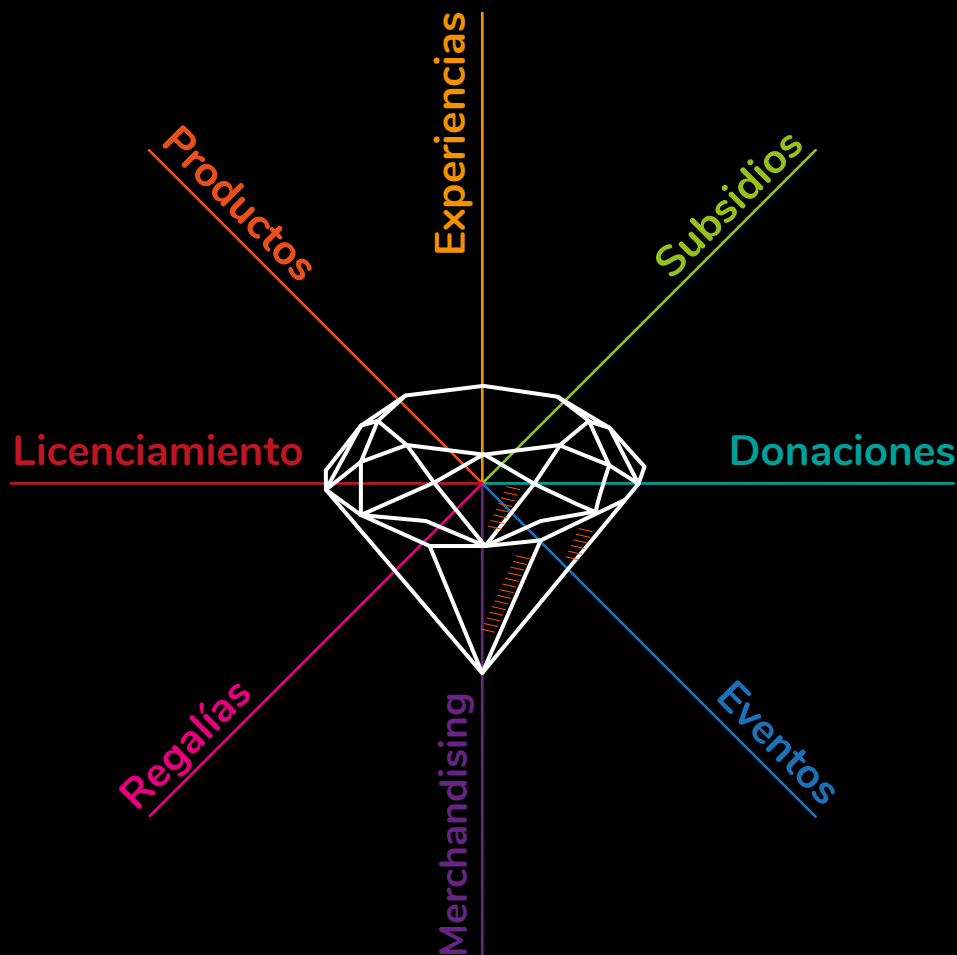


DIVERSIFICAR



**INGRESOS
MÚLTIPLES
PARA CREADORES**

**ESTRATEGIA
RADIAL**

Alex Paredes Lazo



 **ESTRATEGIA
RADIAL**



ESTRATEGIA RADIAL

Copyright de Alex Paredes Lazo.

Registro de propiedad intelectual N° 2020-A-1974

ISBN: 978-956-401-745-7

Primera edición, abril 2020.

Santiago de Chile.

Segunda edición, abril de 2021.

Santiago de Chile.

Título original: Diversificar.

Ingresos múltiples para creadores © 2020,

Alex Paredes Lazo

www.linkedin.com/in/alexparedeslazo

Todos los derechos reservados.

Estrategia Radial® 2019, N° 1313589,

de Alex Paredes Lazo

Todos los derechos reservados.

Editor:

Emiliano Aguayo Marín

www.linkedin.com/in/emiliano-aguayo

Diseño e ilustraciones:

María José Santibáñez Pacheco

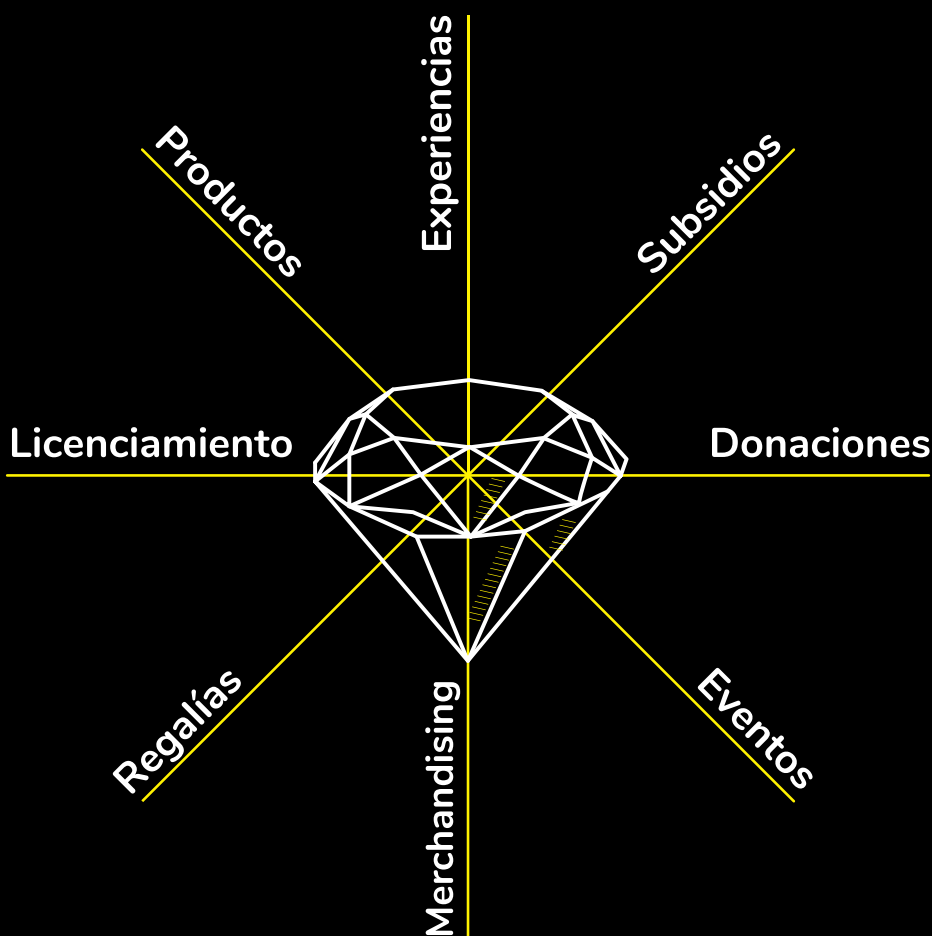
www.instagram.com/coteesantibanez

<https://www.behance.net/cotee>

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, o su incorporación a un sistema de registro informático, transmisión por cualquier medio, u otros, sin permiso escrito del titular de los derechos de copyright.

Todos los nombres y marcas referidas en este libro son marcas comerciales y/o derechos intelectuales de sus respectivos titulares. Su uso ha sido empleado conforme al artículo 71 y siguientes de la ley 17.336, y para fines meramente referenciales, académicos y de cita, en el contexto de la exposición de los contenidos propios de este libro.

DIVERSIFICAR



INGRESOS
MÚLTIPLES
PARA CREADORES

 **ESTRATEGIA**
RADIAL

Alex Paredes Lazo

8 PRÓLOGO DE FELIPE BUITRAGO

12 INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1.

18 FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA RADIAL

- 19 Los públicos no compran soluciones, compran emociones
- 23 La plusvalía en la Propiedad Intelectual
- 27 Estrategia Radial centrada en el público
- 31 Tiempos de abundancia de contenidos exigen diversificar
- 33 Estrategia Radial como innovación
- 35 Los 3 pasos de la Estrategia Radial

CAPÍTULO 2.

36 LA UNIDAD CREATIVA Y SU RADIALIDAD

- 37 Diversificación: Un fenómeno natural de las empresas creativas
- 38 Estrategia radial de Mundo Vita
- 40 Que es la Unidad Creativa
- 42 La Unidad Creativa como Entidad
- 44 Otros modelos Radiales
- 48 No es lo mismo "Diversificación" que "Dispersión"
- 50 Estrategia Radial de David Bowie

CAPÍTULO 3.

52 PRIMER PASO: CONEXIÓN EMOCIONAL

- 53 Las emociones nos conectan
- 56 La conexión emocional es la Propuesta de Valor
- 60 La neurona espejo como decodificador de emociones
- 62 La empatía construye identidad
- 64 El deseo toma las decisiones de corto plazo
- 67 Tu público, tu tribu
- 69 No es egocentrismo, es serotonina
- 70 Estrategia Radial de Futbol Club Barcelona

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 4. | |
| GESTIÓN DE PÚBLICOS | 72 |
| Honestidad y autenticidad construyen confianza | 73 |
| Ser divergente en vez de original | 76 |
| Los mil fans verdaderos | 80 |
| El ser humano es una medida | 84 |
| Lienzo de conexión emocional | 86 |
| Estrategia radial de Grumpy Cats | 88 |
| CAPÍTULO 5. | |
| SEGUNDO PASO: PIRÁMIDE DE PÚBLICOS | 90 |
| La bendita disposición de pago | 91 |
| Si no conoces tu público no tienes estrategia | 93 |
| Herramientas para explorar los perfiles de públicos | 96 |
| La paradoja del valor y el público | 99 |
| La Pirámide de Públicos | 100 |
| Niveles de la Pirámide de Públicos | 104 |
| El Valor Agregado como factor de conversión | 110 |
| Estrategia Radial de Zumba Fitness | 114 |
| CAPÍTULO 6. | |
| TERCER PASO: PORTAFOLIO DE OFERTAS | 116 |
| De la Pirámide de Públicos al Portafolio de Ofertas | 117 |
| La Estrella Radial y los 5 tipos de ingresos | 118 |
| Todas las ideas sirven | 128 |
| Viabilidad de Ofertas Potenciales | 131 |
| Evaluación de Viabilidades | 136 |
| Estrategia Radial de Blue Ocean Strategy | 138 |
| CAPÍTULO 7. | |
| EL LIENZO DE LA ESTRATEGIA RADIAL Y SU ANÁLISIS | 140 |
| Manos a la obra | 141 |
| Análisis de los 4 Cuadrantes | 146 |
| Cuando el mercado se expande | 150 |
| Como se provoca la expansión de mercado | 152 |
| Estructura Radial en el trabajo colaborativo | 154 |
| Portafolio de Unidades Creativas para inversionistas | 158 |
| Antes de despedirme | 160 |
| AGRADECIMIENTOS | 162 |
| BIBLIOGRAFÍA | 164 |
| CUADERNO DE EJERCICIOS | 166 |

ALEX PAREDES LAZO asesor internacional, conferencista, investigador y formador en Emprendimiento Creativo y Cultural. Durante 11 años ha apoyado más de 4.500 artistas, gestores culturales y emprendedores creativos en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, México y Uruguay.

Completa más de una docena de publicaciones sobre las Economías Creativas, como autor y colaborador. Sus investigaciones han sido referenciadas en políticas públicas y contenidos programáticos de universidades de la región.

Destacan; **Prácticas de emprendimiento creativo y cultural en América Latina – CORFO 2015** y la **Ruta del Emprendimiento Naranja – PNUD 2018**.

Director de Planeas.com y fundador de MentoresCreativos.com.

A mis hijas.

Prólogo

**“Contra toda opinión, no son los pintores sino los espectadores quienes hacen los cuadros.”
-Marcel Duchamp**

Al llegar al más pequeño de los planetas de su travesía, el Principito encontró un farol y un farolero. No había espacio para nada más. Y aunque el Principito no pudo quedarse y establecer el tipo de amistad que solo se podría con quien se comparte mil cuatrocientas cuarenta puestas de sol en 24 horas, alcanzó a conocer “la consigna” y apreciar su valor y su sinsentido: prender y apagar el farol incesantemente. Lo que solo se argumentaría en una época en la que el planeta girara más despacio, mucho más despacio, y aún así, era un gesto hermoso.

Las consignas que enfrentamos hoy no son diferentes. Algunas tienen valor, otras carecen de sentido y, en casos particulares, poseen valor y carecen de sentido a la vez. ¿Suena contradictorio? Claro, porque lo es. ¿Cómo podría tener valor algo que carece de sentido? Y a medida que nuestro mundo gira más rápido, numerosas “consignas culturales” refuerzan su valor como portadores de memoria e identidad, mientras que su sentido utilitario se desmorona frente a las nuevas tecnologías.

Esa es, en gran medida, la contradicción a la que responde *Diversificar*, con maestría y claridad. La *Estrategia Radial* de Álex Paredes. Y es importante hacer desde ya una constancia: Si estás buscando un texto centrado en validar proposiciones ideológicas y posturas culturalistas o mercantilistas, puedes dejar de leer en este instante. Este libro no es para ti. Si, por el contrario, sientes que necesitas entender qué está pasando en la actualidad, cuando mucha gente habla de las oportunidades de apostar a la cultura, de trabajar en las industrias culturales y creativas, de desarrollar una economía basada en arte, cultura y creatividad (o, como a mí me gusta llamarla: Economía Naranja), pero no logras encontrar una hoja de ruta sobre como "llegarle" a esas oportunidades, entonces te invito a continuar leyendo *Diversificar*. Este libro es para quienes se atreven a asumir el frecuentemente difícil y desagradecido reto de conectar la creación con su público, y de esta manera generar los ingresos que le permitan vivir del talento a artistas, creadores y a quienes les apoyan en sus tareas.

Se trata de una guía dinámica que no pretende ser definitiva, sino un mapa de referencia para sortear con agilidad las principales barreras del emprendimiento cultural y creativo consagrado a públicos. *Diversificar* nos entrega los tres pasos de la *Estrategia Radial*, para multiplicar por 5 las oportunidades de sostenibilidad económica.

Desde experiencias de nicho como las del afamado El Bulli, movimientos como la Zumba, el genio de David Bowie o el alcance global de Disney, Álex nos recuerda el papel central de los públicos, los prosumidores, las habilidades blandas y la circulación para una verdadera estrategia de gestión sostenible del talento. Y, claro, también se destaca el rol crítico, fundamental, que juega la gestión de la propiedad intelectual. Acá debo hacer un alto en el camino.

Cuando conocí a Álex, hace casi media década en Guadalajara, gracias a nuestro buen amigo Paulo Mercado, jamás imaginé que aquel sonriente contradictor, con acento chileno y un vestir descomplicado, se fuera a convertir en uno de mis mejores amigos. Lo que comenzó como un desacuerdo alrededor de la importancia del Derecho de Autor terminó en una docena de espacios académicos compartidos, una publicación conjunta (Ruta de Emprendimiento Naranja) y más brindis de los que es apropiado confesar abiertamente en esta época de redes sociales.

Naturalmente, celebro que hoy por hoy su concepción sobre la propiedad intelectual se haya acercado bastante a la que mi experiencia como economista, negociador e investigador apuntaba al momento de conocernos. Pero no subrayo esto para reclamar una victoria. Todo lo contrario, aprovecho este punto para destacar que ha sido gracias a nuestra cercanía que dentro de mí también he podido adoptar la sabiduría de sus experiencias más cercanas con el emprendimiento, el desarrollo local y la mentalidad del artista. Hoy mi comprensión sobre el papel transformador de la cultura en lo personal y comunitario es muy superior al que tenía cuando lo conocí, y ha sido gracias a la generosidad que tiene para compartir sus conocimientos y la paciencia a mis peroratas tecnocráticas.

Diversificar no será el último ni el mejor libro de Álex Paredes. Su mejor libro será “el siguiente”, y “el siguiente” siempre será el mejor. Yo solo espero, de vez en cuando tener el privilegio de poner mi nombre junto al suyo en la portada y, seguir disfrutando y creciendo con su amistad.

Los invito entonces, a hacer como el Principito, a ver con el corazón más allá de lo que nos permiten los ojos y comprender que lo que enfrentamos no es problemas con forma de sombrero, sino oportunidades del tamaño de un elefante.

Economista, experto en economía creativa y coautor de los libros La Economía Naranja y The No Collar Economy.



Introducción

Ernest Luis Parod fue mi tatarabuelo. Estudió en la Escuela Nacional de Artes y oficios de Châlons, Francia, en la década de 1870, y es el primer artista de la familia del que tenemos registro. Sus cuatro generaciones siguientes han heredado un surtido de talentos, especialmente en las áreas musicales, las artes visuales y literarias.

Por mi parte, siempre quise ser músico. Incluso, estudié 2 años en el Conservatorio de Música, mientras otros familiares también flirtearon con el mundo del arte, pero no persistieron en su deseo de dedicarse exclusivamente a ello, porque ganaban menos de un tercio que en otras labores no creativas.

Por supuesto, ante la carrera del tatarabuelo, varios en la familia nos sentimos frustrados. Pero, no sólo nos pasó a nosotros. Descubrí, con el tiempo, que también a muchos otros... A varios de mi generación y a tantos jóvenes de hoy.

Tristemente convencido de no poder seguir en el mundo de la música, y aunque parezca incomprensible, estudié la carrera de Contador Auditor, que me llevó a trabajar en administración financiera y control presupuestario. Era un contable más, alejado del mundo del arte y la creación, hasta que se produjo el milagro. De repente, me convertí en ejecutivo en una Incubadora de Negocios, donde conocí el concepto de Industrias Culturales y Creativas.

Fue una luz, un escape, una oportunidad. Encontré convergencia en una disciplina donde se encontraba el talento creativo con estrategias de desarrollo sostenible, donde el músico y el financiero que soy, por fin se encontraban ¡sin contradicciones!

Desde ese día, me autoimpuse volver a tomar la guitarra y crear canciones, sin dejar de usar el Excel para llevar las cuentas y, con esta unión de creatividad y economía, aportar herramientas de sostenibilidad económica a los artistas.

Ya es más de una década feliz en estas lides. Investigando, formando y dando a apoyo a emprendedoras y emprendedores creativos, con quienes no oculto mi anhelo más profundo de ayudarles a conseguir bienestar económico.

¹ Del libro *The Value of Culture: On the Relationship Between Economics and Arts*, capítulo *Market Value and Artists' Earnings*

² Aludiendo al libro *Malcolm Gladwell "Outliers"* (2012) y la regla de las 10.000 horas.

¡No quiero un mundo donde los artistas no puedan vivir de su talento! Pero al contrario de lo que la gente cree y el imaginario de los medios enseñan, muchos artistas y creadores viven por debajo del nivel de pobreza de sus países. Ya en 1995, la investigadora Ruth Towse determinó que los artistas y creadores británicos, en promedio, ganaban por debajo de los niveles de subsistencia, en pobreza¹.

Es por esto que decidí sistematizar lo que considero la fórmula de las empresas creativas exitosas: La diversificación.

Y en esto no estoy solo, me acompañan más de diez mil horas de investigación, desarrollo y prácticas² con más de mil creativos, y una amplia bibliografía que nos ayuda a argumentar mejor esta propuesta.

Si podemos decir que la diversificación de ofertas en diferentes productos y servicios es propia de la naturaleza de las empresas creativas, era justo y necesario estudiar el fenómeno, descifrarlo y convertirlo en un Modelo Generador de Valor.

Este libro sistematiza acciones básicas para desarrollar una estrategia que cambiará paradigmas en creadores e industria.

Se trata de **Estrategia Radial**, que promueve a la diversificación como principal generador de **escalabilidad** en las industrias creativas y permite multiplicar oportunidades, consiguiendo que las empresas creativas tengan una carta de navegación hacia nuevos públicos y múltiples ingresos.

Generalmente, aprendemos a desarrollar el talento de forma autodidacta o en academias, pero muy poco aprendemos allí de cómo generar ingresos con ese recurso creativo. Incluso, si se hace, es más común aprender los modelos tradicionales de venta de tickets o conseguir emplearse en una productora, ignorando que podemos desarrollar múltiples otras maneras para la generación de ingresos, que en este libro expondremos.

Cuando escribía este libro, jamás pensé que lo terminaría en tiempos de cambios tan drásticos; estallidos sociales en varios países de Latinoamérica, y la pandemia por Coronavirus que ha generado el mayor aislamiento social a nivel mundial. Todo esto ha impactado dolorosamente a muchos artistas, emprendedores y empresas creativas.

Temí no fuera un buen momento para lanzar un libro. Pero al reunirme con muchos trabajadores de la cultura y el espectáculo, me declaraban lo mismo: necesitamos aprender a diversificar nuestras propuestas para no quedar sin ingresos. Esas conversaciones me empujaron a lanzar este libro y ponerlo a disposición de ustedes, para aportar un mensaje esencial: En tiempos de crisis la clave es diversificar.

Y para calentar motores, realicemos ya un vistazo rápido en lo que pronto ahondaremos con detalles, ejemplos y consejos.

Con mi equipo hemos trabajado para hacer un libro de fácil, didáctica y rápida lectura, con ejercicios aplicados, ejemplos y citas bibliográficas para que cada emprendedor creativo desarrolle y amplíe su propio camino investigando.

En el capítulo 1 abordaremos una serie de fundamentos sobre la **Diversificación**, tarea no fácil, que romperá mas de algún paradigma de la siempre activa economía creativa.

El capítulo 2 nos permite identificar un nuevo elemento para este sistema, la **Unidad Creativa**, que puede ser un sujeto, objeto, lugar, disciplina o relato que funcione como eje de las ofertas que se construyen en su entorno, como la marca ZUMBA, una Unidad Creativa que goza de muchos seguidores que conectan y consumen sus ofertas alrededor de ella, ya sea como franquicia en gimnasios, la certificación de instructores, eventos, merchandising, música y hasta viajes en crucero.

En el capítulo 3 desarrollaremos la **Conexión Emocional** entre la Unidad Creativa y el público, y cómo este vínculo se convierte en identificación, deseo y fidelización, gracias a la empatía. Descubriremos que esa conexión es la verdadera propuesta de valor para nuestro público y que su valoración se convierte en retribución económica.

En el capítulo 4 complementaremos la materia anterior con conceptos muy útiles para la gestión de públicos, la relación que desplegamos con “otros humanos” y desarrollaremos el lienzo de la conexión emocional.

En el capítulo 5 analizaremos cómo la diferente disposición de pago de los públicos construye una **Pirámide de Públicos**, desde los que no pagan, pero consumen masivamente, hasta los que pagan cualquier precio por una oferta exclusiva.

Aprenderemos cómo el valor agregado impulsa la conversión de públicos que estén dispuestos a pagar.

Para el capítulo 6 aplicaremos la diversificación al construir un **Portafolio de Ofertas**. En él podremos diseñar ofertas para los diferentes públicos separados por su disposición de pago y analizaremos la viabilidad de las alternativas de oferta que identifiquemos. En este capítulo nos encontraremos con un regalo especial: la Estrella Radial o las 5 formas de generar ingresos que cualquier creador y su obra puede lograr.

El capítulo 7 será la síntesis de lo desarrollado en el curso del libro y el análisis estratégico de los resultados para conseguir mejoras en la estrategia, ya sea que el creativo esté iniciando su estrategia de diversificación, o ya tenga ofertas en curso y requiera resolver y optimizar las propuestas a su público.

Bienvenidos a las nuevas emociones de sus públicos, a las pirámides de un nuevo mundo y al portafolio de magia y sostenibilidad.

**¡PIENSA RADIAL
Y CONSIGUE
BIENESTAR
ECONÓMICO!**



Capítulo 1

Fundamentos de la Estrategia Radial

Los públicos no compran soluciones, compran emociones

Nos relacionamos con públicos, vendemos a clientes y medimos las audiencias.

³ Artículo escrito por Theodore Levitt en Harvard Business Review. Julio-Agosto 1960, p. 45-56.

Ya en los años '60, Theodore Levitt, en La miopía en el marketing³, acuña una frase que se hizo célebre: “La gente no compra productos, compra soluciones”, que para la época fue romper un paradigma profundo. Levitt hacía el llamado a que las empresas pusieran foco en la solución y no en el producto.

Para esa época, los emprendedores exitosos aprendían a descubrir esas necesidades e inventar soluciones. Los años 80 son recordados por el inicio de los programas televisivos “Llame ya”, que exhibían patentes de invenciones en su mejor momento, ofreciendo soluciones a problemas tan antiguos como recién creados.

Pero ¿qué nos puede responder un músico, un pintor o un audiovisualista, si le preguntamos qué necesidades de mercado resuelve su obra?

En nuestro rol de formadores y asesores, muchas veces realizamos esta pregunta a artistas y gestores de públicos. Una pregunta que, en el mundo del emprendimiento, no es antojadiza ni poco empática, simplemente, su respuesta es un dato importante ante cualquier desarrollo de negocios.

Business Model Generation, Lean Startup y Design Thinking, entre otras herramientas, funcionan muy bien para el diseño de ofertas a empresas, pero para ofertas orientadas a públicos, pocas veces funcionan, porque son modelos heurísticos destinados a hallar un problema y crear una solución.

Con públicos de arte, cultura, ocio y entretenimiento, el impulso de consumo responde a conexiones emocionales y no a problemas o necesidades que requieran solución.

A medida que vamos subiendo en la pirámide de Maslow⁴, las motivaciones son más emocionales y menos fisiológicas.

⁴ Abraham Maslow, psicólogo humanista estadounidense que el año 1943 publicó "A Theory of Human Motivation", donde presenta su teoría de la jerarquía de las necesidades humanas.



⁵ Zygmunt Bauman en su libro Tiempos Líquidos, 2007..

Una explicación es el tránsito de una modernidad sólida a una modernidad líquida, entendida así gracias al sociólogo y filósofo Zygmunt Bauman⁵. En la época laborista de la modernidad sólida, el consumo servía para resolver una necesidad o un problema, y se adquirirían soluciones duraderas, que sólo eran reemplazadas por su eventual obsolescencia o porque aparecía una solución mejor. No olvidemos que, hasta hace poco, unos 30 años atrás, el automóvil familiar envejecía junto a sus dueños.

En nuestra época de modernidad líquida, tiempos de internet y tecnologías cotidianas, el modelo de consumo evoluciona. Hoy se enfoca en el “deseo”, por sobre la necesidad. Ya no se cambia el smartphone porque no funciona, sino porque queremos renovar la emoción de vivir la experiencia del nuevo modelo promocionado en televisión o en la red social de moda.

Ya no se venden automóviles sólo por sus características técnicas, sino por la aspiración de usar tal o cual modelo estético. Incluso, su valor ya es detonante de compra. No sabemos si es caro sólo por ser caro, pero asumimos que eso es símbolo de poder y lo queremos representar.

La cultura del consumo cambió, y más allá de los juicios de valor, debemos adaptarnos a este nuevo escenario. No podemos utilizar solo herramientas heurísticas para el emprendimiento creativo, sino que también otras para el desarrollo de las conexiones emocionales con sus públicos. Al fin y al cabo, la mayor generación de oferta de artistas, creadores y gestores está dirigida a públicos.

Hace un tiempo conocí a Ferran Adrià, el creador de El Bulli, el restaurant y escuela de innovación gastronómica más importante y disruptivo de los últimos años.

Sólo por insistir con el modelo heurístico, le consulté cuál era la “necesidad” que resolvía su restaurant, El Bulli⁶, para ver si podíamos encontrar una respuesta al por qué la gente tomaba reservas con un año de anticipación y estuvieran dispuestos a pagar más de 250 euros por cenar allí. Él sólo respondió: “Ninguna. Es sólo una cuestión de preferencia”.

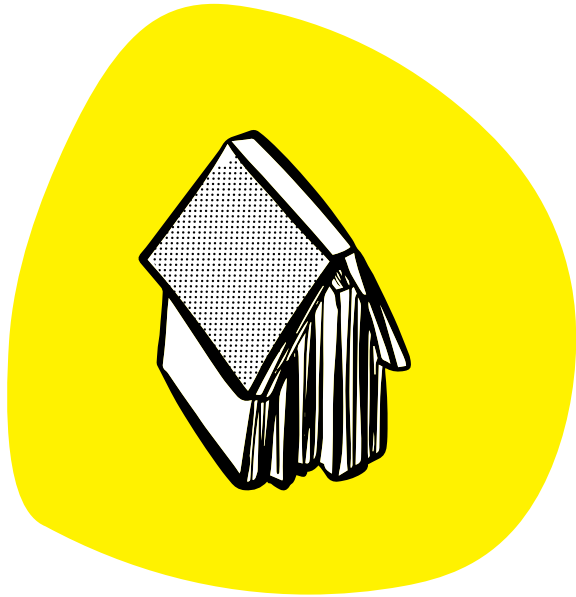
⁶ [https://
elbullifoundation.com/](https://elbullifoundation.com/)

Nadie se sentó ahí por hambre o sed, sino por el deseo de vivir una experiencia única que movilizara sus emociones. Ni en un restaurant, cine o video juego existe la necesidad fisiológica que genere una disposición de pago tan alta. En las economías creativas son otros gatilladores de consumo.

Entonces, debemos cambiar la pregunta al creativo que trabaja para públicos: ¿Con qué emoción te conectas con tu público?

La estrategia radial ofrece una herramienta para gestionar la conexión emocional con tus públicos.

**La conexión emocional es, por lejos,
el mayor motivo de consumo en
públicos.**



La plusvalía en la Propiedad Intelectual

El ser humano es un creador desde hace 3 millones de años, que es cuando produce sus primeras herramientas. Hace 13 mil años desarrolla la agricultura, la rueda es inventada hace 6 mil y con ella construye sus primeras civilizaciones.

Hoy, el ejercicio de la creación ha evolucionado y se ha tecnificado, dando paso a especializaciones y a una economía capaz de medir la riqueza generada del talento desde los derechos de propiedad intelectual, de autor, marcas, patentes y otros.

Aunque parezca difícil de creer, la propiedad intelectual

Así como la tierra es el patrimonio del agricultor y para el fabricante su maquinaria, el patrimonio que genera y capitaliza un creativo son sus derechos de propiedad intelectual.

puede llegar a convertirse en rentas actuales y futuras para la jubilación de los creativos, al igual que lo hacen las personas con propiedades inmobiliarias que le generan rentas. Para ello debemos aprender a monetizar las creaciones que son fruto de nuestro talento.

The Walt Disney Company, en su reporte financiero de 2018⁷, declara que el éxito de sus negocios depende en gran medida de la protección y mantención de los derechos de propiedad intelectual de sus productos y servicios de entretenimiento, los que ascienden a USD 6,8 millones, que generan ingresos por USD 60 millones anuales, es decir, retorna más de 8 veces su inversión en propiedad intelectual.

No podríamos decir que eso sólo le pasa a Disney, porque es un fenómeno natural de las empresas creativas. Aunque no todos los creativos entienden los beneficios de generar, proteger y monetizar sus creaciones.

La gestión de propiedad intelectual aún es ajena para gran parte de éstos, en especial en América Latina, donde sólo el 34,8% de los emprendedores creativos han registrado sus derechos de propiedad intelectual (DPI) o derechos de autor, según las respuestas obtenidas en el estudio *Emprender un futuro naranja* del BID (2018)⁸.

Algo similar descubrieron De León y Fernández, en su

⁷ The Walt Disney Company, Fiscal Year 2018, Annual Financial Report.

⁸ Libro electrónico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que explora cómo son los emprendedores latinoamericanos y caribeños de las industrias creativas y culturales, sus percepciones, fracasos, éxitos y la salud de sus emprendimientos.

⁹ Innovation startups and intellectual property management. Strategies and evidence from Latin America and other Regions. Autores Ignacio de León y José Fernández Donoso. Editorial Springer, 2017.

¹⁰La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) y la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), atendiendo a la necesidad de actualizar las estadísticas culturales en la ciudad y fortalecer el sistema de información económica de la Cuenta Satélite de Cultura de Bogotá.

¹¹Forbes.com, artículo The Real Patent Crisis is Stifling Innovation. Invitado en columna de Daniel Fisher (Forbes Staff), 18 de junio de 2014.

estudio Innovación, Startups y Gestión de la Propiedad Intelectual⁹, donde explican que el 70% de las empresas encuestadas no relacionan sus ingresos con la propiedad intelectual. Los dos motivos principales de desincentivo son:

- 1.- El registro tiene altos costos, lo que lo transforma en un trámite al que pocos acceden.
- 2.- No saber monetizar esos derechos, ya que no existe un beneficio económico directo al registrar sus obras.

Según la Caracterización de Industrias Culturales y Creativas de Bogotá¹⁰ 2018, del 30,5% de los creativos bogotanos que registran sus obras, sólo el 20,2% percibe ingresos a partir de sus obras, es decir, que a penas el 6% de los creativos.

Ya lo advertía Jay Walker¹¹, magnate de las patentes de utilidad y presidente ejecutivo de Walker Innovation, cuando en 2014 declaró para Forbes.com que el 95% de las patentes activas no logran ser comercializadas, a pesar de la enorme suma de USD 5 billones invertidos en ellas.

Sólo el 6% de los creativos monetizan sus propiedades intelectuales.

Hay que tener en cuenta que los derechos de propiedad intelectual no conducen automáticamente a la monetización, sino que requieren modelos de ventas y desarrollo de plusvalía que mejoren las condiciones económicas de los creadores y la economía creativa. Es aquí donde la Estrategia Radial se convierte en una

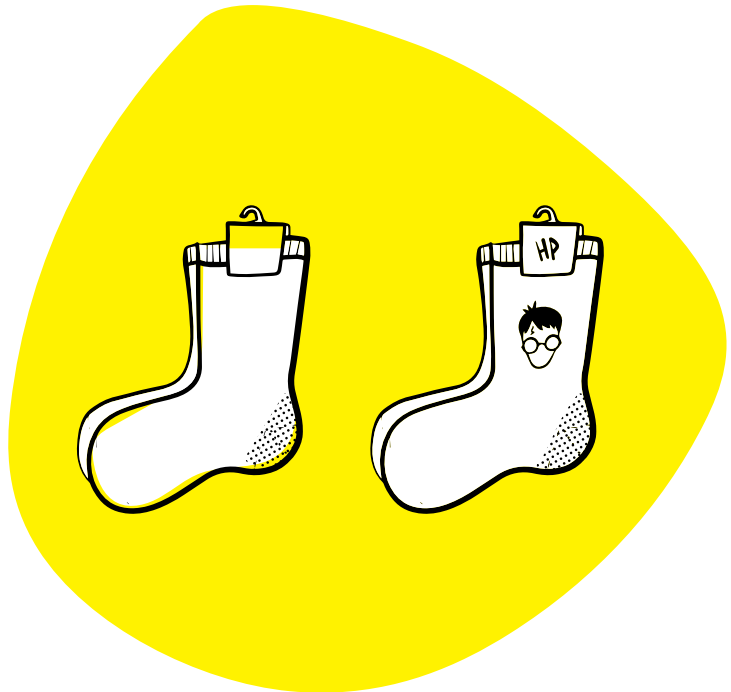
oportunidad como modelo de gestión de propiedad intelectual, para la generación de ingresos. Si bien la analizaremos más adelante con más detalle, podemos decir que se fundamenta en que los públicos toman decisiones de compra según las conexiones emocionales, tal como lo hacen con Walt Disney Company, David Bowie, Fútbol Club Barcelona y Zumba, entre otros casos que exhibiremos. Mientras más fuerte la conexión emocional con el público, más aumenta la plusvalía del patrimonio intelectual.

Desde ahí, generar diversificación de las ofertas, incentivar la multiplicación y la escalabilidad de las propiedades intelectuales, está a un paso.

La propiedad intelectual es un recurso escalable, expansible y no se gasta cuando se usa.

Estrategia Radial centrada en el público

Nuestra premisa es que el consumidor siempre decidirá comprar la alternativa con la cual conecta emocionalmente. Entre un par de calcetas común y otra con estampado de Harry Potter, lo más probable es que termine eligiendo las del joven mago, si es su fan, aun cuando tengan un precio más alto. Mientras más fuerte es esa conexión, mayor será la disposición de pago que el público defina para esa propuesta de valor.



Si la propuesta es valorada por un público determinado, estos estarán dispuestos a pagar.

Entonces, lo que nos dará sostenibilidad económica no es nuestra propuesta, sino el valor que ese público le otorgue.

Si nos centramos en el producto, estaremos preocupados por la protección de cada oferta y jamás sabremos si al público le interesó o no. Los descuidaremos y, con ello, perderemos su disposición de pago.

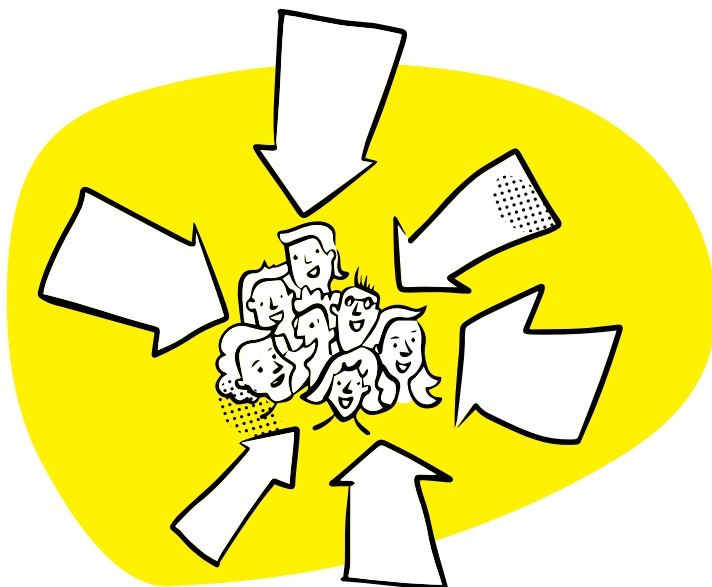
PROPOSTA
DE VALOR = TENEMOS UNA PROPOSTA
Y EL PÚBLICO LA VALORA

Si desarrollamos proyectos sin involucrar a los públicos desde el primer minuto, tendríamos que dejarlo todo en manos de la suerte, ya que las ideas no testeadas son sólo hipótesis hasta que son validadas por ellos.

Al igual que con otras estrategias, coincidimos con la importancia de poner al público o cliente al centro de nuestro negocio, porque es la fuente principal de nuestra sostenibilidad económica. Entonces, es lógico que debamos permear toda nuestra cadena de valor. Indagar para crear, validar para producir, difundir para vender y distribuir para llegar al mercado.

Incluso, en estas áreas creativas, es más importante el valor que el público le otorga que la misma propuesta.

Es peligroso generar estrategias centradas en la creación, obra o producto y no en el público, ya que gastaremos tiempo y recursos en crear algo que difícilmente sabremos si a ellos le interesará o no.



¿Qué pasaría si nadie está dispuesto a pagar por nuestras creaciones? ¿Nos parecería frustrante? Lo que es peor: ¿Nuestro talento no estaría siendo valorado por los demás?

Ray Holiday, en su libro *Un best seller para toda la vida*¹², explica por qué no nos podemos dar el lujo de esperar para saber a quién está destinado lo que hacemos.

La ausencia de público futuro no es sólo un problema comercial, sino también artístico. Es necesario tener una idea de quién es ese público ideal. Se debe pensar en él cuando se está creando. De lo contrario, la obra se convierte en un “poema a sí mismo”.

Es probable que esto sea un conflicto para muchos creadores que desarrollan su proceso creativo desde el “yo”. Pues bien, si pretendemos que nuestro talento sea fuente de bienestar económico, también tendremos que crear pensando en otros.

**Es importante hacerse la pregunta:
¿Para quién hago esto y qué entrego a esa persona?**

¹² *Un best-seller para toda la vida: Cómo crear y vender obras duraderas*, de Ryan Holiday. Editorial Océano, 2019.

Tiempos de abundancia de contenidos exigen diversificar

Recuerdo que el consejo más escuchado de niño fue: sé bueno haciendo una sola cosa.

¹³<https://tengasepresente.blogspot.com/2018/05/el-90-de-todos-los-cientificos-que.html>

¹⁴<https://flixable.com/netflix-museum/>

¹⁵<https://www.unocero.com/entretenimiento/musica/cuantas-canciones-hay-en-spotify-apple-music-youtube-music-google-play-music-y-deezer/>

¹⁶Chris Anderson, editor jefe de la prestigiosa revista Wired. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, 2008

¹⁷ *Abundancia: El futuro es mejor de lo que piensas*, del dr. Peter Diamandis (Fundador y Presidente Ejecutivo de la Fundación XPRIZE) y Steven Kotler, 2012.

Esto marcó a varias generaciones con un concepto de especialización uni-funcional. Tal vez porque era una época en que la producción, difusión y distribución no contaban con tecnologías que las han democratizado, especialmente en la industria de los contenidos.

Hoy, el 90% de los científicos¹³ que ha conocido la humanidad están vivos y generando patentes. Netflix contiene más de 7.300 títulos audiovisuales¹⁴, que significan 5 veces más títulos que las películas estrenadas por Hollywood durante toda la década de los '50. YouTube Music¹⁵ acumula más de 65 millones de tracks musicales con propiedad intelectual legítima.

Como dice Chris Anderson, en *La economía long tail*¹⁶: “Estamos pasando de una economía de la escasez a otra de la abundancia, donde hay tantos productos como nichos de consumidores”. Anderson critica que toda la disciplina económica han dado una atención prioritaria a la escasez de recursos en vez de la abundancia de producción, espacios de ventas, distribución y demás opciones que nos otorga la democratización de las tecnologías.

También lo dice Peter Diamandis en el libro *Abundancia*¹⁷. Estamos en un momento donde la tecnología está elevando con creces los niveles de vida de las personas, resolviendo las necesidades en la base de la pirámide de Maslow para dar paso al concepto de abundancia global, lo que permitirá la libertad suficiente para que la gente persigan sus sueños, creando y co-creando sin las limitaciones que ha tenido la humanidad.

En esta dinámica de nuevas economías, diversificar es la manera de resolver la sostenibilidad económica de los negocios, en especial de los creativos, gracias a la gestión de y sus propiedades intelectuales.

Si aprendemos a pensar radialmente desde un principio, tendremos una perspectiva mucho más amplia de las oportunidades, la generación de ingresos y el poder de la propiedad intelectual.

La diversificación en negocios multi-ingresos, se convierte en el nuevo paradigma frente a creativos que tradicionalmente trabajan en una sola fuente de ingresos. Sino, haz memoria de cuantas formas de ingresos te enseñaron en la facultad...

Estrategia radial como innovación

¹⁸ La cadena de valor de Michael Porter, concepto presentó al mundo en su libro de 1985 "Ventaja Competitiva".

¹⁹ Blue Ocean Strategy, libro publicado en 2005 y que propone la diferenciación en vez de la competencia.

²⁰ La Economía Creativa. Una guía introductoria por John Newbiggin https://cerlalc.org/wp-content/uploads/publicaciones/olb/PUBLICACIONES_OLB_La-economia-creativa-una-guia-introductoria_V1_010210.pdf

Si la diversificación es una característica propia de las industrias creativas, era necesario estudiar este fenómeno, descifrarlo y convertirlo en un modelo generador de valor.

La evolución del management ha avanzado de esta forma. Basta con recordar el impacto que generó Michael Porter, a fines de los años '90, con sus publicaciones sobre "cadenas de valor"¹⁸, o La Estrategia del Océano Azul de Cham Kim y Renée Mauborgne¹⁹, que nos enseñó a diferenciarnos para evitar competir, en una época donde toda la literatura técnica nos enseñaba a luchar contra los competidores.

Desde 1998 que se viene hablando de economías creativas, cuando el gobierno del Reino Unido las define²⁰, sin embargo, ha sido muy escaso el desarrollo de metodologías y estrategias enfocadas en las industrias creativas.

En este contexto, está el ejemplo de las instituciones de educación superior y agencias públicas que entregan herramientas para la sostenibilidad de los emprendedores creativos, pero donde muchas de esas herramientas son para el emprendimiento misceláneo, con el respectivo conflicto entre modelos heurísticos vs consumo emocional.

Este libro sistematiza acciones básicas para desarrollar una estrategia ya investigada, revelada y diseñada durante 3 años de trabajo, creando una aplicación simple y eficaz que cambia paradigmas en creadores e industria.

La Estrategia Radial:

- a) Persigue la **escalabilidad** en emprendimientos y empresas creativas.
- b) Permite multiplicar oportunidades al reconocer nuevos públicos.
- c) Desarrolla modelos de negocio multi-ingresos.

Por supuesto, esto no afirma que todas las empresas serán millonarias como Disney, pero sí lograr mayor sostenibilidad y bienestar económico para sus creadores y la economía de su país.

Los 3 pasos de la Estrategia Radial

Una estrategia radial con 3 pasos para su desarrollo:

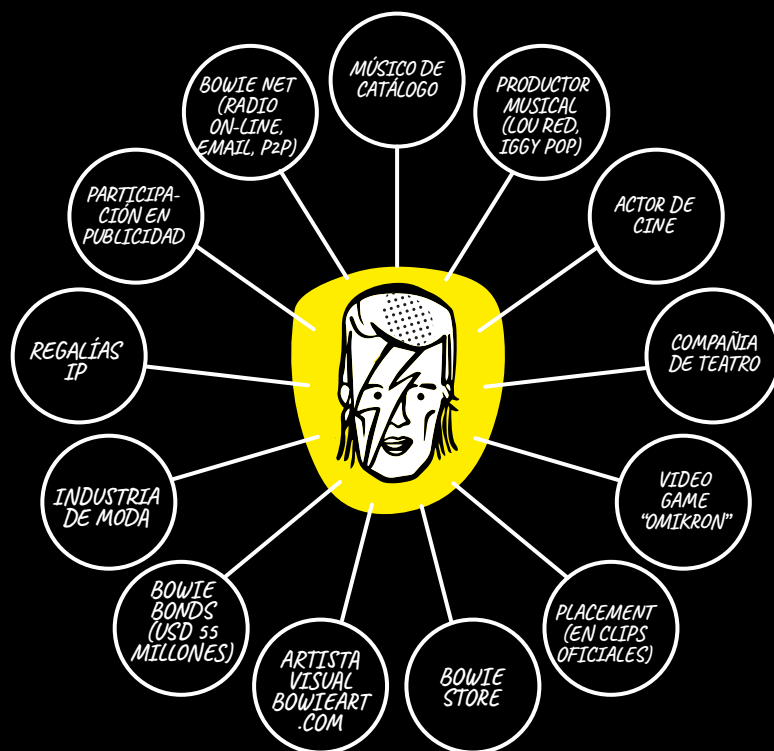
1. Desarrollar una conexión emocional con el público objetivo. Porque ellos no consumen por necesidad, sino que por deseo. La conexión emocional es la principal propuesta de valor.
2. Determinar una pirámide de públicos clasificándolos de menor a mayor disposición de pago. Si nuestros públicos tienen diversas disposiciones de pago no podemos ofrecer a todos lo mismo.
3. Construir un portafolio de ofertas que cubran los deseos de cada público. Y que ese portafolio sea viable, organizado y estructurado para soportar la operación de la empresa.

En los próximos capítulos nos permitiremos descubrir nuevos elementos, como la Unidad Creativa que es el verdadero vínculo que creamos con los públicos; visualizaremos como se diferencian esos públicos desde su disposición de pago; desarrollaremos las ofertas diversificadas con las cuales los atenderemos; y analizaremos la mejor manera de generar valor.

Públicos y seguidores otorgan diferentes formas de **retribución económica** a los creadores. Entender esa diversidad implica desarrollar diferentes ofertas para atenderlos a todos.

La diversificación es natural en empresas creativas exitosas como Lucasfilm, y en creadores como David Bowie.

Fue necesario estudiar este fenómeno, descifrarlo y convertirlo en un método, al que llamamos **Estrategia Radial**.



www.estrategiaradial.com