los artistas individuales para darles vida a sus mandatos en la sociedad actual (y, por extensión, en sus empresas), sino un plan que verá brotar sus frutos en el futuro y beneficiará a quienes deseen coproducir las realidades del continente más joven y el segundo más poblado en este momento y a lo largo del siglo XXI.

Tengo la impresión de que los próximos cuatro años representarán uno de los períodos más importantes de la historia reciente de las industrias culturales y creativas de África. Durante el próximo año, a causa de la pandemia, seguramente veamos una mayor presión (y una disrupción) sobre las prácticas, modelos de negocio, cadenas de suministro y entrega de bienes y servicios creativos. Si dejamos que esto avance de modo ininterrumpido, ello conducirá desafortunadamente a la quiebra y el cierre de muchas empresas y a graves pérdidas de empleo.

Sin embargo, con la inversión, el apoyo empresarial y la innovación necesarios, las propuestas más ágiles sobrevivirán y se embarcarán en una lenta recuperación: cuestionando normas antiguas, intentando comprender la realidad pos-COVID-19 a través de la experimentación y la investigación; estabilizando operaciones, y reinventando nuevos puestos. Solo entonces podrán estas entidades volver a crecer, adoptar nuevas tecnologías y descubrir los beneficios de las nuevas maneras de vivir y trabajar.

El momento es ahora

Con la exención del pago de honorarios y comisiones en los inicios de la pandemia para fortalecer la resiliencia de las empresas de nuestra cartera, el Fondo HEVA recibió más solicitudes desesperadas, para proveer flujo de caja, vinculadas con los efectos económicos de la COVID-19. Estas solicitudes, que sumaron más de USD 500.000, buscaban principalmente preservar más de 1000 puestos de trabajo en un período de tiempo limitado que iba hasta fines de agosto de 2020. Si bien estamos explorando estrategias para satisfacer algunas de estas necesidades en el corto plazo, esta sombría realidad es un indicio de la presión que están sufriendo las empresas culturales y creativas como resultado de la pandemia.

Mientras pensamos en una respuesta, es imprescindible que diseñemos un instrumento financiero y de apoyo transformador que no solo ayude a los emprendimientos a

sobrevivir a la crisis actual hasta el siguiente ciclo económico, sino que también promueva la transformación de estas industrias, para que estén preparadas para un crecimiento futuro.

Este instrumento debe tener en cuenta plazos recalibrados para una recuperación lenta a través de modelos sensibles, a fin de que los usuarios tengan espacio para recuperarse y reinventarse. Debería promover la propiedad de plataformas de producción y distribución, el crecimiento y la integración de ecosistemas para reducir el riesgo, y el aprendizaje para ayudar a incrementar el valor y la productividad. Además de estos resultados en cuanto al negocio, el instrumento también debe considerar sentar las bases para un mayor acceso a las protecciones sociales, tales como inversiones en vivienda, atención médica e infraestructura de producción.

Achille Mbembe está convencido del envión que tiene el proyecto artístico africano: «Nos guste o no, África está inscribiéndose con firmeza dentro de una nueva historia de las artes, descentrada pero global». Según Achille, «el consenso emergente es que el destino de nuestro planeta se definirá, en gran medida, en África. Esto... constituirá el principal suceso cultural y filosófico del siglo XXI».

Lea el informe del Fondo HEVA acerca del impacto de la COVID-19 en la economía creativa de Kenia.



Encuentros HEVA con profesionales del sector creativo como parte de los programas de aprendizaje y desarrollo



Presentaciones del Equipo HEVA durante una reunión con grupos de interés



La Dra. Njoki Ngumi, gerente de Desarrollo y Aprendizaje, y Wakiuru Njuguna, socia y gerente de Inversión, recibiendo a jóvenes mujeres líderes en nuestro programa OTA

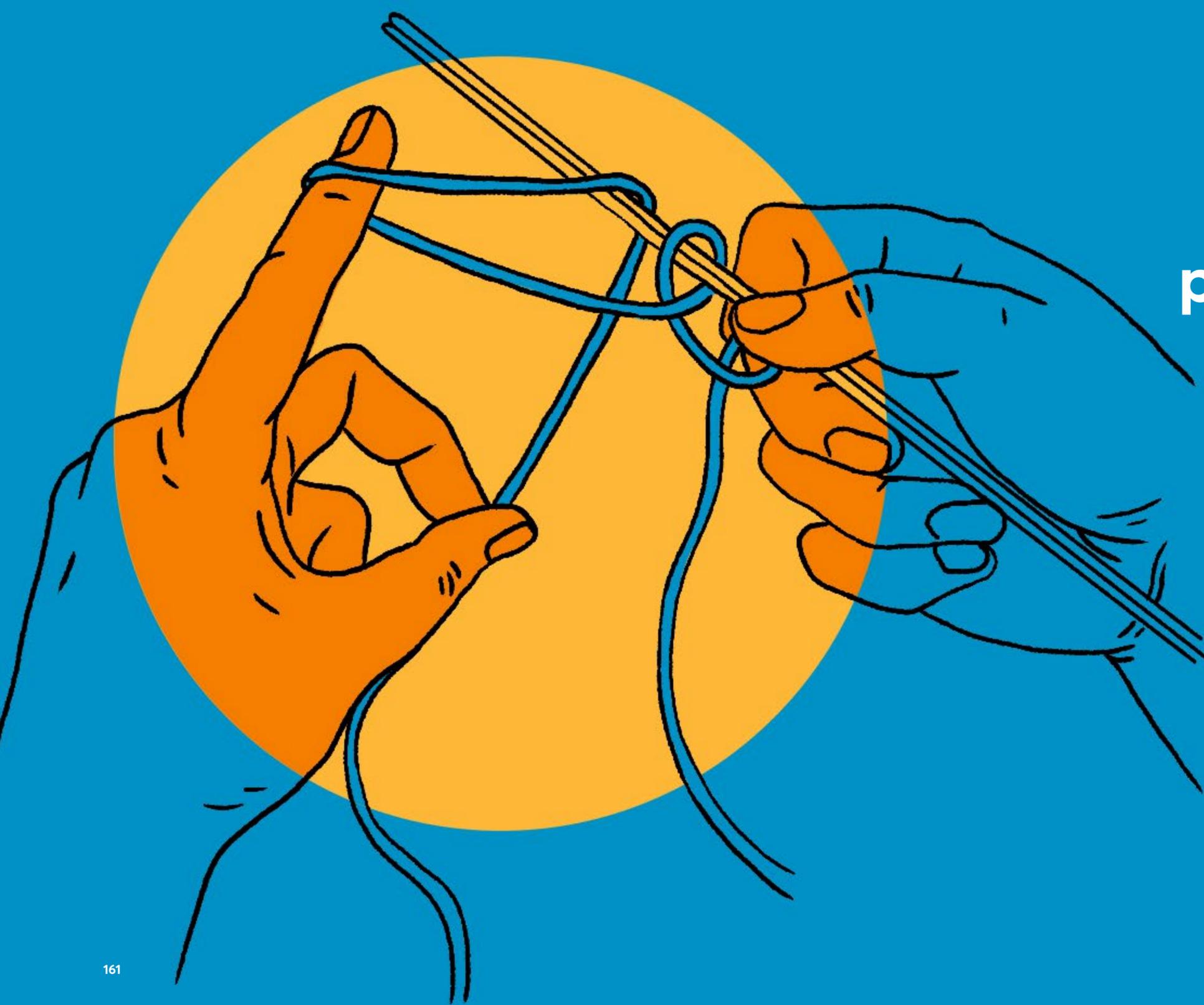


Reuniones HEVA con emprendedores de la industria creativa abordando el tema de la disposición para invertir



Fotografías: Noel Kasyoka

George Gachara es emprendedor social, gestor artístico y socio gerente de HEVA Fund LLP, un fondo de inversión en industrias creativas de África Oriental. George dirige un estudio enfocado en el desarrollo y los negocios de las industrias creativas de África Oriental y lidera la creación de valor económico y cultural de largo plazo en este sector dinámico. George también es ciclista, escritor, cineasta y referente intelectual. Twitter: @gachara Email: george@heva fund.com Sitio Web: www.heva fund.com



Una solución de financiamiento mixto para la moda sustentable y las empresas de impacto en Brasil

André Melman
Director, Trê

Durante la pandemia de la COVID-19, un programa de financiamiento innovador reúne a grandes corporaciones, personas con un elevado patrimonio e inversores minoristas para apoyar a las pequeñas empresas sostenibles de Brasil.

Trê - Invertir con causa es una organización joven que nació en Brasil para promover una nueva economía, contribuyendo al flujo saludable de dinero hacia negocios y emprendedores que se alinean con causas elegidas. Estructuramos y operamos soluciones financieras creativas, utilizando mecanismos de financiamiento mixto que resulten accesibles tanto para grandes como pequeños inversores, catalizando el papel de cada donante e inversor para la transformación que queremos ver en el mundo. En nuestro trabajo a favor de causas socio-ambientales y culturales sistémicas, operamos a través de instrumentos financieros, plataformas y modelos de negocio, en colaboración con instituciones financieras, compañías, organizaciones de la sociedad civil y agencias de desarrollo.

La primera causa que elegimos fue la moda consciente y sostenible. En Brasil tenemos la cadena de producción de moda más extensa del mundo occidental, desde la producción de fibras naturales (Brasil es uno de los cinco principales productores de algodón), pasando por el hilado, el tejido, el diseño y la confección de ropa, hasta la producción comercial y las grandes cadenas nacionales minoristas. Esta es una industria, tanto a nivel local como global, con desafíos complejos y evidentes en torno a temas tales como la calidad de vida para los trabajadores, la gestión de residuos, la identidad del consumidor y los patrones de consumo.

En agosto de 2019, estructuramos nuestro proyecto con el objetivo de abordar algunos de estos desafíos. Nuestros primeros socios incluyeron a la Fundación C&A (ahora conocida como Fundación Laudes), que aportó capital catalítico para la estructuración, además de la conexión con diversos actores a través de Lab Moda Sustentável, un proyecto que también cuenta con el apoyo de la fundación. Fundación Avina y Parsifal21 también han representado un apoyo fundamental desde la concepción de Trê.

Creemos en las prácticas colaborativas, movilizándolo e involucrando a diferentes socios para el éxito de un proyecto. Promovemos la creación de un espacio de confianza de diferentes maneras, incluyendo el arte y los espacios de diálogo para lograr esta integración. El desarrollo de la

confianza es la base de las relaciones de nuestro equipo en Trê, y del modo de relacionarnos con emprendedores, socios de proyectos, donantes e inversores.

Al inicio del proyecto, lanzamos una convocatoria nacional para las empresas, en colaboración con aceleradoras, incubadoras, individuos y asociaciones del sector. Recibimos 190 solicitudes, de las cuales elegimos 19 compañías, basándonos en la madurez y el impacto positivo del negocio en cuatro dimensiones.

En diciembre de 2019 organizamos un evento cultural para presentar las primeras empresas de moda seleccionadas a diversos representantes de la industria de la moda sostenible, el desarrollo de negocios y el sector de la inversión de impacto.

Nuestra expectativa inicial era que las 19 compañías elegidas participaran en un programa de desarrollo desde marzo de 2020, que incluiría una preparación para tener acceso a inversores potenciales. Cuando se desató la pandemia de la COVID-19, algunas de las empresas seleccionadas entraron en modo supervivencia. Los recursos financieros para pagarles a sus equipos se volvieron una prioridad, por encima de los objetivos de desarrollo a mediano y largo plazo. En simultáneo con estos desafíos en el sector de la moda, los negocios de impacto de diferentes sectores de Brasil ya

habían anticipado dificultades financieras a medida que el país emerge de una crisis económica y social.

Ante estas dificultades, y confiando en nuestra capacidad de movilización y colaboración, nos asociamos con B Corp, el Movimiento de Capitalismo Consciente y Din4mo para desarrollar una solución financiera mixta y creativa que facilitara un financiamiento de emergencia a 50 pequeñas empresas de impacto, incluidas algunas de las empresas del sector de la moda que habían sido preseleccionadas para recibir inversiones. El proyecto CoVida20 nació con mucha agilidad y compromiso a favor de las causas de empleo e ingresos.

Empresas de todo Brasil se han unido a CoVida20 desde abril. Hasta la fecha, se han inscrito más de 280, tras un proceso ágil y exhaustivo coordinado por Trê, que incluye

Se estableció un fondo filantrópico como reserva para pérdidas futuras; el objetivo es reducir el riesgo de pérdida de los pequeños inversores, y tener la posibilidad de prestar, a través de la plataforma, con un interés de tasa cero

Invertir con causa

¿Por qué?

Creemos que cuando actuamos por una causa, la intencionalidad de cambio puede volverse aún más fuerte y más visible. Al dirigir los esfuerzos a una causa sistémica, buscamos soluciones a los desafíos en los diferentes puntos de la cadena de valor.

¿Por qué moda sostenible y consciente?

La industria de la moda es de gran relevancia para Brasil y el mundo.



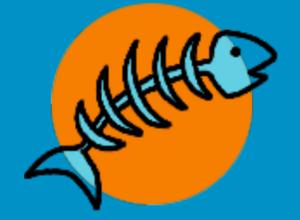
El 25% de los plaguicidas del mundo se utiliza en las plantaciones de algodón. Brasil se encuentra entre los 5 principales productores.



La industria de la moda representa hasta el 10% de las emisiones globales.



El sector de la moda ocupa el segundo lugar en términos de consumo de agua y produce alrededor del 20% del agua residual contaminada del mundo.



Cada año ingresan a los océanos 500.000 toneladas de microfibras sintéticas.



Pérdidas globales de US\$500 mil millones/año por el descarte de prendas de vestir.



170.000 toneladas de residuos textiles por año en Brasil.



Más de 2000 personas rescatadas del "trabajo esclavo" en el sector indumentaria, en Brasil, entre 1995 y 2013.

Las empresas se evalúan en 4 dimensiones

Cultural



La marca

Promueve conciencia y nuevos valores de consumo.

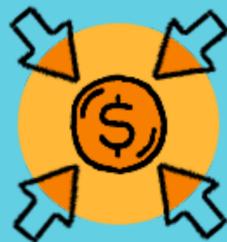
Social



El lugar de trabajo

Valora a los seres humanos en su diversidad y capacidad.

Económica



Las transacciones comerciales

Crean un valor compartido donde todos se benefician y nadie es explotado.

Ambiental



Extrae lo mínimo posible de la naturaleza.



Produce con materiales naturales y sostenibles.



Hecho para durar.

entrevistas, una valoración de la coherencia de la tesis de impacto y una evaluación de la solvencia, según la viabilidad del negocio antes de la crisis.

Como corresponsal bancario, Trê, junto con su socio fintech Mova, una plataforma de *crowdlending* autorizada por el Banco Central, desarrolló una solución financiera que es lo suficientemente sencilla como para moverse a la velocidad requerida, y capaz de incluir inversiones de cientos de pequeños inversores.

En virtud de esta solución mixta, empresas de impacto seleccionadas pueden acceder a préstamos a largo plazo (hasta 48 meses), con un período de gracia de hasta 12 meses y una tasa de interés del 6,17% anual, para financiar de dos a cuatro meses de gastos de empleados. El préstamo promedio por empresa está cerca de los USD 25.000. Estas condiciones son sumamente favorables, en comparación con las condiciones de los bancos comerciales, cuando están disponibles.

Se estableció un fondo filantrópico como reserva para pérdidas futuras. El objetivo es reducir el riesgo de pérdida de los pequeños inversores, y tener la posibilidad de prestar, a través de la plataforma, con un interés de tasa cero. Grandes empresas brasileñas que cotizan en bolsa, tales como Gerdau y Magazine Luiza, al igual que personas con patrimonios elevados, se convirtieron en donantes del fondo, que alcanzó cerca de los R\$ 800.000 (USD 150.000).

Inversores aún mayores, incluidas empresas como Movidia, e individuos con grandes fortunas destinaron montos de inversión desde USD 15.000 a una serie de empresas de impacto seleccionadas a través de la plataforma de préstamos, con plazos de préstamo prolongados (48 meses). Los pequeños inversores pueden prestar a partir de menos de USD 100 directamente a una empresa elegida, durante períodos más breves (24 meses).

Las empresas de moda sostenible que ya han conseguido préstamos a través del programa incluyen a Insecta Shoes (compañía dirigida por mujeres, basada en la moda circular, el diseño sostenible y la gestión de residuos), MyBasic (compañía dirigida por mujeres que trabaja con telas sostenibles) y Refazenda (compañía dirigida por mujeres, basada en la moda circular, el diseño sostenible y la gestión de residuos).

Atraer donantes e inversores a modelos nuevos de financiamiento mixto como los que está desarrollando Trê en Brasil plantea un gran desafío educativo. Las fundaciones y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que prestan ayuda financiera están ingresando en una fase experimental respecto

de la asignación de capital catalítico para instrumentos financieros de impacto positivo. El capital filantrópico habitual va directamente a las OSC que trabajan en pos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, no a intermediarios financieros. Desde el punto de vista del inversor, el riesgo y el retorno pueden ser iguales o, en algunos casos, superar en importancia el impacto positivo esperado en la sociedad y el planeta. Atraer capital a negocios seleccionados a través de una plataforma entre pares puede resultar un desafío cuando los inversores están habituados a un único depósito en fondos comunes de inversión. Un instrumento del mercado de capitales, como un fondo mutuo de crédito o un bono verde, probablemente facilitaría la atracción de capital de inversión de oficinas multifamiliares e inversores individuales. Seguiremos trabajando por un futuro en el que estructuras financieras más robustas ofrezcan resultados claros y justos para todos los involucrados y para el planeta.



André Melman es director de Trê, responsable de desarrollo de nuevos proyectos. Su experiencia proviene de la banca de inversión, como asesor de organizaciones de impacto, y también como emprendedor en la industria de los alimentos orgánicos. André se graduó en Ingeniería de la Universidad de San Pablo y tiene una maestría en Finanzas de la Universidad de California, Berkeley.



Fu/iNDING CULTURE: el diseño de un fondo de impacto para respaldar el sector cultural de Italia

Marco Zappalorto, Director ejecutivo, y
Simona Bielli, directora de Programas,
Nesta, Italia

Un nuevo fondo de impacto italiano para el arte y la cultura pretende fomentar un enfoque más sostenible en el sector.

Las organizaciones relacionadas con el arte y la cultura se enfrentan a muchos obstáculos importantes para obtener fondos. El primero es que tal vez no cuentan con el conocimiento técnico y de gestión para comprender los instrumentos financieros a su disposición. Si solicitan créditos bancarios, se les suele exigir que suministren garantías personales. Si eligen la vía de las subvenciones, no se les invita a pensar en el largo plazo, dado que los fondos ponen el énfasis en resultados específicos a corto plazo y no están diseñados para fomentar actividades sostenibles.

En Italia, en particular, las organizaciones dedicadas al arte y la cultura son en general microempresas frágiles, que tienden a sobrevivir gracias a subvenciones públicas y privadas. Las subvenciones normalmente se relacionan con proyectos y esto hace que sea difícil para las organizaciones cubrir los gastos fijos y desalienta el pensar a largo plazo. A pesar de que algunas de estas organizaciones son muy emprendedoras, no cuentan con incentivos para buscar fuentes alternativas de financiamiento, y son muy pocas las que han pensado en préstamos bancarios. Quisiéramos cambiar esto promoviendo un comportamiento y una planificación más sostenibles.

Fu/iNDING CULTURE se creó para ayudar. Inspirada por el Fondo de Impacto para las Artes de Nesta, la iniciativa se diseñó para brindar créditos reembolsables a organizaciones italianas relacionadas con el arte y la cultura, por lo común no bancarizadas, que desean iniciar o sostener el crecimiento de un proyecto ambicioso con el potencial de retornos financieros y sociales.

El fondo busca facilitar el acceso a préstamos bancarios, disminuyendo el riesgo personal para los fundadores ya que no se exigen garantías personales. Mediante este proceso, se busca promover una mentalidad empresarial y un enfoque sostenible en el sector del arte y la cultura.

El aspecto innovador del modelo se relaciona con su estructura: un instrumento financiero combinado ofrecido por un banco, y que está parcialmente cubierto por un fondo de garantía brindado por fundaciones filantrópicas.

El fondo de garantía será equivalente a la mitad del valor que pone a disposición el banco en forma de préstamos,

y en la mayoría de los casos cubrirá un 50% del monto total de cada préstamo. Puede haber casos en los que *due diligence* llevada a cabo por el banco determine que el proyecto tiene un riesgo más elevado. En este caso, si las fundaciones filantrópicas están de acuerdo por la naturaleza innovadora y el potencial de impacto del proyecto, el fondo de garantía puede cubrir un porcentaje mayor del préstamo. De modo alternativo, si un proyecto cuenta con una base financiera y económica sólida, la garantía podría ser inferior.

El traspaso de una parte del financiamiento a un fondo de garantía en lugar de a actividades de subvenciones permite que las fundaciones filantrópicas se beneficien de un efecto de apalancamiento. Esto sucede cada vez que una organización cancela su deuda, dado que el monto devuelto al fondo puede reutilizarse para garantizar un préstamo a otra entidad.

Estamos contemplando un fondo de € 2 millones (para los préstamos reembolsables) y un fondo adicional de € 1 millón como garantía. De esta forma, nuestro objetivo es respaldar alrededor de 30 organizaciones.

A fin de ser consideradas para los préstamos, las organizaciones dedicadas al arte y la cultura necesitarán cumplir con criterios relacionados con innovación, sostenibilidad, estructura financiera e impacto social.

Como resultado de nuestras conversaciones con gerentes culturales, artistas, intermediarios y proveedores de subsidios, también ofreceremos a los beneficiarios del programa apoyo en la construcción de capacidades durante los primeros dos años del proyecto, así como también instrumentos para monitorear su impacto.

Las organizaciones podrán utilizar los préstamos para escalar, expandir o replicar proyectos existentes que han tenido éxito, así como también probar nuevos modelos, tales como el uso de nuevas tecnologías. También pueden utilizar el dinero para necesidades ajenas al proyecto, como soporte del flujo de caja, soporte al crecimiento, transición hacia un nuevo modelo de negocio, adquisición de nuevos activos o reestructuración.

En el desarrollo de este modelo, establecimos una conexión con el Fondo Europeo de Inversiones para entender cómo podríamos solicitar el Mecanismo de Garantía para

Si eligen la vía de las subvenciones, no se invita a las organizaciones a pensar en el largo plazo, dado que los fondos ponen el énfasis en resultados específicos a corto plazo y no están diseñados para fomentar actividades sostenibles

empresas creativas y culturales que se ofrece dentro del Programa Europa Creativa. Nuestro socio financiero, Fondazione San Paolo, nos ayudó a conectarnos con un banco y a crear un modelo financiero que funcionara para todas las partes involucradas (organizaciones de arte y cultura, fundaciones, el banco).

En cierto punto, el modelo debe diseñarse según los socios interesados. Por ejemplo, tener a bordo un banco que solo pueda tomar riesgos limitados representa una restricción de diseño: podríamos querer otorgar una subvención a una organización que ha sido excepcional en la ejecución de proyectos culturales con impacto social, y que presenta un proyecto muy interesante, pero si su situación financiera fuera demasiado frágil no podríamos hacerlo. Por otra parte, el asociarnos con un banco nos brinda un *expertise* crítico en lo

relativo al *due diligence* y un conocimiento de cómo determinar la mejor práctica en nuevos mercados.

Algunas organizaciones culturales y artísticas muy activas y exitosas en Italia ya han expresado su interés en Fu/iNDING CULTURE. Mientras que el modelo en la actualidad está establecido solo para brindar préstamos a organizaciones sin fines de lucro, luego del piloto inicial de dos años y medio esperamos poder extenderlo también a entidades con fines de lucro. A futuro, creemos que este modelo tiene mucho potencial para su implementación en otras geografías, si bien, así como adaptamos el modelo Nesta a las necesidades y las normas de Italia, otras regiones también tendrán que reflejar sus realidades locales.



Simona Bielli es directora de programas de Nesta Italia. Supervisa la cartera de actividades de la organización en Artes y Cultura, Inclusión Social y Tech for Good. Dirige los programas del campo de las artes y la cultura, incluido el Centro Regional STARTS en Piamonte. Antes de unirse a Nesta Italia, Simona estuvo tres años en Londres trabajando como gerente de Investigación y Programas para el equipo de Startup Digital de Nesta, donde gestionó diversos proyectos con financiamiento europeo, específicamente relacionados con colaboraciones corporativas y de startups.

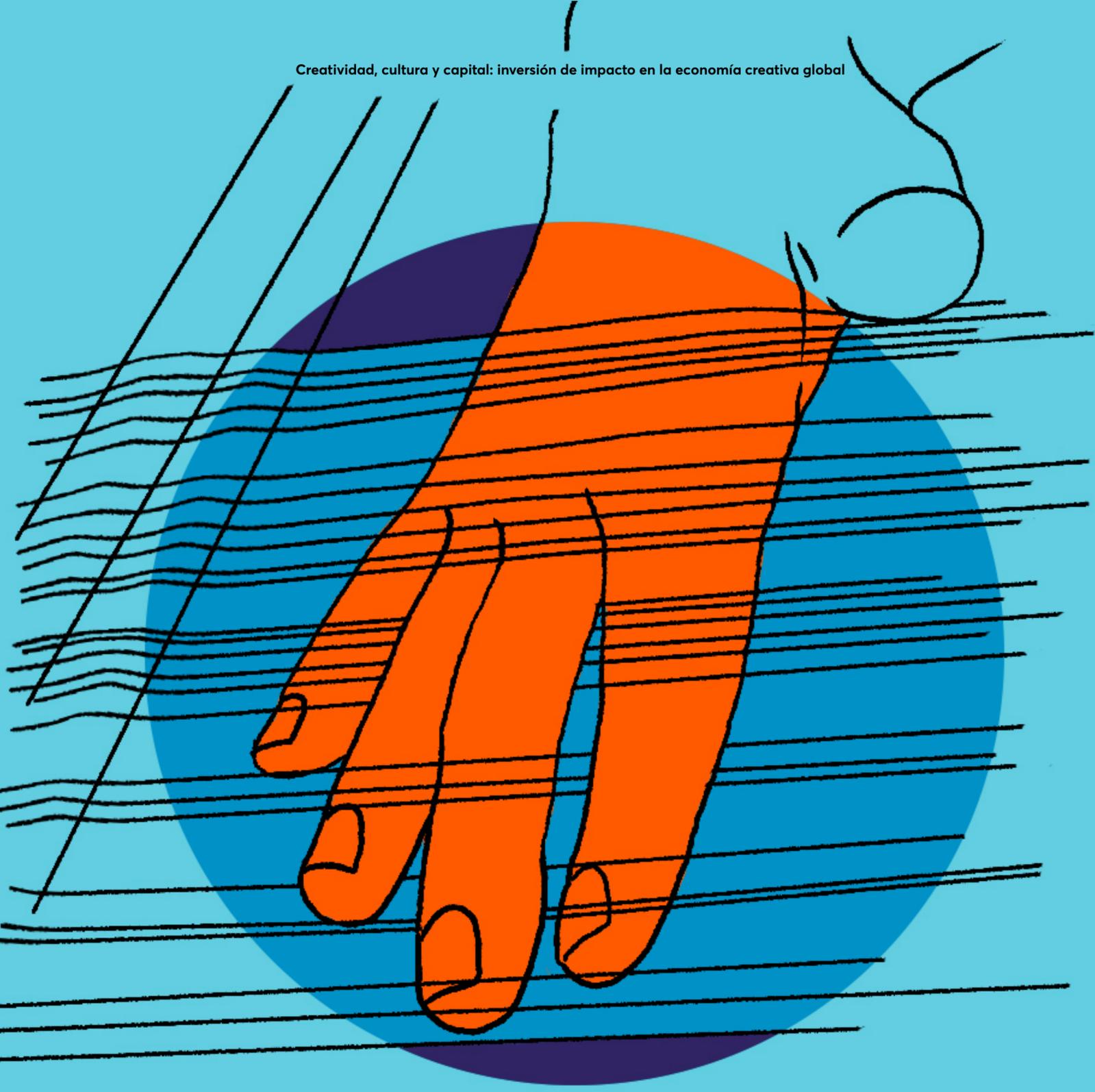


Marco Zappalorto es el director de Nesta Italia. Se unió a Nesta en 2011. Antes de establecer Nesta Italia, fue director de Desarrollo Europeo y contribuyó a la creación del Challenge Prize Centre donde dirigió la mayor parte del trabajo europeo e internacional. Antes de Nesta, Marco trabajó para OmniCompete (ahora Innocentive), gestionando el diseño y la realización de concursos dotados de premios en una amplia gama de sectores, tanto para el sector público como el privado. También trabajó para la Cámara de Comercio e Industria de Londres, donde fue asesor de PyMEs sobre cuestiones y oportunidades europeas. Marco tiene una maestría en Economía Política Europea del London School of Economics and Political Science.

Consideraciones sobre el oficio artesanal: la promesa en la base de la pirámide

Chris van Bergen
CFO/COO, Nest y profesor adjunto,
NYU Stern School of Business

Los pequeños productores de artesanías son una parte importante de la economía global, pero los inversores de impacto suelen pasarlos por alto. Las soluciones financieras adecuadas pueden tender un puente entre ambos.



Como consumidor es posible que uno se pregunte acerca del origen de la pieza de pedrería que cuelga en un lugar prominente de la pared, como recuerdo de un viaje a Marruecos de hace unos años. O de los canastos tejidos a mano que adquirimos recientemente en nuestra tienda minorista preferida, cuya etiqueta indica: «Hecho en las Filipinas». O de nuestro pañuelo favorito: la vendedora nos explicó que estaba teñido a mano con una técnica ancestral de la India. Al pensar en estas piezas preciadas, no es difícil imaginar el modo en que nuestra compra apoya a un artesano del otro lado del mundo. De nicho, pequeño, pintoresco, aislado de la economía global: todas estas palabras suelen utilizarse para describir el sector global de las artesanías. El supuesto en este caso tiene sentido, dado que estos productos suelen fabricarse en hogares o en pequeños talleres informales, alejados de los conceptos tradicionales detrás de la producción industrial a gran escala. Si bien uno tiene un vínculo emocional con los productos, desde luego, no es un sector que uno considere en términos de potencial de inversión de impacto.

Sin embargo, esta percepción del sector no puede estar más alejada de la realidad. Lo cierto es que hay cientos de millones de personas dedicadas a la producción de objetos artesanales –por lo menos 300 millones,¹ según el último recuento– y se calcula que la economía global de las artesanías podría alcanzar un valor de USD 984,8 mil millones en los próximos años.² Estos negocios varían desde pequeñas operaciones de unas pocas personas (pensemos en un fabricante de los Estados Unidos) hasta empresas que emplean a miles de personas, con un formato de talleres, para crear aquellos canastos tan codiciados. El oficio artesanal representa uno de los sectores informales más grandes del mundo, y ha sido durante mucho tiempo una forma de empleo imprescindible para facilitar la participación de las mujeres y su inclusión en la economía global. De hecho, es una de las dos fuentes principales de empleo para las mujeres –junto con la agricultura– en los mercados emergentes.

1. Gupta, Neelam (2001) Invisible labor: social security for home-based workers of the garment, agarbatti and papad industries, Delhi, SEWA Bharat, p v and vi
2. Handicrafts Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2018-2023

El oficio artesanal representa uno de los sectores informales más grandes del mundo, y ha sido durante mucho tiempo una forma de empleo imprescindible para facilitar la participación de las mujeres y su inclusión en la economía global

Pero ahora estamos viendo de primera mano el poder que puede tener en las comunidades de fabricantes con recursos insuficientes dentro de los Estados Unidos. Fue justamente con la promesa de generar un impacto que se fundó Nest, y el motivo por el cual la esencia de nuestra misión es educar a los consumidores, las marcas, los inversores y los filántropos acerca del poder de las empresas artesanas para lograr un crecimiento social y económico. Desde 2006, Nest ha sido una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción social y económica en todo el mundo de los artesanos y de aquellos que trabajan desde sus hogares, por medio de la transparencia de la cadena de suministro y el desarrollo sostenible de las empresas. Nuestros programas están diseñados con el objetivo de generar prácticas inclusivas globales en la fuerza laboral, mejorar el

bienestar de las mujeres más allá de las fábricas, y preservar las tradiciones culturales de los oficios artesanales. Aportamos recursos a más de 1000 empresas en más de 100 países, 77% de las cuales están dirigidas por mujeres. Utilizamos fondos filantrópicos para apoyar programas comunitarios que benefician a empresas en manos de creadores y artesanos. Apoyamos grandes marcas a medida que integran el abastecimiento de artesanías en sus cadenas de suministro. Nuestros Estándares Éticos de la Actividad Artesanal (Ethical Handcraft Standards), nuestro entrenamiento y nuestros

protocolos de evaluación otorgan un sello de garantía orientado al consumidor a los productos de West Elm, Pottery Barn y Target.

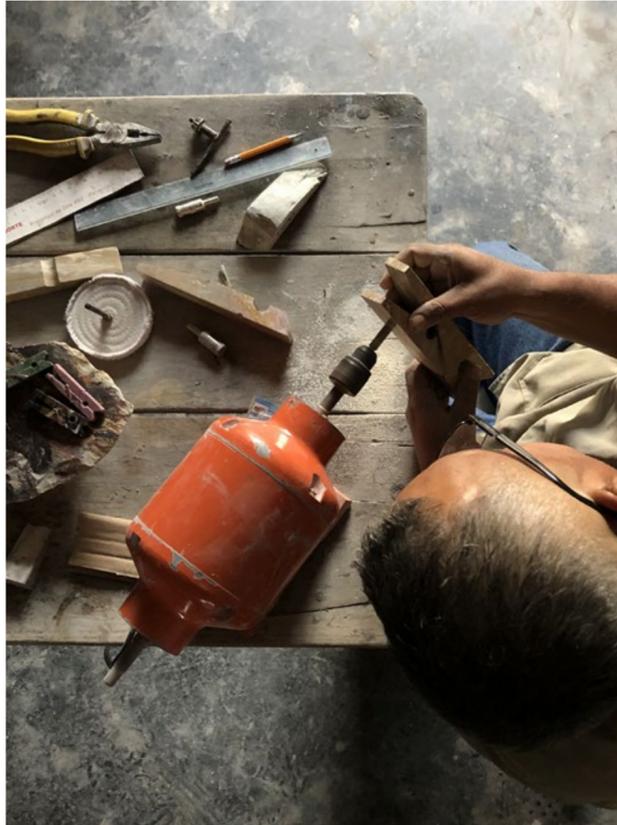
Asimismo, Nest contempla los desafíos universales que enfrenta el sector y limitan su desarrollo integral. Tras casi una década de trabajar con empresas de artesanías y marcas multinacionales, hemos descubierto un desafío sistémico que impide un mayor acceso al mercado y limita la capacidad de las marcas para abastecerse de cadenas de suministro descentralizadas: la falta de suficientes soluciones para financiar órdenes de compra que estén a disposición de productores de pequeña escala ya preparados para escalar y con una oferta de productos atractiva para el mercado internacional. Los vehículos financieros suelen desdeñar este sector porque no



El negocio de las artesanías proporciona valiosas oportunidades económicas para las mujeres de todo el mundo
Fotografía: Sukkhacitta



Tejidos en telar creados por un maestro tejedor experto
Fotografía: Sukkhacitta



Artesano mezclando un trabajo manual con la destreza de una máquina para fabricar objetos de belleza
Fotografía: DAR Proyectos

saben cómo calcular el riesgo. Ello, a su vez, deriva en tasas de interés imposiblemente elevadas o directamente en la falta de inversión.

La inversión de impacto ofrece una solución. En primer lugar, así como con las iniciativas de pequeños agricultores, por ejemplo, de café y cacao, hay una necesidad de contar con opciones de financiamiento que sean convenientes. La demanda del mercado de artesanías éticas impulsa en la actualidad una voluntad creciente por parte de las marcas de realizar una cantidad significativa y recurrente de pedidos a empresas de artesanías. Pero el sistema de órdenes de compra actual está diseñado para los pedidos a gran escala de las fábricas. En estos las marcas remiten el pago recién una vez que el pedido ha sido enviado y, en algunos casos, no antes de 60 o 120 días después del envío. Las empresas de creadores y artesanos suelen carecer del capital circulante que se requiere para afrontar estos grandes pedidos, por lo que la demora en el pago genera una situación imposible para escalar empresas. Las instituciones

financieras tradicionales vacilan en prestar capital circulante a estas empresas sin poder evaluar el riesgo crediticio, u ofrecen opciones a tasas de interés prohibitivas. La necesidad de crear un financiamiento de órdenes de compra que pueda apoyar a las empresas que se encuentran en contextos económicos menos formales es crucial para destrabar un acceso más equitativo al financiamiento y acelerar el crecimiento económico de las pequeñas empresas. Se necesita inversión para apoyar estos vehículos de financiamiento, y deben considerarse los modelos mixtos como capital de primera pérdida, y una reducción de tasas de interés para aumentar la accesibilidad.

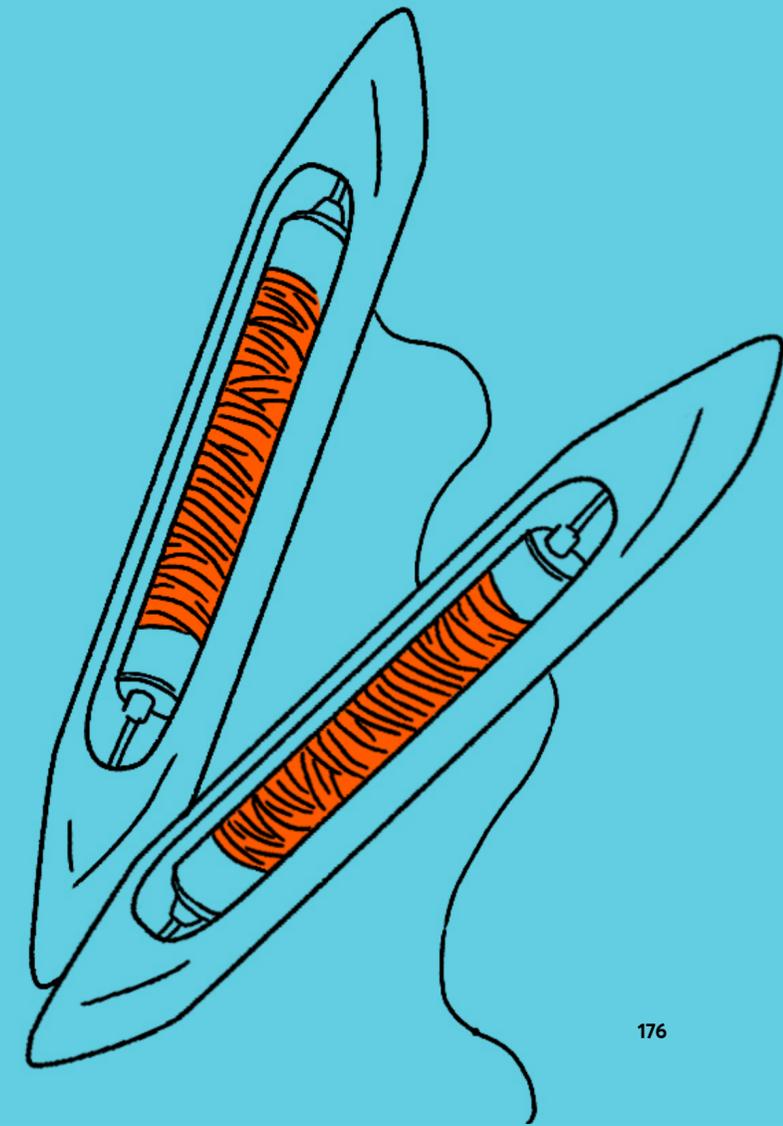
En segundo lugar, dentro del sector de los oficios artesanales hay empresas de todo tipo y tamaño, y para los inversores de impacto resulta complicado comprender dónde empiezan a buscar o siquiera advertir que tal vez sus intereses ya estén alineados con un negocio existente que busca capital para crecer. Las empresas van desde modelos tradicionales de e-commerce que operan fuera de los Estados Unidos (pero que se abastecen de sus productos en cooperativas y otras empresas sociales), hasta empresas productoras con base en economías emergentes, a empresas artesanas que utilizan tecnologías revolucionarias para crear productos nuevos a partir de residuos plásticos. Las oportunidades son ilimitadas, siempre y cuando los inversores sepan dónde buscar.

El posicionamiento de Nest tanto como experto en producción artesana ética como en el sector de empresas artesanas en su conjunto es una oportunidad para reducir la brecha entre el capital y el sector: puede proporcionar la información valiosa que se necesita respecto a oportunidades de inversión a ambos lados de la ecuación, y prestar asistencia financiera para adecuar la escala del riesgo.



Fotografía: Sara Otto

Christopher van Bergen es el CFO/COO de Nest, Inc., donde supervisa los programas, las finanzas, las iniciativas estratégicas y las alianzas con marcas pioneras. Chris ayudó a liderar el programa de cumplimiento ético de Nest, y ha trabajado para guiar la organización durante años de impacto y crecimiento exponencial. También es profesor adjunto en la Escuela de Negocios Leonard N. Stern en NYU, donde dicta un curso sobre Sostenibilidad e Impacto Social en la Cadena de Suministro.



Epílogo

Yo-Yo Ma
Violonchelista

La cultura y la creatividad ya están teniendo un efecto positivo en los problemas graves que enfrenta nuestra sociedad. Pero con el apoyo adecuado, pueden lograr aún más.



La cultura nos conecta: esto es algo en lo que he creído toda mi vida, y he tenido la suerte de ver la evidencia dondequiera que vaya. Ya se trate de un compositor, una orquesta y una audiencia que crean un ethos comunitario a través de una obra importante, o de una canción sencilla que comparten una madre y un hijo, la cultura es nuestra manera de crear sentido, encontrar propósito, comprendernos, experimentar el asombro y construir nuevas realidades. Ello es así porque la cultura no solo contiene a las artes, sino también a las humanidades, las ciencias, la agricultura, la medicina, el diseño, la gastronomía: todas las maneras de explorar y crear que tenemos para sobrevivir y desarrollarnos. La cultura es el modo como los seres humanos expresan la verdad, generan confianza y encuentran la empatía para satisfacer las necesidades de unos y otros.

La capacidad creativa que tiene la cultura para crear conexiones y ayudarnos a imaginar y construir un mundo mejor está en todas partes. Hace dos años realicé un experimento para comprobarlo. Empecé una gira para tocar y escuchar, y llevé conmigo la música de J. S. Bach, un compositor que considero un «artista científico», alguien que fue capaz de estudiar la humanidad de modo objetivo, pero también de ser completamente empático. Esa cualidad se transmite a través de su música, y es uno de los motivos fundamentales por los que la gente sigue conectándose con ella y a través de ella, incluso personas que viven 300 años después de Bach y en culturas muy diferentes de la suya. Se me ocurrió que tocando esta música para gente de todas partes del mundo y escuchando lo que tenían para decir acerca de lo que le da sentido y propósito a su vida, quizá podíamos iniciar una conversación mucho más amplia acerca de la gran cantidad de formas en que la cultura nos conecta hoy. Así que, a lo largo de 19 meses y seis continentes, toqué 27 conciertos de las suites de Bach para violonchelo solo, en escenarios cubiertos y al aire libre, en donde se pudiera reunir la audiencia más amplia y diversa posible. Aquellos conciertos se convirtieron en el trampolín para los «días de acción», eventos diseñados principalmente por socios locales, cuya intención era iniciar una conversación acerca de cómo las personas encuentran sentido y un motivo para actuar en la cultura.

¿Qué aprendí? En primer lugar, la cultura y el trabajo creativo tienen un impacto positivo en los problemas más graves que enfrenta nuestra sociedad, y eso está ocurriendo ahora mismo. Lo vimos en todos lados. En Yakarta colaboramos con la empresa de moda sostenible SukkhaCitta, que recupera métodos tradicionales para cultivar tinturas y manufacturar textiles con el objetivo de eliminar la explotación de mujeres en la cadena de suministro global de la moda, conservar el medio

ambiente, incorporar las culturas indígenas en la economía formal, crear empleos y mantener las tradiciones vivas. En Montreal trabajamos con Wapikoni, una organización que promueve el crecimiento personal y profesional a través de la creación audiovisual para canadienses indígenas y fomenta la inclusión de sus voces – y de una tradición de toma de decisiones de «siete generaciones»– en el futuro de Canadá. En Atenas, nos asociamos con *Shedia* («la balsa»), el periódico que se vende en la calle, que también dirige un programa de reciclaje creativo, un bar y un restaurante, cuyos empleados son personas sin techo o que viven en la pobreza y que han sido empoderados y entrenados por la organización. Y en Washington D. C., terminamos el día de acción en el Centro de Arte Anacostia, un espacio de uso mixto que construye equidad negra a través de empresas enfocadas en la cultura. En cada uno de estos lugares, y en muchos más, la gente emplea la cultura y la actividad creativa para crear empleos, hacer escuchar su voz e infundir esperanza.

Sin embargo, en medio de tanta labor inspiradora, también aprendí que hay potencial para causar un impacto mucho mayor. En Sydney, el día de acción fue un hackatón con impacto social para Connections Australia, una app que ayuda a nuevos inmigrantes a encontrar las habilidades, los empleos y las comunidades que necesitan para desarrollarse. Ya está al servicio de miles de nuevos australianos, pero aproximadamente medio millón llega todos los años, y hubo más de 270 millones de migrantes en el mundo en 2019. Otro ejemplo es Nest, nuestro socio global que nos conectó con artistas locales para crear afiches para cada concierto, que trabaja con más de 200.000 artesanos manuales en más de 100 países, para brindarle a la cultura local acceso a los mercados globales. Pero a nivel global la cantidad de trabajadores manuales que trabajan en el hogar podría ser de cientos de millones. La mayor fortaleza de la cultura es su dimensión humana, pero eso significa que gran parte del impacto que vimos tiene que construirse de a una persona por vez, y hay un enorme potencial por escalar soluciones buenas.

Para aprovechar ese potencial, este trabajo necesita más apoyo. Si bien la cultura puede producir grandes esfuerzos colectivos, se basa en nuestra experiencia individual del mundo; aunque puede ser poderosamente global, comienza como algo local. Así que a diferencia de un programa gubernamental o una iniciativa corporativa, la «economía creativa» de la cultura necesita el apoyo de abajo hacia arriba para hacer más factibles esas conexiones. Muchas de las organizaciones con las que trabajamos tenían mucho éxito a nivel local, pero necesitan inversión –de capital financiero, o de recursos humanos, o de

reconocimiento público– para llegar a una mayor audiencia y, finalmente, ser parte de soluciones globales.

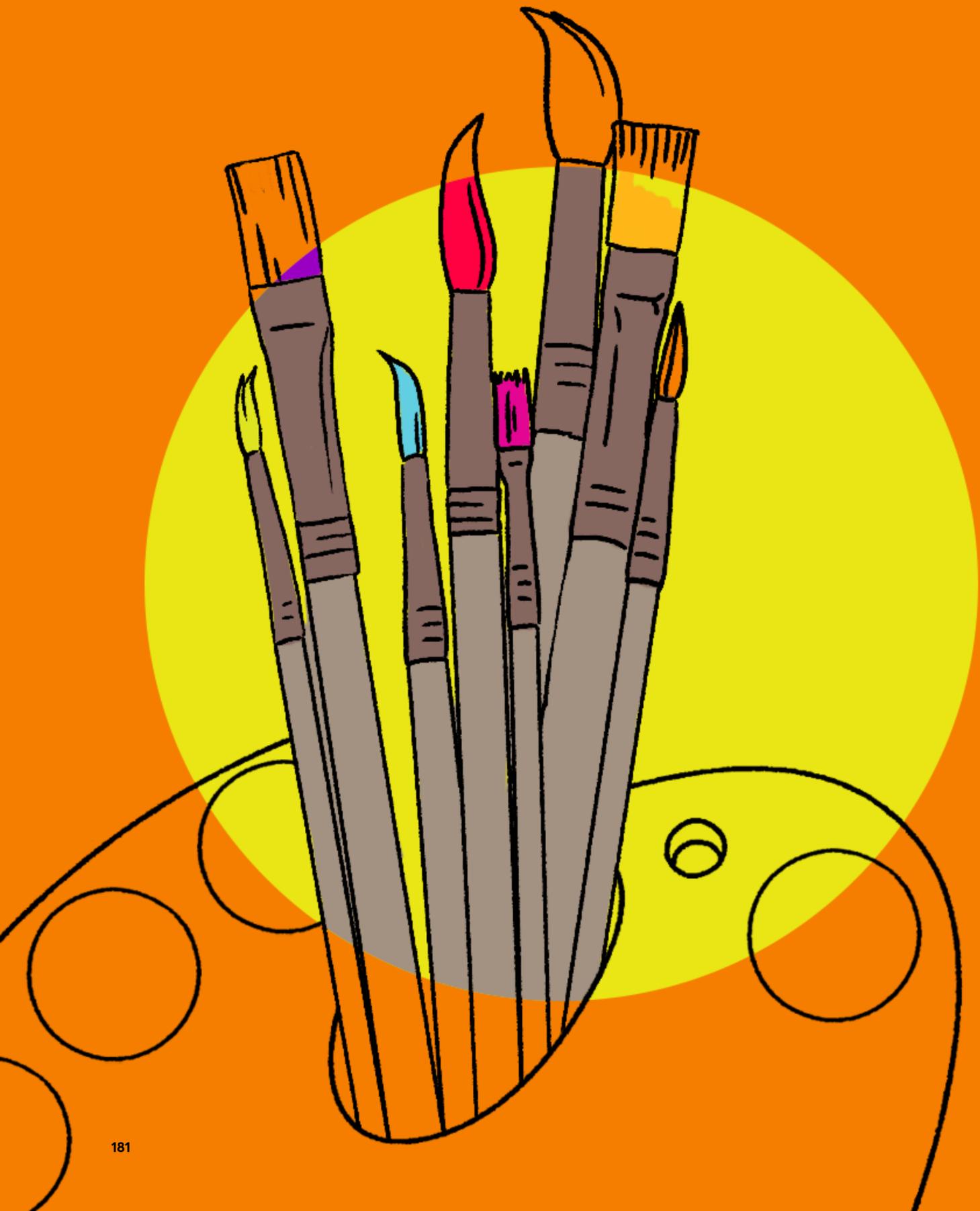
Como sociedad, no nos cuesta apoyar el lado científico de la cultura. Pero la ciencia resulta más eficaz cuando retiene su dimensión humana, es decir, cuando se encuentra posicionada con firmeza como una actividad cultural. Para encontrar la verdad y el conocimiento que sirvan a las necesidades de la humanidad de un modo más efectivo, necesitamos que el arte y la ciencia sean plenamente valoradas y colaboren entre sí. Cuando lo táctil y lo invisible están ambos presentes en nuestro pensamiento es que encontramos sentido y propósito. Así que invirtamos en el resto de la economía creativa con el mismo entusiasmo con que invertimos en el impacto científico, sabiendo que son parte del mismo proyecto más amplio: crear un mundo mejor para las generaciones venideras.

J. S. Bach tenía el don de ver a la humanidad con gran claridad, y su respuesta a ese conocimiento fue escribir música de empatía y esperanza, y no de ira o desesperación. Dondequiera que los seres humanos nos hemos reunido, hemos utilizado nuestras facultades creativas para buscar la verdad, construir confianza y servirnos unos a otros. Seguimos haciéndolo hoy, incluso en las circunstancias más difíciles. El poder de la cultura se halla en la conexión, nos conecta entre nosotros y con el mundo, ayudándonos a comprender que si sufres, yo sufro. Con aquella fuerza intrínseca y el apoyo adecuado, la cultura y la creatividad continuarán siendo la fuente más poderosa de soluciones humanas.



Yo-Yo Ma, por Jason Bell

Yo-Yo Ma nació en 1955 de padres chinos que vivían en París. Empezó a estudiar el violonchelo con su padre a los cuatro años, y tres años después se mudó con su familia a la ciudad de Nueva York, donde continuó sus estudios en la Escuela Juilliard. Tras su formación en el conservatorio, emprendió el estudio de las artes liberales y se graduó de Harvard con una licenciatura en Antropología. La carrera de Yo-Yo es un testimonio de su fe en el poder de la cultura para generar la confianza y la comprensión que son esenciales para una sociedad fuerte. Esta creencia impulsó a Yo-Yo a establecer el colectivo cultural internacional Silkroad y, más recientemente, a emprender el Proyecto Bach, una gira por seis continentes para interpretar las suites de J. S. Bach para violonchelo solo y una invitación a tener una conversación más amplia acerca de la cultura, la sociedad y los temas que nos conectan a todos.



Sarah Lang
Gestión de contenidos

Sarah es asociada senior en Upstart Co-Lab, y gestiona los acuerdos, eventos y grandes proyectos de Upstart, incluido este informe. Trabajó para varias organizaciones del arte y la cultura, y en educación, incluyendo, para el Lincoln Center Theater; el Centro de Teatro do Oprimido en Río de Janeiro, Brasil, y Teach for America.



Sarah East
Editora

Sarah es escritora y editora, y le interesa particularmente la inversión sostenible y de impacto y aquella que se realiza en las artes. Trabaja con organizaciones para las artes, fundaciones benéficas e instituciones financieras, ayudándolas a encontrar y contar sus historias.

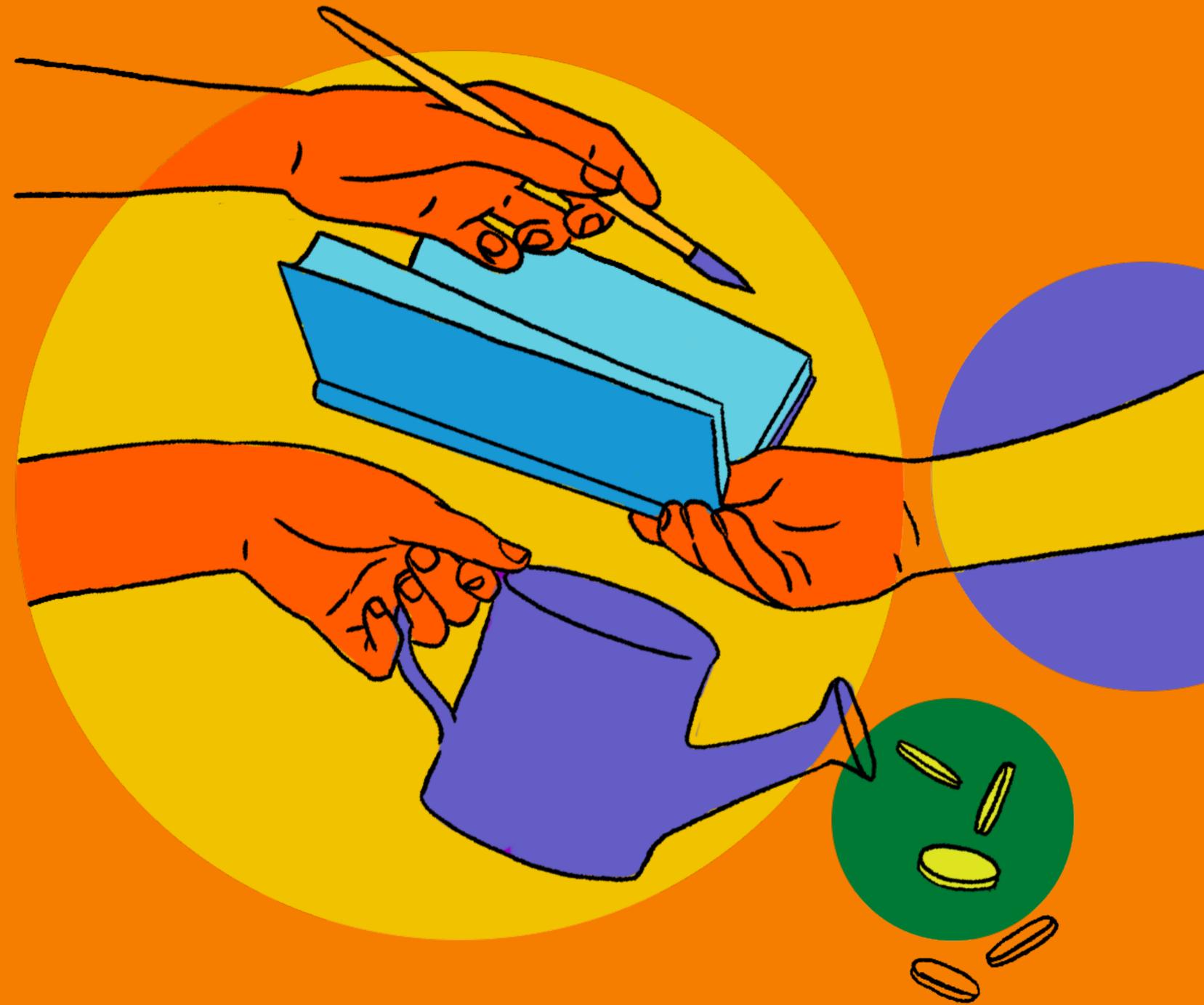


Rachael Bull
Contenido, logística y gestión de diseño

Rachael es directora de Programas de Nesta. Gestiona una cartera de inversiones dentro del sector Finanzas de Arte & Cultura, y ha colaborado con organizaciones del arte y la cultura para buscar audiencias más amplias, crear nuevos modelos de negocio y escalar ideas comerciales. Tiene experiencia en la gestión de proyectos contemporáneos de artes visuales, comisiones, exposiciones y premiaciones.



creatividad
cultura
y capital



Partners



Arts & Culture
Finance
by **nesta**



Upstart Co-Lab
CREATIVITY INVESTMENT MODEL