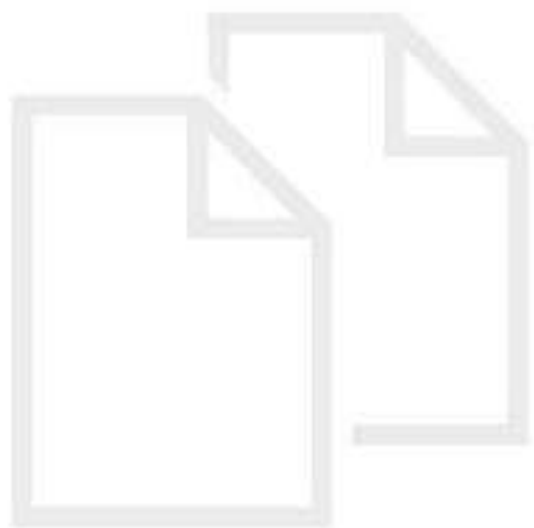


Asignatura

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo.

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INDUSTRIAS CULTURAS Y CREATIVAS



Guía docente

Profesor: <Sandra Álvaro Sánchez>

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

I. DATOS DEL PROFESOR.

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|---|-----------|--|----------|---|
| Nombre y apellidos | | | | | | |
| Experiencia docente | < 5 años | x | 5-10 años | | >10 años | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Doctorado Internacional en Filosofía - Universidad Autónoma de Barcelona, Noviembre 2016 (especialidad en arte y nuevas tecnologías)</i> - <i>Máster en Estética y Teoría del Arte Contemporáneo - Universidad Autónoma de Barcelona, 2008</i> - <i>Técnico superior en Bellas Artes - Escola Massana, 2005</i> - <i>Máster en Filosofía de la Cultura y Antropología Filosófica - Universidad de Barcelona, 2001</i> - <i>Licenciatura en Filosofía - Universidad de Barcelona, 1999</i> | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Profesora asociada de la Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Arte y Musicología. - 1 año</i> - <i>Profesora del Máster de Gestión de Industrias Culturales y Creativas UEMC. - 1 año</i> - <i>Profesora y desarrolladora del programa docente de la Licenciatura Arte y Tecnología del Estudio Roy Ascott de la DeTao Masters Academy y SIVA (Instituto de Artes Visuales de Shanghai) - 1 año</i> <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tutoría de alumnos y dirección de proyectos creativos (desarrollo interfaces visualización de datos) durante la estancia en La Universidad de UCLA como investigador- becario del programa de Analítica Cultural de IPAM (Instituto de Matemáticas Puras y Aplicadas) - 2016</i> - <i>Tutoría de alumnos y dirección de proyectos creativos durante la estancia en el Laboratorio Paragraphe de la Universidad París 8, como investigadora/ artista invitada - 2009-.</i> | | | | | |
| Experiencia profesional | < 5 años | | 5-10 años | | >10 años | x |
| - <i>Consultora Freelance- 2 años</i> | | | | | | |

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

| | | | | | | |
|---------------------------|---|--|-----------|--|---------|--|
| Experiencia investigadora | <ul style="list-style-type: none"> - Consultora de Recursos Humanos en Serve The People First- 1 año - Escritora Freelance y Colaboradora del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona - 3 años - Artista y productora cultural freelance - 13 años | | | | | |
| | < 5 años | | 5-10 años | | 10 años | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - IPAM Fellow (2016-2018) Programa de Analítica Cultural del IPAM (Instituto de Matemáticas Puras y Aplicadas en UCLA (Universidad de California Los Ángeles) - Artista- Investigadora Invitada del Laboratorio Paragraphe (Departamento de Humanidades Digitales - antes Hipermedia) de la Universidad Paris 8 (2008-2009) <p>Publicaciones:</p> <p>Álvaro, Sandra. (2018). “A topological space for design, participation and production. Tracking spaces of transformation” at <i>New perspectives on the implications of peer production for social change, Journal of Peer Production, Issue 13: OPEN</i> http://peerproduction.net – ISSN 2213-5316</p> <p>Álvaro, Sandra. (2018). “The public sphere in the epoch of the algorithmic hypermediation: Fake News, disinformation, misinformation and the commodification of behaviour”. At <i>Hipertext.net, El futuro digital de los hechos. n. 17, Nov. 2018. DOI: 10.31009/hipertext.net.2018.i17.07</i></p> <p>Alvaro, Sandra. (2018). “The PostDigital City” (translated by E. Lapina-Kratasyuk). In <i>Lapina-Kratasyuk, E., Zaporozhets, O. (eds). Interactive City: Urban Life in New Media Age. Moscow: Novoe Literaturnoe Obozrenie / Альваро С. Постцифровой город (Пер. Е. Лапиной-Кратасюк) // Интерактивный город: городская жизнь в эпоху новых медиа / Науч. ред.: Е.Г. Лапина-Кратасюк, О.Н. Запорожец. М.: Новое литературное обозрение, 2018. [forthcoming]</i></p> <p>Alvaro, Sandra. (2016). “Art and Data: the aesthetic emergence of knowledge” at <i>Everardo Reyes-Garcia, Pierre Chatel-Innocenti, Khaldoun Zreik (eds.) Archiving and Questioning Immateriality Proceedings of the 5th Computer art Congress, Europa productions, Paris, pp.108-126</i></p> | | | | | |

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

| | |
|-----------------------|--|
| | <p>Alvaro, Sandra. (2015). "Disruptive Strategies in The Postdigital City". <i>Proceedings of the 21 International Symposium on Electronic Art</i>. ISSN: 2451-8611 ISBN: 978-1-910172-00-1</p> <p>Alvaro, Sandra. (2014). "Topologías del arte en la era de la información/ Topologies of art in the information era". <i>ARTNODES</i>, DOI: http://doi.dx.org/10.7238/issn.1695-5951</p> <p>Alvaro, Sandra. (2014). "Complexity, multi-perspectivism, and Tracking: A brief history of the meaning of image from the Postmedia to the Postdigital ages", <i>Technoetic Art Journal</i>, ISSN:1477965X</p> |
| Experiencia en online | <p>Amplia experiencia en el manejo de documentos y entornos de trabajo colaborativos en línea. Planificación y ejecución de entrevistas en-línea.</p> <p>Experiencia en el manejo del entorno digital de la UEMC</p> <p>Experiencia en el manejo de la Intranet y campus virtual de la UAB</p> |

II. DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

DESCRIPTOR.

La presente asignatura tendrá como objetivo que los alumnos conozcan las estrategias de innovación en su ámbito de especialización, como una de las bases de las políticas públicas y uno de los elementos que han de tener en cuenta para la creación de valor en el ámbito de las empresas, instituciones y proyectos de las industrias culturales y creativas.

La asignatura es de suma importancia en la titulación, por la necesidad de que el alumnado entienda la transformación tecnológica y digital, así como las innovaciones en los modelos de gestión en las industrias culturales y creativas.

No existen requisitos previos para cursarla.

CONTENIDOS.

Asignatura: Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

- Innovación, tecnología e industrias culturales.
 - La Innovación y la ventaja competitiva sostenible
 - Innovación sostenida e innovación radical (disruptiva) o porque fallan las grandes compañías ante los avances tecnológicos.
 - Innovar en las Industrias Culturales y Creativas
- El cambio de paradigma tecnológico de la industria cultural y sus implicaciones.
 - La digitalización de la cultura, el caso de internet
 - Nuevos Modelos de Negocio en las Industrias Culturales y Creativas
- Elementos estratégicos de innovación en las industrias culturales.

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

- Herramientas lógicas para la Innovación y técnicas para la creatividad
- La transformación Digital en las ICCS: retos y oportunidades

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

III. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE A ADQUIRIR POR EL ALUMNO

COMPETENCIAS BASICAS.

CB6. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones-y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo

COMPETENCIAS GENÉRICAS.

- CG01 Capacidad de organización y planificación
- CG04 Capacidad y habilidad para la toma de decisiones
- CG05 Capacidad para trabajar en equipos de carácter interdisciplinar
- CG06 Compromiso ético (saber aplicar la evidencia científica en la práctica profesional y mantener un compromiso ético y de integridad intelectual en el planteamiento de la investigación científica, básica y aplicada)
- CG07 Capacidad de crítica y autocrítica
- CG08 Habilidades interpersonales (tanto con miembros del entorno como con científicos/profesionales de otros centros)
- CG09 Reconocimiento a la diversidad y a la multiculturalidad

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

- CG10 Desarrollar hábitos de excelencia y calidad en el ejercicio profesional
- CG11. Capacidad para generar nuevas ideas(creatividad)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

- CE16. Capacidad para detectar oportunidades de negocio y/o desarrollo de proyectos empresariales comprendiendo la dinámica de la innovación tecnológica en contenidos digitales culturales.
- CE17. Capacidad para analizar y desarrollar estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE DEBERÁ ADQUIRIR EL ALUMNO.

El alumno será capaz de:

- Explicar el concepto de innovación empresarial y sus tipologías en la creación de valor
- Organizar un plan de creación de un nuevo producto cultural
- Organizar un proceso de generación de ideas creativas
- Comprender las dinámicas de la innovación en el ámbito de las Industrias Culturales y Creativas.

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

IV. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE REFERENCIA GENERALES

BÁSICA

| Título | Autor | Año | Editorial | ISBN |
|---|-------------------------------------|------|--------------------------|------------------------------|
| El pensamiento Creativo | Edward De Bono | 1994 | Paidós | 9788449307133 |
| El pensamiento Lateral | Edward De Bono | 2014 | Paidós | 8449330947, 9788449330940 |
| Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques | Michael Michalko | 2010 | Potter | 0307757900 |
| Think Better. An innovator's guide to productive thinking | Tim Hurson | 2010 | McGraw Hill Professional | 007175475X, 9780071754750 |
| The Innovator's Dilemma : The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business | Clayton M. Christense | 1997 | Collins | 0875845851 |
| Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality | Steven C. Wheelwright, Kim B. Clark | 1992 | Simon and Schuster | 0029055156, 9780029055151 |

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

| | | | | |
|------|---|------|-----------------------------|-------------------|
| AC/E | Anuario AC/E 2019 De Cultura Digital | 2019 | Acción Cultural Española | 978-84-17265-04-5 |
|------|---|------|-----------------------------|-------------------|

COMPLEMENTARIA

| Título | Autor | Año | Editorial | ISBN |
|---|---------------------------------|------|-----------|------------------------------|
| The innovation Equation: Building Creativity and Risk-Taking in Your Organization | Jacqueline Byrd, Jossey-Bass | 2002 | Pfeiffer | |
| The Cultural Industries | David Hesmondhalgh | 2007 | Sage | 1412908086, 9781412908085 |
| | | | | |

WEBS DE REFERENCIA

| Dirección Web | Texto a mostrar | Descripción |
|---|--|---|
| https://www.edwdebono.com/ | Edward De Bono Brain Training And Lateral Thinking Pioneer | Web de referencia de este pionero del pensamiento Lateral |
| https://www.springwise.com/ | Innovations That Matter | Portal web sobre innovación |
| http://www.moreinspiration.com/Search | Creax Innovation Database | Base de datos de innovaciones |

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

| | | |
|---|-----------------------------|--|
| https://www.nesta.org.uk/ | Innovation Foundation UK | |
| https://www.accioncultural.es/ | Acción Cultural Española | |

OTRAS FUENTES DE REFERENCIA

Durante el curso se mostrarán webs de empresas innovadoras así como artículos de prensa sobre las mismas.

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

V. PLANIFICACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA

METODOLOGIAS:

La asignatura se imparte con un alto contenido práctico que mantiene un equilibrio entre las sesiones de videoconferencia en directo (que se utilizarán para presentar los contenidos teóricos previstos en cada uno de los temas de la asignatura), y las actividades de evaluación de continua a realizar por el alumno (entrega de trabajos, participación en debates, resolución de ejercicios, etc.) relacionadas directamente con esos contenidos.

Método didáctico

El papel del profesor cobra importancia a través de la impartición de clases magistrales en tiempo real por videoconferencia que podrá utilizar para explicar los contenidos teóricos, resolver dudas que se planteen durante la sesión, ofrecer retroalimentación sobre las actividades de evaluación continua o realizar sesiones de tutoría de carácter grupal.

Método dialéctico

Se caracteriza por la participación de los alumnos en las actividades de evaluación continua de debate y la intervención de éstos a través del diálogo y de la discusión crítica (seminarios, grupos de trabajo, etc.). Utilizando este método el alumno adquiere conocimiento mediante la confrontación de opiniones y puntos de vista. El papel del profesor consiste en proponer a través de Open Campus temas referidos a la materia objeto de estudio que son sometidos a debate para, posteriormente, evaluar el grado de comprensión que han alcanzado los alumnos.

Método heurístico

Este método puede desarrollarse de forma individual o en grupo a través de las actividades de evaluación continua (entregas de trabajos, resolución de ejercicios, presentaciones, etc.). El objetivo es que el alumno asuma un papel activo en el proceso de aprendizaje adquiriendo los conocimientos mediante la experimentación y la resolución de problemas.

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Se desarrollarán las siguientes actividades formativas además de las de evaluación:

- Clase magistral.
- Trabajo en grupo
- Actividades de debate.
- Resolución ejercicios prácticos/problemas.
- Tutorías académicas.
- Estudio de los materiales de aprendizaje.

Lectura comprensiva, análisis, síntesis y crítica de normativa y otras publicaciones.

CONSIDERACIONES DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Las actividades formativas que se realizan en la asignatura son las siguientes:

Clases teóricas: Actividad dirigida por el profesor que se desarrollará de forma sincrónica en grupo. Para la realización de esta actividad en Open Campus, la UEMC dispone de herramientas de Webconference que permiten una comunicación unidireccional en las que el docente puede desarrollar sesiones en tiempo real con posibilidad de ser grabadas para ser emitidas en diferido.

Actividades prácticas: Actividades supervisadas por el profesor que se desarrollarán fundamentalmente de forma asíncrona, y de forma individual o en grupo:

- Actividades de debate. Se trata de actividades desarrolladas en el foro de Open Campus, en las que se genera conocimiento mediante la participación de los estudiantes en discusiones alrededor de temas de interés en las distintas asignaturas.
- Entregas de trabajos individuales o en grupo a partir de un enunciado o unas pautas de trabajo que establecerá el profesor.
- Resolución de ejercicios y problemas que el alumno debe realizar a través de Open Campus en un periodo de tiempo determinado. Esta actividad puede ser en formato test de evaluación.

Tutorías: Las tutorías podrán tener un carácter sincrónico o asíncrono y podrán desarrollarse de manera individual o en grupos reducidos.

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Están previstas dos sesiones de tutoría por videoconferencia, una al inicio y otra al final del semestre. En la primera se presentará la asignatura y la guía docente y en la segunda, en las semanas previas a la evaluación final, se dedicará a la resolución de dudas de los estudiantes.

Además, el docente utiliza el Tablón, el Foro y el Sistema de correo interno de Open Campus para atender las necesidades y dudas académicas de los estudiantes.

PROGRAMACION DE LA ASIGNATURA

Sesiones en tiempo real

En la asignatura se planifican clases magistrales y tutorías a través de videoconferencias.

La asistencia a las videoconferencias no será obligatoria, pero si recomendable para un adecuado seguimiento de la asignatura, la comprensión de los materiales y el desarrollo óptimo de las actividades de aprendizaje. En cualquier caso, salvo circunstancias excepcionales, será posible acceder a ellas en diferido a las 48 horas máximo desde su celebración.

| Título |
|--|
| TU1. Presentación asignatura y Guía docente |
| CM1. Innovación, tecnología e industrias culturales |
| CM2. Nuevos Modelos de Negocio en las ICC |
| CM3. Técnicas para la creatividad |
| CM4. La transformación digital en las ICCS |
| TU2. Resolución de dudas y preparación de la prueba final presencial |

Resumen de sesiones en tiempo real

Evaluación convocatoria ordinaria

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

A lo largo de la planificación de la asignatura el alumno realizará **actividades de evaluación continua** que forman parte de la calificación de la asignatura con un peso del 60% sobre la nota final.

Para superar la evaluación continua, el alumno debe obtener una media de igual o superior a 5 entre todas las actividades. En el caso de no superar la evaluación continua, se guardan para la convocatoria extraordinaria aquellas actividades aprobadas.

El sistema de evaluación de esta asignatura acentúa el desarrollo gradual de competencias y resultados de aprendizaje y, por tanto, se realizará una evaluación continua a través de las distintas actividades de evaluación propuestas. El resultado de la evaluación continua se calcula a partir de las notas obtenidas en cada actividad teniendo en cuenta el porcentaje de representatividad en cada caso.

Todas las actividades son obligatorias y deberán entregarse en las fechas previstas para ello, teniendo en cuenta:

- Las actividades de evaluación continua (entrega de trabajos) se desarrollarán según se indica y, para ser evaluadas, los trabajos deberán ser entregados en la forma y fecha prevista y con la extensión máxima señalada. No se evaluarán trabajos entregados posteriormente a esta fecha o que no cumplan con los criterios establecidos por el profesor.
- La no entrega de una actividad de evaluación continua en forma y plazo se calificará con un 0 y así computarán en el cálculo de la nota de evaluación continua y final de la asignatura.
- Las actividades presentadas en grupo se evaluarán de forma grupal y por lo tanto la nota establecida será de aplicación a todo el grupo.
- La participación en los foros y debates vinculados a una actividad de evaluación continua se evaluará de forma individual o colectiva según se haya requerido la participación: el valor de las aportaciones, el número de aportaciones y respuestas en debate a las opiniones de los compañeros. Cualquier comentario aportado en el foro que suponga una falta de respeto a las opiniones de compañeros supondrá el suspenso de la evaluación continua de la asignatura. Además, cualquier tipo de copia o plagio por mínimo que sea, supondrá una calificación de 0 en la actividad correspondiente.
- Las actividades de evaluación continua (tipo test) se desarrollarán con anterioridad a la realización de las pruebas de evaluación parcial y final de la asignatura

Los alumnos accederán a través de Open Campus a las calificaciones de las actividades de evaluación continua en un plazo no superior a 15 días lectivos desde su fecha de entrega, excepto causas de fuerza mayor en cuyo caso se informará al alumno a través del Tablón.

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

La evaluación continua se complementará con una **evaluación final online** que se realizará al finalizar el periodo lectivo en cada asignatura. Los exámenes serán eminentemente prácticos, de manera que, aunque los alumnos puedan disponer de los apuntes (formato papel), la presencia de éstos será irrelevante para realizar el examen.

Para responder cada pregunta, los alumnos dispondrán de una casilla donde únicamente podrán redactar texto plano o adjuntar un archivo si la asignatura lo requiere.

La prueba supondrá un 40% de la calificación sobre la nota final.

El alumno tendrá la posibilidad, siempre dentro de los tres días siguientes a la publicación de las notas, a renunciar a su calificación, y presentarse en la siguiente convocatoria.

El aplazamiento concedido por la Universidad para la realización de una evaluación final tendrá lugar en el siguiente periodo de evaluación previsto en el calendario.

La **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final online según los siguientes porcentajes, y debiendo tener aprobadas ambas partes, continua y final, para superar la asignatura.

| Título | % Convocatoria ordinaria | % Calificación |
|---|--------------------------|----------------|
| Actividad 1. Aplicación de Nuevos Modelos de negocio | 20% | 60% |
| Actividad 2. ¡Innovando! Técnicas de innovación aplicadas a una ICC | 20% | |
| Actividad 3. < Foro de debate> | 10% | |
| Actividad 4. Test de evaluación. | 10% | |
| Prueba de EVALUACIÓN FINAL ONLINE | 40% | 40% |
| Total | 100% | |

Resumen Convocatoria ordinaria

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Evaluación convocatoria extraordinaria

Los estudiantes que no hayan superado la asignatura en la convocatoria ordinaria, porque hayan suspendido la evaluación continua o la prueba de evaluación final (nota menor que 5), podrán presentarse a las pruebas establecidas por el profesor en la convocatoria extraordinaria.

En estos casos, para la convocatoria extraordinaria se guardan las calificaciones de las actividades de evaluación continua y prueba de evaluación final superadas por el estudiante (nota superior o igual a 5).

En convocatoria extraordinaria, el alumno solo podrá entregar las actividades de evaluación continua no superadas, guardándose la calificación de las aprobadas.

En la convocatoria extraordinaria, la **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final, de la misma forma que en la convocatoria ordinaria.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, en la convocatoria extraordinaria es necesario superar tanto la evaluación continua como la evaluación final para aprobar la asignatura.

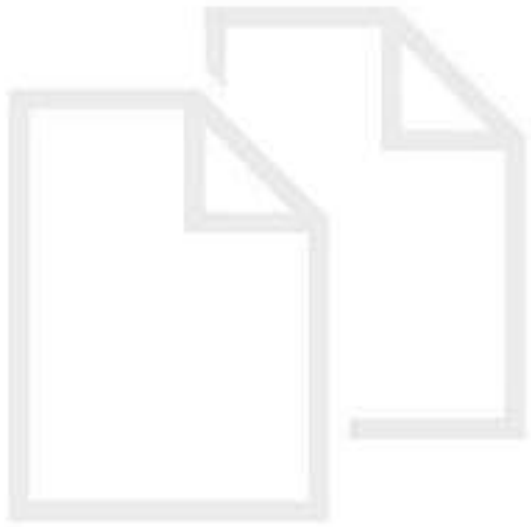
| Título | % Convocatoria ordinaria | % Calificación |
|---|--------------------------|----------------|
| Actividad 1. Análisis de nuevos modelos de negocio | 20% | 60% |
| Actividad 2. ¡Innovando! Técnicas de innovación aplicadas a una ICC | 20% | |
| Actividad 3. <Entrega individual> | 10% | |
| Actividad 4. Test de evaluación. | 10% | |
| Prueba de EVALUACIÓN FINAL ONLINE | 40% | 40% |
| Total | 100% | |

Resumen Convocatoria Extraordinaria

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Sistemas de evaluación

| Sistema evaluación | OPCION 1 | Nº preguntas OPCIÓN 1 | OPCION 2 | Nº preguntas OPCIÓN 2 | OPCION 3 | Nº preguntas OPCIÓN 3 |
|---|----------|-------------------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Respuesta corta | 50% | 3 | 25% | 2 | 75% | 4 |
| Respuesta desarrollo | 50% | 1 | 75% | 2 | 25% | 1 |
| Marcar con una X la opción seleccionada | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |



ANEXOS
FICHAS DE ACTIVIDADES DE
EVALUACIÓN CONTINUA
CONVOCATORIA ORDINARIA

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

UNIVERSIDAD ENUNCIADO ACTIVIDAD 1

Análisis de Nuevos Modelos de Negocio:

En esta actividad el alumno deberá analizar una industria cultural y/o creativa en la que se aplique alguno de los modelos de negocio innovadores propuestos en clase. El alumno puede trabajar sobre alguno de los ejemplos vistos en clase o proponer un ejemplo propio. Este análisis debe conducir a la redacción de un texto en el que se responda a las cuestiones listadas abajo.

Preguntas a responder

¿Cuáles son las características que definen este modelo de negocio?

¿En qué sectores de las ICC es de mayor aplicación?

¿Cree que esta empresa sería posible aplicando modelos tradicionales? ¿Por qué?

¿Qué ventajas aporta este modelo de negocio a la industria analizada a la hora de ofrecer su producto o servicio?

¿Al desarrollo de que otros servicios o productos crees que podría aplicarse este modelo?

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Descripción de la actividad

| Actividad 1. Entrega de trabajo. <Análisis de Nuevos Modelos de Negocio> | |
|--|---|
| <p>Presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega individual <p>En esta actividad el alumno deberá analizar una industria cultural y/o creativa en la que se aplique alguno de los modelos de negocio innovadores propuestos en clase. El alumno puede trabajar sobre alguno de los ejemplos vistos en clase o proponer un ejemplo propio. Este análisis debe conducir a la redacción de un texto en el que se responda a las cuestiones antes mencionadas.</p> <p>Con este ejercicio el alumno aprende como se aplican los nuevos modelos de negocio surgidos a partir de la transformación digital de las empresas. También obtiene una base de conocimientos desde la cual aprovechar las ventajas de la digitalización para innovar.</p> | |
| <p>Pautas de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El estudiante debe componer un texto en el que se respondan a las cuestiones planteadas en el enunciado referentes al modelo de negocio aplicado a la ICC escogida para el análisis. 2. Qué tiene que entregar: <ul style="list-style-type: none"> • Documento Word o pdf • Máximo 5 paginas • Se valorará la buena comprensión de los contenidos del curso y la comprensión del modelo analizado, también la creatividad a la hora de proponer otras aplicaciones. 3. Se recomienda informarse lo mejor posible sobre el producto o servicio de la empresa (a través página web, artículos en prensa sobre la misma). Hacer una lectura comprensiva de los contenidos del tema 2 y escucha atenta de la sesión correspondiente. 4. La entrega se realizará a través del campus virtual. | |
| <p>Evaluación</p> <p>20 % sobre la notal final de la asignatura</p> | <p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>12 horas de trabajo del estudiante</p> |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje</p> <p>El estudiante aprenderá sobre la aplicación de recursos digitales a la innovación en el campo específico de las ICC. También tendrá una noción sobre cómo se define un modelo de negocio y como se relaciona con la competitividad de la empresa.</p> | |
| <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta actividad se relaciona con los contenidos del Tema 2 y la sesión CM2 • Se recomienda ver las webs de los ejemplos dados en clase sobre el modelo escogido, también, siempre que sea posible buscar información adicional sobre la ICC seleccionada. | |

ENUNCIADO ACTIVIDAD 2

¡Innovando! Técnicas de innovación aplicadas a una ICC:

Este es un ejercicio de simulación encaminado a proponer un proyecto innovativo para una ICC tradicional.

Los alumnos partirán de un museo tradicional donde se expone una colección permanente de arte clásico - los estudiantes pueden inspirarse en un museo existente o imaginar uno nuevo-. La idea directora del ejercicio es aplicar las estrategias de innovación introducidas en clase (DATT, PMI, OPV, 9 ventanas...) para transformar la experiencia del visitante del museo y hacerla atractiva a las nuevas generaciones. A tal fin aplicaran 3 técnicas a producir ideas para transformar tres elementos del museo: las entradas (tiquetes en papel), los expositores (cuadros colgados en la pared y vitrinas de cristal), los carteles informativos (pequeños carteles blancos con título, año, autor al lado de las obras). Después seleccionaran las ideas más atractivas y discutirán las ventajas de su aplicación.

Preguntas a responder

¿Qué atractivo tiene o no tiene el sistema tradicional?

¿Qué ventajas buscamos con nuestra innovación, que queremos cambiar en la experiencia del usuario?

Las tres grandes preguntas de los innovadores:

¿Por qué?

¿Por qué no?

¿Qué pasaría si...?

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Descripción de la actividad

| Actividad 2. Entrega de trabajo. ¡Innovando! Técnicas de innovación aplicadas a una ICC. | |
|--|--|
| <p>Presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega grupal <p>Este es un ejercicio de simulación encaminado a proponer un proyecto innovativo para una ICC tradicional. Consiste en aplicar tres técnicas de innovación a modificar tres elementos básicos del museo: Los expositores, las entradas, los carteles informativos.</p> <p>El objetivo de esta actividad es que el alumno aprenda a aplicar el pensamiento creativo y a innovar en un caso concreto.</p> | |
| <p>Pautas de trabajo</p> <p>Los estudiantes deben aplicar tres técnicas de innovación a generar ideas sobre como modificar el producto. Estas técnicas se aplican individualmente (Los estudiantes pueden repartirse los elementos y las técnicas a aplicar entre ellos, es decir dos pueden trabajar en las entradas aplicando DATT y PMI, otros dos en los expositores aplicando las 9 ventanas...). Seguidamente pondrán las ideas en común y acogerán una para cada uno de los elementos y discutirán las ventajas de su aplicación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El estudiante debe preparar una presentación Powerpoint relatando el proceso. 2. Qué tiene que entregar: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación PowerPoint, pdf. • 12 diapositivas aproximadamente <ol style="list-style-type: none"> a. Exposición museo y problemática (1 diapositiva) b. Exposición de elementos a innovar y mejoras experiencia de usuario (1 diapositiva) c. Lista técnicas empleadas e ideas obtenidas objeto 1 (1 diapositiva) d. Lista técnicas empleadas e ideas obtenidas objeto 2 (1 diapositiva) e. Lista técnicas empleadas e ideas obtenidas objeto 3 (1 diapositiva) f. Ideas seleccionadas objetos 1,2 y 3 (3 diapositivas) g. Ventajas obtenidas en objetos 1,2 y 3 (1 diapositiva) 3. Imaginar cómo puede transformar el proceso de innovación la experiencia de usuario, que ventajas aportaría esto al museo y la difusión del arte y estar motivados. 4. La entrega se realizará a través del campus virtual. | |
| <p>Evaluación</p> <p>20% sobre la nota final de la asignatura</p> | <p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>8 horas de trabajo del estudiante</p> |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje</p> <p>Con este ejercicio el estudiante aprende a aplicar las estrategias de innovación en un caso concreto</p> | |
| <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta actividad se relaciona con los contenidos del tema 3 y la sesión correspondiente • Se recomienda visitar las webs de museos con proyectos expositivos innovadores. | |

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

FORO

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Actividad 3. Foro . <Nombre de la Actividad>

Presentación

Se trata de una actividad en la que todos los alumnos, partiendo de la información pública sobre el asunto del foro, deben aportar su opinión sobre el mismo y sobre las aportaciones de otros alumnos.

Creatividad y cultura en el mundo digital es un foro destinado a compartir y discutir innovaciones aplicadas a las ICCs. El profesor propondrá varios ejemplos, que podrán ser discutidos y/o contrastados con otros ejemplos por todos los estudiantes. La participación en este foro permitirá hacer un repaso a las nuevas posibilidades y retos que ofrecen las tecnologías digitales, al mismo tiempo que dará a los alumnos la oportunidad de aprender colaborativamente sobre la aplicabilidad de las nuevas tecnologías a la creación y difusión de la cultura.

Pautas de trabajo

En esta actividad los alumnos deben aportar su opinión, formulación de preguntas y participación en respuestas de los diálogos o debates que se habrá por los compañeros a partir del tema o temas propuestos por el profesor

Todos los alumnos deben, al menos, intervenir una vez primeramente en el foro de la actividad para poder tener acceso al mismo y ser evaluados (a partir de las siguientes participaciones a la primera).

Formato de entrega: A través del Foro del Aula Virtual.

Extensión máxima de cada comentario: 15 líneas

El profesor podrá intervenir en el foro en cualquier momento, según lo considere oportuno.

Recomendaciones/Más información

Se recomienda seguir el siguiente esquema de trabajo para intervenir en el foro:

1. Lectura comprensiva individual del asunto planteado.
2. Consulta de la documentación disponible en el aula virtual para afianzar criterios
3. Realización de la primera aportación.
4. Lectura y comentario a aportaciones del resto de los alumnos que se considere oportuno.

Todas las intervenciones deben ser correctas y respetuosas con el resto de los compañeros y deben realizarse desde una perspectiva positiva que posibilite la mejora en el aprendizaje propio y del resto de los alumnos.

Criterios de evaluación

Se publicará una sola calificación para cada alumno, una vez haya finalizado el foro.

Se busca que las intervenciones aporten elementos nuevos respecto al tema planteado, por tanto, se valorará la argumentación de las mismas y la identificación de elementos recogidos en la teoría facilitada.

Criterios de evaluación

10% sobre la nota final de la asignatura

Tiempo de dedicación del estudiante

4 horas de trabajo del estudiante

Competencias y resultados de aprendizaje

El alumno aprenderá sobre las últimas tendencias en innovación tecnológica aplicada a las ICCs. También a participar de una discusión, practicar la escucha atenta, argumentar sus aportaciones y compartir información relevante.

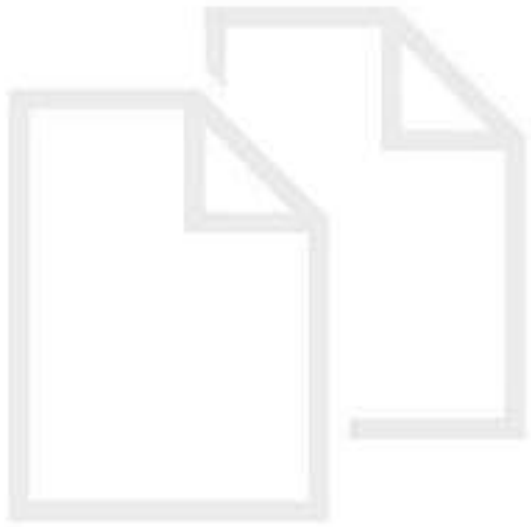
Recursos

Material de referencia de la asignatura.

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

TEST DE EVALUACIÓN

| Actividad 4. Test de evaluación | |
|--|---|
| <p>Presentación</p> <p>Se trata de la realización individual de un test de 20 preguntas de respuesta única. Todas las preguntas tendrán 4 opciones de respuesta de las que solo 1 es correcta.</p> <p>Las preguntas del test serán sobre los materiales de referencia objeto de estudio para el primer parcial eliminatorio de la asignatura.</p> | |
| <p>Pautas de trabajo</p> <p>El estudiante debe realizar el test de conocimiento tras haber estudiado en profundidad los contenidos teóricos de la asignatura, en particular todos aquellos incluidos en los materiales de referencia de la misma.</p> <p>El test se habilitará a través del Open Campus y su realización estará limitada al periodo disponible y sometido a un solo intento.</p> <p>Su duración, es decir, el tiempo total disponible para dar respuesta a las cuestiones una vez iniciado el test, es de 30 minutos permitiéndose el avance y retroceso en las cuestiones.</p> | |
| <p>Recomendaciones/Más información</p> <p>Para la superación de la prueba se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar previamente toda la documentación de los temas de la asignatura (material de referencia). • Asistir a las sesiones en directo en las que se expliquen los conceptos sobre los que se va a evaluar. <p>IMPORTANTE: La calificación de este test pasará a formar parte de la nota de evaluación continua de la asignatura. La no realización del test supondrá una calificación de 0 puntos en esta actividad de evaluación continua.</p> | |
| <p>Criterios de evaluación</p> <p>Para la evaluación de esta actividad se tendrán en cuenta los siguientes criterios:</p> <p>El test consistirá en 10 preguntas con 4 opciones de respuesta. Solo existe una respuesta correcta entre las distintas opciones planteadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada respuesta correcta tendrá una puntuación de 0.5 punto. • Cada respuesta incorrecta tendrá una puntuación negativa de 0,2 punto. • Las preguntas no contestadas no puntúan en ningún sentido. | |
| <p>Evaluación</p> <p>10% sobre la nota final de la asignatura</p> | <p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>30 minutos de trabajo del estudiante</p> |
| <p>Recursos</p> <p>Material de referencia de la asignatura.</p> | |



ANEXOS
FICHAS DE ACTIVIDADES DE
EVALUACIÓN CONTINUA

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

ENUNCIADO ACTIVIDAD 1

(**IMPORTANTE: a la hora de diseñar esta actividad ten en cuenta que en convocatoria extraordinaria sustituirá a la actividad 1 de convocatoria ordinaria, por lo que los enunciados deben ser diferentes**).

Pensamiento creativo e innovación:

Desarrollo de una innovación. Esta actividad consiste en aplicar el proceso de innovación explicado en clase a un proyecto expositivo. Será necesario plantear una situación -Un museo y una exposición-y explicar el proceso por el cual se lleva a la generación de seis ideas (alternativas de percepción, analogía, abstracción provocación, negación, exageración...) De estas habrá que escoger una y razonar porque es la idea escogida y las ventajas de aplicarla.

Preguntas a responder

¿Que caracteriza la institución y proyecto escogidos?

¿Qué queremos mejorar?

¿Qué procesos mentales ayudan al pensamiento creativo?

¿Que caracteriza una buena innovación?

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Descripción de la actividad

| Actividad 1. Entrega de trabajo. Pensamiento creativo e innovación | |
|---|---|
| <p>Presentación</p> <p><Seleccionar el tipo de actividad según la tipología proporcionada por la UEMC></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega individual <p>Descripción de un proceso de innovación</p> <p>Con esta actividad el alumno aprende como funciona y que estimula el pensamiento creativo y como aplicarlo a la innovación dentro de las ICCs</p> | |
| <p>Pautas de trabajo</p> <p>[Explicar cómo se va a desarrollar la actividad, indicando al estudiante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Plantear un proyecto sobre el que hay que innovar y describir el proceso creativo que conduce a la propuesta de una innovación <ul style="list-style-type: none"> • Texto escrito • Word, pdf • Máximo 3 páginas • SE valorará la buena comprensión de los contenidos explicados en clase y la pericia en su aplicación a un caso simulado 6. Lectura atenta de los contenidos y atención a los ejemplos dados en clase y compartidos en el foro 7. La entrega se realizará a través del campus virtual. | |
| <p>Evaluación</p> <p>20% sobre la nota final de la asignatura</p> | <p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>12 horas de trabajo del estudiante</p> |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje</p> <p>Con esta actividad el alumno aprenderá a desarrollar el pensamiento creativo y aplicarlo a la innovación de productos y servicios propios de las Industrias Culturales y Creativas.</p> | |
| <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta actividad se relaciona con el tema 3 de los contenidos y la sesión correspondiente • Ejemplos de proyectos innovadores compartidos en el foro | |

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

ENUNCIADO ACTIVIDAD 2

(**IMPORTANTE: a la hora de diseñar esta actividad ten en cuenta que en convocatoria extraordinaria sustituirá a la actividad 2 de convocatoria ordinaria, por lo que los enunciados deben ser diferentes).**)

Innovación y transformación digital

Para esta actividad la profesora facilitará un artículo de prensa relacionado con una innovación dentro del campo de la cultura, el ocio o el turismo. El alumno deberá relacionar esta innovación con la transformación digital del sector.

Preguntas a responder

¿Qué cambios aporta la transformación digital al campo de la cultura, el ocio y el turismo?

¿Cuáles crees que son las ventajas?

¿Hasta que punto estos cambios favorecen la creación de nuevas empresas?

¿Cuáles podrían ser los inconvenientes o riesgos de aplicar tales innovaciones?

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

Descripción de la actividad

Cumplimentar la siguiente tabla descriptiva para la actividad de entrega 2:

| Actividad 2. Entrega de trabajo. Innovación y transformación digital | |
|--|--|
| <p>Presentación</p> <p><Seleccionar el tipo de actividad según la tipología proporcionada por la UEMC></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega individual <p>En este ejercicio se debe relacionar un ejemplo relatado en un artículo de prensa con los contenidos explicados en clase respecto a los nuevos modelos de negocio y la transformación digital.</p> <p>En este ejercicio el alumno aprende a analizar como las nuevas tecnologías contribuyen a nuevas oportunidades de negocio dentro de las ICCs</p> | |
| <p>Pautas de trabajo</p> <p>[Explicar cómo se va a desarrollar la actividad, indicando al estudiante:]</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Comentario razonado de un texto 9. Qué tiene que entregar: <ul style="list-style-type: none"> • Documento Word o pdf • Máximo 2 paginas • La buena comprensión del texto propuesto y de los contenidos del curso 10. Lectura atenta del texto, comparación con otros ejemplos explicados en clase, aplicación de lo aprendido en los contenidos del curso 11. La entrega se realizará a través del campus virtual. | |
| <p>Evaluación</p> <p>20% sobre la notal final de la asignatura</p> | <p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>8 horas de trabajo del estudiante</p> |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje</p> <p>En este ejercicio el alumno aprende a analizar como las nuevas tecnologías contribuyen a nuevas oportunidades de negocio dentro de las ICCs</p> | |
| <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este ejercicio se relaciona con los temas 2 y 4 del curso • Se facilitará un artículo para la realización de esta actividad. | |

Estrategias de innovación en el sector del ocio, la cultura y el turismo

ENUNCIADO ACTIVIDAD 3

(

| Actividad 3. Entrega de trabajo. Creatividad y Cultura en el mundo digital | |
|--|--|
| <p>Presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega individual <p>Propón un proyecto cultural en que se haya innovado aplicando nuevas tecnologías y descríbelo brevemente</p> | |
| <p>Pautas de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En qué consiste el trabajo que el estudiante tiene que hacer, haciendo referencia al enunciado en el caso de tenerlo 2. Qué tiene que entregar: <ul style="list-style-type: none"> • Word, pdf • 1 página • El proceso de investigación del entorno cultural y capacidad de descripción del proyecto • etc. 3. Durante el curso el profesor compartirá algunas webs y publicaciones sobre este tema, se recomienda hacer una búsqueda en las mismas, también hacer una lectura rápida de las aportaciones que se hayan hecho en el foro durante el curso. 4. La entrega se realizará a través del campus virtual. | |
| <p>Evaluación</p> <p>10% sobre la notal final de la asignatura</p> | <p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>4 horas de trabajo del estudiante</p> |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje</p> <p>El alumno aprende a reconocer aplicaciones de las nuevas tecnologías al campo de las ICCs</p> | |
| <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta actividad se relaciona de modo transversal con todos los contenidos del curso • Lectura del foro del curso y las publicaciones (magazines digitales y webs) compartidas por la profesora. | |

TEMA 1: Innovación, tecnología e industrias culturales.

- I. PRESENTACIÓN**
- II. CONTENIDO**
 - 1. La Innovación y la ventaja competitiva sostenible**
 - 2. Innovación incremental e innovación radical (disruptiva)**
 - i. Como crear un plan de innovación eficaz. El plan de proyectos agregados**
 - ii. El Ecosistema de Innovación**
 - iii. El Motor de Innovación y las etapas de desarrollo de nuevos productos**
 - 3. Innovar en las industrias culturales y Creativas**
- III. REFERENCIAS**

I. PRESENTACIÓN

“Being at the crossroads between arts, business and technology, the cultural and creative sectors find themselves in a strategic position to trigger innovation and spill-overs in other sectors”

European Expert Network Culture 2015

El sector de las Industrias Culturales y Creativas es generador de valor económico y social. La dependencia de este sector de la creatividad y su especial relación de la tecnología, siendo en muchos casos usuarios tempranos y en otros, incluso, parte constitutiva de la evolución de nuevas tecnologías, hacen que este sector no solo sea especialmente innovador, sino que además cree oportunidades de negocio para otros sectores.

La importancia creciente de las ICCs en la economía puede verse en los resultados de las últimas estadísticas (2019) realizadas por Eurostats¹ sobre este sector.

El sector de las industrias culturales y creativas en Europa emplea a cerca de 9 millones de personas y genera un valor de 11.003 millones de euros, lo que equivale a un 2.3% del valor generado por el total de industrias - excluyendo el sector financiero- y unos 29.437 en la venta de productos y servicios, el 1.6 % del generado por el total de empresas.

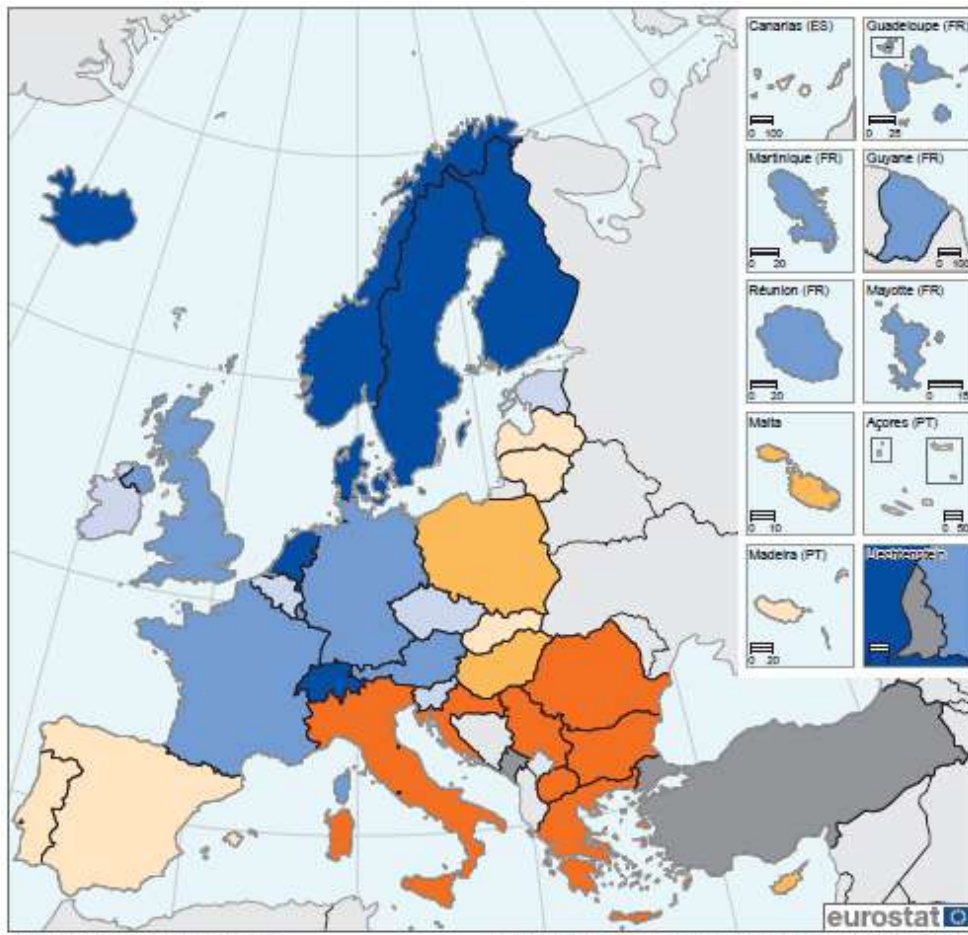
Estos 9 millones de personas suponen el 3,8% de empleos existentes en la Europa de los 28 un porcentaje que ha incrementado en los últimos años. Siendo España junto al Reino Unido y Polonia los países donde más ha crecido el empleo en el sector cultural en los últimos 5 años - sumando un 52% del crecimiento total. Concretamente, en España el número de personas

¹ European Union (2019). *Culture Statistics- 2019 Edition*. Theme: population and social conditions, Collection: Statistical Books. ISBN 978-92-76-09702-0. Disponible en línea: <https://ec.europa.eu/eurostat>

empleadas en el sector de las industrias culturales y creativas ha crecido de 553.000 en 2013 a 678.000 en 2018.

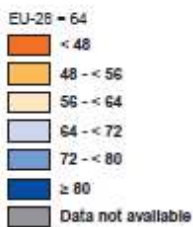
Por otro lado, España también figura entre los países con mayor número de Industrias Culturales y Creativas. En el año 2016 existían más de 1,2 millones de empresas culturales. Esto representaba un 5% del total de empresas -excluyendo aquellas pertenecientes al sector financiero-. El valor económico generado por estas empresas alcanzó los 190 millones de euros lo que equivale a un 2,7% del valor económico generado, contrastando los beneficios generados por las ICC esta por encima del valor generado por la industria del motor y casi al mismo nivel del generado por las industrias de la alimentación. España figura entre los países con mayor número de ICC contando con más de 100.000 empresas, al mismo nivel que Alemania y el Reino Unido y solo por debajo de Italia y Francia. Concretamente, en España existen más de 125.881 empresas, un 4,7 % de las totales, las cuales generan un valor económico de 11.003 millones de euros y unos 29.437 millones en venta de productos y servicios.

Finalmente, por lo que se refiere a la participación cultural, un 30% de los europeos participan regularmente -al menos una vez al mes- en actividades culturales, las cuales van desde la visita a sitios históricos, a el visionado de películas y obras de artes escénicas hasta el consumo de bienes culturales, música, libros o videojuegos. Un apartado en el que nuestro país aprueba, pero se sitúa lejos del nivel de participación de los países del centro y el norte de Europa, siendo necesarias más iniciativas que estimulen la participación del público y el interés general por la cultura. Lo que nos deja un camino abierto para la innovación.



(% share of population aged ≥16 years)

Administrative boundaries: © EuroGeographics © UN-FAO © Turkstat
 Cartography: Eurostat - IMAGE, 09/2019



Note: EU-28, estimate. Ireland, Poland and the United Kingdom: low reliability.

Source: Eurostat (online data code: ilc_scp03)

Estas estadísticas nos muestran que en España la cultura goza de buena salud, más allá de los recortes presupuestarios, no solo por su significativo patrimonio cultural sino por la adopción de nuevas tecnologías como internet, las aplicaciones móviles y las tecnologías relacionadas con la realidad virtual cuya capacidad para crear nuevos servicios y atraer nuevas audiencias es un campo aun a explotar.

Además de ser un sector significativo en tanto al crecimiento económico, el sector de las industrias culturales y creativas destacan por su adopción temprana de las nuevas tecnologías y por crear valores intangibles, un valor simbólico que contribuye substancialmente al desarrollo social y la creación de nuevas oportunidades. El sector de las ICC tiene el potencial de ser transformacional:

Para la Sociedad, donde con las condiciones facilitadoras necesarias, puede movilizar una base de talento diversa y promover la próxima generación de inventores, innovadores, artistas, hacedores (makers), tecnólogos y diseñadores, los cuales pueden empoderar y revitalizar la economía al mismo tiempo que mejorar el nivel de vida, gracias al valor social que generan.

Para la economía, donde se observa un incremento significativo de la rica mezcla de emprendedores y creativos trabajando en sectores como el diseño, el software, la música, el cine, la artesanía y el arte, esta contribuye a crear nuevos puestos de trabajo, a la vez que colabora a extender la innovación y la creatividad a todos los sectores económicos.

Para las ciudades y a nivel regional, donde las redes y *hubs* de actividad creativa y cultural ayudan a rehabilitar espacios mediante la energía, apertura y distinción que producen estas actividades².

Este poder transformador sitúa a la cultura y a las ICC como lugar de oportunidades, las actividades que generan y promueven estas industrias estimulan la emergencia de nuevas ideas, que su vez pueden ser oportunidad de creación de empresa y de generación de riqueza.

II. CONTENIDOS

1. La Innovación y la ventaja competitiva sostenible

El conocimiento sin creatividad raramente puede encontrar el reto de innovación continua necesario para sostener una ventaja competitiva³

Barney (1991) establece que la ventaja competitiva sostenible se da “cuando una empresa está implantando una estrategia de creación de valor que no está siendo simultáneamente implantada por ningún otro competidor actual o potencial”.

La capacidad de las empresas de implantar estrategias de creación de valor reside en la capacidad de estas para desarrollar recursos estratégicos, es decir recursos que o tengan otras empresas competidoras y que además no puedan ser fácilmente adquiridos o imitados. En el mercado global, donde existe una gran competencia y saturación de información, las empresas deben innovar constantemente para ser capaces de mantener esta ventaja competitiva. Las industrias creativas y culturales crean conocimiento y valor simbólico, contenidos intangibles y emociones por lo que tienen más acceso a recursos y capacidades idiosincráticas que otros tipos de empresa, estos contenidos intangibles muchas veces se transforman en pilares de importantes ventajas competitivas. Esta superioridad para concebir la empresa cultural y creativa como un conjunto de conocimientos idiosincráticos permite comprender su dinamismo y capacidad para competir en mercados saturados de productos con precios y prestaciones tecnológicas muy parecidas y que pueden ser copiados fácilmente a bajo coste. Entonces, la cultura y la creatividad emergen como recursos estratégicos capaces de estimular la innovación y generar ventajas competitivas y desarrollo regional. La cultura es un activo estratégico que condiciona la creatividad, agudizando la percepción de sus profesionales y beneficiarios que se vuelven capaces de identificar fuentes de oportunidad diferentes a las que perciben otros

² Para una reflexión sobre el poder transformador de la clase creativa en los centros de las ciudades ver la obra de Richard Florida, especialmente *La Clase Creativa* (2010)

³ José Ruiz Navarro, Salustiano Martínez Fierro (2009). “La tecnología y la innovación como base de creatividad de las empresas culturales”

individuos no adiestrados o relacionados con estas actividades, llegando a generar ventajas por diferenciación.

2. Innovación incremental e innovación radical (disruptiva)

En este apartado estudiaremos las condiciones y dinamismo de la innovación radical o disruptiva, una fuente de oportunidad al alcance de pequeñas empresas y para la que las industrias culturales y creativas caracterizadas por su dinamismo, creatividad y experimentación constante están especialmente bien cualificadas.

En la literatura sobre innovación se distingue entre innovación incremental y innovación radical.

Una innovación radical es una idea que es tan diferente que no se puede comparar con ninguna práctica o percepción existente. Esta se caracteriza por emplear una nueva tecnología y crear un nuevo mercado. *“Las innovaciones radicales son cambios conceptuales que hacen historia”*⁴

Las innovaciones incrementales, en cambio, son continuaciones de métodos o prácticas existentes. Tanto los vendedores como los compradores tienen un concepto claro del producto y de lo que éste puede hacer. De modo que los productos nuevos así concebidos son sustitutos suficientemente cercanos de los ya existentes.

La innovación radical exige de un proceso de concepción distinto de la innovación incremental. Este se ha denominado “Diseño por empatía”⁵, y requiere de una visión proyectada y un sentido de anticipación del mercado durante el desarrollo del producto. En contraste, en el desarrollo de los productos incrementales, los consumidores y la información que estos proveen, suele guiar el diseño del producto. Basados en su propio historial de uso, los consumidores normalmente tienen una definición precisa de las mejoras que necesitan en el producto, a la que la empresa puede recorrer para planificar el proceso de innovación.

Es esta diferencia en el proceso de concepción lo que hace uno de los patrones más consistentes en el mundo de los negocios sea el fracaso de las compañías líderes para mantenerse en la cima de sus industrias cuando las tecnologías o los mercados cambian. Este patrón de fracaso ha sido especialmente consistente en las industrias tecnológicas: IBM fue la empresa líder en la producción de *mainframes*, pero no accedió a la fabricación de los minicomputadores hasta que este estuvo dominado por Digital Equipment. De la misma manera Digital Equipment dominaba el mercado de los minicomputadores, pero perdió totalmente la revolución de los ordenadores personales, dominada por Apple y su paradigma del “user friendly”. Apple a su vez, lanzó su primer ordenador portátil, cuando estos ya llevaban cinco años en el mercado.

Las grandes compañías invierten de forma consistente y hasta agresivamente en los desarrollos tecnológicos necesarios para mantener a sus clientes, pero suelen fallar a la hora de invertir en las tecnologías que pedirán los clientes del futuro. Esto puede deberse a varias causas, la burocracia creada dentro de la organización, la arrogancia de la misma, el cansancio de los ejecutivos, la falta de sangre joven o el tener un horizonte de inversión corto – que busca resultados en el mercado a corto plazo-, pero la causa más fundamental es seguir al pie de la letra uno de los dogmas más preciados dentro de la dirección de empresas: Estar cerca del cliente.

⁴ P. Ranganath Nayak y John Kettingham (1993) “Breakthroughs”, Mercury, 1993

⁵ Dorothy Leonard-Barton, EDITH Wilson y John Doyle “Commercializing Technology. Imaginative Understanding of User Needs”, Harvard Business School, Working Paper 93-053

Los clientes tienen un gran poder de influencia en la dirección de inversión de las compañías. Todas las empresas antes de invertir en la creación de nuevos productos se preguntan si sus principales clientes querrán el nuevo producto, como de grande será el mercado de este y si la inversión será rentable. Esta dependencia de su mercado, conocido, hace que estas compañías estén cegadas ante la aparición de tecnologías, que todo y no responder a las necesidades de sus clientes, son importantes en mercados emergentes.

Los cambios tecnológicos que dañan a las compañías establecidas normalmente no son radicalmente nuevos, ni difíciles de desarrollar desde el punto de vista técnico, pero reúnen dos características importantes: Primero, típicamente estos presentan una serie de nuevos atributos o capacidades que no son valorados por los clientes existentes. Segundo, los atributos y capacidades que los clientes sí valoran, evolucionan tan rápido que la nueva tecnología pronto puede invadir el mercado establecido. En el momento en que los clientes de las grandes compañías empiezan a demandar el producto disruptivo ya es demasiado tarde para estas compañías, ya que las compañías pioneras que han producido la innovación ya han inundado el mercado. De este modo, los primeros miniordenadores estaban muy lejos de satisfacer la capacidad de procesamiento de información que requerían las grandes corporaciones gubernamentales y financieras a las que servía IBM, pero su reducido tamaño y bajo coste hicieron posible que centros educativos, estudios de diseño, arquitectura y animación adquirieran estas máquinas y empezaran a emplearlas en sus procesos de producción, abriendo un nuevo floreciente mercado. A su vez, los ordenadores personales y el sistema operativo Macintosh, basado en una interfaz interactiva visual, más tarde también desarrollado por Microsoft con el nombre de Windows, hicieron posible que los ordenadores conquistaran el entorno doméstico, creando un mercado mucho mayor. Por otro lado, la rápida progresión en la capacidad de almacenaje y procesamiento de información, tipificado en la Ley de Moore han hecho posible que hoy en día un ordenador personal tenga más capacidad de procesamiento que el mainframe que la NASA utilizó para enviar al primer hombre a la luna.

Para ser capaces de aprovechar el potencial de las innovaciones disruptivas, las grandes empresas deben ser capaces de detectar estas innovaciones y protegerlas de los incentivos que sirven a los clientes principales – la salida cierta al mercado y los beneficios a corto plazo. Para este fin es recomendable mantener espacios de investigación independientes de su línea de producción principal de negocio y aceptar una estrategia *downmarket*. Los procesos racionales de distribución de los recursos de las grandes compañías suelen guiarse por una estrategia *upmarket*, desarrollar innovaciones incrementales que permiten entrar en segmentos de mercado donde los márgenes de beneficio son más altos. Las estrategias *downmarket*, en cambio implican aceptar los pequeños márgenes de beneficio que caracterizan los mercados emergentes a los que inicialmente sirven los productos disruptivos. Las nuevas compañías que han liderado la implantación de tecnologías disruptivas ven el mundo de otra manera. Sin los grandes costes de mantener una estructura establecida, las startups y pequeñas compañías, encuentran los márgenes reducidos de los mercados emergentes atractivos. Una vez, estas compañías se han asegurado un lugar en el mercado y mejorado el rendimiento de sus tecnologías estas pueden atacar el gran mercado, cuando las grandes compañías reaccionan y empiezan a desarrollar las nuevas tecnologías estas han perdido la oportunidad y los pioneros se han hecho con el mercado.

Como localizar y cultivar innovaciones radicales:

- Determinar si una innovación es radical o incremental: un método puede ser ver cuando existe desacuerdo entre el departamento financiero – que suele privilegiar las

innovaciones incrementales, privilegiando un periodo corto de inversión – y el departamento técnico cuyos miembros atienden al desarrollo de nuevos productos fijándose en las posibilidades tecnológicas más que en las necesidades de los clientes y el beneficio económico.

- Definir el significado estratégico de la tecnología disruptiva: A este fin es necesario hacer las preguntas adecuadas a las personas oportunas, en este caso no recurriremos a la información recopilada de nuestros clientes, quienes demandan innovaciones incrementales, sino que recurriremos a expertos externos y agentes implicados en el cambio social y tecnológico.
- Localizar el mercado inicial para la nueva tecnología: las compañías pequeñas y startups son especialmente ágiles cambiando sus estrategias de producto y mercado para adaptarse a los cambios sociales.
- Mantener un espacio de experimentación independiente de la línea principal de producto: laboratorios de ideas, makerspaces, semilleros de innovación, son espacios que han surgido para la experimentación y el desarrollo colaborativo de nuevas ideas y productos.
- Arriesgarse a invertir a largo plazo y luchar contra una burocratización excesiva de la organización.

2.1 Como crear un sistema de innovación eficaz. El plan de proyectos agregado

Para aprovechar las ventajas de la innovación radical y asegurar los beneficios de la innovación incremental las compañías deben poner especial atención a como administran el conjunto de proyectos. La dirección debe estar atenta a como se distribuyen los recursos entre los distintos proyectos en desarrollo, planear como el conjunto de proyectos evolucionara temporalmente, que nuevos proyectos se añaden y que papel juega cada uno de los proyectos en desarrollo en el rendimiento general de la organización. **El plan de proyectos agregado** es una herramienta que permite administrar el conjunto de proyectos en ejecución en una compañía. Para crear este plan es necesario categorizar los proyectos basándonos en la cantidad de recursos que van a consumir y en como van a contribuir a la línea de productos de la compañía. Una vez mapeados los tipos de proyectos la organización puede ver donde hay agujeros en la estrategia de desarrollo de la empresa y tomar decisiones informadas sobre que tipos de proyectos añadir y cuando. El plan de proyectos agregado también permite ver donde se requieren mayores capacidades de desarrollo, cuando es necesario añadir recursos críticos y como desarrollar las capacidades individuales y de los equipos. Este conjunto de proyectos debe cuadrar con la estrategia de la empresa.

Típicamente un plan de proyectos debería incluir:

Proyectos derivados: Estos consisten en versiones de proyectos existentes a coste más reducido y mejoras en el proceso de producción de productos existentes.

Proyectos disruptivos: los que suponen cambios significativos respecto a los productos y procesos existentes. Estos suelen comportar cambios en los procesos de producción.

Proyectos plataforma: Estos son proyectos que aportan cambios importantes respecto a los productos existentes, pero no necesitan la introducción de nuevos materiales y/o tecnologías en su proceso de creación. Estos suelen introducir cambios a lo largo de varias dimensiones del producto – velocidad, funcionalidad, medidas, peso- Los derivados en cambio suelen operar en una sola dimensión.

Las plataformas son cuidadosamente planeadas para satisfacer las necesidades de un grupo importante y se diseñan para que sea fácil producir nuevos productos derivados a partir de las mismas mediante la adición, sustitución o eliminación de sus características. Estos proyectos suponen un modo suave de migrar entre diferentes generaciones de productos de modo que los clientes y el canal de distribución no se vea interrumpido.

Finalmente, las organizaciones mantienen una sección de investigación y desarrollo, la creación de conocimientos y procesos que dan lugar a nuevos materiales y tecnologías que podrían en un futuro trasladarse a desarrollos comerciales, muchas veces esta parte de la innovación se lleva a cabo en alianza con otras instituciones como universidades.

Normalmente el plan de proyectos agregado constaría de un proyecto plataforma como foco principal del desarrollo, la producción de dos o tres productos derivados y un proyecto de innovación radical, desarrollado independientemente por la organización o en alianza con otras empresas o instituciones. A demás de la participación en proyectos de investigación y desarrollo mediante alianzas con centros de investigación y universidades.

2.2 El Ecosistema de innovación

Otro tema a tener en cuenta es que las innovaciones y su implantación en el mercado no se dan en el vacío, sino que dependen de un gran número de factores que se dan paralelamente. Estos incluyen factores industriales y relacionados con el desarrollo tecnológico, pero también factores socio económicos y culturales que van a determinar, en primer lugar, la posibilidad de producir la innovación, pero también su demanda e implantación en el mercado. Esto explica el fracaso de los televisores de alta fidelidad. En los años 90 empresas como SONY invirtieron sus recursos y esfuerzos en crear monitores con una gran calidad de imagen, a nivel tecnológico este producto fue un éxito, pero no tuvo en cuenta las condiciones de su entorno. Los televisores de alta fidelidad eran productos caros debido a una prestación a la que los consumidores no podían dar uso debido a la falta de contenidos de alta calidad. La mayoría de los estudios de producción no disponían del equipamiento adecuado para crear contenidos en alta resolución, de la misma manera las tecnologías de compresión y transmisión de señal no eran suficientemente avanzadas para retransmitir contenidos que exigieran gran calidad de visionado. De este modo SONY invirtió en los años 90 en el desarrollo de una tecnología cuyas características no se ha podido disfrutar en los hogares de los consumidores hasta recientemente.

El fracaso de los monitores de alta fidelidad se debe a la falta de atención al ecosistema de innovación, los arreglos colaborativos a través de los cuales las firmas combinan sus ofertas individuales en una solución coherente frente al consumidor. Las estrategias encaminadas a crear un ecosistema reciben etiquetas como *platform leadership*, *keystone strategies*, *open innovation*, *value network* o *hyperlinked innovation*. Estas consisten en compartir conocimiento a través de una red de colaboradores de modo que se produzca un avance coordinado que permita producir – se produzcan los componentes necesarios para producir una innovación- y comercializar el nuevo producto– se creen los contenidos que permitan disfrutar de la nueva tecnología, y una demanda en el mercado-.

Volviendo al ejemplo de la evolución de los ordenadores, paralelamente a los minicomputadores se produjeron un sinnúmero de avances tecnológicos que permitieron disminuir el tamaño de los elementos necesarios para producir un ordenador. Además, al mismo tiempo se desarrollaron los periféricos y programas que permitieron utilizar estas máquinas para dibujar o crear animaciones. Es más, el éxito de los ordenadores personales,

esta relacionado con el éxito de los juegos de ordenador y la popularización de internet, que hicieron de estas máquinas además de instrumentos de trabajo, centros de ocio y de comunicación.

2.4 El motor de innovación y las etapas de desarrollo de nuevos productos

El proceso de innovación⁶ se inicia en la creación de un equipo transdisciplinar y la elección de un líder de producto, quienes empezaran generando un **flujo de ideas**- estas pueden proceder de diversas fuentes, pueden crearse por un equipo dentro de la empresa (veremos varias técnicas para este propósito en el tema 3) o proceder de fuentes externas-. Este se sigue de un proceso de **reducción**, en que las ideas son evaluadas y seleccionadas conforme a diversos criterios, entre ellos la atracción hacia el producto, el tamaño del mercado, la fortaleza de la competencia y la longevidad y extensibilidad del producto o servicio propuesto. El tercer paso consistiría en el refinamiento de la idea, el desarrollo en detalle de esta, corrección de errores. Finalmente, su capitalización, la consideración del mercado potencial y pasos necesarios para su comercialización. Esta incluye tanto el crear y construir demanda para el producto, en el caso de una innovación radical. Como en escuchar al mercado, responder a la demanda de manera eficaz y eficiente, en el caso de una innovación incremental.

Un esquema típico de etapas de desarrollo de nuevos productos⁷:

1. **Evaluación inicial:** la decisión inicial de seguir adelante con el proyecto. La idea se ha evaluado entre varias alternativas.
2. **Evaluación preliminar del mercado:** El estudio de mercado preliminar: un análisis rápido de la situación del mercado, posible respuesta del mercado y evaluación de los competidores
3. **Evaluación técnica preliminar:** Una evaluación técnica inicial enfocada hacia preguntas tales como ¿se puede desarrollar el producto? ¿se puede manufacturar? Etc.
4. **Estudio de mercado detallado:** Investigación de mercado: estudios de mercado detallados tales como análisis de necesidades y deseos de usuarios, pruebas de concepto, estudio de posicionamiento y análisis competitivo.
5. **Análisis de negocio preliminar:** Análisis de negocio completo con proyecciones de valor presente neto, estados de resultado proforma...
6. **Desarrollo de producto:** El desarrollo de producto físico que lleva a obtener el prototipo
7. **Pruebas alfa:** Pruebas del producto internas bajo condiciones controlada de laboratorio
8. **Pruebas beta:** Pruebas del producto con clientes de campo
9. **Prueba de mercado:** Un intento por vender el producto a un área de mercado o clientes limitados para medir la aceptación del producto en un contexto real de mercado
10. **Prueba de producción:** Una prueba limitada o una corrida de producción diseñada para comprobar que las instalaciones o producción son adecuadas
11. **Plan de negocios final:** Un análisis de negocio y financiero final previo al lanzamiento

⁶ Este proceso se ha adaptado de Big Idea Group, según se muestra en la publicación. Clayton M. Christensen y Scott D. Anthony (2002) ¿Cuál es la GRAN Idea?, Harvard Business Review

⁷ Adaptado de Robert C. Cooper (1993) "Wining at new products", Addison-wesley, reading Massachusetts 1993 pp 29

12. **Preparación de producción:** Producción a escala local
13. **Lanzamiento de mercado:** La implementación de un plan comercial completo.

3. Innovar en las Industrias culturales y creativas

José Ruiz Navarro y Salustiano Martínez Fierro demuestran tres hipótesis sobre la innovación en las industrias culturales y creativas

H1: Las fuentes de oportunidad de las empresas culturales y creativas son idiosincrásicas, diferentes de las empresas de otros sectores.

Esta idiosincrasia se debe, como ya hemos comentado en la presentación, en la naturaleza creativa de estas industrias, así como a su capacidad para crear conocimiento y valores intangibles, simbólicos y emocionales. Esta creación de conocimiento y valor permite a los profesionales de este sector una mayor perspicacia a la hora de captar y desarrollar nuevas oportunidades. Una capacidad creativa que no solo contribuye a la innovación en este sector, sino que distribuye capacidad de generación de nuevas ideas e innovación a través de todos los sectores de la economía. Esta capacidad creativa nos lleva a la segunda hipótesis.

H2: Las empresas culturales y creativas son más innovadoras que las no culturales y creativas.

Finalmente,

H3: Las empresas culturales y creativas hacen un mayor uso de las nuevas tecnologías que las no culturales y creativas.

La rápida adopción de las nuevas tecnologías y la digitalización de la cultura permite a estas empresas crear nuevos productos y servicios atractivos – véase como ejemplo la aplicación del videomapping a la exposición del patrimonio o la creación de nuevos espectáculos y experiencias gracias a la aplicación de la Realidad Virtual. Además, estas tecnologías y la interactividad que les es inherente permiten captar nuevas audiencias – por ejemplo, mediante el uso de las redes sociales- al mismo tiempo que mantenerse cerca de la ciudadanía, los consumidores potenciales, lo que permite a estas industrias no solo adaptarse y crecer con sus consumidores, sino convertirse en un agente activo del cambio social.

Finalmente, podríamos añadir que el rico ecosistema que producen estas industrias, la ecología de ballenas y plancton⁸, en la que junto a los grandes distribuidores de contenidos como discográficas, grupos editoriales y cadenas de televisión, prolifera una gran diversidad de autónomos y PYMES ocupadas en producir contenidos y nuevos servicios, así como, las alianzas y colaboraciones que se producen entre las mismas, son un campo privilegiado para la innovación abierta y la producción de nuevos modelos de negocio.

⁸ Rosamund Davies y Gauti Sigthorsson (2013) *Introducing the creative Industries*

III. REFERENCIAS

José Ruiz Navarro, Salustiano Martínez Fierro (2009). "La tecnología y la innovación como base de creatividad de las empresas culturales", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 2 (2010), pp. 99-110 ISSN 1019-6838

Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen (1995) "Disruptive Technologies: Catching the Wave" HBR

Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark: Creating Project Plans to Focus Product Development. Harvard business review 1992

Ron Adner () Match your innovation strategy to your innovation Ecosystem, Harvard business review

Clayton M. Christensen y Scott D. Anthony (2002) ¿Cuál es la GRAN Idea?, Harvard Business Review

Robert C. Cooper (1993) "Winning at new products", Addison-Wesley, reading Massachusetts 1993 pp 29

Richard Florida (2010). La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI, ed. Paidós.

Barney, J. (1991). "Firm Resources and sustained competitive advantage", Journal of management, vol. 17, 1. ISBN: 0149-2063/91

P. Ranaganath Nayak y John Kettingham (1993) "Breakthroughs", Mercury, 1993

Dorothy Leonard-Barton, EDITH Wilson y John Doyle "Commercializing Technology. Imaginative Understanding of User Needs", Harvard Business School, Working Paper 93-053

TEMA 2 El cambio de paradigma tecnológico de la industria cultural y sus implicaciones.

I. PRESENTACION

II. CONTENIDOS

1. La digitalización de la cultura.

2. Nuevos Modelos de Negocio en las Industrias Culturales y Creativas

III. REFERENCIAS

I. PRESENTACIÓN

Las tecnologías digitales han cambiado la manera en que nos acercamos a las artes y la cultura. Desde disfrutar de las colecciones de los museos en línea, a comprar entradas de teatro desde el teléfono móvil, las audiencias, hoy en día, conectan con el arte y la cultura digitalmente de modo cotidiano.

Desarrollar el emprendimiento y el potencial innovador es vital para que las ICCs puedan desarrollarse y adaptarse a un entorno donde el cambio tecnológico y de las condiciones financieras se ha hecho constante. La reducción de los fondos públicos, los retos de la globalización, las oportunidades de la digitalización y el creciente poder de las audiencias ha empujado a las ICCs a testear nuevas perspectivas y explorar nuevos modelos de negocio. Estas nuevas perspectivas pueden ser medios poderosos para fortalecer la diversidad cultural y para el desarrollo del emprendimiento, así como para promover la creación de empleo e inclusión social.

El cambio de paradigma tecnológico ha contribuido a crear una nueva definición de las industrias creativas y culturales. Notablemente:

- Ha democratizado la producción, gracias a la creación de nuevas herramientas digitales.
- Ha dado lugar a un nuevo renacimiento en que se ha producido una interacción creciente entre el arte y la ciencia
- Ha incrementado el acceso a los contenidos e incentivado la que estos se compartan, propiciando una cultura opuesta a la cultura de la propiedad que caracterizaba el siglo XX.

Las tecnologías de comunicación e información han ganado importancia como medios para la participación cultural y son, hoy en día, métodos habituales para el acceso a la cultura. Las tecnologías asociadas a internet hacen posible que grandes cantidades de personas puedan tomar parte en actividades culturales en línea, entre estas crear, subir a la red y compartir contenidos culturales; ver películas y videos en línea, seguir la retransmisión de conciertos en vivo (streaming) y muchas otras. De este modo, las instituciones culturales y otros proveedores de servicios culturales tienen que adaptar continuamente sus productos y servicios para complacer las demandas de los usuarios y seguir el ritmo del avance tecnológico.

Internet ha dado lugar a nuevos modos de participación y consumo cultural:

En 2018 cerca del 98% de las viviendas europeas tenían conexión a internet, esta conectividad a aumentado en un 10% respecto a 2013, a esto hay que sumar la gran cantidad de ciudadanos europeos que acceden a la red a través de sus teléfonos móviles. Esta conectividad constante ha cambiado los hábitos de consumo de los ciudadanos, que ahora participan de la cultura de modo más activo del mismo modo que la oferta de las ICCs, que ahora disponen de nuevos medios de creación, difusión y comercialización.

II. CONTENIDOS

1. La digitalización de la cultura

La digitalización de la cultura es un hecho cotidiano, véase sino como servicios tan populares como Netflix o Amazon han cambiado drásticamente el modo en que vemos la televisión y adquirimos productos culturales. Esta digitalización ha cambiado el modo en que las instituciones tradicionales se acercan a las audiencias produciendo, en algunos casos, modos radicalmente nuevos de disfrutar de la cultura.

Los servicios y productos de las ICCs han evolucionado al ritmo de los cambios tecnológicos y de las preferencias de los ciudadanos. De este modo, en sus inicios la digitalización se abordó como un nuevo modo de conservar, archivar, preservar y hacer accesibles, tanto al estudio como al disfrute de la población en general, el patrimonio cultural y las producciones artísticas – ejemplos destacados de este proceso son el gran proyecto Google Arts and Culture¹ y Europea²- estos archivos han modificado sustancialmente el acceso a la cultura abriéndola al público, siguiendo este principio de apertura las instituciones culturales han desarrollado sus propias estrategias digitales para acercarse a un audiencia cada vez más amplia, al mismo tiempo que han aparecido nuevos servicios dando lugar a nuevos modelos de negocio.

Las tecnologías digitales se utilizan en diferentes actividades de las ICCS:

- **Creación:**

Las nuevas tecnologías han dado lugar a formas de expresión artística propias, existe un importante número de representantes de artes de los nuevos medios y centros donde se exhibe, colecciona, conserva y promociona este arte, entre ellos el Ars Electronica en Linz (Austria) asociado al festival del mismo nombre o la Gâté Lyrique en Paris.

También han aparecido nuevos formatos que se aplican a la creación de nuevas expresiones artísticas o a nuevos modos de experimentar obras clásicas, lo que permiten acercarlas a nuevas audiencias. Entre los primeros tendríamos el cine tridimensional, el IMAX, las performances de música electrónica programada y los videojokeys, la realidad virtual y muchas otras formas de expresión. Un buen ejemplo de las segundas es la reproducción en realidad virtual de obras pictóricas como la exposición *Monet la experiencia inmersiva* del centro Ideal (Barcelona)

- **Conservación y archivo:**

¹ Este gran archivo digital permite visitar virtualmente las colecciones de más de 1200 museos de todo el mundo. <https://artsandculture.google.com/>

² Esta iniciativa de la Unión Europea pone a disposición del público 5.8504.107 obras de arte, libros, música y artefactos provenientes de los museos europeos.

La digitalización ha permitido desarrollar un nuevo enfoque en la preservación, archivo y estudio del patrimonio artístico. Los archivos digitales permiten poner las obras en línea haciéndolas accesibles a los estudiosos, esto permite el estudio colaborativo de las mismas. Los archivos digitales y el sistema de metadatos permiten establecer relaciones entre diferentes obras y entre estas y documentación asociada y contrastar grandes cantidades de información, esto abre todo un nuevo campo de estudio dentro de la cultura³. Por otro lado las capacidades de reproducción de los gráficos 3D permiten recrear sitios arqueológicos y monumentos ya no existentes para su estudio y exhibición, el avance de estos métodos a dado lugar a la aplicación del videomapping – la proyección sobre superficies irregulares de objetos tridimensionales- a la conservación del patrimonio, existen varios museos y sitios arqueológicos implementando esta técnica, entre ellos La iglesia de Sant Climent Taüll (Lleida), donde gracias al videomapping se puede disfrutar de los frescos originales insitu, la catedral de Santa Maria de los Reyes de Laguardia, en Vitoria o las bodegas potros de Peñafiel⁴,

- **Exhibición y Distribución:**

El cambio en los modelos expositivos debido a la implementación de los medios digitales es enorme. Aquí encontramos la retransmisión de espectáculos y contenidos en línea (simulcast y streaming), los blogs críticos y contenidos educativos en internet y el diseño de experiencias educativas gamificadas para los centros educativo. Más complejas son las exposiciones interactivas, entre las cuales es pionero el Museo de la Ciencia de Barcelona, que a través de la interacción con displays y dispositivos electromecánicos permite al visitante reproducir experimentos y obtener información a demanda, la sustitución de las tradicionales audioguías por aplicaciones de teléfonos móviles que proponen recorridos y dan información sobre las obras expuestas. Finalmente, el diseño de experiencias paralelas que permiten experimentar el museo de nuevos modos mediante la ya citada Realidad Virtual o aplicaciones de realidad aumentada como Snapchat Art una aplicación que permite disfrutar de esculturas de Jeff Koons en todo el mundo.

- **Marketing:**

Las nuevas tecnologías se han hecho esenciales en el marketing de las ICCs, las estrategias del marketing digital incluyen el mantener una página web y publicar contenidos en blogs, el envío de correos electrónicos y newsletters, el compartir contenidos exclusivos para promover la afiliación y la optimización en buscadores (estrategias SEO). Estos métodos tradicionales están siendo sustituidos por los servicios ofrecidos por las redes sociales.

La presencia de las ICCs en las redes sociales es prácticamente ubicua, siendo Facebook, Twitter y Instagram las más utilizadas. Estas se utilizan mayormente para conectar con la audiencia, animando a los usuarios a compartir contenidos on-line y a veces para estar en contacto con otros profesionales y colaboradores. Las redes sociales permiten de modo sencillo, promocionar eventos, hacer campañas de marketing y difundir anuncios, compartir eventos en streaming.

³ Para profundizar en las posibilidades de los archivos digitales se recomienda la lectura de este exto, Sandra Alvaro (2013) Big Data y Humanidades Digitales. De la computación social a los retos de la cultura conectada, Blog del CCCB: <http://lab.cccb.org/es/big-data-y-humanidades-digitales-de-la-computacion-social-a-los-retos-de-la-cultura-conectada/>

⁴ <https://www.bodegasprotos.com/es/notas-de-prensa/mas-de-250-viticultores-despiden-con-protos-a-la-primera-en-la-ribera/>

También comisionar proyectos y eventos especialmente concebidos para ser distribuidos en estas plataformas, como entrevistas a artistas a través de Twitter, en que la audiencia puede enviar sus preguntas utilizando un tag.

Otro apartado en el marketing digital es el uso de datos para el análisis de audiencias, este permite hacer perfiles de los usuarios y medir la participación del público, siendo un medio valioso para adaptar la estrategia de marketing a varios segmentos del público e incluso diseñar servicios y productos que se adapten a los gustos y necesidades de las audiencias.

- **Modelos de Negocio:**

Los modelos de negocio facilitados por las nuevas tecnologías reúnen las actividades digitales que han experimentado mayor crecimiento en los últimos años. Cada vez son más las ICCs que utilizan servicios digitales para vender entradas (Atrapalo, ticketea, Evenbritte, ticketmaster). También es habitual la venta de productos y *merchandising* en línea, la colecta de donaciones y el uso de plataformas de crowdfunding. Finalmente, cada vez son más las ICCs que generan beneficios a través de plataformas de terceros, comercializando música en Spotify o iTunes, videos en Youtube o Deezer o vendiendo productos artesanales y de diseño en Etsy.

2. Nuevos modelos de negocio⁵

Por **Modelo de Negocio** dentro de las Industrias Culturales y Creativas se entiende el conjunto de asunciones sobre las cuales un emprendedor individual o una organización crean valor, ofrecen valor a sus clientes y capturan valor para convertirlo en beneficios económicos, sociales y/o culturales.

El valor de los Nuevos Modelos de Negocio no puede ser entendido únicamente en términos monetarios. Las ICCs exhiben varias dimensiones de valor que incluyen valores sociales y culturales. Ante esta situación, hace que al mapear los Modelos de Negocio en las ICCs haya que tener en cuenta dos consideraciones: Primero, un modelo de negocio es más que las transacciones financieras llevadas a cabo por la organización – los modelos de financiación (acceso al capital de inversión, ventajas fiscales, préstamos y microfinanciación...) no son modelos de negocio per se, pero pueden ser parte de sus componentes. Segundo, una comprensión puramente comercial de los modelos de negocio en las ICCs no puede aplicarse a todo el sector. Además, debido a la gran diversidad de las ICCs no existe un único modelo de negocio que sea valioso para todo el sector. Por el contrario, existen muchas oportunidades y opciones que dan lugar a nuevos modelos de negocio que actualmente están siendo aplicadas y se hayan en una fase experimental. La invención y la aplicación de nuevos modelos de negocio han aparecido como respuesta a una serie de retos tecnológicos culturales y sociales que se hayan interconectados.

Primero, el **cambio de lo analógico a lo digital**. Con este cambio han aparecido el micro-mecenazgo, el crowdfunding, el streaming, el Pay per View, el p2p, la gamificación, la auto

⁵ Este contenido ha sido adaptado a partir del texto Dr. Cornelia Dümcke (2015) New Business Models in the Cultural and Creative Sectors de la red de expertos europeos en cultura.

publicación. También ha propiciado la aparición de nuevos intermediarios como iTunes Facebook, Youtube, Netflix... en sectores como la música, los videojuegos, la televisión. Los museos, los archivos y otras instituciones relacionadas con el patrimonio han digitalizado sus colecciones y desarrollado nuevos servicios digitales basados en Nuevos Modelos de Negocio – una de los casos más novedosos es la adición de modelos tridimensionales de artefactos de sus colecciones al repositorio de Thingiverse, por parte de museos como el Art Institute de Chicago). La música y las artes escénicas desarrollan Modelos de Negocio basados en el streaming – la plataforma Opera1, creada con el apoyo del programa Creative de la Unión Europea, conecta quince compañías de opera con el canal ARTE, estas pueden retransmitir sus representaciones en streaming, subtuladas en diferentes idiomas y enriquecidas con contenidos adicionales. Otro ejemplo son los video-creadores, a través de iniciativas como Hamacaonline pueden comercializar sus creaciones a clientes finales o instituciones.

Otro factor es el **cambio de conducta del consumidor**. Las herramientas digitales hacen posible que los consumidores no sean meros consumidores sino productores y generadores de sus propios contenidos.

También han influido los **problemas de financiación** y el desarrollo de ideas innovadoras para abaratar costes, entre estas la gran aceptación del *crowdfunding* y el *crowdsourcing*.

Finalmente, los **cambios en los métodos de trabajo**, que han dado lugar a la emergencia de espacios de co-working, laboratorios de innovación, aceleradores de startups, una tendencia global que cada vez es más relevantes para algunos sectores de las ICC.

Estos factores han influido en la creación de nuevos modelos de negocio, seis de los cuales revisaremos a continuación:

-El crowdfunding y crowdsourcing: este consiste en lo que se conoce como micro mecenazgo o la financiación masiva de un proyecto, servicio, contenido o producción. Resumiendo, cualquier actividad o producto susceptible de ser financiado por un grupo de sponsors, que deciden participar voluntariamente en la creación o implementación de una idea puede convertirse en un proyecto de *crowdfunding*. El *crowdfunding* al mismo tiempo funciona como una importante herramienta de marketing, otorgando un sentido de propiedad al donador, este sistema reformula el sistema de mecenazgo permitiendo la participación masiva y una participación directa en el proyecto, asequible a todo el mundo.

Uno de los ejemplos de crowdfunding más conocidos es la plataforma <https://www.kickstarter.com/> donde pueden encontrarse toda clase de proyectos.

Este tipo de modelo de negocio es aplicable en la mayoría de las ICCs algunos casos relevantes se dan en el cine por ejemplo a través de la plataforma *Indiegogo* o en proyectos conocidos como el documental biográfico *The Artlife* de David Lynch.

También es aplicable a el sector de la música, los museos o el patrimonio y el diseño.

- **Laboratorios de innovación, hubs creativos y espacios de co-working:**

Los laboratorios de creación e innovación son espacios mayormente situados en ciudades, para la experimentación, el testado e implementación de ideas. Estos laboratorios crean un espacio para las practicas creativas dando soporte a procesos de innovación. Estos ofrecen u lugar para el intercambio interdisciplinario de información, conocimientos e ideas entre diferentes agentes. También ofrecen la oportunidad de probar y utilizar métodos creativos y soluciones innovadoras

en un mismo sitio. Existe una gran variedad de estos espacios que proliferan como espacios autogestionados, adheridos o creados por grandes empresas, o por instituciones públicas, pudiendo ser anexos de universidades y centros educativos.

Este modelo de negocio se da en multitud de campos de las ICCS y está especialmente ejemplificado en proyectos de juegos y software.

-Streaming

Basado en el progreso de las tecnologías de alta definición y compresión de señal. Esta tecnología permite a compañías de ópera, teatros y orquestas grabar sus actuaciones y comercializarlas en línea a través de plataformas que hacen uso de las nuevas tecnologías para transmitir estos contenidos en condiciones optimas para una audiencia internacional. Este método se combina con diferentes modelos de pago -pago bajo demanda, pago por uso...

Este modelo es especialmente apropiado para compañías de música, artes performativas, cine y video creación.

- Auto publicación e impresión bajo demanda

Gracias a la existencia de los E-books los libros se imprimen solamente bajo demanda para satisfacer ordenes de pedido.

Un ejemplo es La máquina dragona del grupo editorial Lantia⁶ o LuLu.com

Este modelo se aplica en los sectores editoriales, el de la música y las bellas artes.

- Gamificación

La gamificación hace referencia a añadir características propias de los juegos a sectores no directamente relacionados con la industria de los juegos. Este modelo de negocio busca estimular y motivar las acciones, ideas e interés de los usuarios, en otras palabras, condicionar su conducta de manera entretenida, en cualquier situación sea cultural -museos, teatros, libros – corporativa, de ocio o comercial.

Este Modelo de Negocio es de amplia aplicación en las editoriales, museos y patrimonio, artes performativas la música...

- Los modelos Peer2Peer o de distribución y producción entre pares

Este modelo tiene sus raíces en la tecnología y las redes peer 2 peer, en las que se conecta en red ordenadores que pueden comunicarse sin el soporte de un servidor. Este modelo fue implementado por Napster, la aplicación de internet que cambio el mercado de la música para siempre, todo y su corta vida – todo y su gran éxito Napster fue cerrado tempranamente, debido a que infringía sistemáticamente los derechos de autor.

Este modelo de negocio sigue siendo de aplicación para la realización de trabajos colaborativos.

Vistos a nivel micro los Nuevos Modelos de Negocio exhiben características propias y diferencias con los modelos tradicionales.

-En su fase inicial

⁶ https://verne.elpais.com/verne/2020/01/27/articulo/1580143836_716071.html

La mayoría de los Nuevos Modelos de Negocio se inician desde un Proyecto.

A diferencia de los modelos tradicionales los fundadores suelen ser:

1. -Jóvenes y con un nivel educativo elevado
2. -Capaces de desarrollar una visión de su propia firma creativa
3. -Prefieren los entornos urbanos
4. -Proyecta su negocio a menos de un año vista
5. -Están bien informados y relacionaos por medio de internet y las redes sociales
6. -Utilizan menos fondos provenientes de entidades financieras
7. -Muchas veces empiezan con una ocupación de tiempo parcial mientras tienen un trabajo permanente, por lo que necesitan de menos inversión inicial

-Tipos de productos

Los productos típicos de los Nuevos Modelos de Negocio en las ICCs suelen ser prototipos, series limitadas, piezas únicas o intangibles.

A diferencia de los productos de las industrias tradicionales:

1. Tienen fases de innovación más cortas
2. No hay una demanda previa por parte de los consumidores
3. Después de la fase pionera se sucede una fase de diferenciación en que se producen diferentes derivados del producto para su comercialización.

-Financiación

El acceso a la financiación y el desarrollo de las capacidades necesarias para lidiar con la parte económica de los proyectos es una problemática generalizada en los Nuevos Modelos de las ICCs. Generalmente la financiación para estos negocios se caracteriza por una mezcla de financiación y recursos propios.

A diferencia de las industrias tradicionales en los Nuevos Modelos de Negocio de las ICCs

1. Al contrario de en la lógica de negocios normal estos modelos se centran primeramente en la proposición de valor y la relación con los visitantes y clientes y menos en la estructura de costes y los beneficios.
2. El proceso en términos financieros evoluciona de un soporte financiero simple a uno más complejo.
3. El emprendedor creativo y cultural es responsable de su modelo de negocio y las fuentes de financiación: prestamos bancarios, prestamos garantizados, inversores, crowdsourcing, premios, becas y subvenciones – a los que accede por canales distintos de los usuales en los negocios tradicionales.

-Métodos de Trabajo

Los nuevos Modelos de Negocio en las ICCs se caracterizan por desarrollar métodos de trabajo distintivos.

1. Prefieren métodos muy colaborativos, caracterizados por escasa jerarquización y más autonomía, como el trabajo en equipo.
2. Sobre todo, en la fase de iniciación, hacen uso de formas de trabajo colectivas y cooperativas, no orientadas al provecho económico sino a la contribución al desarrollo humano y cultural

3. El networking es casi una segunda naturaleza dentro de las ICCs, para la mayoría de los profesionales, este se inicia en la educación y se profesionaliza en el trabajo.
4. Un nuevo termino relacionado es 'co-opetition' una descripción de modos de trabajo en las ICCs proveniente de los términos ingleses para co-operación y competición.
5. Trabajar en redes es un método de trabajo colectivo sobre todo en la producción artística.
6. En general el trabajo en equipo es una cualidad ampliamente conectada con todas las empresas de las ICCs

Intermediarios Culturales

Los intermediarios culturales – periodistas, blogueros, Dj's radiofónicos ...- juegan un papel significativo en estos modelos, siendo mucho más elevando que en los negocios tradicionales.

1. Las posibilidades de entrar en el mercado son mayores a través de un intermediario establecido
2. En general, los intermediarios culturales actúan como facilitadores del éxito o el fracaso de las ICCs

Nuevas plataformas físicas

Nuevas plataformas físicas como los teléfonos móviles, los lectores de e-books, las tablets, las redes sociales... han transformado considerablemente los modelos de negocio de las ICCs. Siendo su papel mas representativo que en las industrias tradicionales, especialmente en sectores como los juegos, la publicación en línea, el periodismo, los cómics y artes gráficas...

El Copyright

Los derechos de autor forman parte del Modelo de Negocio en muchas ICCs, especialmente aquellas que se dedican a la música, el cine, y los medios. Donde los costes de transacción de las licencias pueden ser un problema significativo y difícil de resolver.

A tal efecto se han creado nuevos modelos de gestión de derechos de autor como las licencias Creative Commons, el Copyleft, el GNU (para software) y se experimenta en sistemas para su administración directa por parte de los creadores, mediante aplicaciones basadas en BlockChain.

Aspectos de Genero

La presencia de las mujeres en las ICCs también es idiosincrática existiendo una mayor proporción de empresas dirigidas por mujeres en este sector, también son más frecuentes los programas de conciliación familiar.

III. REFERENCIAS

Voices of Culture. Estrcutured Dialogue between the Eupoen Comission and the Cultral Sector. Brainstorming Report. DEVELOPING THE ENTREPRENEURIAL AND INNOVATION POTENTIAL OF THE CULTURAL AND CREATIVE SECTORS (FEBRUARY 2016)

Nesta [report] *Digital Culture 2017*

Dr. Cornelia Dümcke (2015) *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors de la Culture Experts European Network.*

TEMA 3: Elementos estratégicos de innovación en las industrias culturales

- I. PRESENTACIÓN
 - II. CONTENIDOS
 - 1. Herramientas lógicas para la Innovación
 - 2. Técnicas para la creatividad
 - III. REFERENCIAS
-
- I. PRESENTACIÓN

“In an economy where only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is Knowledge. When markets shift, technologies proliferate, competitors multiply, and products become obsolete almost overnight, successful companies are those that consistently create new knowledge, disseminate it widely throughout the organization, and quickly embody it in new technologies and products. These activities define the knowledge-creating company whose sole business is continuous innovation”¹.

El texto de Nonaka propone la compañía creadora de conocimiento como modelo de compañía innovadora, ahora bien, el conocimiento al que hace referencia no es el **conocimiento formal** y sistemático. El procesado de información, formalizable en datos cuantificables, procesos codificados y leyes universales. Nonaka, en cambio hace referencia a un modo diferente de crear conocimiento, consistente en atrapar el conocimiento tácito, a veces subjetivo e intuitivo de los ingenieros y distribuirlo en la compañía de modo que pueda ser usado y testeado por todos.

Nonaka estudia el éxito de compañías japonesas como Honda, Canon, NEC o Matsushita y su capacidad de responder rápidamente a las necesidades de sus clientes, crear nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y adaptar las tecnologías emergentes para mostrarnos como la capacidad de innovación de estas depende del uso del lenguaje simbólico. El empleo de slogans, por ejemplo ‘La evolución del automóvil’ (Honda); analogías, por ejemplo, entre una fotocopidora personal y una lata de cerveza, la que llevó a Canon a desarrollar su revolucionaria mini-copiadora, así como símbolos y metáforas, son procesos creativos capaces de dar lugar a innovaciones.

“La esencia de la innovación es re-crear el mundo conforme a una visión particular o ideal”². De aquí que, en las compañías creadoras de conocimiento, inventar nuevo conocimiento no debe ser la especialidad de un departamento concreto, sino una conducta o modo de ser, en la que todo el mundo es un emprendedor. La creación de conocimiento debes estar en el centro de la estrategia de recursos humanos. Las ideas empiezan en el conocimiento individual, la finalidad de las compañías debes ser convertir este conocimiento individual en conocimiento sistemático y que se pueda compartir a través de toda la compañía. Convertir el conocimiento tácito – informal, difícil de comunicar, muy relacionado con la práctica y el compromiso personal en conseguir algo, know-how- en conocimiento explícito que pueda comunicarse formalmente.

¹ Ikujiro Nonaka (1991) “The knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review, November-December 1991

² Nonaka: ibid

Edward De Bono propone el pensamiento lateral como un modo de entrenar esta conducta creativa.

*"Lateral Thinking is both a willingness to look at things in different ways and a deliberate process."*³

II. CONTENIDOS

1. Herramientas lógicas para la Innovación

*"The brain is not designed to be creative. The excellence of the brain arises from its ability to make patterns, to use these patterns and to reject deviations from these patterns"*⁴

Nuestra mente es excelente identificando y recreando patrones, esto da lugar a la inercia psicológica que nos impide ver o pensar las cosas de otras maneras. La información procedente de los sentidos se organiza en pautas, esquemas o patrones. El cerebro construye estos patrones y los utiliza para comprender, anticipar y responder al entorno. Algunos patrones proceden de nuestra experiencia, pero la mayoría proceden de la tradición, la educación, nuestra familia... y son asentados en nuestro cerebro por la repetición. De modo que es imposible pensar o comunicar sin activar estos patrones. El lenguaje es uno de los principales instrumentos de que disponemos para organizar la experiencia – y de ahí construir patrones. Esta capacidad del cerebro mejora con los años, razón por la que al madurar somos capaces de ver detalles y encontrar soluciones con más agilidad.

Por lo general nuestro uso de patrones es inconsciente y automático. En raras ocasiones somos conscientes de la existencia de estos. Estos patrones influyen en el modo en que interpretamos el mundo, y una vez tenemos una percepción sobre un tema determinado solo vemos las cosas que soporta esta percepción, Este fenómeno se conoce como 'confirmación del sesgo' (*confirmation bias*).

La clave para ser más creativos reside en la manipulación deliberada de nuestros patrones mentales.

La creatividad también es un proceso lógico, pero no es el sistema pasivo de los sistemas lógicos sino la lógica activa de organizar nuestros patrones de modo asimétrico. Existen técnicas deliberadas para aprender a producir una asimetría de patrones o estimular el pensamiento lateral. Esta habilidad puede ser entrenada, cuanto más lo intentamos y nos obligamos a superarnos, más creativas pueden llegar a ser nuestras mentes.

Una de estas técnicas es la provocación PO

La provocación introduce inestabilidad en nuestros modelos mentales facilitando su reestructuración. Usamos la provocación para ponernos en marcha en una dirección completamente nueva. Desde la provocación saltamos a una idea o concepto. El pensamiento lateral nos ofrece técnicas sistemáticas y formalizadas para provocar nuestro pensamiento: la huida, la distorsión, la exageración... estas técnicas pueden ser aprendidas, practicadas y utilizadas, así como enseñadas a otros.

³ Edward De Bono (1991) "The teaching of creative thinking

⁴ DeBono: ibid

PO es un neologismo acuñado por Edward De Bono en 1968 (*Provocative Operation*)

Este relaciona la provocación con los siguientes términos: **Hipoetesis, suponer, posible, poesía**

La palabra Po se utiliza para indicar al interlocutor que lo que va a escuchar a continuación es una provocación, esto es algo que debe utilizar como nuevo punto de partida del pensamiento. Lo que se pide del oyente es que acepte temporalmente como válido el enunciado propuesto, que no lo descarte o critique de forma automática, sino que lo utilice para superar la inercia psicológica.

La técnica formal de la provocación es un proceso en dos etapas

- a. El **planteamiento** de la provocación
- b. El uso de la provocación para avanzar hacia una idea nueva. Esta segunda operación se conoce con el nombre de **movimiento**

El movimiento es en primer lugar una actitud hacia la provocación planteada, deja en suspenso la incredulidad, sorpresa o absurdo, hace una pausa, está dispuesto a aceptar lo que se propone, darlo por bueno y extrapolar desde ahí.

En segundo lugar, el movimiento es una serie de técnicas la más potente de las cuales es probablemente identificar las circunstancias adecuadas. Sin embargo, os recomiendo aplicarlas, pueden

Técnicas de planteamiento de la provocación:

Una necesidad lógica en todo sistema autoorganizado, un nuevo punto de partida para el pensamiento, una sacudida que permite reestructurar nuestros patrones mentales: negación, inversión, exageración, distorsión, búsqueda de lo ideal...son estrategias de provocación.

- **Exageración**, exagerar implica jugar con las dimensiones del foco o tarea para llevarlos a una gama completamente fuera de lo normal. Este método se vincula a las mediciones y las dimensiones: número, frecuencia, volumen, temperatura, duración etc. En cada situación hay una gama 'normal'. Exagerar significa sugerir una medida que excede en mucho esa gama normal. La exageración puede ser ascendente o descendente.
- **Distorsión**, En toda situación se establecen relaciones 'normales' entre las partes. También hay secuencias temporales de acción que se consideran normales. A la provocación por distorsión se obtiene cambiando estas pautas normales. Se "distorsiona" la situación cambiando las relaciones entre sus elementos y/o alterando la secuencia "lógicas" de los eventos.
- **Inversión**, supone la observación de la dirección "normal" o usual en que se desarrolla algo y después desplazarse en la dirección opuesta, inversa. Es una de las técnicas más potentes y usadas en pensamiento lateral. A menudo darles la vuelta a las cosas proporciona una nueva y poderosa solución. Incluso, si no resulta ser una buena solución para el problema que tenemos entre manos, a menudo resulta ser útil para algún otro problema. Siempre podemos invertir una situación de distintas maneras. La inversión puede referirse a la totalidad o a algún aspecto o alguna interpretación del tema. Por ejemplo, si el tema es "salida de vacaciones", pueden interpretarse las vacaciones como "un cambio de ambiente" y la inversión resultante formularse como "completa uniformidad de ambiente".

- **Huida, Negación o eliminación,** Buscamos algo que se esté dando por sentado, algo que sea obvio en la situación con la que estamos trabajando. Nunca debe plantearse un problema, una queja o un rasgo negativo como algo que se da por sentado, porque escapar de una negación no es provocativo. El segundo paso es “huir” de lo que hemos dado por sentado: lo anulamos, negamos, dejamos de lado, eliminamos, desmentimos, etc..

Técnicas de movimiento a partir de la provocación:

- **Aspectos positivos,** identificar las circunstancias adecuadas (traslación) extraer un concepto, Centrarse en la diferencia, imaginarlo en cámara lenta.
- **Plantear alternativas,** La búsqueda deliberada de alternativas, que se ve favorecida por la suspensión del juicio crítica y el establecimiento de “cuotas” u objetivos numéricos de alternativas deseadas.
- **Fraccionamiento,** Descomponer el objeto de interés, situación vivencia, etc. En bloques más pequeños. El fraccionamiento o división aparece a primera vista como un desglose analítico corriente. Sin embargo, existe una diferencia profunda entre ambos procesos. No se trata de dividir una situación o un problema en sus componentes naturales, como en el caso del análisis lógico, sino de obtener material que permita una reestructuración de los modelos. Es decir, no se trata de explicar nada, sino de reordenar. De hecho, es preferible que las fracciones no se correspondan con componentes naturales, ya que lo que importa no es su validez analítica, sino su efecto disgregador y ordenador. El objetivo del fraccionamiento es evitar los efectos de la inhibición implícita en los modelos fijos mentales su descomposición en varias partes, ya que ello ofrece mayores posibilidades de creación.
- **Abstracción o conceptualización,** La abstracción de conceptos a partir de situaciones, conjuntos, alternativas, etc., el trabajo con esos conceptos para generar alternativas, mediante deducción, combinación de los mismos, etc.
- **Reencuadrar,** Cambio de perspectiva, por ejemplo: cambiando las palabras; redefiniendo el alcance espaciotemporal: replanteando objetivos; proporcionando deliberadamente nuevas direcciones a la atención.

Analogías y metáforas

La analogía es un instrumento para obtener una nueva visión de una situación o vivencia,

La esencia de la analogía es entender una cosa en términos de otra. Las analogías no habituales pueden proporcionarnos una nueva comprensión de nuestra experiencia, *“La mayor parte de nuestro sistema conceptual normal está estructurado metafóricamente, es decir, la mayoría de los conceptos se entienden parcialmente en términos de otros conceptos”* (George Lakoff)

Consideremos una cadena como un sistema sencillo. Su meta es transmitir fuerza de un extremo a otro. Si aceptamos la idea de que todos los sistemas están limitados de una manera u otra ¿Cuántas limitaciones tienen esa cadena? UNA el eslabón más débil. Podemos asimilar cualquier sistema, por ejemplo una empresa a una cadena o red de cadenas.

- Ejemplos de analogías:

“El amor es un viaje”

“El amor es una obra de arte en colaboración”

Las analogías son útiles para presentar una empresa:

“The Firefox of the media players” (Songbird)

“It’s like facebook for dogs” (Dogster)

“It’s flickr for video” (youtube)

“We are the entrepreneurs behind the entrepreneurs” (Sequoia)

- Fases del uso de la analogía: Selección, mapeado, movimiento.

El mapeado resalta las diferencias entre los elementos comparados, pero tiende a oscurecer las diferencias entre los elementos que no participan en el mapeado. Las diferencias no-mapeadas son las que más probablemente lleve a cometer errores en las inferencias basada en analogías.

¿De dónde obtener analogías?: De nuestra experiencia personal, de historias o leyendas de la naturaleza... de personas, situaciones, objetos procesos, lugares etc.

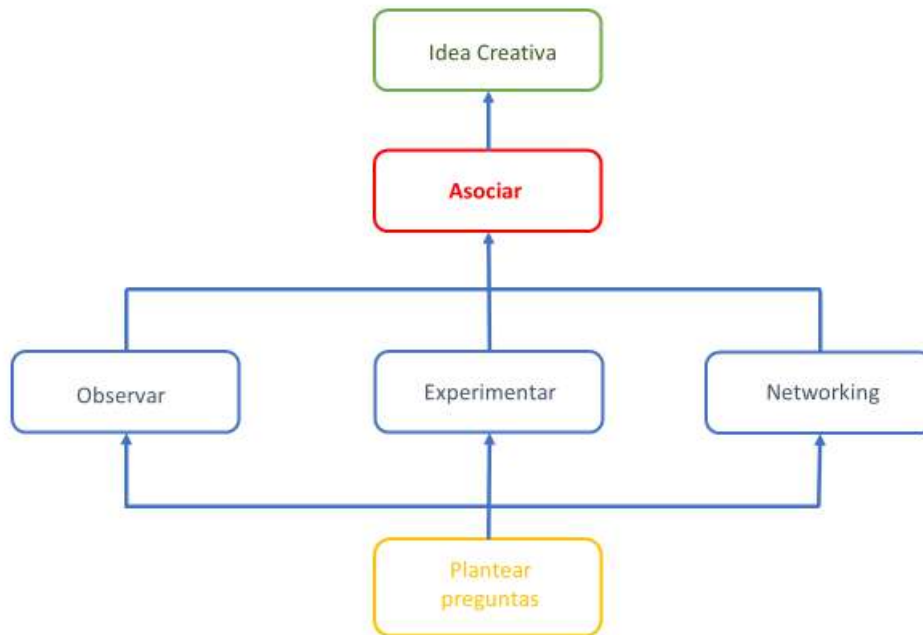
- Instrucciones:
 1. Indique cual es el foco y la tarea del ejercicio de creatividad ¿para qué quiere generar ideas? Trate de encontrar una frase corta que apunte la naturaleza esencial de lo que está buscando, por ejemplo, ‘como hacer x’ ‘como prevenir y’ ‘como aumentar z’
 2. Para cada frase corta genere una lista de elementos (personas, situaciones, objetos, procesos, acciones, lugares...) que de alguna manera le recuerden el tema que está tratando de resolver. Por ejemplo, analogías para ‘como hacer x’ pueden ser: Tener un hijo, hacer un pudin, el Genesis y la creación del mundo...
 3. Escoge la analogía que te resulte más interesante, preferiblemente una que proceda de un ámbito o dominio distinto de aquel en que se encuentra el problema o la situación para la que buscas una solución
 4. Describe algo, incluyendo aspectos activos, tales como: que hace, como funciona, que efectos tiene, como se usa, ... así como aspectos pasivos, del tipo de: tamaño, posición etc.
 5. Utiliza estas descripciones para sugerir ideas relevantes para tu problema o situación. Utiliza los parecidos y la diferencias.

La máquina de vending es una poderosa analogía, una analogía puede ser también una solución en busca de un problema, es decir, podemos observar un problema determinado en un contexto y como se ha solucionado, y luego preguntarnos ¿En qué otras situaciones funcionaria esta solución?

Por ejemplo, la solución de la máquina de vending puede aplicarse a muchos otros casos.

Hay tantos conceptos importantes para nosotros que son abstractos o no están claramente delineados en nuestra experiencia (las emociones, las ideas, el tiempo...) que es necesario que los capturemos por medio de otros conceptos que entendemos con mayor claridad (orientaciones espaciales objetos...) Esta necesidad conduce a la definición metafórica en nuestros sistemas conceptuales

Como desarrollar una idea creativa, un marco general de actuación:



Los profesores Jeff Dyer y Hal Gregersen han publicado los resultados de un estudio de seis años en el transcurso del cual han hecho encuestas a 3000 ejecutivos ‘creativos’ así como entrevistado personalmente a otros 500. El propósito del estudio es comprender mejor como piensan los directivos más innovadores.

Estos autores han descubierto cinco rasgos o habilidades que distinguen a este tipo de personas. El primero de ellos es la capacidad de encontrar relaciones entre elementos que a priori no parecen conectados. Este rasgo se denomina **asociación** Según de Bono, un mecanismo básico de la creatividad.

Debido al peculiar funcionamiento de la mente pueden conseguirse de modo consciente que cualquier concepto establezca contacto con el tema de nuestro interés transformándose en un estímulo para la elaboración de distintas alternativas.

El segundo rasgo es **plantear preguntas**. Hace referencia a la habilidad de una persona para preguntarse y encontrar una respuesta interesante ¿qué pasaría si...? ¿Por qué? ¿Por qué no?, desafiando la visión establecida de la situación o problema. Algunas técnicas útiles para hacer preguntas son las herramientas DATT de De Bono o las nueve ventanas, de TRIZ, todos estos ejercicios (en el siguiente punto) están destinados a cambiar nuestra perspectiva de la realidad, abriendo la puerta a nuevas alternativas o posibilidades.

Preguntar nos ayuda a sacra a la luz los supuestos subyacentes en cualquier situación o razonamiento. Una vez hechos explícitos, estos supuestos pueden ser cuestionados y, en algún caso, invalidados, lo que abre la puerta a otras posibilidades que tal vez no se contemplaban en un primer momento. Además, una vez expuestas las asunciones, es posible imaginar alternativas.

Preguntas fundamentales

¿Por qué?

¿Por qué no?

¿Qué pasaría si...?

Algunas preguntas validas son:

...lo eliminamos?

...lo hacemos al revés?

...lo hacemos más grande?

...lo partimos en trozos?

...lo combinamos con otra cosa?

.. fuéramos ricos y poderosos?

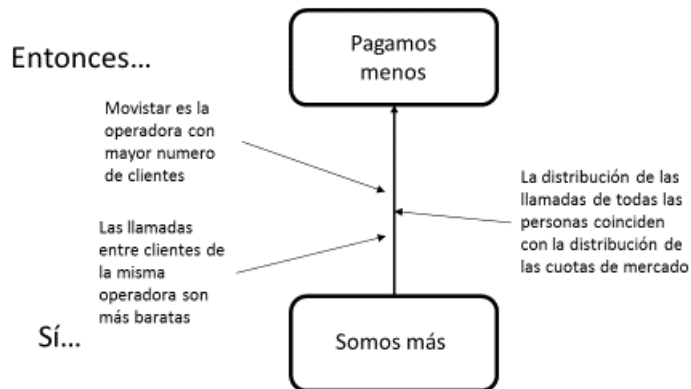
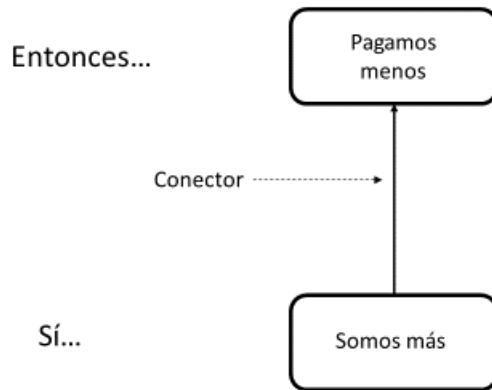
[...]

La habilidad de plantear preguntas ‘desafiantes’ tiene la virtud de potenciar el resto, a saber: **observar** los detalles, **experimentar** o probar cosas nuevas y crear y mantener **relaciones** con otras personas, especialmente con aquellas procedentes de entornos muy diferentes y/o con perspectivas muy diferentes de la nuestra, las personas creativas necesitan **redes sociales** fuertes y relaciones de confianza. Todas estas habilidades proporcionan materia prima para crear asociaciones (*associating*) por lo que hasta cierto punto, son medios para conseguir u fin creativo.

Ejemplo1: **¿Por qué?**

“Como somos más pagamos menos”

¿Por qué?

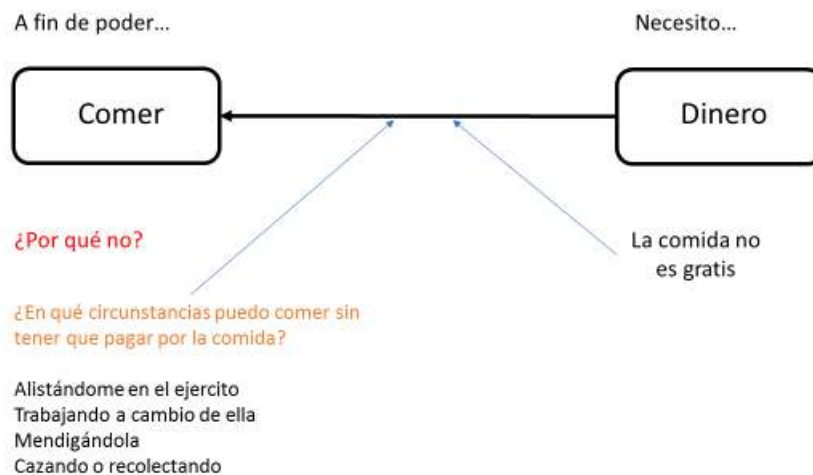


representando el razonamiento en un diagrama, nos es más fácil visualizar el espacio que ocupa los supuestos que sostienen el argumento. Los diagramas nos permiten representar, no solo los conceptos, sino el espacio en blanco que hay entre ellos y que ocupan nuestros supuestos, La forma de sacar estos supuestos a la luz es preguntarnos por qué.

De este modo porque no nos ayuda a encontrar alternativas a lo que estamos dando por supuesto.

Ejemplo 2: **¿Por qué no?**

¿En qué circunstancias puedo comer sin tener que pagar dinero?



2. Técnicas para la creatividad

DATT

Las herramientas DATT (Directed Attention Tools) del Dr. De Bono son instrumentos para dirigir la atención del pensador de forma deliberada. El control, de la atención es una habilidad clave para el pensamiento efectivo

- **C&S (Consecuencias y secuelas)**, Considerar las consecuencias proyectadas hacia el futuro para evitar resultados inadvertidos y negativos
- **PMI (Plus, Menos, Interesante)**, una técnica sencilla que puede mejorar mucho tus ideas en fases iniciales. Se trata de identificar, con relación al tema propuesto sus aspectos positivos (Plus), negativos (Minus) e interesantes (Intersting). Debemos empezar siempre en los aspectos positivos. Un mismo ítem puede encontrarse en mas de una columna. Hay que tener en cuenta todos los factores tanto positivos, como negativos e interesantes antes de tomar una decisión
- **RAD (Reconocer, Analizar, Dividir)**, romper la información e trozos manejables para maximizar los esfuerzos y recursos
- **CAF (Considerar Ampliamente todos los factores)**. Considerar todos los factores relacionados con la acción, plan, decisión, juicio o situación antes de tomar una decisión.
- **AGO (AIMS GOALS Objectives)**. Mantener un enfoque preciso sobre las metas para encaminar el proceso hacia los resultados deseados.

- **APC (Alternativas, Posibilidades, Caminos).** Amplia la gama de soluciones con el objetivo de elegir el que mejor se adapte a los retos trazados
- **OPV (Otras Personas, sus Puntos de Vista (Other People Views)).** Tener en cuenta el punto de vista de los demás ayuda a ampliar la perspectiva.

Instrucciones:

1. Defina claramente la cuestión que le ocupa, Por ejemplo, lanzar un ERE
 2. Identifique todo aquel, persona o colectivo, que tenga un interés legítimo en la cuestión (= puede verse afectado o puede influir en el cambio propuesto)
 3. ¡Sea exhaustivo!
 4. Póngase en los zapatos de cada cual y pregúntese que pensaría del tema.
- **KVI (Valores Claves Implicados (Key Values Involved)).** Asegura que los valores están en línea con su forma de pensar.
 - **FIP (Fundamental Importante Prioritario (Fits Important Priority)).** Indica las primeras prioridades para conseguir los resultados necesarios.
 - **DOCA (Diseño, Obtener, Canales Acción (Decision/Design Outcome Chances)).** Atención directa enfocada hacia el resultado del pensamiento y la acción que se tiene que tomar. Asegura que se completa el proceso y que se diseña un camino hacia adelante.

Las Nueve Ventanas (herramienta de TRIZ)

Esta herramienta nos ayuda a expandir nuestra perspectiva habitual, animándonos a imaginar el elemento de nuestro interés – un objeto o una función- siendo o actuando en el pasado, en el presente y en el futuro, así como, a nivel de componente, de sistema o subsistema

Cambiar las palabras

Ejemplo:

¿Cómo aumentar la velocidad de un buque rompehielos al cruzar el hielo ártico?

Cada problema debe redefinirse empleando palabras sencillas: un mecanismo, un artefacto, un dispositivo, una cosa, algo, algún etc.

El Dr. de Bono llama a este tipo de palabras “términos mazmorra”. Estos términos son palabras mas bien sin sentido y precisamente por eso son tan útiles para el pensamiento. Estos términos nos permiten formular una pregunta en forma vaga. Son instrumentos que utiliza nuestra ignorancia para evitar que el pensamiento se detenga. Aun no teniendo una meta bien definida, podemos formular preguntas u ofrecer una descripción o explicación de partida. Actúan como términos de enlace y permiten a la mente pasar de una idea a otra. Si no existiesen estos términos, el pensamiento llegaría a un callejón sin salida del que sería imposible pasar a una idea concreta.

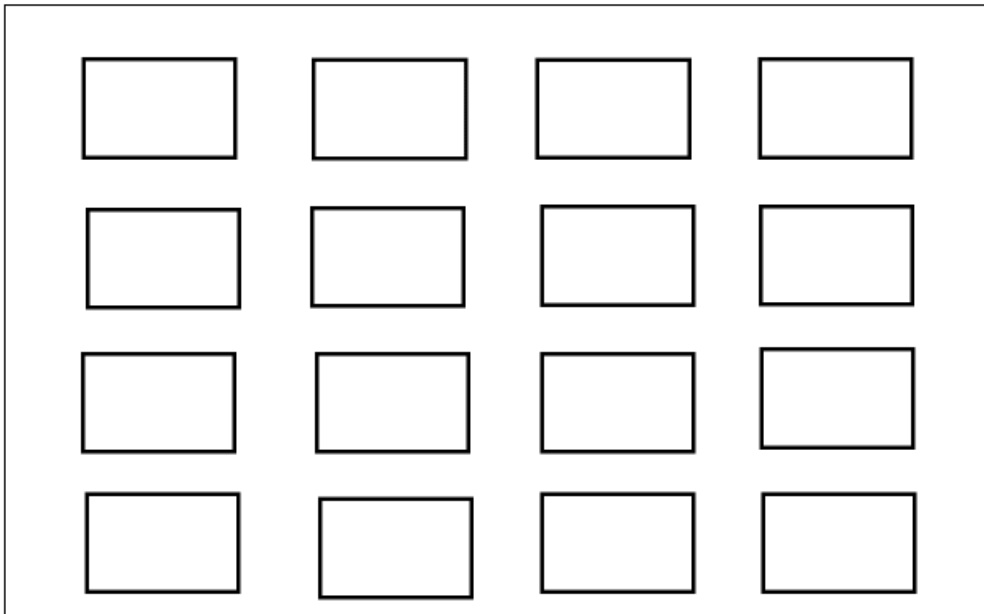
1. Nos permite plantear preguntas vagas cuando no tenemos suficiente información para plantear una pregunta concreta
2. Nos brindan explicaciones útiles en la práctica cuando carecemos de otras más detalladas
3. Obra como eslabonamientos cruzados para pasar de una idea a otra
4. Son términos que pueden hacer las veces de cajones negros, permitiéndonos saltar por encima de zonas de ignorancia para seguir adelante

5. Evitan que nos atemos demasiado pronto a una idea concreta

¿Cómo sería una cosa que pasase por el hielo como si no hubiera hielo?

Alternativas de percepción

Este ejercicio nos ayuda a plantear alternativas, además es un ejercicio sencillo para entrenar la creatividad.



A 4x4 grid of 16 empty rectangular boxes, intended for drawing or writing ideas related to the prompt above.

El propósito del ejercicio es convertir cada caja en un objeto diferente. Puede pintarse dentro y alrededor de la caja cualquier cosa que se quiera.

Se dispone de tres minutos para hacerlo

La meta es generar la mayor cantidad posible de ideas, no se trata de una prueba de habilidades artísticas.

Algunas sugerencias pueden ayudar:

Por ejemplo:

- Imagina que la caja es realmente enorme ¿Qué sería entonces?
- Imagina que es algo que ha encontrado en la playa ¿Qué sería entonces?
- Imagina que eres un niño ¿Qué sería entonces?
- Dibuja una forma geométrica simple en su interior ¿Qué sería entonces?
- Imagina que es parte de un coche ¿Qué sería entonces?
- Imagina que es roja ¿Qué sería entonces?
- Imagina que eres contable ¿Qué sería entonces?
- Imagina que la caja contiene una sorpresa ¿Qué sería entonces?
- Escoge al azar una palabra de la siguiente lista ¿Qué sería entonces?

'Dieta, televisión, iceberg, excavadora, gimnasio, botella, ladrillo, zapatos, flecha, sello, antena, tijeras, juguete, coche, gallina, reloj, zorro, cartera, impresora, altavoz, camisa, estantería, libro'.

III. REFERENCIAS

Ikujiro Nonaka (1991) "The Knowledge-Creating Company" Harvard Business Review, November-December 1991

Edward De Bono (1991) "The teaching of creative thinking", Copyright Edward de Bono Ltd, trading as de Bono. Debono.com

Mario López de Ávila [blog] Nodos en la Red. <http://nodosenlared.com/>

TEMA 4 Creatividad y cultura en el mundo digital.

I. PRESENTACIÓN

1. La Transformación Digital en las ICCs. Retos y Oportunidades

2. Casos de Estudio

II. CONTENIDOS

III. REFERENCIA

I. PRESENTACIÓN

Hasta el momento hemos expuesto que es la digitalización de la cultura, como usan los medios digitales las ICCs, como se relaciona la cultura y la tecnología con la innovación y que nuevos modelos de negocio emergen de este encuentro. Sin embargo, la digitalización y la Transformación Digital son dos cosas diferentes. En este tema veremos que es la transformación digital como se aplica a las ICCs, que retos y oportunidades presenta y propondremos los casos de estudio que analizaremos durante el curso.

II. CONTENIDOS

1. La Transformación Digital en las ICCs. Retos y Oportunidades¹

1.1 ¿Qué es la transformación Digital?

Los conceptos “Digitalización” y “transformación digital” a menudo se usan indistintamente, pero son dos conceptos distintos.

La digitalización es cambiar el uso de herramientas tradicionales por unas digitales, pero haciendo el mismo uso y con el mismo objetivo.

La transformación digital es mucho más profunda y conlleva involucrar a toda la organización para hacer más eficiente y eficaz los procesos, optimizar los costes y aumentar ingresos.

La digitalización en sí no es suficiente para la transformación digital, pero sí es imprescindible

La Transformación Digital consiste en adaptar los diferentes departamentos gracias a la tecnología digital: dirección, procesos, productos, servicios, relación con el cliente, modelo de negocio, personas, etc.

La Transformación Digital es mucho más que tecnología, se trata de un proceso para buscar nuevas oportunidades. Por este motivo no es lo mismo digitalizar que realizar una transformación digital.

La transformación digital es un desafío, con características comunes, para todos los sectores económicos:

1. Transforma la sociedad y la economía.
2. Es una oportunidad de mejora competitiva.

¹ Contenido adaptado de Ametic (Asociación de empresas de electrónica, tecnologías de la información telecomunicaciones y contenidos digitales). Informe: Análisis de la Digitalización en las ICC – Marzo 2019

3. Es un reto para abordar conjuntamente: empresas, asociaciones y administración.

Existen estudios o análisis referidos a subsectores de las ICC donde se tratan cuestiones específicas como que:

- Es necesario un control de calidad en la **digitalización de bienes culturales**. Existen directrices para proyectos de digitalización de colecciones y fondos de dominio público. “La digitalización no preserva el objeto, sino los atributos que describen a este y a su contenido (forma, color, textura, lectura icónica o formal, etc.); si estos atributos no son transferidos en su totalidad, o con propiedad, estamos ante una recopilación de información insuficiente o falseada de nuestro objeto.” Digitalizar no es copiar artefactos, sino buscar su representación digital.
- Los efectos de la digitalización en las **artes escénicas** son muy distintos, evidentemente, a los de otras actividades culturales, como la música o la edición de libros: la experiencia de la danza o el teatro no se puede traducir a bits.
- Las nuevas tecnologías pueden servir de puente hacia las **audiencias jóvenes**, en principio menos predispuestas a este tipo de espectáculos. Se trataría de desarrollar estrategias de marketing y comunicación capaces de conectar con una nueva generación que se acerca a la cultura desde las redes sociales, la Realidad Virtual, la gamificación...
- La digitalización cambiará la **industria editorial** en cuanto a su soporte, sus modelos de negocio, y sus procedimientos (ej. Autoedición, venta de licencia a bibliotecas, venta fragmentada, crowdfunding, big data, etc.).
- La revolución digital ofrece a los creadores nuevas oportunidades de ser más autónomos y tener un papel autosuficiente, salvando con ello las posibles imperfecciones del mercado y creando un mayor valor económico a través de su obra
Los canales digitales permiten la difusión online de los trabajos creativos, rompiendo las barreras impuestas por la distribución física que implica inversiones y requerimientos de logística a veces complejos. Además, permite alcanzar nuevos mercados, nuevas audiencias y ofrecer un rango más amplio de productos culturales y servicios. Además, esta facilidad que promueve la distribución digital fortalece la diversidad cultural.
- El campo de **la imagen y la fotografía** ha evolucionado desde la aparición de la fotografía digital para adaptarse a las necesidades y prioridades del sector. Han ido añadiendo servicios como edición de álbum, impresión 3D, cambiando modelos de negocio con franquicias o especializándose en e-commerce 24 horas 7 días (como Workcenter o Wio). Kodak fue de las primeras marcas en lanzar al mercado modelos de cámaras digitales, sin embargo, nunca llegó a apostar de forma definitiva por ellas pues el paso a lo digital presentaba un escenario incierto para su negocio. Otros como Sony lo supieron aprovechar.
- Las grandes empresas de **la moda** están afrontando la transformación digital desde hace años con la automatización de procesos, la integración de la inteligencia artificial o la incorporación de elementos que ponen al cliente en el centro de la cadena de valor. Están centradas en comprender el comportamiento de los consumidores y sus formas de llevar a cabo el proceso de compra. Por ello, el e-commerce, la orientación a los móviles con apps, la omnicanalidad, generar nuevas experiencias con realidad virtual, big data, tiendas inteligentes o chatbots, son protagonistas. El sector cuenta con una gran repercusión y fuerza en internet, pero no gestionan correctamente los datos para llevar a cabo la transformación digital. Como ejemplo, solo el 52% de las empresas españolas de moda están preparadas para comercializar sus productos a través de redes sociales,

aunque un 93% de las compañías encuestadas manifestaba haber aumentado la inversión en el área digital o en nuevas tecnologías.

- La aparición de los soportes de carácter digital cambia el panorama relacionado con los **derechos de propiedad intelectual**, derechos de autor. Es necesario una tecnología para gestionar los derechos digitales (digital rights management, DRM) dirigida a encriptar y distribuir la información de forma segura y autorizada. En este caso, la tecnología blockchain tiene un gran potencial para la gestión de la PI.
- En **arquitectura**, el uso de las tecnologías digitales es habitual, impulsando especialmente la metodología BIM (Build Information Modelling) para dar respuesta a los nuevos retos que afronta la construcción, así como la Realidad Virtual o Realidad Aumentada para trasladar visualmente la información y conseguir, con la inmersión, un mayor acercamiento al público y mejorar la experiencia de usuario.
- En el campo de los **contenidos digitales** se encuentran actualmente en diferentes etapas del proceso de digitalización, aunque en todos ellos se percibe el impacto que están teniendo los cambios en los comportamientos de consumo de los usuarios, y la aparición de nuevos agentes en la agregación y distribución de contenidos en línea, con el surgimiento de nuevos modelos de negocio. La tasa de digitalización del sector de los Contenidos en España en 2017 asciende al 54% según el informe de “Los Contenidos Digitales en España 2018”

1.2 Retos y Oportunidades

El cambio de paradigma hacia la transformación digital

Todos los estudios y especialistas en la materia coinciden en el sumatorio mínimo y necesario para este tipo de transformación: **tecnología y personas**. Y es que, para afrontar este cambio no solo vale con adoptar una tecnología y por supuesto saber trabajarla en función de los objetivos marcados, sino que, también supone un cambio cultural empresarial.

¿Cómo afrontar el cambio?

- Cultura

Se necesita ser conscientes y actuar en consecuencia con una Estrategia adecuada a cada organización. La transformación Digital implica un cambio de mentalidad, una nueva cultura organizacional abierta a los cambios.

- Capacitación técnica

Es necesario el reciclaje interno como la adaptación de los centros de formación con un programa adaptado para los nuevos profesionales.

Retos

Es difícil crear organizaciones orientadas a la innovación que se adapten rápidamente y con inteligencia a los cambios. Existe una serie de barreras o recelos que dificultan la transformación digital en las pymes y en los autónomos, lo denominado la resistencia al cambio y está centrada en tres aspectos fundamentales:

- **La oferta:** existe una abundante oferta TIC y una sobredosis informativa sobre la que es necesaria ejercer un filtrado en cuanto a la adaptabilidad de las necesidades. No toda la tecnología es aplicable a todas las organizaciones, pero ¿cómo acertar? ¿dónde buscar?
- **Los costes:** adoptar cualquier solución tecnológica supone un coste de recursos tanto económicos como de personal dedicado a ello. La pregunta que siempre se plantea de origen es cuándo se recuperará la inversión. Existen ayudas públicas, pero eso también implica un coste pues, en muchas ocasiones, son pequeñas empresas con escasa dedicación a estas tareas las solicitantes.
- **La capacitación:** poner en práctica una herramienta tecnológica implica conocimientos específicos que normalmente no se tienen entre la plantilla, por lo que se traduce en una nueva inversión de tiempo y de costes, bien sea formando a los actuales o buscando nuevo personal.

Oportunidades

La digitalización de cada sector se producirá por la aparición de nuevos estándares de la cultura digital a través de tres elementos clave:

- **Refuerzo del foco sobre el cliente:** para anticipar y responder a sus necesidades y hábitos – reactividad, atención personalizada y calidad de servicio, enfoque interactivo con la comunidad de clientes.
- **Atención permanente a la plantilla:** mayor participación de todos, inclusión en las innovaciones y transformaciones, mayor responsabilidad.
- **Colaboración ampliada con el ecosistema:** open innovation, agilidad, asociaciones tecnológicas o comerciales.

2. Casos de Estudio

Alltheater – teatro on-line y a la carta

<https://alltheater.es/>

Hamaca Online - Distribuidora de Video Arte

<https://www.hamacaonline.net/>

Etherborn – Video Juego

<http://alteredmatter.com/etherborn/>

Cloud Guide – App.Canal de Comunicación para instituciones culturales

<https://www.cloudguide.me/es/>

Smart Heritage City – App geolocalizada, turismo y patrimonio cultural

<http://shcity.eu/index.asp>

Ideal- Centro de Artes Digitales

<https://idealbarcelona.com/que-es-lideal/>

MediaLab Prado – Centro Cultural

<https://www.medialab-prado.es/>

II. REFERENCIAS

Ametic (Asociación de empresas de electrónica, tecnologías de la información telecomunicaciones y contenidos digitales). Informe: Análisis de la Digitalización en las ICC – Marzo 2019

José Manuel Pereira Uzal. El control de calidad en los planes de digitalización

<http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/4226?fbclid=IwAR2M4J8jv8CfiOH7IngPKmhDAXpZDvXFmcRUMW8NoheAHfYE0e1W9O102HQ>

BBVA La digitalización de la industria cultural en España, un largo camino que acaba de empezar <https://www.bbva.com/es/la-digitalizacion-laindustria-cultural-espana-largo-camino-acabaempezar/>

Centro Documentación Europea UFV. Digitalización cultural y sectores creativos. Mapeo de las cadenas de valor creativas.

<https://centro-documentacion-europeaufv.eu/digitalizacion-cultural-y-sectorescreativos/>

Observatorio eCommerce & Transformación Digital. Empresas españolas de moda.

<https://observatorioecommerce.com/empresas-moda-productos-redes-sociales/>

IDEPA – Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Blockchain y la Propiedad Intelectual e Industrial. https://www.idepa.es/detalle-noticia/-/asset_publisher/l3xqtGxAAlyS/content/blockchain-y-la-propiedad-intelectual-e-industrial

ONTSI. Observatorio Nacional de las telecomunicaciones y de la SI. Los Contenidos Digitales en España 2018 <https://www.ontsi.red.es/ontsi/es/content/informe-anual-del-sector-de-los-contenidosdigitales-en-espa%C3%B1a-edici%C3%B3n-2018>