



Revista Latina de Comunicación Social  
E-ISSN: 1138-5820  
jpablos@ull.es  
Universidad de La Laguna  
España

de Mateo Pérez, R  
Industrias culturales y de la comunicación: Mito y lógica de la creatividad y del empresario innovador  
Revista Latina de Comunicación Social, núm. 70, 2015, pp. 813-832  
Universidad de La Laguna  
Canarias, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81948469043>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

**Cómo citar este artículo / Referencia normalizada**

R Mateo Pérez (2015): “Industrias Culturales y de la Comunicación: Mito y lógica de la creatividad y del empresario innovador”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 813 a 832.

<http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1073/43es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2015-1073](https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1073)

# Industrias culturales y de la comunicación: Mito y lógica de la creatividad y del empresario innovador

## Cultural and communication industries: Myth and logic of the terms creativity and entrepreneurial innovation

R de Mateo Pérez [\[CV\]](#) Universidad Autónoma de Barcelona, España. [rosario.demateo@uab.cat](mailto:rosario.demateo@uab.cat)

### Abstracts

**[ES] Introducción** – Los discursos de los políticos, de los poderes económicos, de instituciones diversas como la Universidad, e incluso del lenguaje publicitario, y transmitidos por los medios de comunicación, se hacen eco del *mantra* del emprendedor y la innovación como fórmulas sagradas que, repetidas hasta la saciedad, hagan desaparecer la crisis del sistema económico, político y social en la que está inmerso el mundo globalizado. En este artículo se esclarecen el mito y la lógica de esos conceptos con análisis de caso en las industrias culturales y de comunicación. **Metodología** – Se ha utilizado el método socrático. Desde 2014, se ha tratado de dar respuesta a todas las dudas, formuladas en su mayor parte en las siguientes preguntas, a partir de la investigación bibliográfica y de hemeroteca: ¿Cuál es el significado de las palabras creatividad e innovación? Si hay varios significados ¿a cuál se refieren los poderes públicos y privados en estos momentos de crisis? ¿Por qué? ¿Cuál es el significado válido? ¿Cómo se puede aplicar al análisis de casos en las industrias culturales y de comunicación? **Resultados** – Se ha obtenido la suficiente información para mostrar el verdadero significado de los conceptos: Creatividad, innovación, y emprendedores que las lleven a cabo, y que tienen poco que ver con los invocados mayoritariamente por los poderes públicos y privados, manifestados a partir de análisis de casos. **Conclusiones** – El análisis crítico realizado, ha puesto en tela de juicio las diversas aportaciones teóricas que defienden los procesos mentales extraordinarios, como base de los actos de creación e innovación. Cualquier persona que sepa cómo funciona la industria y las empresas culturales y de comunicación, así como su entorno político, económico y social, puede dar a un problema una solución creativa si lo resuelve con una respuesta no conocida anteriormente. Es decir, se trata de la lógica del emprendedor que crea e innova en alguna de las siete áreas aportadas por Drucker: Lo inesperado; lo incongruente; la innovación

basada en la necesidad de un proceso; el ‘desmoronamiento’; cambios en la población; cambios en la percepción y significado; nuevos conocimientos, tanto científicos, como no científicos. En cada uno de esos apartados, se aporta análisis de casos en las industrias culturales y de la comunicación.

**[EN] Introduction:** Politicians, economists, diverse institutions, including the university, advertisers, and the media repeat in their discourses, over and over again, the mantra of entrepreneurship and innovation as sacred formulas that can put an end to the economic, political and social crises in which the globalised world is immersed. This article aims to clarify the myth and logic of these concepts, based on the case study of the cultural and media industries. **Methods:** The study is based on the Socratic method. Bibliographic and hemerographic analyses were carried out to answer the following questions: What are the different meanings associated to the terms creativity and innovation? Which of the different meanings that are associated to the terms creativity and innovation do public and private authorities refer to in these times of crisis? Why? Which are the valid meanings? How can the case study method be applied to the cultural and media industries in this regard? **Results:** The case studies show that the true meaning of the terms creativity, innovation, and entrepreneurs have little to do with the meanings mostly invoked by the public and private powers. **Conclusions:** the critical analysis puts into question the different theoretical contributions that identify extraordinary mental processes as the basis for acts of creation and innovation. Anyone who knows the workings of the cultural and media industries and their political, economic and social environments can come up with a creative solution to a problem if this solution involves a previously unknown method. In other words, this is the logic of the entrepreneur who creates and innovates in any of the seven areas of opportunity identified by Drucker: the unexpected; the incongruity; the innovation based on process need; changes in industry and market structure; demographics; changes in perception, mood and meaning; and new knowledge, both scientific and non-scientific. The article explains these areas of opportunity based on the case studies of the cultural and media industries.

## Keywords

**[ES]** Mito y lógica de la innovación; emprendedores; áreas de innovación; entorno económico, político y social; industrias culturales y de comunicación.

**[EN]** Myth and logic of innovation; entrepreneurs; areas of innovation; economic, political and social environments; cultural and media industries.

## Contents

**[ES]** 1. Introducción 2. El mito de la creatividad y de la cultura emprendedora e innovadora 3. La lógica de la cultura emprendedora e innovadora y la creatividad 4. Emprendimiento innovador en la industria cultural y de la comunicación 4.1. Lo inesperado 4.2. Lo incongruente 4.3. La necesidad del proceso 4.4. El ‘desmoronamiento’: El cambio en la estructura de la industria o del mercado 4.5. Los cambios demográficos 4.6. Los cambios en la percepción que la gente tiene de las cosas 4.7. Los nuevos conocimientos 5. Crisis, potencial de la industria cultural y de la comunicación y obstáculos a la innovación empresarial.

**[EN]** 1. Introduction. 2. The myth of creativity and entrepreneurial and innovative culture. 3. The logic of the entrepreneurial and innovative culture and creativity. 4. Innovative entrepreneurship in the cultural and media industries. 4.1. The unexpected: success and failure. 4.2. The incongruity: expectation and reality. 4.3. Innovation based on process need. 4.4. Changes in industry and market structure. 4.5. Changes in demographics. 4.6. Changes in perception, mood and meaning. 4.7. New knowledge. 5. Crisis, potential of the cultural and media industries and obstacles to business innovation. 6. List of references.

Traducción de **CA Martínez-Arcos** (Doctor en Comunicación por la Universidad de Londres)

## Introducción

Todos los avances tecnológicos –radio, televisión, ordenadores, internet, dispositivos móviles, entre otros– han permitido la exposición de las personas a numerosos y diversos puntos de vista que ponen en tela de juicio todos los conceptos, ayudando a la instauración de un relativismo cultural basado en la confusión del lenguaje. Esa incertidumbre sobre el lenguaje se hace más evidente en estos momentos de crisis política, económica y social del mundo globalizado y va en detrimento del conocimiento y la reflexión, necesarios para el desarrollo de un pensamiento crítico.

Durante años, palabras como creatividad e innovación, y emprendedores que las lleven a cabo, han sido lugar común de los discursos de los políticos, de los poderes económicos y transmitidos por los medios de comunicación. Primero, se puso el acento en la necesidad de la I+D, es decir, la investigación y el desarrollo, y más tarde, se completó la fórmula con la i, de innovación.

La crisis económica, que se arrastra desde 2007, parece haber roto la secuencia I+D+i. El gobierno español habla de la necesidad de llevar a cabo una reestructuración económica basada en sectores clave como las tecnologías de la información y la comunicación y la innovación.

En ese mismo sentido, se encuentra una propuesta del gobierno de la Generalitat de Catalunya, presentado el 13 de marzo de 2012. El título del comunicado de prensa es significativo: “El Govern impulsa el programa ‘Catalunya Emprèn’ per fomentar l’emprenedoria (sic) i la creació de llocs de treball”. Entre otras cosas se dice: “una parte de las acciones, de dicho programa, se centran en actuaciones en los diferentes estadios de formación (enseñanza obligatoria, superior y formación profesional) y en la sociedad y la opinión pública para fomentar el espíritu emprendedor, de manera que aumente la preferencia y voluntad de crear empresas propias o autoempresas”. Y siguen con el mismo discurso las intervenciones posteriores a esa fecha.

También, diversas instituciones como, entre otras, las universidades, se han unido a este discurso. Por ejemplo, la Universitat Autònoma de Barcelona, como puede leerse en su web, apuesta por el conocimiento y la innovación. Campus d’excèlencia internacional.

Incluso, el lenguaje publicitario de las empresas anunciantes se ha unido a esas llamadas haciéndose eco del *mantra* del emprendedor y la innovación como fórmula sagrada que, repetida hasta la saciedad, invocará a las fuerzas ignotas que hagan desaparecer la crisis del sistema económico, político y social en la que está inmerso el mundo globalizado.

Pero ¿cuál es el significado de las palabras creatividad e innovación? Si hay varios significados ¿a cuál se refieren los poderes públicos y privados en estos momentos de crisis? ¿Por qué? ¿Cuál es el significado válido? ¿Cómo se puede aplicar al análisis de casos en las industrias culturales y de comunicación? Para poder responder a esas preguntas, se analizan las aportaciones consideradas más significativas al respecto, agrupándolas en los dos apartados siguientes que, *grosso modo*, explican las dos perspectivas o enfoques diferentes de análisis:

-El mito del genio creativo e innovador.

-La lógica del emprendedor que crea e innova.

En la primera de esas perspectivas se analizan las falacias sobre el genio, la creatividad y la innovación. En la segunda, se explica la realidad que ha de analizar el emprendedor innovador y cuáles son los criterios que pueden conducir a la plasmación de ideas en nuevas innovaciones empresariales, en la industria de la comunicación y de la cultura. Finalmente, se apuntarán algunos

de los límites u obstáculos que habrán de superar las empresas existentes y las de nuevo cuño que traten de innovar en dicho ámbito industrial.

### **El mito de la creatividad y de la cultura emprendedora e innovadora**

Tradicionalmente, se hacía mención a la figura del genio como portador de una personalidad y unas facultades intelectuales excepcionales cuyos hallazgos creativos e innovadores se suponían provenientes del don de la iluminación. A pesar de que, a partir de la Primera Guerra Mundial, las iluminaciones del inventor dieron paso al concepto de investigación, hoy se sigue alimentando la creencia en la figura del genio, tal vez, porque es difícil romper con las reminiscencias románticas al respecto.

Weisberg (1989) parte de la idea de que cualquier persona puede dar a un problema una solución creativa, si resuelve el problema en cuestión a partir de una respuesta no conocida anteriormente. Y más adelante añade que dicha idea se asienta en la naturaleza incremental de la respuesta creativa, que se contrapone a la concepción tradicional de la creatividad (y la innovación), según la cual los grandes impulsos creativos, o grandes saltos de la capacidad de comprensión, son originados por procesos de pensamiento extraordinarios. Con base en esta premisa realiza un análisis crítico, poniendo en tela de juicio, las diversas aportaciones teóricas en defensa de que los 'procesos mentales extraordinarios' están en la base de los actos de creación y de innovación.

Dado el amplio y exhaustivo estudio realizado por dicho autor, este apartado se basará en sus páginas, abarcando de forma sintética aquellos aspectos más significativos para esclarecer el tema que nos ocupa: el mito de la creatividad y la innovación. También se recogerá, en la bibliografía de este texto, la aportación de cada uno de los autores citados para facilitar el uso de dichas referencias a los interesados en esta materia pero que, por supuesto, junto a otros autores, están recogidos en el libro de Weisberg (1989).

En primer lugar, se hace un análisis crítico de la idea de que una extraordinaria obra creativa e innovadora se deba a procesos de pensamiento inconsciente, capaces de establecer conexiones asociativas que el pensamiento consciente ordinario no tiene a su alcance. La idea original e innovadora parece venirle al creador de un salto de intuición que no parece provenir de sucesos del entorno ni, tampoco, del pensamiento consciente. De esta concepción han surgido diversas teorías, entre las que cabe resaltar la de la *incubación* y la de la *bisociación*.

Según G. Wallas (1926) todos los actos de creación constan de las cuatro fases siguientes: preparación, incubación, iluminación y verificación. Henri Poincaré, en 1913, aunque admitió que era necesario y fundamental una fase inicial de trabajo consciente sobre un problema para activar múltiples ideas, estableció la teoría de la *incubación* en la que señala que las ideas originales llegan tras un período de pensamiento inconsciente, ya que ésta dirige la actividad mental de combinación de pensamientos, juzga el valor de cada combinación y traslada al consciente las combinaciones más válidas para la solución del problema en cuestión.

La teoría de Arthur Koestler (1964), basada en ideas del autor anterior y de Sigmund Freud, en la que, en contraposición al concepto de *asociación* que alude a conexiones previamente establecidas entre las ideas, propone el término *bisociación* para explicar el proceso por el que se establecen conexiones entre ideas antes no relacionadas, y esa es la base para cada acto creativo que se produzca. Es decir, esta teoría explica que el surgimiento de ideas originales es consecuencia de la combinación inconsciente de otras ideas, según formas y procedimientos no imputables al pensamiento consciente.

Basándose en informes y en resultados de pruebas y experimentos en laboratorio, Weisberg (1989) afirma que las teorías de la *incubación* y de la *bisociación* deberían ser desterradas y pone de manifiesto que ni la una ni la otra tienen una base sólida y, además, no pueden confundirse con el procesamiento automático de hábitos muy bien aprendidos.

En segundo lugar, Weisberg (1989) dedica un capítulo a exponer la teoría del ‘*ajá*’, que nada tiene que ver con la experiencia previa, de la que incluso cabe desprenderse para conseguir pensamientos creadores. Es decir, las soluciones de los nuevos problemas se producen en saltos de intuición. Entre otras aportaciones a esta teoría se pueden considerar las de Gardner y la Gestalt.

La concepción *¡Ajá!*, o fenómeno *eureka*, queda explícita en el libro del mismo título de Martin Gardner (1978: vi-vii), en el cual explica que dicho libro ‘es una cuidada selección de problemas que parecen difíciles, y que en verdad lo son si para resolverlos emprendemos caminos tradicionales. Pero consiguiendo liberar la imaginación de las técnicas ordinarias para resolver problemas, tal vez nos hagamos receptivos a una reacción *¡ajá!* que nos lleve de seguido a una solución’. Esa forma de creatividad está basada en que, sólo la ruptura de la experiencia previa del creador, hará posible el hallazgo de la solución espontánea de problemas.

En parte, ese fue el punto de partida de los estudios de los psicólogos de la *Gestalt*, escuela psicológica creada en 1912, cuyo centro principal se situó en la Universidad de Berlín. Sus aportaciones se opusieron a la teoría asociacionista, predominante a principios del siglo XX, para la que los problemas nuevos se resolvían a través de la transferencia de asociaciones de ideas antiguas a nuevas situaciones. Para ellos, el que llamaron pensamiento *productivo* (creativo), es decir, la creación de algo nuevo, encaminado a resolver un problema, está claramente relacionado con la percepción, pues no depende de la experiencia previa. Estos psicólogos distinguían entre pensamiento *reproductivo* y pensamiento *productivo*, el primero invoca o simplemente reproduce experiencias pasadas mientras que, el segundo, crea algo nuevo.

Weisberg (1989) concluye que hay pocas pruebas de que la solución creativa de problemas tenga que ver más con saltos de la intuición, que con la experiencia anterior del innovador ya que, en los experimentos realizados en laboratorio, no se vislumbran los procesos inconscientes en el pensamiento creativo e innovador, puesto que los emprendedores solucionan los nuevos retos a partir de lo que saben, adaptando su conocimiento a las nuevas situaciones.

En tercer lugar, en los años cincuenta del siglo XX, se comenzaron a poner los cimientos de la teoría y las investigaciones tendentes a enseñar a los individuos a pensar creativamente. La teoría del pensamiento creador da por hecho la existencia de dos tipos de pensamiento: el *convergente o lógico* y el *divergente*, siendo este último la base de la actividad creadora. Y el método para facilitar el pensamiento *divergente* se apoya en técnicas diversas siendo una de las más utilizadas, y también más difundida, el *brainstorming*, término traducido, entre otras formas, por *tormenta de ideas* o *lluvia de ideas* o *torbellino de ideas* o *hallazgo de ideas*. Esta teoría, y esta técnica, han sido ampliamente recogidas por los medios de comunicación y utilizadas en las más diversas instituciones y empresas, traspasando fronteras científicas.

Poco tuvo que ver la psicología científica en el nacimiento y desarrollo de la industria de la formación y entrenamiento en pensamiento creativo, pues sólo los psicólogos dedicados al establecimiento de métodos de medición de las capacidades intelectuales de los individuos, se prestaron al diseño de *test* para medir los aspectos de la creatividad, admitiendo la existencia de los dos tipos de pensamiento antes citados: el *convergente* y el *divergente*. J.P. Guilford fue uno de sus representantes más sobresalientes, presentando su teoría, en 1950, en su discurso a la asamblea de la

American Psychological Association, de la que era presidente. Más tarde, Guilford elaboró el marco teórico para los cursos de formación y entrenamiento en creatividad e innovación, que tanta fortuna han hecho en diversos campos de actividad como el empresarial e industrial. Posteriormente, se han ido desarrollando diferentes métodos para enseñar a pensar creativamente y, prácticamente, en todos ellos, se pone el acento en la generación de posibles soluciones a partir de múltiples o diversas ideas o *brainstorming*.

La técnica del *brainstorming* fue inventada por Alex Osborne (1950). Parte de la existencia de dos componentes en la mente pensante: la mente *enjuiciadora*, que analiza, compara y elige, y la mente *creadora*, que visualiza, prevé y genera ideas. Y, aunque considera que todas las personas gozan de los dos componentes, con la edad se ha desarrollado más la capacidad crítica necesaria para enjuiciar las situaciones, lo que va en detrimento de la capacidad creativa que ha ido desvaneciéndose, pero puede recuperarse con *la lluvia de ideas*.

Según Osborne, el pensamiento creador se fundamenta en el libre fluir de ideas que ayudarán a resolver, de forma creativa, cualquier problema que, dice, ha de ser específico. Para ello, en las sesiones de *brainstorming*, hay que seguir las cuatro reglas establecidas: La crítica sólo se permitirá cuando se hayan producido todas las ideas; hay que dejar fluir todas las ideas, incluso las más extravagantes, para romper las barreras de las inhibiciones; lo que importa es la cantidad de ideas, no la calidad, lo que también ayuda a la relajación de las inhibiciones; y hay que combinar las ideas propias y ajenas perfeccionándolas con el conocimiento y experiencia de cada uno de los participantes.

Desde los años sesenta del siglo XX, la industria de la enseñanza y aprendizaje de la creatividad no ha dejado de crecer, proliferando escuelas y asesores en muy diversos campos como, por ejemplo, el mundo empresarial. Uno de los impulsores de esa industria, y reconocido mundialmente, Edward DeBono (1968), explica que no se pueden resolver los problemas basándose en el pensamiento *lógico o convergente* que parte de la experiencia previa. Por el contrario, hay que utilizar el pensamiento *divergente*, que él llama pensamiento *lateral*, que rompe con los hábitos de pensamiento, con el fin de producir ideas originales para la solución de un problema. Igual que sus antecesores, para fomentar la creatividad, el pensamiento *lateral* utiliza la técnica de la *lluvia de ideas*, sin crítica alguna, pues se trata de producir muchas ideas, cuya utilidad determinará, después, el pensamiento *convergente*.

La amplitud de divulgación de esas teorías y técnica no impide la realización de un análisis crítico por parte de Weisberg (1989). Pone de manifiesto que, si bien los participantes, de la industria citada más arriba, han logrado ser muy numerosos y convencer de la eficacia de estos métodos, sobre todo ayudados por informaciones y publicidad en los medios de comunicación, existen experimentos controlados que demuestran que la técnica del *brainstorming*: no es eficaz en los grupos de individuos y, además, cuanto más grande es el grupo mayores son las interferencias entre ellos; que es mejor que haya juicio crítico previo; que las soluciones creativas son fruto de los mismos procesos mentales que intervienen en otras clases de pensamientos; que, por tanto, el pensamiento *divergente* no juega un papel fundamental ni ofrece soluciones originales a los problemas planteados. Y este autor añade que la creatividad e innovación en la solución de problemas artísticos, científicos, empresariales, entre otros, es una concepción incremental basada en la experiencia en la que “el pensamiento creador no es una forma extraordinaria de pensar. El pensar creativamente llega a resultar extraordinario a causa de lo que el pensador produce, y no de la manera en que lo produce”.

## La lógica de la cultura emprendedora e innovadora y la creatividad

Las últimas reflexiones del apartado anterior sobre el tipo de pensamiento utilizado en los procesos de creatividad e innovación, pueden expresarse también en palabras de Gergen (2006: 318): “No hay ningún avance que se produzca en un vacío social o ecológico”. Es decir, “para ser creativa, la solución de un problema tiene que satisfacer dos criterios: tiene que ser nueva y tiene que resolver el problema de que se trate” y eso sólo es posible a través del pensamiento lógico o, como lo llaman los psicólogos, el pensamiento *convergente* (Weisberg, 1989: 182).

En los años cincuenta del siglo XX, no sólo comenzaron a desarrollarse los cursos para enseñar a pensar creativamente, sino también los seminarios sobre la innovación y el empresario innovador, que más tarde se fundamentaron en teorías diversas. Drucker fue uno de los representantes significativos de los estudios sobre innovación, explicándola como un término más económico y social que técnico. Consideró que “la gerencia de empresa, que es el ‘conocimiento útil’ que capacita al hombre para hacer productivas a personas de distinta capacidad y conocimiento trabajando juntas en una ‘organización’, es una innovación de este siglo”, es decir, del siglo XX (Drucker, 1994: 42).

Para Drucker (1994: 45), “la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada, y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”. Los empresarios innovadores la utilizan como un medio, como una herramienta específica para aprovechar las nuevas oportunidades surgidas de los cambios en la empresa, la industria, el contexto económico, político y social, con el fin de hacer nuevos negocios que satisfagan las necesidades y deseos de las personas, puesto que considera la gerencia como una nueva tecnología que ha de aplicarse a todas las actividades, tanto económicas, como sociales.

El economista francés Jean Baptiste Say fue quien introdujo la palabra emprendedor, *entrepreneur*, aunque sólo referida a la esfera económica, a principios del siglo XIX. Sin embargo, fue Joseph Alois Schumpeter quien, en 1912, aportó los conceptos de empresario e innovación, utilizados y desarrollados por el análisis económico contemporáneo. Ambos términos le sirvieron para llevar a cabo una interpretación novedosa de la dinámica del capitalismo. Sostenía la teoría de que las innovaciones, llevadas a cabo por los empresarios, son el elemento central y estratégico en el desarrollo económico y fueron el eje central para explicar el proceso del ciclo económico, tema que amplió en una obra posterior *Business Cycles* (1939).

La teoría de la innovación de Shumpeter, puede ser definida como la introducción de nuevas combinaciones de los factores de producción –materias primas, trabajo y capital– por el empresario, para modificar el sistema productivo anterior. Ambos, empresario e innovación juntos, tienen que llevar a cabo una *destrucción creativa* que rompa el estado estacionario del capitalismo para que se inicie un proceso de desarrollo. A esas combinaciones que cambiarían de forma irreversible los procesos productivos de las empresas, las denominó *innovaciones*, y las clasificó en cinco tipos principales, no excluyentes entre sí: obtención de una nueva fuente de materias primas o productos semielaborados; fabricación de nuevos productos o mejora de la calidad de los ya existentes; adopción de un nuevo método productivo, que no siempre ha de provenir de un descubrimiento técnico; apertura de nuevos mercados, existentes o no anteriormente; e introducción de una nueva forma organizativa de la producción.

A Schumpeter hacen referencia, con más o menos fortuna, todos los que se han implicado en el desarrollo, y la enseñanza, de métodos y técnicas de aprendizaje sobre creatividad e innovación para emprendedores, que actúan en las más diversas actividades ya que “el empresario innovador no está limitado a la esfera económica aunque las expresiones se hayan originado ahí. Está en relación con

todas las actividades de los seres humanos (y esto es lo que define al empresario innovador) *busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad*" (Drucker, 1994: 37-38).

Para innovar, el empresario ha de analizar y planificar, metodológicamente, las acciones que ha de llevar a cabo, atendiendo a las oportunidades y riesgos de la industria en la que quiera desarrollar su nueva actividad, ya que ha cambiar sus inversiones, de negocios menos rentables y de baja productividad, a otros campos más eficientes y más productivos. El emprendedor, por tanto, ha de estar atento a los cambios en la industria de que se trate y su entorno, analizándolos sistemáticamente, con el fin de encontrar las oportunidades de negocio.

Drucker (1994: 46) explica que "la innovación sistemática significa la exploración de *áreas en busca de la oportunidad de innovar*". Establece las siguientes siete áreas:

Lo inesperado; lo incongruente; la innovación basada en la necesidad de un proceso; el 'desmoronamiento'; cambios en la población; cambios en la percepción y significado; nuevos conocimientos, tanto científicos, como no científicos.

Las cuatro primeras de esas áreas están dentro de la propia empresa, sea negocio o institución pública, o dentro de la industria, o del mercado y, las tres últimas, están fuera de la empresa o de la industria. Estos campos de oportunidades de innovar no son estancos, por lo que una innovación puede depender de varios de ellos. Finalmente, están situados en orden decreciente de predictibilidad y de confiabilidad.

El apartado siguiente se va a apoyar en esa clasificación, para aportar algunos casos de innovaciones en la industria y en la empresa de la cultura y la comunicación.

#### **4. Emprendimiento innovador en la industria y en la empresa de la cultura y de la comunicación**

El entorno en el que actúa cada empresa viene definido, de forma genérica, por el marco macroeconómico y, específicamente, por la situación y evolución de la industria en la que las empresas desarrollan su actividad, como es el caso de la industria de la cultura y la comunicación. Además, en la economía de la empresa se considera que, el análisis del doble entorno, económico e industrial, ha de permitir identificar las oportunidades y riesgos de las empresas que operan en una determinada industria. Por tanto esos entornos delimitarán la actuación de las empresas, también las de la cultura y la comunicación, condicionando su toma de decisiones y el desarrollo de las distintas funciones empresariales –marketing, producción, organización y financiación– (de Mateo, R.; Bergés, L.; y Sabater, M., 2009: 52).

Para poder emprender innovaciones hay que atender, por tanto, a los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos, así como a las dinámicas del mercado y la industria de la cultura y de la comunicación y sus principales tendencias, y valorar, por tanto, las oportunidades, riesgos y límites que se le presentan a la empresa cultural y de comunicación.

Siguiendo esas premisas se han realizado emprendimientos innovadores en la industria de la cultura y la comunicación de los que se analizan algunos de ellos siguiendo las siete áreas en las que es posible innovar, aportadas por Drucker (1994) y señaladas en el apartado anterior.

##### **4.1. Lo inesperado: la sorpresa, el éxito o el fracaso inesperados.**

Los acontecimientos externos, los éxitos o los fracasos inesperados suelen ser generalmente síntomas, pero ¿de qué? ¿De un cambio de mercado? ¿De un cambio tecnológico?, entre otros

cambios que puedan darse. Y eso es lo que la empresa ha de descubrir y analizar si quiere saber qué cambios ha de llevar a cabo para, así, aprovechar la oportunidad de innovar. Sin embargo, mientras los éxitos pueden no detectarse como oportunidad, los fracasos no pasan inadvertidos y, por tanto, no pueden rechazarse, aunque muchas empresas no lo detectan como un síntoma de oportunidad.

Un ejemplo, aprovechado por los emprendedores, ha sido el éxito de las redes sociales internacionales como *Facebook* o *Myspace*, que condujo a empresarios innovadores a crear redes sociales a nivel nacional. Se han convertido en redes con éxito y gran número de usuarios. Este ha sido el caso de redes creadas en el ámbito de un único país como, por ejemplo, *Tuenti* en España; *Wer-kennt-wen* en Alemania; *Mixi* en Japón; o *51.com* y *Xianonei* en China.

También es el caso de redes que nacieron con vocación nacional pero que, por motivos diversos, se convirtieron en internacionales. Este es el caso de *Hi5* en México, Ecuador y Perú. Igualmente, *Orkut*, red creada en Estados Unidos por un ingeniero de origen turco, que es líder en Brasil, de donde proceden casi cerca del 50% de sus usuarios, y el 17,5% de su base de usuarios están en la India. No es de extrañar que, en agosto de 2008, *Google*, propietaria entonces de *Orkut*, decidiera trasladar su gestión a Brasil.

Otro ejemplo fue la búsqueda de nuevas formas de emprender por la empresa electrónica japonesa Matsushita, conocida por sus marcas Panasonic y Nacional. (Drucker, 1994: 56). En los años cincuenta del siglo XX, las principales empresas japonesas productoras de aparatos de televisión, Toshiba e Hitachi, así como la pequeña compañía Matsushita, sabían que el mercado japonés era muy limitado por la baja capacidad adquisitiva de sus habitantes. Eso le llevó al presidente de Toshiba a afirmar que 'la televisión no habría de prosperar con rapidez en Japón'. Sin embargo, los responsables de Matsushita supieron observar que los campesinos japoneses valoraban la televisión porque era una ventana al mundo exterior. Por ello, en lugar de limitarse a exponer sus televisores en las tiendas grandes de las ciudades más importantes, crearon una red de venta directa, puerta a puerta, logrando que los granjeros se olvidaran de su escasez de recursos y compraran, y pagaran, los aparatos de televisión producidos por esa compañía lo que supuso su progreso y su crecimiento.

#### **4.2. Lo incongruente: entre la realidad como es y lo que se supuso debía ser**

La oportunidad de un negocio como fuente de innovación, a veces, puede llevar a planteamientos que se han hecho pocas preguntas sobre el objetivo, lo que hace dar marcha atrás y actuar de forma más acorde a la realidad. La incongruencia, de carácter más cualitativo que cuantitativo, es la disonancia entre lo que es y lo que todos suponen que es. Se manifiesta de diversas formas: la incongruencia entre la realidad de una industria y las suposiciones sobre dicha industria; la discrepancia entre los esfuerzos de una industria y los valores y expectativas de los usuarios; y la incongruencia interna de la empresa en su lógica de producción y funcionamiento.

Ha habido empresas que han dado marcha atrás en su organización, tras no haber tenido el éxito esperado. Por ejemplo, la fusión pionera de la estrategia de la convergencia, AOL Time Warner, se hizo porque se preveía, tanto una rápida expansión de la banda ancha en los hogares estadounidenses, lo que no fue el caso, como las sinergias que podrían haber sido explotadas entre el contenido audiovisual clásico y los operadores de cable de Time Warner, y el *know-how* y la influencia comercial en internet de AOL. En 2002, AOL Time Warner restituyó el control de la empresa a los ejecutivos más antiguos de medios de comunicación y dejó AOL como una división de su sucursal, Medios y Comunicaciones (De Mateo, 2006: 26).

Otro ejemplo sería el del Grupo Telefónica. Su estrategia de convergencia, iniciada en 1997, no se consolidó puesto que llevó a cabo un proceso de desinversión en empresas de medios de comunicación convencionales, manteniendo solamente sus inversiones en televisión de pago y producción asociada, que se ajustan más al modelo de negocio de la telefonía de pago por acceso al servicio. En 2004, aun manteniendo esas inversiones, presentó un plan que centra la estrategia del grupo en las actividades de telefonía fija, móvil e internet, con vocación internacional en sus áreas de influencia, España y América Latina, abandonando su estrategia de diversificación anterior (De Mateo, 2006: 31-32).

También se puede considerar una oportunidad de negocio, el cambio en la percepción que se tenía del mercado catalán de prensa escrita diaria. Rompiendo el tabú de que para tener una difusión importante, los diarios tenían que publicarse en castellano, *El Periódico* apareció también con su edición en catalán, con éxito notable. Más tarde, aprovechando esta estela, *La Vanguardia* también se publicó, además de en castellano, en catalán. Eso, además, permitió a las dos empresas recibir subvenciones de la Generalitat de Catalunya para prensa escrita en catalán.

#### 4.3. La necesidad del proceso

En este caso, la fuente de innovación pone el centro de atención en el trabajo que hay que realizar, es decir, en la tarea y no tanto en la situación. En las industrias cultural y de la comunicación, la aparición de nuevos conocimientos y tecnologías hace que se estén sustituyendo antiguos procesos, perfeccionándolos o volviéndolos a diseñar. La necesidad del proceso puede llevar a la realización de innovaciones que explotan incongruencias. La oportunidad proveniente de la necesidad de un proceso debe basarse en las cuestiones siguientes: ¿qué es lo que se necesita?; ¿se cuenta con los conocimientos necesarios?; ¿se conocen los valores y las costumbres de los usuarios? Sólo así podrá definirse el nuevo objetivo y las soluciones innovadoras al problema suscitado.

Un ejemplo se encuentra en la industria editorial que está experimentando cambios notables en su modelo de negocio, una vez que se ha instalado ya el libro en formato digital, como objeto de distribución y consumo en internet.

En 1995, *Amazon* inauguró una nueva etapa de la industria editorial, al realizar la distribución física de libros a través de internet. En 2007, se introdujo en la venta de libros en formato digital, logrando implantar un modelo de negocio basado en la oferta de libros de actualidad que acompañó con un dispositivo de lectura, *Kindle*, como soporte para la distribución exclusiva de sus títulos. Desde finales de 2009, este dispositivo se vende fuera de Estados Unidos y, por el momento, es el soporte más utilizado por los lectores de libros digitales, convirtiendo a *Amazon* en la empresa con el mayor volumen de ventas de *ebooks* en el mundo.

Por su parte, *Google Books*, tras anunciar reiteradamente la apertura de su librería digital, y tras someterse a procesos judiciales diversos sobre derechos de autor de los libros que previamente había digitalizado en bibliotecas públicas, por fin, a finales de 2010 inauguró su portal *Google ebookstore*. Mantiene ventajas sobre *Amazon* en lo que se refiere a la cantidad de contenidos y a la forma de ofrecerlos, teniendo además la posibilidad de diversificar el modelo de venta y de acceso a los contenidos. Comercializa sus contenidos editoriales en .pdf o .epub, formatos más abiertos que permiten al consumidor hacer uso de los libros digitales en otros dispositivos de lectura que, a diferencia del *Kindle*, ofrecen la posibilidad de visualizar otros formatos de contenidos como, por ejemplo, *iPad*, *Sony Reader* o *Papyre*.

Otra innovación basada en la necesidad del proceso se debe a Ottmar Mergenthaler, inventor alemán, emigrado a Estados Unidos, quien, en 1884, inventó el principio mecánico de la linotipia. Fundó una compañía para explotar ese invento, creando, en 1886, una nueva linotipia que probó en la impresión del *New York Tribune*, a principios de julio de ese mismo año. En el último tercio del siglo XIX, se había aumentado la producción de los medios impresos –diarios, revistas, libros– debido al crecimiento de la alfabetización, a un mayor desarrollo del transporte y de la comunicación, y a cambios en el proceso de imprenta, entre otros. Sin embargo, la tipografía había evolucionado poco desde la época de Gutenberg, por lo que los tipógrafos trabajaban manualmente, de forma lenta, costosa y para lo que requerían mucha habilidad que sólo puede dar la experiencia. Mergenthaler definió ‘la necesidad’: un teclado que hiciera posible la selección mecánica de la letra correcta; un mecanismo para reunir las letras y adaptarlas a la línea, y, lo más difícil, un mecanismo para devolver la letra a su ubicación. Esta linotipia, a pesar de la resistencia de los tipógrafos más tradicionales, tardó en hacerse estándar tan sólo alrededor de cinco años (Drucker, 1996: 82).

#### **4.4. El ‘desmoronamiento’: El cambio en la estructura de la industria o del mercado**

Los cambios en la estructura de las industrias de la cultura y de la comunicación son visibles y, en cierta medida predecibles, para los emprendedores que analizan periódicamente y de forma continuada su evolución. A veces, pueden tener más oportunidades para innovar los que estén fuera de dicha industria que los que desarrollan actividad dentro de ella, sobre todo si, estos últimos, ven esos cambios como una amenaza.

Pueden utilizarse como indicadores generales en la detección de cambios en la estructura de esa industria, los siguientes: un crecimiento significativamente más rápido que el de la economía o el de la población; ante esa situación puede ser que las formas tradicionales de concebir el mercado sean inadecuadas por lo que hay una oportunidad para cambiarlas; aparición de nuevas formas de negociación; y el cambio continuado y rápido de las tecnologías.

Los cambios de regulación y, fundamentalmente, la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), sus efectos de sinergia y el incremento de su eficacia, están teniendo repercusiones importantísimas en las industrias y en los mercados culturales y de la comunicación.

A partir del 29 de julio de 2015, un nuevo Windows, el 10, se puso gratuitamente, y por un año, a disposición de los usuarios de Windows 7 u 8.1. Pero los fabricantes de ordenadores personales (PC) deberán pagar esta nueva versión. ¿Cuáles han sido las causas de esta inesperada e insólita decisión de Microsoft? ¿Por qué hacía esta concesión la compañía que, en 1999, había alcanzado una capitalización de mercado de 613.000 millones de dólares? ¿Qué efectos espera alcanzar?

En 1999, tan sólo cuatro años después del exitoso lanzamiento del Windows 95, Microsoft era la empresa mejor cotizada del mundo, tres veces más que IBM y muy por encima de Apple, hoy, la de mayor valor. Incluso sobrevivió al estallido de la burbuja de las empresas puntocom, entre otras cosas, por haber llegado tarde a la revolución de internet. Sin embargo, Microsoft no vislumbró los cambios que introducirían los smartphones en la industria digital, a pesar de estar mejor situada que cualquier otra empresa para dominar ese mercado al haber desarrollado, en el año 2000, un sistema operativo móvil, Windows Mobile.

A finales de junio de 2007, Apple lanzó el iPhone que, no sólo supuso la quiebra de las dos empresas más importantes en este terreno, Nokia y Motorola, sino que también, y sobre todo, impuso la siguiente idea, que tampoco supieron ver Microsoft ni Intel: un Smartphone es algo más

que un teléfono, es un ordenador de bolsillo. Esto significó un cambio en la forma de comercializar software: Habían nacido las apps que se distribuirían prácticamente gratis. En 2010, Apple sacó al mercado otro producto estrella: el iPad.

Además, en 2005, Google compró la compañía Android consiguiendo, así, entrar a tiempo en el mercado de los smartphones que, actualmente, domina junto a Apple.

A finales de enero de 2007, Microsoft cometió otro gran error al sustituir el muy popular XP por el Windows Vista, muy sobrecargado y con grandes exigencias de hardware que convertían a los PC en tortugas sin poder competir con los smartphones.

En octubre de 2012, Microsoft lanzó Windows 8, con cambios importantes en la forma de usar sus ventanas como la eliminación del menú Inicio, que tuvo poca aceptación en el mercado que siguió dominado por el Windows 7.

Así, los PC's fueron desbancados por los smartphones en el consumo de contenidos, entre otros, desde películas hasta música, correo electrónico, redes sociales, mensajería instantáneas, negocio, este último, por el que hasta 2011, con la compra de Skype, no apostaría tampoco Microsoft.

En ese entorno, las ventas de PC's descendieron afectando a las finanzas de Microsoft que, aún se agravaron más, por la compra de Nokia, con el fin de ganar presencia en el mercado de los móviles.

Microsoft intenta subsanar todos esos errores de gestión empresarial, con el lanzamiento del Windows 10, con el fin de lograr en un futuro, entre otros objetivos: Unir la experiencia de uso en PC, Smartphone y Tablet y, consecuentemente, crear una tienda unificada de apps. El sistema incluirá herramientas para adaptar apps de iPhone y Android a Windows 10 que, además, entre otras prestaciones, vuelve al menú Inicio, incorpora un navegador sustituto de Internet Explorer, incorpora escritorios virtuales, autenticación por reconocimiento facial y asistente por voz Cortana.

El futuro nos dirá si todos esos cambios ayudarán a Microsoft a insertarse con éxito en el mercado móvil, es decir, en el consumo digital, igual que lo está haciendo con la producción digital de contenidos complejos, como apps, texto, música, vídeo y fotografía profesional, animaciones 3D, que no pueden hacer tablets ni smartphones (Torres, 2015).

La gestión empresarial en el negocio musical ha sido la que primero comenzó a transformarse. Los avances tecnológicos que llevaron a cambiar la forma de distribución y consumo, con las descargas gratuitas, ha llevado a muchas empresas, necesariamente, a buscar soluciones en un proceso de prueba-error en el que aún están inmersas. Como ejemplo de adaptación al cambio de modelo de negocio, pero aún sin contrastar su posible éxito, el 8 de diciembre de 2009 se hospedó en *YouTube* el canal musical *Vevo*, creado como una *joint-venture* entre Sony, Universal y Emi. Esas compañías, a través de ese canal, ya no centran sus ingresos en la venta de música, sino en la publicidad insertada en la producción de vídeos de los artistas. Sus seguidores no pretenden sacar beneficio de sus reproducciones, al contrario, ayudan a difundir y aumentar cada vez más el número de consumidores creando, así, un espacio para la inserción de publicidad.

Las estructuras de la industria y del mercado, aunque a veces parecen muy estables porque duran mucho tiempo, pueden sufrir cambios que las hacen cada vez más frágiles. Pueden entrar en una fase de descomposición que obligará a los empresarios a responder con soluciones creativas que impidan su extinción. Ese fue el caso del *Cirque du Soleil*, que lleva funcionando desde hace casi treinta años presentando su espectáculo a más de sesenta millones de espectadores (Morcillo, 2008: 20). Esa empresa supo detectar el cambio que se estaba produciendo en la industria y el mercado del circo.

Vio que era una gran oportunidad para analizar, diagnosticar e innovar en ese terreno que les llevó a un éxito incuestionable. Sin embargo, ese éxito no lleva a sus gestores a aferrarse a sus estrategias y métodos ya que podrían volverse obsoletos. Así lo muestran unas declaraciones del copresidente del Circo del Sol, en 2008: “A nosotros nos gusta asumir riesgos. Es parte de quienes somos. Cada vez que entramos en una zona confortable, encontramos la manera de salir de ella, porque acomodarse es muy peligroso en nuestro negocio”.

#### 4.5. Los cambios demográficos

Los empresarios innovadores siempre han de reconocer la importancia de las tendencias demográficas o cambios en la población: dimensión de la población, sexo, religión, nacionalidad, ideología, edad de las personas y, consecuentemente, nivel educativo, de renta, laboral y demás cambios sociales, como, por ejemplo, disponibilidad de ingresos, de tiempo libre, aumento de la esperanza de vida. Para el emprendedor es importante analizar las tendencias, movimientos y dinámica de la población, cambios que se dan fuera de la industria y de la empresa y cuyas consecuencias son las más predecibles.

El *Club Méditerranée* fue, en su momento, una innovación a partir de los cambios demográficos (Drucker, 1994: 108). Los gestores de este negocio de turismo, de viajes y vacaciones supieron sacar provecho del surgimiento, en Europa y Estados Unidos, de un segmento de población de adultos jóvenes con un buen nivel de educación y con poder adquisitivo, pero provenientes de generaciones anteriores de la clase obrera. Necesitaban que la empresa les organizara sus vacaciones. Parecida consideración puede hacerse del turismo masivo que se expandió, ya desde los setenta, pero cuyo desarrollo más veloz comenzó en los noventas del siglo XX, y encontró su punto álgido en los años primeros del siglo XXI, en que la financiación por parte de los bancos del turismo de masas fue más agresiva. Esa tendencia empezó a cambiar a partir del inicio de la crisis económica de 2007 y, si continúa el mismo proceso de evolución, puede significar un desmoronamiento de la industria y el mercado del turismo masivo. Eso abre el camino a los emprendedores para investigar nuevas oportunidades de negocio.

La estrategia empresarial innovadora de la cadena de televisión brasileña, *O Globo*, ha consistido en basar su éxito en productos gratuitos dirigidos a grandes públicos con pocos recursos económicos, con programaciones en abierto basadas en teleseries, para las amplias clases populares del país. Pero, *O Globo* es, también, una de las empresas de mayor peso en los mercados de la comunicación para públicos de renta alta, por ejemplo, con la televisión de pago, con una estrategia que busca satisfacer a los distintos grupos sociales, en un país con niveles de renta muy desiguales.

La ideología aparece como un factor relevante en la segmentación de los mercados informativos que pueden abrir nuevas posibilidades de negocio o, al contrario, tener un impacto negativo en las empresas de comunicación. Los informativos de la *Fox* se dirigen al público republicano, mientras que los de la *CNN* obtienen mejores resultados entre el público demócrata. También, por ejemplo, en la radio convencional en España es significativa la segmentación por tendencias políticas, con un público más progresista en la cadena *SER* y más conservador en la cadena *COPE*.

También, los cambios demográficos por la creciente población inmigrante en los países europeos han constituido una fuente de innovación en la industria de la comunicación, abriendo nuevas oportunidades de negocio como ha ocurrido, por ejemplo, con la aparición de medios dirigidos a esos colectivos. El diario *Latino* en España o *MuslimNews.co.uk* en Reino Unido son algunos de los ejemplos en ese sentido.

#### **4.6. Los cambios en la percepción que la gente tiene de las cosas**

Cualquier emprendedor tiene que saber que el tiempo cambia los significados políticos, económicos y sociales, cada vez más rápidamente, y, de forma clara, en la industria cultural y de la comunicación. Con frecuencia, el éxito o el fracaso inesperados, explicado más arriba en el punto 3.1, indican un cambio en la percepción y en los conceptos.

A principios de la década de los cincuenta del siglo XX, la población de Estados Unidos empezaba a describirse como ‘clase media’ sin basarse, como podría suponerse, en los ingresos ni en el tipo de trabajo. Es decir, estaba cambiando la percepción de la mayoría de estadounidenses respecto a su situación social. William Benton, un ejecutivo publicitario hizo entrevistas preguntando a la gente qué entendía por ‘clase media’. La respuesta fue diferenciarse de la ‘clase obrera’ porque creían que sus hijos tenían posibilidad de ascenso social si recibían una buena educación. Benton compró la empresa editora de la *Enciclopedia Británica*, que estaba casi en quiebra, y la reflotó vendiendo esa enciclopedia, primero, a profesores de enseñanza secundaria y, después, a padres cuyos hijos eran la primera generación familiar que seguía ese tipo de enseñanza. Lo hizo a través del siguiente eslogan publicitario: ‘Si quiere pertenecer a la clase media, su hijo debe tener la *Enciclopedia Británica* para tener éxito en la escuela (Drucker, 1974: 118).

Las características de la sociedad, sus cambios culturales y, por tanto, su forma de percibir las situaciones, son factores determinantes para el establecimiento de estrategias de marketing y de segmentación de los mercados. Los cambios en la percepción y significado que se da a las cosas, los nuevos conocimientos y los cambios en los estilos de vida pueden ser también una fuente de innovación. La aceptación de la homosexualidad y la explosión del orgullo gay llevaron aparejada la aparición de numerosas publicaciones, primero en Estados Unidos, con *The Advocate* y *Out*, entre las principales. Posteriormente se editaron *Zero* y *Vanity Gay*, en España, *Tetu*, en Francia, o *GMagazine*, en Brasil, entre otras.

Mientras que en otras actividades económicas, las empresas contemplan la inestabilidad política como un factor de riesgo, esa misma inestabilidad aparece como una oportunidad para algunas empresas de comunicación que saben observar el cambio de percepción de los ciudadanos ante ciertos sucesos. A raíz de la primera Guerra del Golfo, en 1991, la *CNN* se convirtió en uno de los referentes de la información a nivel internacional, así como *Al Jazeera*, que había sido creada en 1996, ganó reconocimiento a partir de su cobertura de los enfrentamientos entre Hizbullah e Israel, en Líbano en el 2000, y la irrupción de Al-Qaeda en el escenario internacional, en 2001.

#### **4.7. Los nuevos conocimientos**

Las innovaciones en este terreno provienen de nuevos conocimientos científicos o técnicos, pero también económicos o sociales, o por combinación de varios de ellos.

Un proyecto innovador basado en los nuevos conocimientos ha de identificar todos los elementos necesarios para llevar a cabo la innovación. Pero, si no se da una confluencia de todos los factores necesarios es mejor postergarla porque, la mayoría de las veces, la empresa va al fracaso seguro.

Generalmente, las innovaciones basadas en la evolución del conocimiento tienen una duración a largo plazo pues, por ejemplo, el plazo entre el surgimiento de un conocimiento nuevo y su aplicación tecnológica es muy largo, como también lo es la aplicación de esa nueva tecnología a los procesos productivos o de distribución de las empresas. Aunque, en las dos últimas décadas, en la industria cultural y de la comunicación ciertas tecnologías se han implantado cada vez más rápidamente, al gozar de la aceptación de los consumidores.

George Bennett fue el fundador del *New York Herald*, inventando, así, el diario moderno (Drucker, 199:129). Hacia 1870, la mayoría, por no decir todos los diarios estadounidenses y europeos pertenecían a algún grupo o partido político, o eran periódicos que, como el *London Times*, eran escritos por y para aristócratas, con costes tan elevados y, por tanto, también su precio que sólo podían adquirirlos las élites. Ante esa situación, Bennet entendió que para dar información independiente, debía de ser autosuficiente en su financiación vendiendo cada ejemplar a un precio muy barato, con el fin de obtener una circulación masiva del diario.

Bennet advirtió los cambios tecnológicos que le permitieron emprender esta innovación: el telégrafo y la impresión a alta velocidad, aunque no llegó a conocer un sistema de composición veloz que sabía era necesario. Aun así, el uso de esa nueva tecnología en la producción de sus ejemplares, le permitió producir el diario a un coste mucho menor que el que tradicionalmente había existido. Bennet también observó uno de los cambios demográficos, la alfabetización masiva, que, unido a los tecnológicos, haría posible la difusión masiva del diario barato. En cambio, no supo ver la necesidad de vender espacios publicitarios a los anunciantes. Por eso, a pesar de que Bennet fue el pionero de la circulación de la prensa masiva, no logró ni liderazgo ni seguridad financiera.

Alrededor de 1890, lograron esos objetivos tres emprendedores que fueron los impulsores de la publicidad moderna, convirtiendo los diarios en soporte de información y de anuncios: Joseph Pulitzer, Adolph Ochs que salvó de su desaparición al *The New York Times*, convirtiéndolo en el mejor diario estadounidense, y William Randolph Hearst que creó la moderna cadena periodística.

Más recientemente, cabe mencionar la creación de la *Word Wide Web*, por Tim Berners-Lee y Robert Cailliau, como parte de un proyecto de investigación del Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN) cuyo propósito fue lograr un universo global de la información utilizando las tecnologías disponibles: HTML, *Hypertext Markup Language*, el formato de publicación para la web, incluyendo la capacidad de formato de documentos y enlaces a otra información y recursos; URL, *Uniform Resource Identifier*, identificador uniforme del recurso, una especie de dirección que identifica y es única para cada recurso en la web; HTTP, *Hypertext Transfer Protocol*, Protocolo de transferencia de hipertexto que permite la recuperación de los recursos vinculados en la Web. (Berners-Lee: 2009).

A mediados de 2004, se pasó de la web 1.0, una web plana, a la web 2.0, llamada, por Tim O'Reilly, 'web social', y se refiere, tanto a la técnica y desarrollo informático, como a lo que se colocaría, crearía y compartiría dentro de los millones de sitios web en el mundo. Define la web 2.0 como la plataforma que abarca todos los dispositivos conectados. Las aplicaciones web 2.0 son las que ofrecen la mayor parte de las ventajas intrínsecas de esa plataforma, entregando software como un servicio. Se actualiza continuamente, mejorando cuando más personas la utilizan, consumiendo y mezclando datos de múltiples fuentes, incluyendo usuarios individuales, al tiempo que sus propios datos y servicios en una forma que permiten ser combinados por otros, creando efectos de red a través de una 'arquitectura de participación'.

Según Cobo y Pardo (2007), la mejor forma de consolidar los recursos inmersos en la web es bajo cuatro líneas fundamentales: *Social Networking*, la nueva plaza pública; Contenidos; Organización Social e Inteligente de la Información; y Aplicaciones y Servicios, que están determinados por varias herramientas, software, plataformas en línea y más recursos creados en línea, para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final.

Con el éxito de la web 2.0, han ido apareciendo nuevas aplicaciones que son la base de la denominada Web Social, como wikis, diarios o bitácoras, blogs, la estructuración de las redes

sociales, formatos fáciles de usar y sin necesidad de conocimientos de programación en lenguaje *html, php*, entre otros.

En los últimos años, los avances tecnológicos han afectado, no sólo a los procesos de producción, sino también a la aparición de nuevas demandas y productos o de nuevas formas de distribución y comercialización, como muestra la reestructuración que la digitalización está provocando en los mercados publicitarios, donde *Google* o *Yahoo* están aprovechando sus capacidades tecnológicas.

## **5. Crisis, potencial de las industrias culturales y de la comunicación y obstáculos a la innovación empresarial**

La información, sobre todos los temas antes tratados, la definen los poderes económicos y políticos y la recrean y difunden los medios de comunicación. Mientras, el aporte de los ciudadanos es prácticamente nulo ya que la información real disponible sobre esas cuestiones es escasa, cuando no opaca. En el marco de la crisis económica, el discurso público sobre emprendedores, innovación, y creatividad tiene mucho de retórica y menos de definición de la realidad. Ante los continuados sucesos que parecen ahondar la crisis, los gobiernos y demás instituciones parecen desarmados, adoptando, simplemente, una pose lingüística que poco o nada incide sobre los problemas reales de los ciudadanos.

La invocación de la necesidad de emprendedores que pongan en marcha empresas innovadoras para favorecer la creación de puestos de trabajo, se ha hecho más acuciante en esta larga crisis económica, comenzada en 2007. Las apuestas discursivas y legislativas, en apoyo de los emprendedores que innovan, resultan insustanciales y quedan en evidencia ante la realidad, al intentar, apenas sin base, superar las repercusiones laborales y sociales desfavorables de esta crisis económica

¿Cómo va a haber innovación si se recortan los presupuestos del Estado y de las Comunidades Autónomas en investigación y en educación? Desde 2009, se ha recortado el presupuesto para investigación, habiendo caído en alrededor de un 40%. Igualmente ha descendido el presupuesto en educación, siendo el recorte, en 2012, de mil ciento veinte millones de euros, en 2013 de alrededor de tres mil millones de euros siguiendo su descenso en 2014. En esa situación, no sólo será difícil que surjan nuevos emprendedores, sino que también pueden sucumbir empresas existentes que han iniciado procesos de innovación, perdiendo los recursos y los talentos que, hasta ahora, eran la base de posibles ventajas competitivas en el mercado

Por tanto, esas buenas intenciones de los gobiernos y las instituciones para tratar de desarrollar un espíritu emprendedor basado en la innovación, se asemejan más a *mantras* repetidos incansablemente que poco o nada tienen que ver con la realidad. No tienen parecido con lo que más arriba se ha llamado la *lógica emprendedora e innovadora*, sino con el *mito del genio creador*, pues parecen explicar la necesidad de estrategias empresariales para emprender negocios innovadores, a partir de la inspiración de procesos mentales inconscientes, de características de personalidad especiales de los individuos emprendedores. Sin embargo, y como se ha dicho más arriba, para que haya innovación ha de haber conocimientos previos del funcionamiento de las industrias de la cultura y la comunicación y de los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos de la sociedad, en la que van a actuar esas empresas innovadoras.

El modelo de crecimiento actual está basado en el sector servicios, en el que se encuentra las industrias de la cultura y la comunicación, ya que ocupa el mayor porcentaje de población activa y aporta la mayor parte del crecimiento del Producto Interior Bruto de los países desarrollados. Pero, el problema es que el sector servicios depende del crecimiento de la economía y de los excedentes de

renta de los consumidores de cultura y comunicación. En momentos de crisis económica, en España, el consumo de esos productos se reduce por la pérdida del empleo y la reducción de los salarios de los trabajadores y, también, por el incremento del IVA hasta el 21% a casi todos los productos culturales.

Por tanto, en las industrias cultural y de la comunicación podría innovarse si se ofrecieran productos gratuitos, pero ¿cómo se financiarían? Por la crisis económica, las *subvenciones* concedidas por administraciones públicas están en descenso, cuando no desaparecidas; al reducirse o quebrar las subvenciones, el *mecenazgo*, y *otras aportaciones individuales*, no pueden cubrir las demandas de ayudas de las múltiples organizaciones de todo tipo que están tratando de obtenerlo. Aunque haya algún caso de financiación, a través de *crowdfunding*, no son significativos; queda la *publicidad* donde también hay una gran competencia entre los que buscan ingresos para su funcionamiento, al reducirse drásticamente las dos anteriores fuentes de financiación. Igualmente, para los productos y servicios culturales que se vendan en la red hay que decir que la publicidad no suele cubrir los costes de la mayoría de ellos. Además la publicidad en la red está dominada por Google, Facebook y las grandes plataformas.

Los dispositivos móviles se están uniendo al consumo de cultura y de comunicación pero, de forma importante, al consumo de información (Mitchell; Rosenstiel, 2012)

Ahí hay posibilidades de que los emprendedores puedan crear oferta siempre y cuando se tenga en cuenta que existe un desafío para el periodismo: romper o adaptarse a la tendencia establecida por las empresas tecnológicas intermediarias que hoy parecen controlar el futuro de la información. Dos tendencias refuerzan el sentido de que el resquicio entre información e industrias tecnológicas se está ampliando:

-La explosión de las nuevas plataformas móviles y las redes sociales representa otra capa de la tecnología a la que los medios de comunicación convencionales tendrán que seguir.

-Desde 2011, un pequeño número de las mayores empresas tecnológicas han comenzado a moverse rápidamente en la consolidación de su poder, para devenir fabricantes de *todo* en la vida de los consumidores y usuarios digitales. Google, Amazon, Facebook, Apple y pocos más gestionan: el *hardware*, los sistemas operativos que dirigen esos aparatos; los mecanismos con los que la gente navega; los servicios de correo con los que esa gente se comunica; las redes sociales en donde se comparte; y las plataformas web donde se compra y se juega. Y todo esto proveerá a esas compañías con datos personales detallados acerca de cada consumidor. En 2011, cinco de esas empresas de tecnología tuvieron el 68% del total de los ingresos de publicidad *online*, y esta lista no incluye Amazon y Apple cuyos ingresos provinieron de transacciones, descargas y dispositivos.

Sigue en aumento un fenómeno que empezó a ser claramente visible en 2010: que la industria de la información, es decir los medios convencionales, lento en su adaptación y culturalmente más atados al contenido que a la tecnología, están perdiendo el liderazgo en la creación de negocios en ese nuevo entorno. Esto conduce a las siguientes preguntas: ¿los gigantes tecnológicos tendrán interés en adquirir el legado de marcas de información como parte del *todo* que ofrecen a sus consumidores? ¿Sobrevivirán las pequeñas y medianas empresas de comunicación?

Hay ya signos de lazos financieros entre las grandes empresas tecnológicas y la industria de la información. Como parte de los planes de YouTube de convertirse en productor de contenido original para televisión, está financiando a Reuters para que produzca exposiciones originales de

noticias. Yahoo se ha asociado con ABC News para que sea su exclusivo proveedor de contenido, como, vídeos de noticias. AOL después de no tener éxito como productora de su propio contenido, ha adquirido *The Huffington Post*. Con el lanzamiento de su *Social Reader*, Facebook se ha asociado con *The Wall Street Journal*, *The Washington Post*, *The Guardian*, entre otros.

Esos son sólo algunos ejemplos de los movimientos empresariales de las grandes empresas hacia una convergencia cada vez mayor entre cultura, medios de comunicación y empresas tecnológicas. Esta convergencia se verifica en los cuatro campos establecidos por Jenkins (2006): contenidos, tecnología, modelos empresariales y actividad profesional. Y es caracterizada por la existencia de contenidos multiplataforma de los medios de comunicación, por la colaboración entre ellos y por la evolución de las audiencias en la elección de los contenidos que más le interesan.

Esas nuevas formas de distribución a través de múltiples dispositivos, entre los que los dispositivos móviles cada vez tienen más importancia, ¿de qué forma alteran las formas tradicionales de distribución y qué implicaciones pueden tener en los contenidos culturales y de comunicación? Se habla de la *app* economía en los mercados *online* pero ¿puede ser una alternativa para la venta de contenidos? Canavilhas (2010), haciendo eco la aportación de Kaye & Quinn, dice que, sólo es posible mejorar la calidad de los contenidos, apostando por la innovación y siguiendo las tendencias tecnológicas pero, ¿hay un nuevo lenguaje y nuevos formatos informativos y culturales para estos dispositivos?

Para emprender un proyecto empresarial innovador en las industrias de la cultura y la comunicación hay que hacerse muchas preguntas, alguna de las cuales se han planteado en este texto, porque la convergencia entre dicha industria y las grandes empresas tecnológicas, a largo plazo, puede ser una oportunidad que transforme la cultura, la comunicación, la organización y el funcionamiento del sistema global.

Pero, también hay que decir que, generalmente, esas oportunidades de negocio suelen aprovecharlas mejor las empresas grandes ya existentes, aunque el camino esté abierto para cualquier emprendedor. La evolución tecnológica está teniendo un gran impacto en las industrias de la cultura y la comunicación, cambiando su estructura continuamente con la aparición de nuevas empresas, reorganización de las ya existentes, nuevos procesos de producción, nuevos productos y nuevas formas de distribución de productos y servicios culturales y de comunicación. Pero, también se innova en la gestión, como hace Google, al contratar a sus empleados con la obligación de destinar el 20% de su jornada laboral a proyectos personales, que después pueden poner en marcha aunque hagan la competencia a Google.

La industria de la comunicación y el entretenimiento es muy dinámica; va cambiando su estructura a través de éxitos y fracasos introduciendo nuevos productos y servicios en el mercado. Los fracasos han llegado y seguirán llegando, si se cae en el error de creer que basta con una nueva tecnología para crear una gran demanda en el mercado de la cultura y la comunicación. Eso sería ignorar que los futuros consumidores deben tener la percepción de que se les ofrece un nuevo producto, necesario, útil, que no puede sustituirse por otro, a un precio que perciban como razonable, excepto Apple, que ha logrado crear su propia tribu de consumidores.

En definitiva, el despliegue de nuevos medios de comunicación y de productos o servicios culturales implicarán transformaciones generadas por la compleja interacción de las decisiones y presiones políticas y económicas, las necesidades percibidas por los consumidores y la innovación tecnológica y social (De Mateo, R.; Becerra, M.; Bergés, L., 2009: 28-29).

## Bibliografía

- Berners-Lee, T. (2009): 15 de noviembre, *World Wide Web Foundation*.  
Recuperada 19 de febrero de 2011 from WWWFoundation <http://www.webfoundation.org/vision/history-of-the-web>
- Canavilhas (2010): *O novo ecosistema mediático*, Comunicación presentada en le II Congreso Internacional sobre Periodismo y Web 2.0, Bilbao.
- Cobo Romaní, C. y Pardo Kuklinski, H. (2007): *Planeta web 2.0. Inteligencia colectiva o medios Fast Food*. Web oficial planetaweb2.net.
- DeBono, E (1968): *New think*, New York, Basic Books.
- De Mateo, Rosario (2006): “Dinámicas empresariales y mercados de la comunicación social” en López, Xosé; y Aneiros, Rosa, *Comunicación e Cultura en Galicia e Portugal*, Santiago de Compostela, Concello da Cultura Galega.
- De Mateo, R., Bergés, L. y Sabater, M. (2009): *Gestión de empresas de comunicación*, Sevilla-Zamora, Comunicación Social, ediciones y publicaciones.
- De Mateo, R., Becerra, M.y Bergés, L. (2009): “La información en el mercado global de la comunicación” en Carvajal Rivera, J.; y Rodríguez B., Gustavo (editores), *Comunicación informativa y nuevas tecnologías*, Buenos Aires, Gran Aldea editores.
- Drucker, P.F. (1994): *La innovación y el empresario innovador*, Barcelona, Edhasa.
- Gardner, Martin (1985): *¡Ajá!*, 3<sup>a</sup> edición, Barcelona, Labor.
- K.J. Gergen (2006): *El yo saturado*, Barcelona, Paidós, Col. Surcos.
- Guilford, J.P. (1959): “Traits of Creativity” en H.H. Anderson (ed.), *Creativity and its cultivation*, New York, Harper.
- Koestler, A. (1964): *The act of creation*, New York, Mcmillan.
- Mitchell, A.y Rosenstiel, T. (2012): *Overview*, Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism.
- Morcillo, Patricio (2008), “Estilos de dirección frente a la decisión de innovar”, *Economistas*, nº 118, año XXVI, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid.
- Osborne, A. (1953): *Applied imagination*. Revised edition, New York, Charles Scribner’s Sons.
- Poincaré, H. (1913): “Mathematical creation” en *The foundation of Science*, New York, The Science Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1944): *Teoría del desarrollo económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, México, Fondo de Cultura Económica. Traducción de la obra original *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1912).

Torres, Ariel (2015): “Windows 10. “Los entretelones de una actualización crítica para Microsoft”, *La Nación*, 29 de julio de 2015, Sociedad pág. 17. Buenos Aires, Argentina.

Wallas, G. (1926): *The art of thought*, New York, Harcourt Brace.

Weisberg, R.W. (1989): *Creatividad. El genio y otros mitos*, Barcelona, Labor.

---

#### Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

R de Mateo Pérez (2015): “Industrias culturales y de la comunicación: Mito y lógica de la creatividad y del empresario innovador”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 813 a 832.

<http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1073/43es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2015-1073](https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1073)

- En el interior de un texto:

... R de Mateo Pérez (2015: 813-832)...

Artículo recibido el 22 de septiembre de 2015. Aceptado el 26 de noviembre.  
Publicado el 9 de diciembre de 2015.