



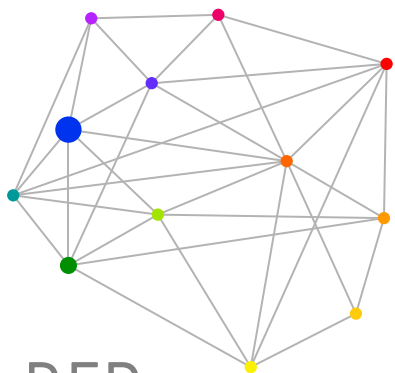
RED  
CREATIVA  
CULTURAL  
REGION DE LOS RIOS

# RED CREATIVA CULTURAL

Definiendo un territorio creativo







# RED CREATIVA CULTURAL REGIÓN DE LOS RÍOS



Este libro que tiene en sus manos es el fruto de muchas reuniones, encuentros con expertos, análisis de datos, lectura de documentos, también de risas, acuerdos y cafés compartidos. Algo pasó que desde el año 2014 se comenzaron a ejecutar muchos proyectos del sector de la economía creativa y la cultura, mucha gente hablando lo mismo, encontrándose en las mismas reuniones y no sólo en los espacios formales, sino mucho más interesante, en espacios informales, auto convocados, producto de acuerdos gremiales y políticos. Un lento camino hacia la confianza en las instituciones y mejor aún, hacia nosotros mismos.

Agradecemos a todos quienes aportaron con su propio capital creativo y contribuyen a generar ese clima social favorable para construir algo importante para la Región

de los Ríos y Valdivia, este librito resume este trabajo y esperamos este espíritu. Se incluye un dvd con muchos de los documentos que revisamos y produjimos y otros muy interesantes para enriquecer el debate. También fotos de las actividades y los elementos de difusión del proyecto. Está pensado para que no sólo lo lea, lo raye, le escriba notas y se convierta en un buen soporte para seguir construyendo.

Confiamos en que será un aporte al debate, a la elaboración de propuestas para, junto al sector público, hacer lo mejor para la economía creativa regional, pero por sobre todo plasmar con letra firme, que sólo con una visión consensuada de lo que queremos y con una estrategia común, habremos dado el primer paso grande de un largo camino que se viene.

**FERNANDO LATASTE**

Director

Nodo

Fortalecimiento de las redes en la  
Industria Cultural de la Región de Los Ríos  
"Red Creativa Cultural Región de los Ríos"

# ÍNDICE

<b>DIRECTOR PROYECTO:</b> Fernando Lataste	<b>1.-NOTA EDITORIAL</b>	5
<b>ASISTENTE DIRECCIÓN:</b> Verónica Lyon	<b>2.-PALABRAS DE CARLOS VILLASEÑOR</b>	6
<b>ADMINISTRATIVA:</b> Cristina Parada	<b>3.-¿QUIÉNES CONFORMAN LA RED CREATIVA CULTURAL?</b>	7
<b>SECRETARIA:</b> Yanet Mansilla	<b>4.-PRINCIPALES VÍAS DE FINANCIAMIENTO</b>	11
<b>INVESTIGADOR Y REDACTOR DOCUMENTOS:</b> Miguel Ángel Martínez	<b>4.1 INSTRUMENTOS</b>	15
<b>EDITORA LIBRO:</b> Romy Valenta	<b>4.2 LA REGIÓN DE LOS RÍOS: UN HETEROGÉNEO MAPA CREATIVO</b>	23
<b>DISEÑADOR LIBRO:</b> Luis Santibáñez Asenjo	<b>4.3 CORFO</b>	31
<b>PLAN DE DIFUSIÓN:</b> Inmediata Comunicaciones	<b>4.4 SERCOTEC</b>	37
	<b>4.5 FONDO DE INNOVACION PARA LA COMPETITIVIDAD (FIC)</b>	43
	<b>5.-ESTADO DEL ARTE</b>	47
	<b>6.-CONCLUSIONES GENERALES</b>	53

## NOTA EDITORIAL

Hace veinte años, Valdivia era una tímida provincia ubicada 840 kms. al sur de Santiago, donde muy pocos se atrevían a vivir de la creatividad. Si bien hoy la distancia sigue siendo la misma, habitamos un mundo globalizado, donde internet toma la delantera y la información, la innovación y los bienes intelectuales comienzan a vislumbrarse como alternativas de negocio viables. La pequeña ciudad se ha convertido en capital regional y sus habitantes definen su camino confiando en sus propias capacidades.

Pero este proceso no es un camino fácil. Con lo mucho que cuesta decidirse a emprender, dar el salto, convencer al resto e incluso convencerse uno mismo de que se está haciendo lo correcto, la sociedad encasilla y exige resultados antes de empezar, obligando muchas veces a adoptar muletillas hasta convertirse en aquello que el resto espera, como si el "ser emprendedor" tuviera, por mandato,

que detectarse a kilómetros de distancia y cumplir con normas impuestas según la tendencia de moda.

Lo pernicioso que puede llegar a ser el concepto de emprendimiento o emprendedor mal utilizado, es tan poderoso como los resultados que pueden conseguirse si se cuenta con las herramientas adecuadas, instrumentos de apoyo y también las propias habilidades intelectuales y sociales. Si bien no existe una receta maestra para el éxito, claramente el factor perseverancia es un elemento clave a la hora de concretar metas.

Sin creación no hay creatividad o al menos no existe la renovación suficiente de esta, pero no hay que olvidar que la creatividad se encuentra en las personas. La gran mayoría de organismos que conforman este ecosistema son microempresas, lo cual no significa que no sean dinámicas, que no estén bien relacionadas, que no

sean capaces de crecer y que no tengan proyección internacional. Todo lo contrario, pero el desarrollo es un proceso que no pueden llevar a cabo de manera individual.

Hoy en día la cultura y las artes no transitan solas en nuestra región, sino que las experiencias creativas se entrecruzan relacionando la educación, el emprendimiento, la innovación, los nuevos medios y modelos económicos en un diálogo constante con disciplinas artísticas. Una sociedad creativa necesita industrias creativas, pero ambas, necesitan nutrirse de la cotidianeidad, de impulsar el espíritu crítico y la creatividad. Por eso, las políticas de fomento de la cultura y economía creativa deben definirse en razón de las necesidades de la personas, para poder generar sinergia con el nuevo discurso que está cobrando cada vez más fuerza a nivel mundial, entendiendo que la economía y la industria creativa no subsisten sin los creadores.

# INDUSTRIAS CREATIVAS, UNA NUEVA VERTIENTE DE DESARROLLO PARA VALDIVIA

SEPTIEMBRE 2015

Ya es casi un lugar común citar las estratosféricas cifras económicas que produce la economía creativa a nivel mundial. Con un total de 4.3 billones de dólares, representó el 6.1% de la economía global en el 2005; y que, para países como México, ocupó hasta un 11% de su fuerza laboral. Y no solo eso sino que, a pesar de las crisis y las bajas en otros sectores, las industrias culturales siguen con una clara tendencia a la alza, aún después de la profunda crisis económica del 2008. Paradójicamente, hay quien dice que incluso los tiempos turbulentos terminan siendo propicios para las aquellas actividades creativas que proporcionan entretenimiento y estimulan la imaginación: cine, radio, televisión, industria editorial, diseño o videojuegos.

Aunque una aportación equivalente al 6% del PIB de cualquier comunidad o país no es nada despreciable, es muy claro

que los efectos positivos de las industrias creativas no se limitan a la generación de excedentes económicos o a la producción de entretenimiento. Quizá su principal importancia en el mundo interconectado e interactivo de hoy es que son el medio privilegiado para la circulación de contenidos simbólicos, a partir de los cuales construimos nuestra manera de estar en el mundo, nos interrelacionamos y definimos un sentido de nuestro desarrollo.

Simplemente detengámonos a pensar por un momento qué sería de la educación, de la comunicación o del turismo sin los contenidos culturales. Y no me refiero solamente a las expresiones artísticas o a los bienes patrimoniales, sino a todo ese conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Me refiero a los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas

de valores, las tradiciones y las creencias, y que actualmente circulan ampliamente por el mundo primordialmente a través de las industrias creativas.

En ese orden de ideas, el reconocimiento de la existencia de un sector de industrias creativas locales, no solo es un deseable gesto de política pública que abre las puertas a un nada despreciable incremento de los recursos económicos disponibles, ya sea por la atracción de inversiones de capital, por incremento de las operaciones comerciales o el pago de impuestos; sino también y quizá de mayor relevancia social, porque el fomento y apoyo a la generación de industrias creativas locales nos asegura –como comunidad– la apropiación y la circulación de todo aquello que nos hace ser lo que somos y que impide que nuestra identidad se disuelva en el anonimato de la globalización.

**CARLOS J. VILLASEÑOR ANAYA**

Integrante del Grupo de Expertos UNESCO  
Convención 2005, sobre la Protección  
y Promoción de la Diversidad de los  
Contenidos Culturales

¿QUIÉNES CONFORMAN LA  
RED CREATIVA CULTURAL?

---



Si quieres ir rápido, camina solo.  
Si quieres llegar lejos, ve acompañado.





Para comenzar a definir un sector, hay que hablar de quienes lo conforman y sin duda en la región de Los Ríos, dentro del ámbito de las Industrias Creativas, el grupo de integrantes es amplio y diverso.

Si recogemos datos del estudio realizado en el marco del presente proyecto, un 77% aproximadamente de los socios de la red cuenta con iniciación de actividades comerciales, lo cual presenta un gran potencial de acceso a herramientas de apoyo del estado en virtud de la formalidad en que realizan su quehacer. Del 23% no formalizado, se deduce que se dedica a actividades esporádicas, de reciente realización.

La vocación (41%) y formación académica (37%) de los socios, son las variables que explican, a partir de los datos recopilados, el origen de la actividad actual. Llama la atención que sólo un 13% de ellos, informe como origen de la actividad alguna oportunidad de negocio. Este primer antecedente de fondo del rubro, deja entrever que efectivamente existe un mayor interés por desarrollar actividades que no necesariamente se inician como negocios, pero que con el paso del tiempo se transforman en actividades económicas,

que se formalizan y comienzan a operar en el mismo sistema de empresas que rige para otros sectores productivos.

En cuanto al tiempo en la actividad, la mayoría de los socios (80%) posee una experiencia en el rubro de entre 5 y más de 15 años. Esto podría implicar un mayor desarrollo en la capacidad de gestión y el enfoque hacia la viabilidad de sus emprendimientos. También puede demostrar que existen emprendedores consolidados en sus respectivos quehaceres, pese a que no necesariamente se inician en el rubro con un enfoque hacia los negocios.

Los socios tienen una alta disposición hacia la asociatividad. La exploración de modelos asociativos integradores con un foco comercial, constituyen a la luz de los resultados obtenidos, una necesidad evidente del grupo, pero requiere de un fuerte trabajo en promoción de capital social y generación de confianzas en el seno de éste. Un punto a considerar en este apartado, es la visión positiva que poseen los socios en términos de proyecciones. Esto podría facilitar los procesos venideros en la materia, con gestores optimistas de su futuro.

## NOTAS

En torno a 1980, la naturaleza de la economía industrial empezó a cambiar de modo significativo y la economía creativa entró en funcionamiento. Hoy, a nivel mundial, es el 5º sector económico más grande en términos de volumen de ventas.

## NOTAS

Los socios cuentan con experiencia relevante en el rubro, mayoritariamente entre cinco y quince años, lo que denota un emprendedor que ha avanzado en diversas materias propias de la gestión emprendedora y en los aspectos que guardan mayor relación con su área de interés. Hay heterogeneidad en los indicadores utilizados por los socios para evaluar su gestión. Sin embargo, por su experiencia como emprendedores en el rubro, la mayoría ya ha atravesado el "valle de la muerte" y sorteado el punto de equilibrio (*Break Even*).

La principal razón de endeudamiento en el grupo es la ausencia de capital de trabajo y la falta de fuentes de financiamiento para apoyar tales fines. La mayor parte de los socios, desarrolla su quehacer en el mismo lugar que usa para vivir, un factor que resta competitividad, pues tributariamente no se puede imputar todo el gasto del arriendo de su casa habitación al balance contable.

Con estos antecedentes, una de las problemáticas que se vislumbra en los socios, es el no asumir una condición de emprendedor desde etapas tempranas, asimilando buenas prácticas de gestión empresarial con implicancias tributarias

y legales, que permitan ordenar el potencial negocio, separando la renta personal (sueldo) de las ventas de la actividad empresarial (ingresos afectos a impuesto), haciendo posible además la incorporación de nuevas partidas de gastos como el arriendo y la compra de insumos o equipamientos en el marco de una contabilidad completa. Los ahorros por conceptos tributarios, podrían constituir un margen de ganancia en competitividad y disponibilidad presupuestaria para Capital de Trabajo.

# PRINCIPALES VÍAS DE FINANCIAMIENTO

---

La Industria Creativa (IC) está en el centro de la Economía Creativa y se define como ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo.



En la Región de Los Ríos priman las micro y pequeñas empresas: las microempresas constituyen el 82,5% del total de empresas y las pequeñas el 15,3%, mientras que las medianas representan un 1,8% y las grandes un 0,8% del total. No es posible apreciar desde esta clasificación general del SII, el sector de Industrias Culturales o Creativas.

Al consultar en la institución correspondiente, se informa que el sector como tal no se encuentra definido en los parámetros tributarios de clasificación actual. A causa de lo anterior, debe "sondearse" en cada uno de los respectivos sectores para encontrar un rubro que pueda identificarse con dicho sector de la economía regional. Este hecho, posteriormente es ratificado por INE.

De esta forma, la identificación precisa del número de empresas del sector en la región de Los Ríos, mantiene la estructura realizada en el marco del "Mapeo de Industrias Creativas Región de Los Ríos", realizado en 2011 por mandato de CORFO. Lentamente y con el pasar de los años, se ha ido creando un entorno propicio para el desarrollo de las actividades de las Industrias Creativas, generando

oportunidades de negocios para emprender y desarrollar una actividad económica emergente y no contaminante.

Es así como de la mano de estos cambios en la estructura económica del sector, en términos de número de empresas y ventas, el estado ha evolucionado en los mecanismos de apoyo al emprendimiento y al desarrollo artístico-cultural. De esta forma se ha podido generar mayores presupuestos, ampliando las líneas de apoyo y en el caso de la región de los Ríos, destacar al sector de Industrias Creativas y del conocimiento, como un sector estratégico para el desarrollo de la economía regional.

Actualmente, los instrumentos de fomento disponibles en la región para los diferentes sectores productivos, no necesariamente están adecuados a las particularidades del territorio o a las demandas empresariales, considerando sus características como unidades productivas. Por ello, algunas instituciones de fomento como CORFO, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno Regional y SERCOTEC, entre otras, se encuentran revisando, modificando y en algunos casos, eliminando instrumentos que no han tenido el impacto requerido o que carecen de un

## NOTAS

**No nos damos cuenta que cuando escuchamos música, leemos, vamos al cine, nos vestimos, vemos televisión, vamos al teatro, estamos consumiendo creatividad. Todo el día, los habitantes de todo el planeta estamos consumiendo estos servicios y productos.**

enfoque práctico y de beneficio directo al empresario o emprendedor.

Adicionalmente, no existen diferencias o criterios particulares que se apliquen por sectores productivos o territorios, por lo que no existe un instrumento que cuente con la orientación específica a la satisfacción de las necesidades del sector creativo o cultural, más allá de la parrilla de instrumentos que aplican para todos los demás sectores productivos de la economía regional.

Por otra parte, los instrumentos de fomento disponibles no se condicen con los sectores estratégicos priorizados por la región, sino más bien con el contexto nacional en el que se desenvuelven, desentendiéndose de las particularidades y vocaciones inherentes que la región posee.

Uno de los mayores desafíos de la institucionalidad pública, es facilitar a las empresas de la región el acceso a información de sus instrumentos, con el fin de apoyar la superación de brechas empresariales, y así mejorar la productividad y la competitividad en el territorio.

El apoyo de las instituciones de fomento

productivo hacia las empresas, es parte de un proceso de planificación territorial y estratégico mucho más amplio y se encuentra inserto en la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) y sus respectivos lineamientos, la que será nuevamente evaluada.

Son efectivamente los lineamientos estratégicos de la ERD, los que a través de sus objetivos, buscan en definitiva mejorar el bienestar y la calidad de vida de los habitantes de la región. Si observamos este fenómeno desde un prisma económico, es posible definir un proceso de transformación de dichos factores diferenciadores del territorio, en Ventajas Competitivas sostenibles en el tiempo.

Algunas empresas, basan su desarrollo empresarial con financiamiento netamente privado, incluso de carácter propio. No buscan el apoyo de los actuales instrumentos disponibles por considerarlo burocrático, excesivamente demoroso y no acorde a la respuesta que requiere una oportunidad de negocio.

Si los funcionarios públicos a cargo del día a día del Fomento Productivo presentan brechas de gestión en este ámbito, debería

abordarse su fortalecimiento en términos de capacitación, para luego pasar a un análisis más detallado de la situación particular de cada institución y sus respectivas baterías de instrumentos.

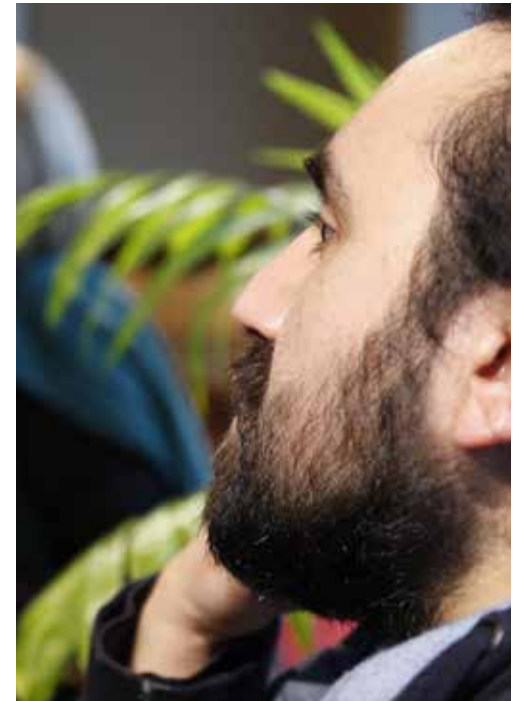
## NOTAS



# INSTRUMENTOS

---

En los años 80, los ingleses notaron que el número de empresas asociadas a las IC era mucho mayor de lo que pensaban, que daban más trabajo de lo que creían y que, además, éste era de mejor calidad y con un alto grado de profesionalización.



La oferta de instrumentos de fomento está cambiando. Ya es un hecho que tras revisiones y análisis, las instituciones se encuentren adaptando, modificando, fusionando o simplemente eliminando algunos de sus instrumentos.

Los emprendimientos generalmente comienzan con una fuerte inyección de capital (inversión), desplazando la rentabilidad hacia un valor negativo de manera inmediata. No obstante, empíricamente se ha demostrado en reiterados estudios acerca de la vida de las empresas en sus primeras etapas, que éstos pueden alcanzar un equilibrio al año tres de sus operaciones. Es decir, cubrir sus costos fijos de operación dejando una rentabilidad igual a cero. Estos períodos de alto riesgo financiero y comercial, conocido como el “Valle de la Muerte de los Emprendimientos”, es un ciclo en que algunos instrumentos han concentrado su apoyo, dada la necesidad de promover el surgimiento de nuevas empresas que tomen y den cuenta de las diversas oportunidades de negocio que hay en el entorno.

Estas empresas nacientes, con oportunidad de negocios, imposibilitadas de acceder a otras fuentes de financiamiento

más que a las clásicas 3F (Family, Friends and Fools), encuentran en el Capital Semilla de SERCOTEC por ejemplo, la opción de recibir un apoyo para inversiones y capital de trabajo.

Los bancos e instituciones financieras establecidas no cuentan con herramientas para esta etapa, sino más bien concentran su accionar en etapas de mayor certeza y riesgos calculados del emprendimiento (superado el punto de equilibrio). Redes de Capitalistas Ángeles y Fondos de Inversión, creados con recursos CORFO, apoyan emprendimientos principalmente patrocinados por incubadoras de negocios, que han recibido generalmente un Capital Semilla CORFO, con el cual han logrado reducir la incertidumbre y contar con un Plan de Negocios. Aquí terminan aquellas empresas que han logrado sortear el Valle de la Muerte y que por ende han alcanzado y/o superado un punto de equilibrio financiero. En este ciclo inicial, no hay instrumentos que permitan re emprender.

Se presenta a continuación el análisis de la utilización de algunos instrumentos de financiamiento en el sector creativo y cultural de la Región de Los Ríos, con énfasis en el Consejo de la Cultura y el 2%

## NOTAS

El crecimiento de las IC es infinito, daña mucho menos el medio ambiente y se complementa con la conservación y puesta en valor del patrimonio, el turismo y la educación. Hoy son muchos los países en el mundo que reconocen en las IC un pilar central en su desarrollo.

del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) al cual se tuvo acceso.

En el primer caso se procedió a trabajar con la base de datos aportada por el Consejo de la Cultura de la Región de Los Ríos, a partir de los Fondos de Cultura 2008 – 2014, entre los cuales se destacaba en general:

- FONDART Nacional
- FONDART Regional
- Fondo Audiovisual
- Fondo de la Música
- Fondo del Libro

Como resultado se observa lo siguiente:

<b>MONTO TOTAL</b>	<b>\$4.798.549.447</b>
Valdivia	\$ 4.156.758.452
Panguipulli	\$ 207.795.147
Los Lagos	\$ 86.790.339
La Unión	\$ 69.144.438
Mariquina	\$ 67.431.718
Máfil	\$ 51.906.430
Lago Ranco	\$ 47.832.315
Corral\$	40.042.500
Paillaco	\$ 33.025.200
Río Bueno	\$ 17.563.248
Lanco	\$ 10.762.600
Futrono	\$ 9.497.060

Tabla N°1: Distribución total de fondos de cultura por comuna 2008-2014.

Fuente: Elaboración Propia a partir de CNCA Los Ríos.

En el período analizado, Valdivia concentra más del 86% de los fondos de cultura. Mucho más atrás, le sigue Panguipulli y Los Lagos con un 4,3% y un 1,8% respectivamente. Se aprecia una distribución muy concentrada en la capital regional. Sin embargo, no debe malinterpretarse el dato, pues se podría dar el caso que sea el lugar geográfico que concentre en la región, la mayor cantidad de emprendedores del sector creativo cultural.

Si deseamos analizar la composición de la distribución en el caso de Valdivia específicamente, podemos consultar el siguiente gráfico elaborado a partir de información aportada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

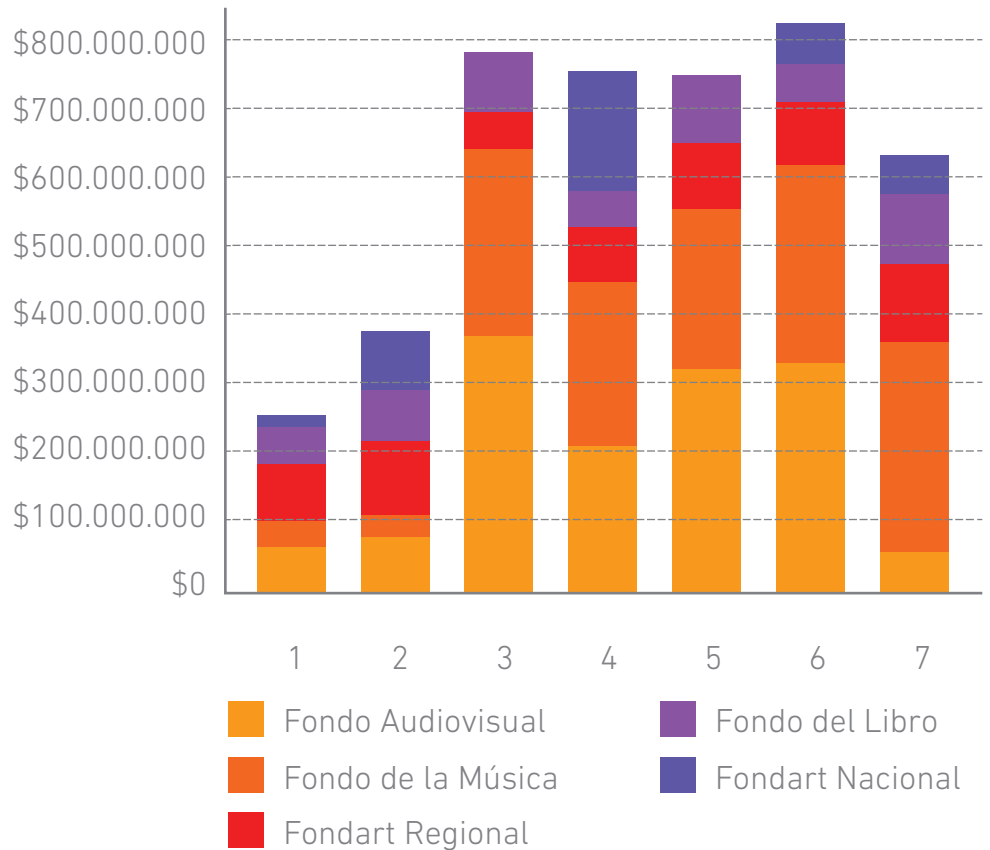


Gráfico N°1: Evolución de la distribución de los fondos de cultura comuna Valdivia. 2008-2014.

Fuente: Elaboración Propia a partir de CNCA Los Ríos, 2015.

Además del aporte específico que como sector económico hacen las IC al PIB nacional, la alianza con la economía tradicional resulta ser estratégica: para competir globalmente, un producto o servicio al menos requiere de diseño, embalaje, debe generar una denominación de origen y una estrategia de difusión y marketing, todas áreas donde las IC son fundamentales.

En el gráfico anterior se observa que el Fondo Audiovisual y el Fondo de la Música, conforman la mayor porción de recursos adjudicados cada año. En el caso del Fondo de la Música, se aprecia un claro impulso al sector vía el financiamiento a la Orquesta de Cámara de Valdivia a partir del año 2010.

Si observamos el caso agregado, considerando todos los fondos de cultura, se presenta una situación muy similar:

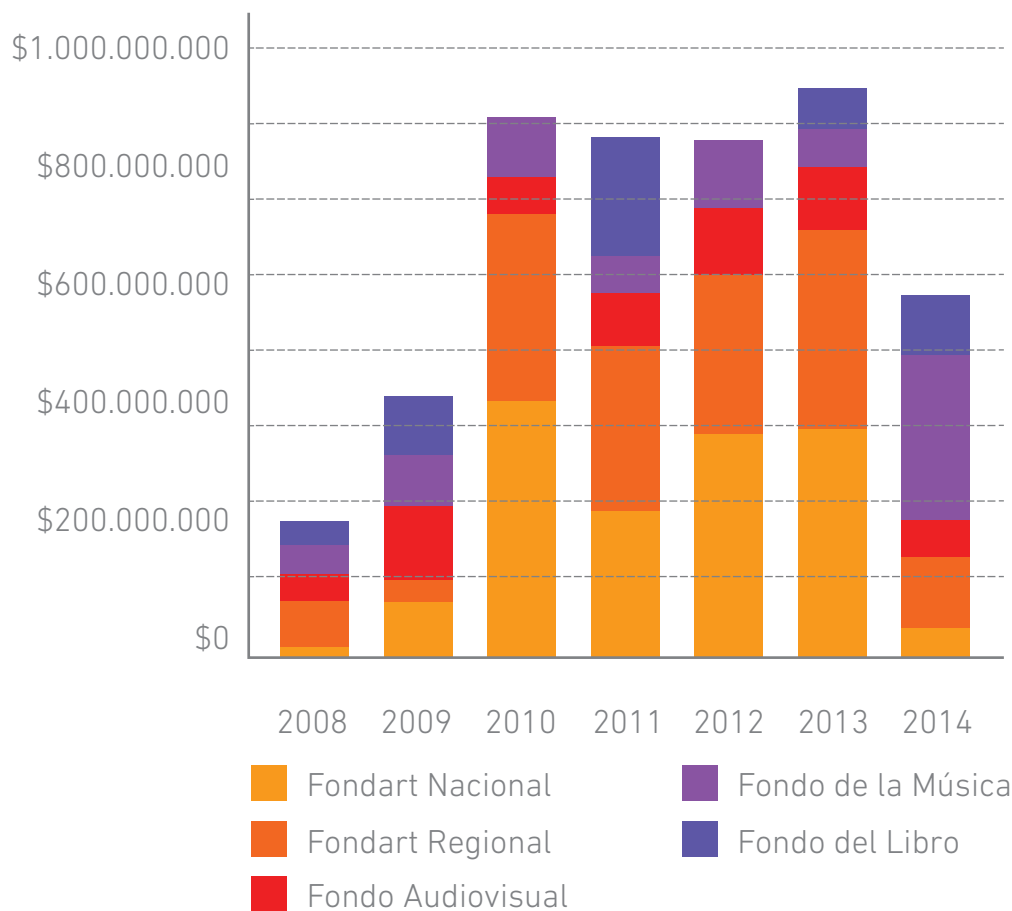


Gráfico N°2: Evolución de la distribución de los fondos de cultura Región de Los Ríos, 2008-2014.

Fuente: Elaboración Propia a partir de CNCA Los Ríos, 2015.



En 2008, se adjudicaban fondos de cultura por casi MM\$300 en la región, los que con el tiempo han ido incrementándose considerablemente, alcanzando un peak en el año 2013, cuando se adjudicaron más de MM\$965, es decir más de tres veces el monto del 2008.

Los sub sectores de éste ámbito creativo de mayor proliferación en los últimos años, han sido el audiovisual y la música. No es de extrañarse entonces que los emprendedores de estas ramas de la industria cultural y creativa, estén cada día presentándose a más instancias y demanden a su vez, más recursos.

En el caso del 2% del FNDR, se ha podido analizar el período 2008-2014 a partir de antecedentes proporcionados por el GORE de Los Ríos.

Uno de los hechos más relevantes en este ámbito en el período analizado, es el que guarda relación con el considerable aumento de recursos desde el año 2008 al 2014 y también al aumento de las líneas permanentes de apoyo.

Línea de Apoyo (2008)	Monto Total
Iniciativas culturales	\$146.714.160
Eventos de interés regional	\$ 70.543.642
Desarrollo cultural comunal	\$ 66.497.023
Microiniciativas Culturales\$	36.876.415
Otros	\$ 23.700.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$320.631.240</b>

\* N° de Líneas de Apoyo: 5

Línea de Apoyo (2008)	Monto Total
Asignación Especial	\$122.554.540
Desarrollo Cultural Comunal	\$ 41.149.391
Iniciativas Culturales	\$148.779.516
Iniciativas Culturales De Carácter Regional	\$ 33.363.800
Microiniciativas	\$ 27.484.247
Eventos De Interés Regional	\$313.370.259
<b>TOTAL</b>	<b>\$686.701.753</b>

\* N° de Líneas de Apoyo: 6

Tabla N° 2: Comparación Líneas de Apoyo 2008 Vs Líneas de Apoyo 2014, FNDR.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Gore de Los Ríos, 2015.

El aporte al PIB de las IC a nivel mundial es de 7% y en países de la OECD ocupa entre el 3 y 5% de la mano de obra.

NOTAS

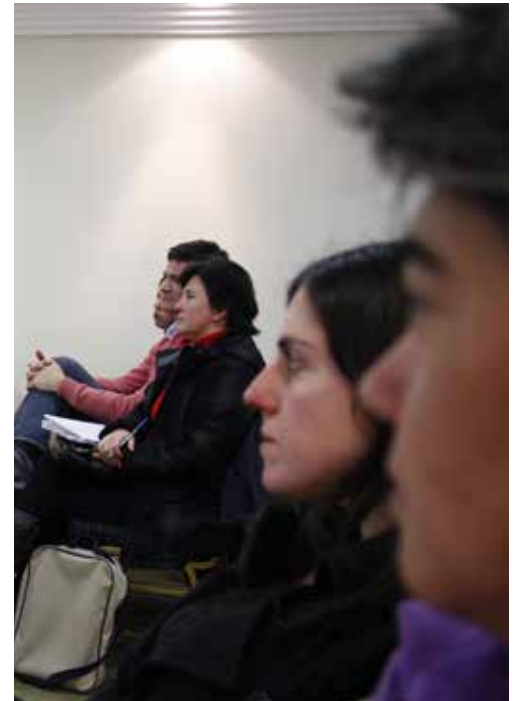
NOTAS

No existen antecedentes para determinar la escasa postulación a proyectos de este tipo desde las restantes comunas. Sin embargo, lo que debe destacarse en este análisis, es que si bien la actividad cultural y artística, difícilmente se puede ver como una actividad productiva, la nueva generación de jóvenes emprendedores utiliza toda la vanguardia de la tecnología para sus procesos de creación y tiene un gran potencial para desarrollarse de continuar con los apoyos permanentes en el sector, en lo posible con un foco estratégico hacia aquellos rubros con mayor potencial.

REGIÓN DE LOS RÍOS:  
UN HETEROGÉNEO MAPA  
CREATIVO

---

En la identidad local está la clave para una mayor proyección de la energía creativo-cultural.



La Región de Los Ríos nace el 02 de Octubre de 2007, de acuerdo a lo establecido en la Ley 20.174 publicada en el Diario Oficial el 05 de Abril del mismo año, con su capital regional en la ciudad de Valdivia.

Tras este importante anuncio oficial, se avecinaban muchas tareas propias de la instalación y puesta en marcha de la misma, desde el punto de vista político-administrativo, hasta lo estratégico-operativo.

De esta forma fue como entre esas tantas tareas, la ex - Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP), a través de un acuerdo en sesión extraordinaria del 13 de Noviembre de 2008 de su Consejo Estratégico, seleccionó cinco ejes productivos considerados como estratégicos para alcanzar mayores estándares de competitividad regional a nivel territorial y sectorial y cuya intervención generaría un impacto directo en empleo, innovación, creación de empresas, asociatividad, encadenamientos productivos, entre otros.

Los sectores productivos seleccionados en dicha ocasión por el Consejo Estratégico de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP) fueron cinco, pero sólo

en tres de ellos se decidió implementar un Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC). Los sectores fueron:

- Industria Agroalimentaria (PMC)
- Turismo de Intereses Especiales. (PMC)
- Industrias Creativas y del Conocimiento. (PMC)
- Industria Forestal y Madera.
- Industria Naval y Metalmecánica.

De esta forma, se dio inicio posteriormente al proceso de diseño de los PMC y posteriormente a su implementación.

En ese sentido, el PMC de Industrias Creativas de Los Ríos, fue único en su tipo a nivel nacional, en el cual la región apostó por un sector económico emergente con alto potencial de desarrollo y creación de valor, lo que de acuerdo tanto a los expertos internacionales de Dalberg Global Development Advisors, así como a los regionales de la Universidad Austral de Chile, constituía una innovación territorial a nivel país.

Cabe mencionar que en su momento las Industrias Creativas fueron definidas como "aquellas que producen bienes y servicios basados en la creatividad, el conocimiento y

## NOTAS

## La Industria Creativa favorece la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano del país.

### NOTAS

el talento individual y que son susceptibles de ser apropiados y explotados por medio del registro de propiedad intelectual”.

De esta forma, al cruzar la definición con la realidad regional, en cuanto a sub sectores, es posible mencionar algunos entre los que destacan:

- Arquitectura
- Industria Audiovisual
- Diseño
- Medios Digitales
- Industria Musical
- Editoriales

Sin embargo, existen algunas actividades económicas que podrían ser incorporadas como por ejemplo, el caso de las artesanías con valor agregado orientadas a un mercado internacional, las cuales podrían incluirse dentro del subsector diseño. También considerar expresiones artísticas como la pintura, el teatro, la danza, y algunas actividades emergentes como el desarrollo de tecnologías.

Una de las debilidades que poseía la región de Los Ríos, en el momento de la construcción de este PMC en particular, era la falta de datos estadísticos, líneas base, entre otros, que permitieran facilitar

el diseño de lineamientos estratégicos de los PMC y también al hecho, de que se tenía una visión difusa de los rubros o actividades que componían al sector creativo regional, situación que a juicio de los análisis realizados, persiste como brecha al día de hoy.

Esta heterogeneidad en la actividad creativa regional, propia de la economía creativa, llevó a desarrollar estrategias y líneas de acción que intentaron motivar la construcción de redes y capital social al interior del sector, pero sin concentrarse en identificar potencialidades de negocio, articulación y desarrollo del sector a partir de una priorización o clasificación de rubros con mayores posibilidades de desarrollo, o sobre el cual existan potenciales ventajas competitivas como atributos diferenciadores de valor agregado. Este hecho desencadena una serie de problemáticas en torno a la construcción de capital social al interior del sector y termina por desalentar liderazgos transversales.

Tras el término del programa Agencias Regionales y el consiguiente término de los PMC (incluyendo el PMC de Industrias Creativas), como estrategia de clusterización regional, se produce un desaliento del sector



en términos de aglomeración de actores.

La no continuidad de este tipo de intervención pública, a la luz de las lecturas desarrolladas, hace pensar que se regresó a fojas cero con los múltiples esfuerzos que había desarrollado la Agencia Regional y el PMC en particular, en materia de reconocimiento de este sector económico emergente y su gran potencial de crear empleos y desarrollo sustentable.

INICIATIVA	ESTADO FINAL	PPTO. TOTAL (en M\$)
Fomento de Negocios de la Industria Creativa	No realizado	\$107.912
Programa del Fortalecimiento del Capital Humano en las Industrias Creativas	No realizado	
Comunicación y Marketing de las Industrias Creativas	Ejecutado parcialmente	
Barrio de la Creatividad	No realizado	
Alianza con Ciudades Creativas	No realizado	
Experiencia del diseño Mobiliario en Finlandia	No realizado	
Asociatividad para Negocios Audiovisuales en Valdivia	No realizado	
Cómision Filmica de ValdiviaE	jecutado parcialmente	
Desarrollo del Polo Musical de Valdivia	Realizado	
Feria de la Creatividad	Realizadas 3 versiones: 1ª y 2ª recursos ARDP, 3ª FIC, 4ª Municipio, UCh, privados.	
Cineastas del Futuro	No realizado	
Creación y Puesta en Marcha de la Orquesta AustralE	jecutado con financiamiento CNCA	
Laboratorio de Ideas Arquitectónicas para la Región Creativa	No realizado	
Mapeo de Industrias Creativas	Realizado	

Tabla N°3: Iniciativas del PMC Industrias Creativas Región de Los Ríos, 2008-2011  
Fuente: Elaboración Propia a partir de informes rendición PMC Industrias Creativas.

## PROYECTOS FINANCIADOS POR LA AGENCIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO

**FOMENTO DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA CREATIVA:** Buscaba contribuir con un conjunto de herramientas de gestión tales como el levantamiento de una línea base, un estudio de demanda y la construcción de un portal web de interacción entre oferta y demanda regional por servicios y/o productos creativos. Además de apoyar la transferencia de tecnologías e innovación, como un Nodo de Transferencia Tecnológica, que permita a las empresas creativas de la región, satisfacer las demandas que sus clientes de cualquier lugar del Sur de Chile requieran. Todo pensado para apoyar la generación de más y mejores negocios para las Industrias Creativas.

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS:** Buscaba desarrollar un plan de capacitación y transferencia de conocimientos y uso de herramientas para el mejor desempeño empresarial en el ámbito creativo. El programa contemplaba la creación de un diplomado en gestión creativa que sería dictado por expertos nacionales e internacionales. Las materias a tratar respondían a conceptos acuñados en la visión y misión del clúster creativo. El programa también planteaba hacer cursos,

seminarios y workshops de especialidades que sumarían créditos para obtener un diplomado. También se propuso que las empresas sean bilingües para poder aprobar el diplomado por lo que se incluía un curso de idiomas. Un aspecto interesante de la iniciativa es que buscaba a su vez, incentivar la especialización de empleados públicos, técnicos y profesionales que trabajen en fomento productivo, masificando la importancia del sector para el desarrollo económico y socio-cultural de la región.

**COMUNICACIÓN Y MARKETING DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS:** Esta propuesta buscaba elaborar e implementar una estrategia comunicacional destinada a crear una identidad de la Industria Creativa Regional y, a través de ella, posicionar sus productos y servicios en el mercado local, nacional e internacional.

**BARRIO DE LA CREATIVIDAD:** Iniciativa urbana para la reconversión de los suelos de la ex cárcel de la ciudad, en un nuevo barrio convertido en un polo de la innovación del sur del mundo. Esto con una atractiva propuesta de valor que destacara su calidad de vida y que promoviera la instalación de empresas audiovisuales, diseño industrial, desarrolladores de contenidos basados en tecnologías e innovación, así como

la atracción de talentos para potenciar la industria creativa y del conocimiento regional y nacional.

**ALIANZA CON CIUDADES CREATIVAS:** Esta iniciativa pretendía generar un programa de acercamiento y comunicación entre Valdivia y ciudades creativas del mundo, para conocer y aprender experiencias exitosas mediante viajes asociativos. Los beneficiarios serían empresarios creativos y representantes del sector público quienes viajarían a siete ciudades creativas, promoviendo el posicionamiento de Valdivia como ciudad creativa y rescatando aprendizajes y generando alianzas internacionales con ciudades como: Buenos Aires, Barcelona, Auckland, Milán, Cali y Austin.

**EXPERIENCIA DEL DISEÑO MOBILIARIO EN FINLANDIA:** La iniciativa consistía en realizar una misión prospectiva de tecnología, metodología y técnicas de utilización del diseño aplicado a la creación de productos con valor agregado de la industria del mueble en Helsinki, Finlandia. De esta forma, se esperaba intercambiar experiencias, metodologías y técnicas entre diseñadores e industriales del mobiliario finlandés y de Los Ríos,

detectando oportunidades de mejora en procesos productivos para la elaboración de mobiliarios y traspasando posteriormente estos aprendizajes hacia la formación técnica en liceos y centros de formación especializados de la región.

**ASOCIATIVIDAD PARA NEGOCIOS AUDIOVISUALES EN VALDIVIA:** Buscaba crear y potenciar la asociatividad de una red de empresas especializadas en el negocio de la producción audiovisual, que presten servicios “World Class” desde la Región de los Ríos, que sean intensivas en el uso de nuevas tecnologías, metodologías, investigación y un modelo de negocios asociativo y encadenado, que sumado a la amplia oferta de locaciones naturales de la Región de Los Ríos, permitan dar un sello único e integral a los servicios ofrecidos.

**COMISIÓN FÍLMICA DE VALDIVIA:** Se presentaba como una entidad neutra sin fines de lucro que actuaría apoyo logístico, velando por el logro de un equilibrio entre las necesidades y los intereses de la industria del entretenimiento y la comunidad. La Comisión Fílmica se erguía como un agente estratégico de la industria audiovisual que podría mantener, coordinar y facilitar información de utilidad para el buen

desarrollo de un producto audiovisual dentro de la zona geográfica que promocionaba. A principios de 2009, Chile se incorporaba como miembro de la AFICI (Association of Film Commissioners International) a través de la gestión del departamento de turismo y locaciones de ProChile. Con ello, se buscaba principalmente potenciar y abrir oportunidades de negocios para el sector en el extranjero.

**DESARROLLO DEL POLO MUSICAL DE VALDIVIA:** La iniciativa señalaba que Valdivia tiene todas las ventajas competitivas para convertirse en el polo de producción musical independiente más dinámico del país, potenciando la imagen de región creativa y desarrollando un nicho productivo de alto retorno económico y simbólico.

**FERIA DE LA CREATIVIDAD:** Se definió como un evento de 2 días que se desarrolló en torno a una feria donde los actores del cluster creativo pudieron tener representación a través de stands. Dentro de las actividades, se realizaron charlas, talleres, actividades de expresión artística y exposiciones audiovisuales. El enfoque fue promover negocios y se incluyeron varias instancias para fomentar la interacción entre los diferentes participantes:

excursiones, rueda de negocios, almuerzo, maridaje, cocktail, clausura.

**CINEASTAS DEL FUTURO:** La iniciativa tenía por objetivo realizar talleres de cine en colegios y liceos de la región, donde los estudiantes aprendieran a utilizar las herramientas y la metodología del quehacer cinematográfico, con un proceso que integre la educación patrimonial, fomentando así una inquietud temprana para la formación de futuros cineastas que conozcan y consoliden las potencialidades de la región en el ámbito audiovisual.

**CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA ORQUESTA AUSTRAL:** Al alero de la Universidad Austral de Chile, se crearía la octava orquesta profesional del país, cuarta fuera de Santiago, que ofrecería cerca de 90 conciertos anuales en todas las comunas de la Región de los Ríos, abordando un amplio repertorio orquestal en interpretaciones de primer nivel. Estaría compuesta por 19 músicos profesionales seleccionados por concurso de convocatoria nacional. La iniciativa buscaba potenciar el desarrollo de la actividad musical y cultural de Valdivia, la Región de los Ríos y la Zona Sur del país.

Para desarrollar el sector de IC, se necesita cambiar el concepto de “mi idea” a “nuestra idea”. Nosotros, como seres humanos, conseguimos un enorme incremento de la productividad cuando nos situamos unos junto a otros.

### **LABORATORIO DE IDEAS ARQUITECTÓNICAS PARA LA REGIÓN**

**CREATIVA:** Con el Laboratorio de Ideas, se pretendía poner a disposición de la comunidad regional, las ideas de proyectos que surgieran de la carrera de Arquitectura de la Universidad Austral de Chile, estableciendo una relación permanente con la comunidad, socializando las propuestas y motivando la mirada urbanística con que se desarrolla la ciudad y la región.

### **MAPEO DE INDUSTRIAS CREATIVAS:**

Esta iniciativa tuvo por objeto identificar y cuantificar a los emprendedores del ámbito creativo en la región, generando una caracterización del sector.

Es necesario mencionar que las iniciativas tenían un foco estratégico en apoyar la superación de ciertas brechas, sobre el sustento de un capital social. Sin embargo, la falta de operatividad de las mismas al postular a instrumentos y no tener éstos flexibilidad para adoptarlos, genera una bajada secuencial de éstas y con ello el desánimo y la desmotivación en algunos líderes del PMC.

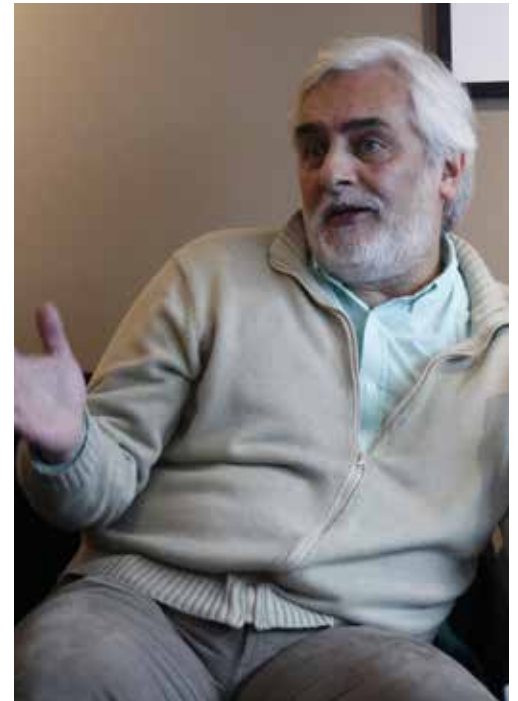
Finalmente, en 2011, la ARDP como tal deja de existir dando paso a la actual

Corporación Regional de Desarrollo Productivo, habiendo traspasado la última parte de sus recursos operacionales a CORFO Central, para que éste terminase de ejecutarlos. No se pudo continuar en la implementación de clúster y la mayoría de las iniciativas que fueron levantadas con tanto ánimo y fervor, no pudieron ser ejecutadas.

### NOTAS



La Economía Creativa es fundamental para la sustentabilidad cultural de América Latina.



Las acciones de algunos servicios de fomento, se focalizan en general en promover la productividad, la asociatividad, la innovación y el emprendimiento, como factores estratégicos de focalización. Las micro, pequeñas y medianas empresas son las que cuentan con mayor número de instrumentos e instancias de apoyo y sin duda, son las que también generan la mayor participación en el PIB regional y en la creación de empleo, incluyendo a las empresas y emprendedores del sector creativo.

Las acciones de fomento de la cultura y las artes en la región, han ido progresivamente cobrando mayor relevancia a nivel de autoridades, lo que se ha traducido en mayores presupuestos, más líneas de apoyo y más iniciativas apoyadas, a saber:

**EL PROGRAMA DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES “OFFSHORING AUDIOVISUAL”** (2007), realizado por UNIACC con los expertos Bernardita Prado y Diego Izquierdo permite, a través de CORFO Los Ríos, desarrollar un apoyo a la industria audiovisual regional, que busca generar mayores oportunidades de negocio de manera tal de insertarla en el mercado de los servicios globales, sector

de dinámico crecimiento en la economía mundial.

**EL PROGRAMA NODO DE INDUSTRIAS CREATIVAS** de la Universidad San Sebastián, es un instrumento de innovación, que buscó potenciar el desarrollo de las MIPYMES regionales de Industrias Creativas, a través de la transferencia de soluciones innovadoras y herramientas de gestión, para mejorar la competitividad y resultados de los respectivos negocios. De este proyecto surge el gremio de Industrias Creativas.

**EL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTOS LOCALES, PEL** es un instrumento que busca mejorar la competitividad de mipymes del sector, promoviendo asistencia técnica, asesorías y capacitación, acompañado de un subsidio para inversión en activos fijos.

**EL PROGRAMA NODO DE ARTESANÍA,** ejecutado por la Universidad Santo Tomás y del área de competitividad de CORFO, tuvo por objetivo desarrollar el potencial de quienes trabajan en este rubro en la Región de los Ríos entregando herramientas de formación y asistencia técnica. De esta forma, se propició el desarrollo de alianzas comerciales y posicionamiento

## NOTAS



¿Por qué se llama “Economía Naranja”? El color naranja se suele asociar con la cultura, la identidad y la creatividad. Frank Sinatra decía que el naranja es el “color más feliz”.

## NOTAS

de la artesanía regional como actividad productiva relevante, todo para generar mejoras continuas en el producto y mejorar los espacios de comercialización, además de generar círculos asociativos orientados al nacimiento de un gremio en el rubro.

**EL PROGRAMA REGIONAL DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO** (PRAE/PAE), busca apoyar emprendimientos regionales de alto potencial de crecimiento en el inicio de sus proyectos, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus empresas.

**EL PROGRAMA DE APOYO A LA REACTIVACIÓN** (PAR), busca mejorar el potencial productivo y fortalecer la gestión y capacidades comerciales de un grupo de microempresas y/o emprendedores de una localidad (grupo de 5 a 15 empresas) a través de asesoría, capacitación y cofinanciamiento para una inversión productiva.

**EL PROGRAMA ESTRATÉGICO REGIONAL** (PER) se enmarca en el Programa Estratégico de desarrollo de Ciudades Innovadoras de Corfo, que busca potenciar a la industria creativa, la innovación, el emprendimiento y el entorno urbano y patrimonial de diversas ciudades chilenas e implica la recuperación

patrimonial de las ciudades; apoyo al emprendimiento, a través de instrumentos, programas y creación de espacios de trabajo colaborativo (co-work); fomento a la colocación de proyectos en grupos de empresas creativas con alto potencial y, a través de Sercotec, la implementación del Programa de “Barrios Comerciales”. Este proyecto en la región de Los Ríos se ha denominado “Valdivia ciudad Innovadora, Sustentable y Creativa” y es ejecutado por el Consorcio Valdivia Sustentable (CVS).

A continuación, se presenta el detalle de inversión sectorial de CORFO en industrias creativas durante el período 2007-2014 en la región de Los Ríos.

INSTRUMENTO	NOMBRE DEL PROYECTO	SUBSIDIO CORFO	AÑO
Programa de Atracción de Inversiones	Programa Offshoring Audiovisual Los Ríos	\$ 65.000.000	2007
Nodo	Industrias Creativas USS	\$ 71.852.000	2011
PEL	Industrias Creativas	\$ 62.500.000	2011
Nodo	Artesanía	\$ 88.207.060	2013
PELA	Artesanía Mariquina	\$ 60.489.777	2013
PRAE	Productos de Diseño (Hernán Miranda)	\$ 12.535.978	2014
PRAE	Valdivia Cinema Lab & Production	\$ 19.100.000	2014
Programa Estratégico Regional	Valdivia Innovadora, Sustentable y Creativa	\$105.000.000	2014
Nodo	Industria Cultural CPCV	\$ 56.000.000	2014
PAEC	Creando Cultura del Emprendimiento en la Industria Creativa	\$ 23.584.260	2014
PAR	Medios de Comunicación	\$ 55.510.000	2014

Tabla N°4: Detalle de inversión sectorial de CORFO por tipo de instrumento en IC 2007-2014.

Fuente: Elaboración Propia en base a antecedentes CORFO.

## Basta que el 1% de una comunidad innove para tener una mejor economía y un mejor vivir.

Esta batería de instrumentos de CORFO, ha concentrado sus esfuerzos principalmente en Asesorías Especializadas y Asistencias Técnicas; y en apoyo a la Inversión. De lo anterior, es posible concluir que más del 70% de los recursos de CORFO se destinan en este sector en particular, al desarrollo de Asesorías Especializadas mientras que menos del 30% a apoyar inversiones y asistencias técnicas como conjunto.

No obstante, la CORFO ha impulsado con mayor énfasis programas que apuntan a mejorar brechas transversales y no precisamente aquellas que podrían provocar cambios importantes en este sector específico, como facilidades para acceder a un espacio de trabajo y apoyo en la inversión, entre otras.

A pesar de lo anterior, la CORFO por su naturaleza y misión, está orientada a empresas y emprendedores, individuos que conforman la Industria Creativa en Los Ríos, la cual posee 2 marcados perfiles: el primero que se focaliza en materializar expresiones artísticas y que no busca “empresarizar” su actividad y en segundo lugar, un grupo menor de personas que realizan sus actividades con pasión y que además desean hacer de

ello un emprendimiento que les permita a mediano plazo profesionalizar su actividad y desarrollar un negocio.

Por esto, la institución más importante que existe en la región en materia de fomento multisectorial, la CORFO, puede que esté siendo poco efectiva en este sector, pues muchos de los “emprendedores” de la industria creativa regional, aún no dan el paso hacia los negocios y se mantienen en el segmento de expresiones artísticas, limitando su desarrollo, pero también, haciéndose cada vez más dependientes de los recursos públicos.

Ahora bien, esto último es debido a que no hay un plan estructurado de desarrollo que los emprendedores de este sector puedan seguir, para dar un paso más allá del simple apoyo en asesorías y asistencias técnicas. Pero esto no es sólo misión de la CORFO. Nótese que se produce un vacío, un espacio no cubierto en los instrumentos actuales que impiden que aquellos emprendimientos de mayor potencial y dinamismo, efectivamente sean más competitivos al inyectársele recursos vía cofinanciamiento, para inversión y capital de trabajo.

En relación a lo anterior, cabe destacar que la CORFO en la región de Los Ríos ha impulsado el sector creativo, desde el año 2001, cuando se gestó el PROFO “Plataforma de Negocios Audiovisuales”, del cual surge Valdivia Film S.A. y el Centro Cultural de Promoción Cinematográfica de Valdivia (CPCV).

Sin embargo, pasaron más de seis años hasta que volviese a realizarse un programa interesante en el sector y sólo en 2014, el presupuesto de proyectos de la industria creativa, respecto al estimado de presupuesto regional de la institución, podría haber superado el 20%.

Al verificar la evolución de la participación de las industrias creativas en el presupuesto regional de CORFO, se va configurando un escenario donde lentamente, a los largo de los 8 años de creada la región de Los Ríos, comienza a posicionarse como un sector estratégico para su desarrollo, pero por sobre todo, en el cual los emprendedores requieren de un cambio en el paradigma, de la mano de políticas públicas permanentes de apoyo.

SERCOTECH

---

El desafío como región es utilizar la capacidad de creatividad e innovación, la cultura, historia y biodiversidad, como un instrumento para el desarrollo de una actividad económica de alto valor agregado sostenible en el tiempo.



El Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, es un servicio público dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. Es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Fue creado el 30 de junio de 1952 mediante la firma de un acuerdo cooperativo de asistencia técnica al que concurrió la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), el Gobierno de Chile y el Instituto de Asuntos Interamericanos, en representación del gobierno de Estados Unidos de América. Sercotec está presente en todo Chile a través de 15 Direcciones Regionales y 9 Oficinas Provinciales.

Se especializa en atender a pequeños empresarios y empresarias que enfrentan el desafío de actuar con éxito en los mercados, así como a los emprendedores y emprendedoras que buscan concretar sus proyectos de negocio.

En el marco de su misión y visión, SERCOTEC ha estado más cerca de los emprendedores del sector de Industrias Creativas de la región que otros servicios públicos, al poner a su disposició,

instrumentos de fomento y recursos de apoyo a la inversión y capital de trabajo, como lo es el Capital Semilla (emprendimiento, empresa) y las iniciativas de desarrollo de mercados (IDM). Ambos instrumentos que cofinancian la adquisición de activos productivos en la empresa y de esta forma, facilitan su inserción y la de los emprendedores en nuevos mercados, que mejoren practicas productivas o que desarrollen nuevos productos o servicios.

Al analizar las bases de datos de proyectos ganadores de estos instrumentos en el período 2008-2014, encontramos que la mayor parte de ellos se concentraron en Valdivia (64,37%) y la menor en la comuna de Corral (0,61%).

Sin embargo, al analizar los datos por rubro específico apoyado en la región en el mismo período se tiene:

## NOTAS

Las IC en el mundo viven un momento particularmente activo: el volumen y la calidad de su producción, su impacto económico y social y su sinergia con otros sectores las perfilan entre las áreas más provisorias de cara al futuro.

## NOTAS

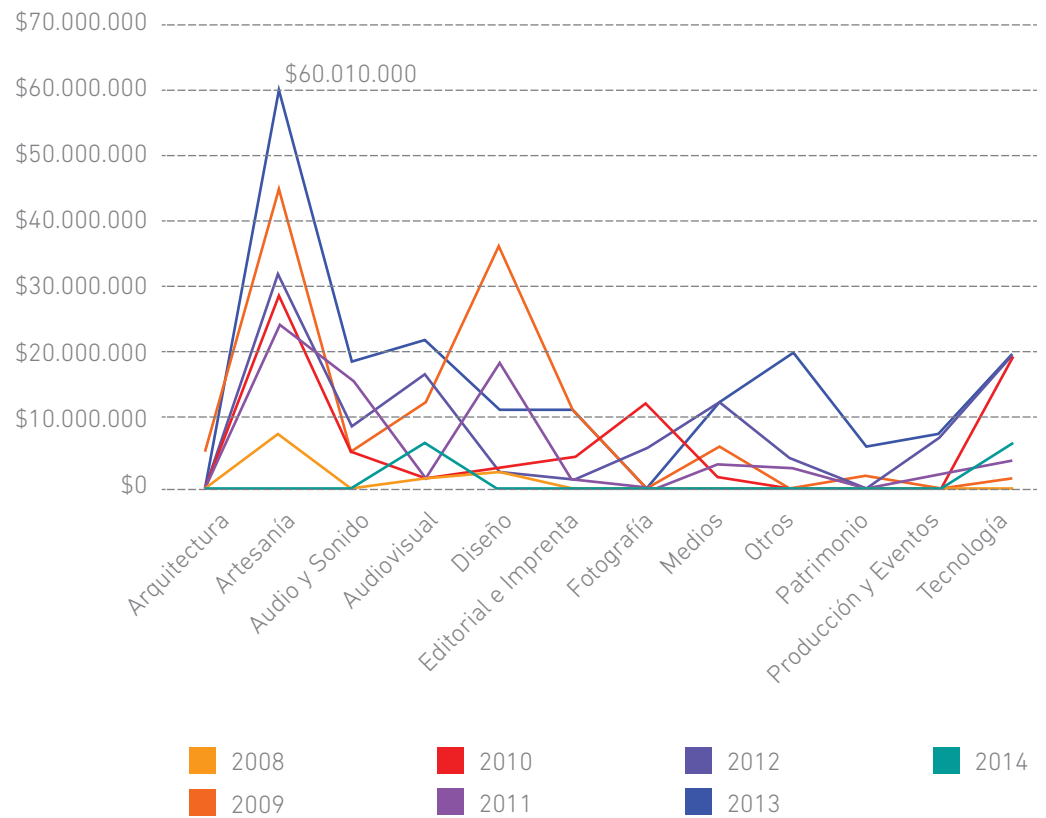


Gráfico N°3: Apoyo de SERCOTEC a la Industria Creativa en la Región de Los Ríos por rubro, 2008-2014.

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SERCOTEC.



Como se aprecia en el gráfico anterior, los rubros más apoyados en el período 2008-2014, son la Artesanía, el Audio y Sonido, el Audiovisual, la Tecnología y el Diseño. Llama la atención que las artesanías tripliquen en apoyos obtenidos dentro de las industrias creativas regionales a otros rubros como audiovisual, diseño y tecnologías.

La gran cantidad de artesanos emergentes que hay en la región y la diversidad de expresiones artísticas que posee el rubro artesanía, son probablemente las razones más importantes para el desarrollo de más postulaciones a estos instrumentos y por ende de una mayor tasa de adjudicación.

### APOYOS SERCOTEC POR RUBRO IC REGIÓN LOS RÍOS 2008-2014

Arquitectura	\$ 7.705.500	1,3%
Artesanía	\$101.574.021	22,2%
Audio y Sonido	\$ 51.985.493	9,0%
Audiovisual	\$ 60.236.806	10,4%
Diseño	\$ 71.428.304	12,4%
Editorial e Imprenta	\$ 29.470.000	5,1%
Fotografía	\$ 17.749.228	3,1%
Medios	\$ 35.727.941	6,2%
Otros	\$ 26.051.972	4,5%
Patrimonio	\$ 7.500.000	1,3%
Producción Eventos	\$ 17.459.800	3,0%
Tecnología	\$ 60.293.988	10,4%
<b>TOTAL</b>	<b>\$577.183.953</b>	<b>100,0%</b>

Tabla N°5: Distribución por rubro de apoyo SERCOTEC a la Industria Creativa Región Los Ríos, 2008-2014.

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de SERCOTEC.

**Nada se saca con tener conocimientos si no existe creatividad para saber qué hacer con ellos. Debemos generarlos y/o transformarlos acorde a las realidades y oportunidades.**

NOTAS

NOTAS

En el caso de SERCOTEC, a la luz de los datos tabulados, se puede esbozar la hipótesis que el servicio ha tenido una clara orientación a potenciar las artesanías desde el punto de vista subsectorial y a Valdivia, Panguipulli y Río Bueno desde un punto de vista territorial.

No cabe duda que Valdivia es un polo de desarrollo de varias disciplinas de las industrias creativas, pero también es cierto que desde las otras comunas probablemente los emprendimientos emergentes, no cuentan con el mismo nivel de apoyo o cercanía con el servicio, para recibir apoyo en la preparación y formulación de sus proyectos.

No existe evidencia que pueda dar sustento a esta hipótesis, pero basta ver la estructura de los municipios, para darse cuenta que se tiene poco personal y que debe hacerse cargo de temas tan disimiles como el turismo, lo social, lo cultural y lo deportivo.

# FONDO DE INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD (FIC):

---

La creatividad no es monopolio de artistas ni diseñadores, sino una cualidad inherente al ser humano. Se requiere creatividad ojalá en todas las personas y oficios. La era de la creatividad necesita desarrollar el potencial creativo de todos los trabajadores, desde el oficinista al informático.



El Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) constituye el principal instrumento para dotar de nuevos y mayores recursos los distintos esfuerzos que el Estado realiza en torno a la innovación. Está orientado a fortalecer el sistema de innovación nacional y regional, dando transparencia, sentido competitivo y estratégico a la acción pública del Estado.

En este contexto, parte de los recursos correspondientes a esta provisión están destinados a “Entidades Receptoras” y son tales las universidades estatales o reconocidas por el Estado que se encuentren acreditadas o aquellas instituciones incorporadas en el Registro de Centros para la realización de actividades de I+D establecidas en la Ley N° 20.241 y sus modificaciones, y las instituciones que cumplan con los requisitos exigidos en el Decreto N° 68 de 23 de febrero de 2009 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, y sus modificaciones.

Para ello la Resolución N°277 de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, establece que la Provisión Fondo de Innovación para la Competitividad estará destinada a las iniciativas que promuevan:

- a)** El fortalecimiento de redes para la innovación y equipamiento de apoyo a la competitividad
- b)** La innovación en y para las empresas
- c)** La difusión y transferencia tecnológica
- d)** El fomento de la cultura del emprendimiento y la innovación y el emprendimiento innovador
- e)** La aceleración del emprendimiento innovador
- f)** La investigación y desarrollo
- g)** La formación, inserción y atracción de recursos humanos especializados

El mecanismo FIC regional Los Ríos, ha tenido un desarrollo orientado a los sectores tradicionales de la región. Sin embargo, han existido intentos por parte de los postulantes a la línea de concurso de universidades, de presentar iniciativas relacionadas a las industrias creativas, dada la flexibilidad y adaptabilidad que posee como instrumento, a las necesidades de los proyectos presentados.

## NOTAS

Todos reconocemos el Café de Colombia, pero las empresas y los negocios derivados de la actividad cultural aportan números significativos a la economía colombiana. En 2012, este sector representó cerca de 1,6 % del PIB del país y superó al cultivo de café (0,6 %).



# ESTADO DEL ARTE

---



El camino de las IC favorece la realización de las personas y, por ende, su propia felicidad, lo cual redunda en sociedades más plenas y felices.



La diversidad de expresiones artísticas, culturales y creativas en general que se desarrollan en la Región de Los Ríos, configuran un mapa heterogéneo de sectores, rubros y sub rubros, con diversas potencialidades y también diversas problemáticas.

Si bien la economía creativa, puede ser definida por la integración de varios subsectores, rubros o quehaceres, la definición de rubros con mayor potencial de contribución económico al desarrollo regional, que aglutinen acciones de fomento e innovación, así como de capital social en torno a ellos, surge como una necesidad de corto plazo. Esto debido a que de la lectura de varios estudios realizados en la región, con el propósito de caracterizar las Industrias Creativas regionales, se desprende que ha sido un esfuerzo muy general, que ha abarcado diversos rubros. Dicha generalidad, impide que el sector consolide una visión de su desarrollo, oriente y articule acciones de fomento productivo, innovación y emprendimiento y empodere a sus líderes.

### **ALGUNOS ESTUDIOS REALIZADOS**

En el 2007 cuando se crea la Región de los Ríos, se abre una ventana de oportunidad para aquellos sectores emergentes de la economía, a los cuales les podría permitir hacerse visibles con mayor fuerza en el proceso de puesta en marcha de la nueva región.

Es así como fueron tomando importancia, rubros como el diseño (embarcaciones, muebles, artesanías), el audiovisual, la música, la tecnología y el desarrollo de conocimientos desde la Universidad Austral de Chile, principalmente.

No obstante lo anterior, la ciudad de Valdivia gozaba de cierto reconocimiento en materia audiovisual, gracias al Festival Internacional de Cine de Valdivia desarrollado desde el año 1994 por la Universidad Austral de Chile, pero también al apoyo de CORFO mediante el cofinanciamiento del proyecto PROFO "Plataforma de Negocios de Cine y Televisión del Sur de Chile" en 2001, siendo la primera vez que se creaba un proyecto asociativo para ofrecer este tipo de servicios en el país, el cual termina dando vida a Valdivia Film S.A., sociedad formada por reconocidos empresarios valdivianos,

quienes vislumbran potencialidades de negocio en el rubro audiovisual.

De acuerdo a algunos estudios revisados (Diagnostico PMC Industrias Creativas, 2009), comienzan a desarrollarse pequeñas aglomeraciones de rubros creativos en torno a actividades económicas circundantes al desarrollo del Festival de Cine y al propio quehacer de la universidad como entidad formadora de Capital Humano. Esto se traduce además en un importante impulso al turismo de la ciudad de Valdivia, que se ve beneficiado por la realización de eventos de esta magnitud.

Con el pasar de los años, se ha podido medir el impacto que tiene en el turismo, la realización del Festival Internacional de Cine de Valdivia, a través por ejemplo del estudio "Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia" desarrollado conjuntamente por el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valladolid (España) y el Instituto de Estadística de la Universidad Austral de Chile, demostrando en su análisis que el Festival Internacional de Cine de Valdivia, generó en 2008 durante los 6 días de duración, unos ingresos en la economía

## NOTAS

regional que se cifraron en 352,9 millones de pesos, en su sentido más estricto y ortodoxo. De esta forma, las externalidades positivas que el festival genera inciden especialmente en el sector turístico de la ciudad, así como a los servicios ofrecidos por las empresas locales. Genera, en definitiva, una circulación activa de recursos entre los agentes de la economía local y regional, tanto públicos como privados, así como un gasto superior de los espectadores locales que impacta también sobre el territorio.

Cuando la región prioriza sectores estratégicos para su desarrollo, se priorizan las Industrias Creativas y esto facilita la generación de nuevos estudios que permitiesen ahondar en el este sector emergente de la economía.

Sin embargo, debe considerarse a partir de este punto del informe, la definición del proyecto de Investigación de Guillermo Olivares (2011), *“Valdivia Creativa, Modelos de negocios y gestión para la industria creativa regional”, donde es posible identificar dos tendencias en los modelos de negocios de la industria creativa, que también son apreciables en las orientaciones de los estudios realizados a la fecha: “En la medida que el gestor o artista se encuentra más*

*enfocado en su obra o creación se concentra más en la dimensión expresiva y por tanto cultural del proyecto; en tanto que si se orienta a satisfacer la necesidad latente o manifiesta de sus usuarios, se enfocará más en la dimensión económica del proyecto. En general, las expresiones artísticas tienden a focalizarse más en la propuesta artística; en tanto las disciplinas funcionales (diseño, arquitectura) suelen estar más orientadas hacia los usuarios. Entre ambos énfasis se encuentra una amplia diversidad de opciones. Pues finalmente la idea tras un “modelo de negocios” no es sólo la rentabilidad tras un proyecto, sino que por sobre todo la sustentabilidad del mismo”.*

En 2011, cuando terminaba el programa Agencias Regionales, CORFO licita uno de los últimos estudios del sector, que buscaba caracterizar a los emprendedores del sector creativo regional y determinar su potencial de creación de empleos, emprendimientos y su capacidad de generar ventas. Sin embargo, como ha sido la tónica desde el 2009, este estudio tuvo una orientación más bien transversal, con un enfoque multi rubro propio de la definición de la industria creativa, ya que justamente era ese su objetivo.

De esta forma, la información tiende a presentarse de manera generalizada, abarcando, en la mirada de industria creativa, rubros que pueden ser considerados de acuerdo a la clasificación de Olivares (2011), como modelos de negocio orientados a la dimensión expresiva o cultural del proyecto, mientras que en otros casos, se orienta a modelos que buscan sustentabilidad económica. Esta situación puede no estar presente en otros estudios como por ejemplo el Diagnóstico del Patrimonio Cultural de la Región de Los Ríos, donde el acento está puesto en la identificación y caracterización de las *“múltiples manifestaciones de los grupos humanos pasados y presentes, tangibles e intangibles, que son representativas, significativas y trascendentes para una sociedad determinada. Esto incluye conocimientos, tradiciones, monumentos, restos arqueológicos, arquitectura, arte e historia”*.

De esta forma, al estar circunscrito a un quehacer específico, profundiza en su análisis, desarrolla propuestas y facilita la adopción de futuras líneas de trabajo en torno a su mantención, restauración y puesta en valor.

Las áreas donde se concentran las principales brechas que persisten en las Industrias Creativas, son: la asociatividad y capital social, más y nuevos mercados, inversión pública y privada, y retención y atracción de capital humano.

Estas áreas, donde se pueden clasificar las brechas, si bien son transversales, hacen notar más su impacto en aquellos rubros que podrían definirse de una orientación hacia la sustentabilidad económica. De esta forma, se constituyen en potenciales hitos de planificación de la gestión pública que podrían desencadenar en acciones que se diseminen no solamente por aquellos rubros de interés económico, sino también a aquellos de mayor orientación a las manifestaciones artísticas.

En base a lo anterior, se definen acciones que puedan apoyar la superación de la brecha temática definida:

**EN ASOCIATIVIDAD Y CAPITAL SOCIAL,** es posible delinear y pre-definir un programa de fortalecimiento en liderazgo y capital social, el cual esté orientado a desarrollar habilidades y competencias relacionales, de trabajo en equipo, entre otras, podría determinar personas con

potencial de liderar líneas de trabajo, proyectos o iniciativas que impulsen el sector desde sus bases.

Cabe mencionar, por otra parte, que existen experiencias exitosas de trabajo asociativo-comunitario, como el que desarrolla la Nube Cowork (<http://nubecowork.biz/>) a nivel nacional o 99 designs (<http://99designs.cl/>) a nivel global. Esta última experiencia de crowdsourcing, es una alternativa muy interesante de explorar y de fácil implementación a nivel regional. 99 designs, permite atender requerimientos de cualquier parte del mundo, desde cualquier parte del mundo.

**INVERSIÓN PÚBLICA Y PRIVADA:** Es un hecho que la inversión pública juega un rol de vital importancia en el desarrollo de una industria basada en conocimiento y capacidad creativa. El rol del estado es clave en ese sentido y la mirada de las autoridades es fundamental para avanzar en políticas que permitan desarrollar inversiones en infraestructura principalmente, donde se puedan albergar diversas expresiones artísticas y emprendedores con oportunidad de negocios. Sin embargo, este esfuerzo público, debe necesariamente ir acompañado de la mano de inversión

Las empresas creativas en Chile alcanzaron un total de 31.351 en 2011, lo que representa el 3,3% del total de empresas del país.

## NOTAS

privada. Esto con el propósito de afianzar el compromiso, desarrollar una coordinación público-privada efectiva y trabajar mancomunadamente en el desarrollo de una industria sustentable.

**RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE CAPITAL HUMANO:** Las condiciones que Richard Florida enuncia en sus diversas obras para el surgimiento de la “generación creativa” tiene que ver con elementos como el Talento, el desarrollo de la Tecnología y la mayor Tolerancia de la sociedad. Estas 3 “T”, tienen su base sobre las personas y las características y capacidades que pueden tener o llegar a desarrollar. Por ello, la atracción de talentos, pero también la retención de aquellos que existen en el entorno, son vitales para el potenciamiento de la “generación creativa” de Florida.

La incorporación de estas medidas en un plan articulado sobre la base de confianzas y capital social, podrían ser claves en la generación de una red creativa en la región, que efectivamente avance en la creación de condiciones competitivas para la diversificación de actividades sustentadas en actividades creativas.

El esfuerzo público y privado que

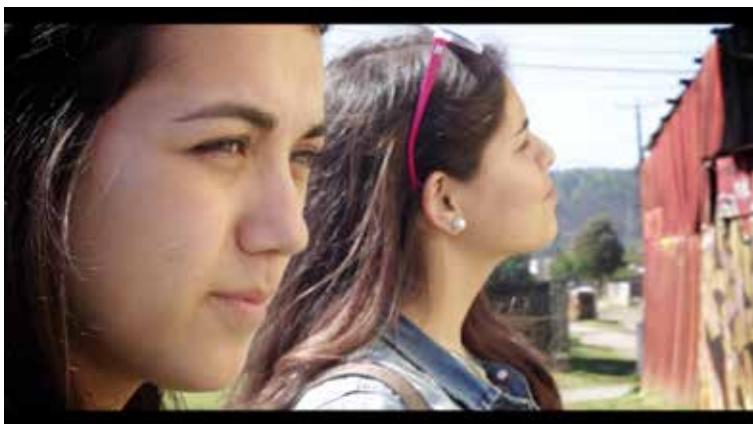
las industrias creativas requieren, podría tomar como base las líneas aquí expuestas, determinando los acentos y particularidades que se requieran y quizás poniendo los énfasis en rubros específicos de las industrias creativas de la región, de manera tal de apuntar a un desarrollo económico más sustentable y de clase mundial.

# CONCLUSIONES GENERALES

---



El fomento y apoyo a la generación de industrias creativas locales nos asegura –como comunidad- la apropiación y circulación de todo aquello que nos hace ser lo que somos y que impide que nuestra identidad se disuelva en el anonimato de la globalización.





### **ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR**

Los socios del proyecto tienen una alta disposición hacia la asociatividad. La exploración de modelos asociativos integradores con un foco comercial, constituyen a la luz de los resultados obtenidos, una necesidad evidente del grupo, pero requiere de un fuerte trabajo en promoción de capital social y generación de confianzas.

Se aprecian escasas medidas, que permitan apalancar el costo de oportunidad en las ventas a plazo. No hay utilización de mecanismos financieros como factoring u otros, pese a que un alto porcentaje, es cliente bancario con acceso a productos financieros como persona natural.

Existe un alto nivel de formalización en la figura de persona natural, lo cual atenta contra la competitividad del sector en términos tributarios. La experiencia de los emprendedores del sector indica que la mayoría ya ha atravesado el "valle de la muerte" y sorteado el punto de equilibrio (Break Even).

La principal razón de endeudamiento del sector es la falta de capital de trabajo

y la falta de fuentes de financiamiento para apoyar tales fines.

### **EL SECTOR Y SU RELACIÓN CON LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA**

Consideramos que las brechas del sector analizadas desde 2008 a la fecha en diversos informes, persisten y siguen generando pérdidas de competitividad. Por otra parte, no se ha desarrollado una intervención pública y privada mancomunada desde el 2009 (PMC Industrias Creativas). La experiencia de la Agencia de Desarrollo Regional (ARDP) en el contexto creativo, se transforma en un hito histórico y deja una marca en la región: la economía creativa es fenómeno de la economía actual, a nivel mundial. Sin embargo, el incipiente clúster en formación, no se alcanza a desarrollar por la falta de flexibilidad en los instrumentos y por la escasa operatividad de sus iniciativas al enfrentarse a las barreras de entrada del sistema público de fomento. Esto unido a la no continuidad del Programa Agencias Regionales en el gobierno pasado (2010-2014), hace que en el período posterior el sector reciba apoyos aislados y de cuestionada relevancia estratégica en un horizonte de largo plazo, esto es aplicar instrumentos como Nodos y

estudios, que apuntan a resolver o analizar, brechas transversales de aplicación en múltiples rubros de las industrias creativas y no haciendo apuestas estratégicas para impulsar el desarrollo del sector.

Esto consideramos que cambia desde el año 2014, dado las múltiples iniciativas que existen, pero que recién comienzan y deben aún dar su frutos en el ámbito privado y público. Podrían estar dadas las condiciones en el PER y en la Política Regional de Desarrollo Cultural y Patrimonial, para canalizar las inquietudes respectivas y avanzar en la revitalización de la economía creativa regional, teniendo como base el rescate de las experiencias pasadas y en el futuro, la visión de trabajar conjuntamente.

Como principal conclusión, consideramos que se carece de un "plan de desarrollo empresarial y sectorial" que apoye a los emprendedores del sector que deseen complementar sus expresiones artísticas con negocios, así como instrumentos para aquellos emprendimientos de trayectoria que les permita independizarse del sistema de fomento público, mejorando su competitividad para acceder a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos o mejorar su capacidades productivas.

**Además de su valor en cuanto a actividades portadoras de simbolismos y representaciones sociales, las actividades creativas y culturales poseen también un valor económico cuantificable.**

Se hace evidente la necesidad de una estrategia de apoyo a las acciones públicas, de manera tal de impactar en las brechas claves del sector, a saber: mejorar la asociatividad y capital social, más y nuevos mercados, inversión pública y privada y retención y atracción de capital humano. Para esto será fundamental, en un escenario siempre escaso de recursos, priorizar sectores de las Industrias Creativas regionales con mayor potencial de crecimiento.

### **ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA**

Las Industrias creativas y culturales, hacen un aporte estratégico al crecimiento y desarrollo de las industrias tradicionales, ya que para competir en el mundo globalizado es necesario que los bienes y servicios sean “empaquetados” con un diseño, denominación de origen, con una historia que contar que los diferencie, donde la Industrias Creativas y Culturales, son la clave estratégica para la diversificación y penetración de nuevos mercados y la agregación de valor.

Por lo anterior, debiese sugerirse a la autoridad competente, que en el Consejo Regional, se establezca una comisión

de cultura y patrimonio que velase por analizar proyectos de esta índole, pero además que se integre la economía creativa como parte de los contenidos que ve la comisión de fomento productivo. La nueva División de Fomento e Industria en el GORE complementará lo anterior y será sin duda un cambio en el paradigma, en el cual, la industria creativa debe estar presente. Un punto a favor, es el notorio interés del gobierno actual por impulsar el sector, frente a una mayor experiencia y desarrollo de sus emprendedores y de las entidades públicas regionales.

Si bien la CORFO ha jugado un rol de vital importancia en el despertar a los negocios del sector, el esfuerzo se ha concentrado principalmente en fortalecer el capital humano y las redes. Esto ha marcado la estrategia de intervención institucional y no ha generado el suficiente capital social o humano, como para asumir los desafíos de la globalización de los mercados y el dinamismo tecnológico imperante. No se cuenta con instrumentos específicamente diseñados para el sector creativo, que permitan apoyar la inversión y capital de trabajo. El sector requiere de un fuerte impulso en la materia, especialmente en espacios de trabajo colaborativo y

financiamiento para acceder a nuevos mercados. Por esta razón, existe hoy en día una clara oportunidad frente a la descentralización de CORFO y SERCOTEC para desarrollar un impulso al sector desde la perspectiva instrumental-operativa.

Por otra parte, la flexibilidad de los Proyectos FIC del Gobierno Regional, facilitan sin duda, la concreción de nuevas iniciativas, tal como las que en algún momento no pudieron concretarse por falta de instrumentos de fomento apropiados en la región.

Creemos necesario que exista un análisis ex-post de la ejecución de proyectos al menos en los de cultura del 2% del FNDR, para saber si realmente están contribuyendo a los que la Estrategia de Desarrollo Regional desea.

Actualmente los formularios del 2% del FNDR indican 4 objetivos estratégicos para los proyectos a financiar:

- 1.** Descubrir y fortalecer la identidad local y regional para consolidar la diversidad cultural presente en el territorio, potenciando una plataforma virtual cultural.

2. Lograr el reconocimiento del patrimonio natural a través de la puesta en valor de los recursos naturales presentes en el territorio.
3. Poner en valor las expresiones y manifestaciones culturales, históricas y actuales que den cuenta del patrimonio tangible e intangible de la Región.
4. Promover y realzar la actividad artística impulsando el desarrollo de las industrias creativas culturales.

Consideramos que no existe ningún estudio o seguimiento que nos indique que los fondos gastados en el FNDR en el período, realmente estén contribuyendo a estos objetivos. Más aún, en el objetivo cuatro propone impulsar el desarrollo de la Industria Creativa, pero sólo pueden postular formar jurídicas sin fines de lucro.

Por otra parte, los siguientes ejes pueden ser estratégicos para involucrar a las industrias creativas en el desarrollo regional:

1. Apoyo a eventos regionales estratégicos, que sean de importancia internacional o al menos interregional en el ámbito cultural, como por ejemplo: FICValdivia, Festival de Cine

de Terror, Festival de Danza, Lluvia de Teatro, Valdivia y su Río, etc. Deportivos, como Torrencial Valdivia Trail y gastronómicos, como las ferias de las cervezas, ferias gastronómicas y que en todos involucremos los lineamientos del PER, creatividad, innovación y sustentabilidad.

2. Acercar la industria creativa con la industria tradicional, con iniciativas como, por ejemplo, generar un fondo de asociatividad para empresas de ambos sectores, en conjunto. Por ejemplo: un diseñador y un cervecero o un ingeniero naval y un diseñador, entre otros.
3. Mayor estrategia en la planificación de los apoyos económicos, donde se trabaje en potenciar las diferentes etapas de la cadena de valor de un área de las industrias creativas. Por ejemplo: desarrollo o diseño, producción y comercialización. Con iniciativas de fomento escalables.
4. Validar una visión de ciudad y región que a su vez sirva de enfoque a la hora de impulsar y priorizar proyectos en el área de las industrias creativas.

Al decir ciudad creativa, sustentable, innovadora o cultural aparecen proyectos necesarios de impulsar como: Barrio de la Creatividad, Ccrea, Barrio cívico, proyectos de recuperación y habilitación patrimonial, como el del Teatro Cervantes, entre otros que hacen de la capital regional una ciudad interesante y atractiva para atraer y retener capital humano.

5. Finalmente, es necesario un instrumento de recolección de información sobre el sector de las industrias creativas, único y confiable que se aplique periódicamente, permitiendo así contar con datos comparables anualmente y tener una imagen real sobre la evolución económica del sector en el marco de toda la economía regional.

Es importante medir el aporte del sector cultural: en la medida que podamos tener datos estadísticos, tenemos la posibilidad de identificar el alcance y aporte a la economía y construir un lenguaje común con otros sectores. Desde la economía debe entenderse que la Cultura genera empleo y muchas posibilidades de ingresos. Hoy en día, cuando hay indicadores para todo, lo que se no mide no existe.







RED CREATIVA CULTURAL - Definiendo un territorio creativo



RED  
CREATIVA  
CULTURAL  
REGIÓN DE LOS RÍOS



CORFO

Región de Los Ríos  
2015