

# 2° Encuentro Nacional de Gestión Cultural

*Diversidad, tradición e innovación  
en la gestión cultural*

*Tlaquepaque, Jalisco. Octubre 14 al 17, 2015*

## **Colectivo Brebaje. De la improvisación a la sistematización de un grupo de danza colimense.**

Arteaga Pérez Lilia Taisia, Cisneros Olivera Alicia  
Lizeth, Pérez Figueroa Liliana Kareli





**Tema específico:** Emprendimiento cultural.

**Palabras clave:** Danza. Colectivo. Emprendimiento.

### Resumen

El Colectivo Brebaje se fundó en noviembre de 2013 por iniciativa de jóvenes estudiantes de la Licenciatura en Danza Escénica de la Universidad de Colima con la finalidad de dar continuidad a los ejercicios coreográficos que realizamos en el entorno escolar y conocer mejor lo relacionado con una puesta en escena, sin estar sujetas a la aprobación de ninguna autoridad académica.

Colectivo Brebaje lo integramos, en su mayoría, mujeres emprendedoras. Concebimos a Brebaje como un punto de encuentro, donde expresamos ideas y desarrollamos nuestra creatividad a través de propuestas coreográficas. Es también un medio donde ponemos en práctica lo aprendido en la carrera, enriquecido con la experiencia. En colectivo hemos aprendido a dimensionar y mejorar nuestras capacidades no sólo como ejecutantes, sino también como instructoras, creativas, gestoras, técnicas y todo lo relacionado a las cuestiones que implica dirigir una organización de las artes escénicas de manera profesional.

En este sentido, en la presente ponencia compartiremos la experiencia a la que nos hemos enfrentado desde que fundamos Brebaje, pues en este trayecto hemos vivido grandes satisfacciones y problemáticas que han condicionado nuestra forma de concebirnos como organización. Como fundadoras y directoras del colectivo buscamos transitar de un ejercicio basado en la improvisación a un esfuerzo por profesionalizar nuestra labor.

Dividimos el proceso en tres momentos: lo que era brebaje, lo que es y lo que queremos que sea. Compartiremos resultados alcanzados por la incorporación de herramientas que estimamos nos ayudarán a sistematizar nuestra experiencia: la planeación estratégica; el FODA, que nos ha servido para



identificar fortalezas y debilidades; y el modelo CANVAS que permite describir la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valores.

Aspiramos que, a largo plazo, Colectivo Brebaje sea un proyecto redituable, sólido, en constante actividad creativa y competente en el mercado de las artes escénicas.

### **Lo que era Brebaje**

El Colectivo Brebaje nació en 2013. Fue detonado por inquietudes de un grupo de ocho jóvenes que buscábamos encontrar salida a nuestras necesidades de creación en el campo de la danza y el trabajo en equipo. En esa época se nos presentó la oportunidad de participar con un profesor de nuestra carrera en uno de los proyectos que él promueve en colaboración con asociaciones civiles. Nos dimos cuenta que funcionábamos trabajando en conjunto y decidimos que queríamos integrarnos como un grupo independiente. En ese tiempo éramos ocho personas: Taisia Arteaga, Alicia Cisneros, Rosalía Cuevas, Liliana Pérez, Liz Chávez, Ángel Bautista, Erick Vaca y Nereo Lobato.

Las expectativas se fundaban, en primer momento, en generar propuestas coreográficas con un estilo que poco a poco nos caracterizara y que en corto plazo nos reconocieran como un equipo independiente del campo escolar.

Empezamos con ejercicios coreográficos surgidos en el aula, concebida como un laboratorio donde experimentamos con movimiento. Comenzábamos con un ejercicio para la escuela pero pensado en tener material que podríamos desarrollar para conformar un repertorio del Colectivo.

En dos años hemos logrado integrar un programa de siete piezas coreográficas de corte contemporáneo y una propuesta creativa inspirada en el folclor del estado de Guerrero, en total contamos con un programa de 45 minutos.



Hemos realizado funciones con el apoyo del maestro Davide Nicolini Pimazzoni, catedrático de la Licenciatura en Danza Escénica. La primera presentación la tuvimos en el Teatro Hidalgo del estado de Colima, con motivo de la presentación del libro “Viviendo la Música”, del maestro mencionado. Para esta función diseñamos un programa usando una selección de piezas musicales del disco “Sensaciones”, obra también del maestro Nicolini. Esta fue la primera oportunidad que aprovechamos para mostrarnos ya como Colectivo Brebaje. Este fue el comienzo. Posteriormente nos presentamos en eventos privados.

El 23 marzo del 2014 participamos en “Fiesta de las Artes” donde fuimos parte del elenco artístico en conjunto con el grupo Coral Divas y el Cuarteto Infantil de Cuerdas, dirigidos por la maestra Agustina Murguía y Davide Nicolini, respectivamente. Durante este evento estrenamos otros ejercicios coreográficos llamados *Jardín de San Francisco* y *Volcano*, creados de forma colectiva y *Jefe de la Casa*, por el ex-integrante Ángel Bautista. El 19 de abril fuimos invitados a colaborar en el encuentro *Urbe y Cuerpo*, en el que presentamos el trabajo coreográfico denominado *Transiciones*, creado por Alicia Cisneros.

El 24 de abril del 2014 fuimos incluidas en uno de los programas permanentes de la Dirección General de Difusión Cultural de la Universidad de Colima. Fue la primera función exclusiva. Para este tiempo ya había incrementado a 12 el número de integrantes, de los cuales dos eran bailarines ajenos a la licenciatura. Tal experiencia modificó nuestra visión sobre el hecho de que nuestro trabajo fuera retribuido económicamente, ya que por primera vez recibimos 60% de los ingresos de la taquilla.

En mayo del mismo año participamos en la Jornada Mundial organizada por la sede colimense del movimiento Zapatista, efectuada en la capital del estado. Fue un evento en homenaje al compañero Galeano, cuyo objetivo fue difundir la agresión hacia la base Zapatista del Caracol 1. Incursionamos en la creación de



obras tocando las problemáticas sociales como el maltrato a las mujeres y el mal uso que se hace de la televisión.

Posteriormente participamos en un festival de un preescolar en donde sólo recibimos los viáticos. Para finales de agosto del 2014, nuevamente invitados por el maestro Nicolini, nos presentamos en el Teatro Hidalgo, en la ciudad de Colima. En esta ocasión, además de recibir el reconocimiento, el profesor nos pagó mil pesos por la función.

Para estas fechas, Rosalía Cuevas, una de las directivas de Brebaje, se encontraba de intercambio académico en Argentina, lo que nos significaba una gran oportunidad para que ella conociera otras formas y motivos de hacer danza, y a su regreso enriquecerá los contenidos del Colectivo.

Para noviembre de 2014 se integraron dos bailarines, Aláin Castañeda y Agustín Martínez, alumnos de nuevo ingreso en la Licenciatura en Danza. En esta temporada, por motivo del día de muertos, creamos un programa especial solicitado por una empresa privada.

Hasta aquí damos cuenta de nuestro trabajo en el aspecto de creación de ejercicios coreográficos y los espacios donde los hemos presentado, pero en este trayecto empezamos a darnos cuenta de que las puestas en escena representan algo más que sólo la parte creativa, pues los costos de operación siempre los hemos solventado nosotras, así como los costos de las producciones escénicas. Intuitivamente fuimos estableciendo acuerdos para trabajar en colectividad, platicando con cada integrante, por ejemplo, lo indispensable de la asistencia, puntualidad y actitud proactiva, aclarando que el incumplimiento sería motivo de baja de Brebaje. Sin embargo, nos enfrentamos en varias ocasiones a conflictos relacionadas con actitudes y disposición para trabajar en equipo, nos dimos cuenta de que han faltado herramientas para diseñar estrategias para hacer los correctivos oportunamente. Organizamos tiempos para entrenamientos, montajes



y ensayos. Conseguimos el préstamo de las instalaciones del Teatro Universitario de la Universidad de Colima como sede de entrenamiento.

Con el panorama expuesto hasta este punto, pudiera pensarse que hablaríamos sólo de la actividad que hemos realizado, pero la finalidad es reseñar cómo se ha ido transformando nuestra visión a raíz de las experiencias, carencias e incertidumbres que hemos vivido y el camino que habremos de seguir para que Colectivo Brebaje se posicione como una organización rentable y sostenible en el campo de las artes escénicas de Colima.

Actualmente hemos disminuido las actividades de entrenamientos y la creación de ejercicios coreográficos para enfocarnos en este proceso de planeación y proyección de Brebaje como una entidad empresarial en el ramo de la danza, porque aspiramos que a mediano o largo plazo podamos definirnos como profesionistas en todos los sentidos que exige el manejo de una empresa de esta naturaleza.

Podría entenderse que el proceso de profesionalización del Colectivo Brebaje solo es cuestión de sentarse a escribir y ordenar información, pero en este momento atravesamos una etapa de crisis profesional y personal, porque nos cuestionamos hacia dónde queremos llegar con Brebaje y cómo lo lograremos. Esto se vuelve más complejo porque se entrecruza con los objetivos personales, nuestra etapa de vida, la condición socio-económica e inclinaciones hacia cierto género de la danza, por mencionar algo. Detectamos la necesidad de comprometernos y esforzarnos para que este proyecto se legitime en el medio escénico.

Sin lugar a dudas, haber coincidido en el camino con la asesoría de Liliana Márquez, profesora de la licenciatura en Danza Escénica, ha marcado para nosotras un parte aguas en nuestra profesión y en nuestra vida, pues nos ha ayudado a enfrentarnos a la vida real, a sacarnos de nuestra área de confort, a





planear, priorizar y sobre todo, independientemente de un resultado bueno o malo, saber que siempre podemos aprender y seguir adelante.

### Referente conceptual

Definimos el término colectivo al conjunto de personas que se reúnen para compartir un mismo objetivo. Quienes forman un colectivo pueden aportar su opinión y asumir responsabilidades de forma equitativa. Es decir, el Colectivo Brebaje significa para nosotras un espacio donde podemos desarrollarnos como profesionistas de las artes escénicas, para foguearnos como ejecutantes, docentes, gestoras y técnicas en lo que concierne a la danza escénica.

La raíz etimológica del término colectivo proviene del latín *collectivus* “propio de un grupo, asamblea o reunión o que puede formar grupo” (Etimologías, SF).

Creemos que en colectivo podremos confluir y compartir conocimientos, experiencias con un proyecto en común. Quizá en algún momento podremos tener caminos diferentes pero siempre retornaremos con información para ponerla en práctica al interior del grupo. En Colectivo podemos desarrollar ideas o propuestas que conciernen a la Danza Escénica, las cuales, a largo plazo se convierta en una alternativa redituable, sólida y en constante actividad creativa.

El Colectivo Brebaje en este momento es nuestro proyecto de vida, el punto de encuentro para expresar nuestras ideas a los públicos a través de nuestras propuestas artísticas; es el lugar en el que podemos aplicar nuestra visión de creadoras escénicas y gestoras de la danza.

Por otro lado, también nos concebimos como un grupo de emprendedoras porque somos una organización que se puede desarrollar con esfuerzos para alcanzar una meta u objetivo a largo plazo (Klinger, 2009, versión electrónica).



Los emprendimientos en el campo de la cultura recurren al uso de “instrumentos que permiten la creatividad o imaginación artística, tomando en cuenta estrategias para aumentar y recrear sectores laborales (...) generación de riqueza, una imagen, derechos de autor, innovación tecnológica, estimula la participación ciudadana y social” (Pizarro y Rodero, 2010, versión electrónica). Los emprendedores desarrollan proyectos de carácter participativo “en los cuales se pueda generar instituciones creativas mediante planes de negocios que direccionen sus estrategias de forma competitiva” (Pizarro y Rodero, 2010, versión electrónica).

El emprendimiento cultural, según el Ministerio de Cultura de la República de Colombia (2009):

... se refiere a la labor o la dinámica de participación que se ha suscitado a partir de la creación de sistemas de incubadoras de empresas, proyectos de desarrollo, pues se brinda ayuda a las iniciativas que pretenden ampliar la cobertura nacional a partir de la producción de bienes y servicios culturales.

En la revisión conceptual también exploramos vertientes sobre industrias culturales o industrias creativas, considerando como referentes algunos organismos y especialistas para identificar la evolución del término y la importancia que en la actualidad representan. Entre la gama de términos sólo citamos que:

... se definen como los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que utilizan creatividad y capital intelectual como insumos primarios. Además de actividades basadas en el conocimiento que producen bienes y servicios intelectuales o artísticos tangibles de contenido creativo, económico y de mercado. Abarcan campo vasto y heterogéneo que comprende la interacción entre varias actividades creativas desde las artes hasta las artesanías (Cápsulas de emprendimiento, sf, versión electrónica).

Partimos de estos referentes conceptuales como base para nuestro proyecto a largo plazo.





## Lo que es Brebaje

En este apartado compartiremos resultados alcanzados por la incorporación de herramientas que estimamos nos ayudarán a sistematizar nuestra experiencia: la planeación estratégica; el FODA, que nos ha servido para identificar fortalezas y debilidades; y el modelo CANVAS, de Alexander Ostewalder, que permite describir la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valores.

Aplicando el análisis FODA, como primer paso hemos realizado el ejercicio de identificar nuestra situación interna y externa, y así determinar nuestra situación actual, o nuestro punto de partida hacia la sistematización.

El resultado obtenido con la realización del análisis FODA fueron los siguientes:

- Como principales **fortalezas** identificamos que somos un grupo de mujeres emprendedoras, unidas por un interés común en cuanto a creaciones escénicas, aportando cada una de nosotras el conocimiento que más domina y más gusta, además de recalcar la relación proactiva y armónica entre los integrantes. Así mismo poseemos cierta experiencia como docentes, contamos con la disponibilidad en el uso de las instalaciones escolares, así como el apoyo de nuestros maestros y la creciente conexión con personas dentro del ámbito artístico.
- En cuanto a las **debilidades** identificamos la dificultad en coincidir en un horario establecido y constante, debido a la prioridad en otras actividades escolares y extraescolares; derivando así la poca producción de obras, presentaciones, ingresos y reconocimiento como agrupación; estamos a poco tiempo de egresar de la carrera y eso significa la pérdida de facilidades para el uso del espacio de trabajo, y nuestra falta de conocimientos y experiencia en el ámbito empresario-cultural.
- En lo que refiere a las **amenazas**, Colima atraviesa el cambio de administración gubernamental, aunado a eso la disminución del



presupuesto hacia las artes, escasez de fuentes de financiamiento y la probable desintegración del Colectivo a causa de diferencias en proyectos personales y profesionales, poca audiencia y alta competencia.

- Consideramos que nuestros vínculos pueden darnos la **oportunidad** de tener presentaciones en distintos lugares del estado ya sean estos institucionales o independientes. También consideramos la posibilidad de impartir talleres obteniendo experiencias en la participación de eventos académicos como este y obteniendo recursos de becas, apoyos e incubadora de empresas.

**Tabla 1. Análisis FODA del Colectivo Brebaje**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Actitud de trabajo Ganas de hacer las cosas Diversidad en el conocimiento de los géneros de folklor, hip-hop, técnico y malambo Capacidad de elaborar una clase de entrenamiento y técnica Actitud emprendedora Unión y armonía entre las directivas Diseño e impartición de talleres para entrenamiento y técnica Disposición de espacio para el colectivo Asesoría de profesores Vínculos	Programación de presentaciones en espacios independientes e institucionales Impartición de talleres Participación en eventos académicos Postulación para becas Incubadora de empresas culturales
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Disponibilidad de horarios y espacio propio Pocas producciones Ingresos económicos limitados Reconocimiento y experiencia Visión Empresarial Disponibilidad de horarios para entrenamiento y el desarrollo de propuesta organizacional	Cambio de administración gubernamental Disminución de los presupuestos para el área de las artes y la cultura Desintegración del Colectivo Brebaje Poca audiencia Competencia

Fuente: elaboración propia 2015.

A la par de análisis FODA del Colectivo, tuvimos la necesidad de identificarnos las fortalezas individuales y encontramos que, en términos generales, tenemos la capacidad de organización, somos disciplinadas, responsables, trabajadoras, tenemos actitud emprendedora, contamos con el conocimiento de distintos géneros dancísticos, conocimiento básico de la parte



técnica de teatros, integridad, sabemos trabajar en equipo, gusto por la docencia, somos determinadas, creativas, curiosas, amables y tenemos facilidades para las relaciones públicas. Entre los aspectos que debemos mejorar es dedicar tiempo necesario para concretar una propuesta sólida o un plan de negocio para el Colectivo Brebaje que nos permita aplicar a fondos públicos, subsidios o incubadoras de empresas, pues hemos postergado este aspecto.

A continuación presentamos los hallazgos que encontramos al realizar el plan de negocios basado en el modelo Canvas de Alexander Osterwalder (2010), pues consideramos que nos falta una etapa de mayor precisión y dedicación para la solución del ejercicio:



**Tabla 2. Aproximación a un modelo de negocio de Colectivo Brebaje**

Red de asociados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de clientes
Maestros. Colegas. Familia. Nuestras principales redes o apoyos lo recibimos de nuestra familia, los profesores y los compañeros de áreas afines	Propuestas coreográficas. Clases. Talleres. Presentaciones. Clases prácticas de diferentes métodos de entrenamiento y técnicas. Talleres teórico/ práctico sobre gestión cultural, investigación, realización de proyectos, producción.	Ofrecemos el desarrollo en la actividad dancística y los valores que ello implica, como la disciplina, trabajo en equipo, respeto, responsabilidad y salud corporal y mental. Espectáculo, actividades y talleres de innovación y calidad. Impartición de talleres, y actividades. Métodos de entrenamiento.	Presentaciones. Talleres. Clases. Intercambio con otras agrupaciones. Contacto directo con nuestros clientes. Redes de festivales. Intercambios con agrupaciones.	Niños desde 6 años Jóvenes hasta los 30 años. Género: Masculino/ Femenino. Ocupación: Estudiantes de nivel básico, secundario, medio superior y superior y posgrado. Nivel socio-económico: nivel bajo y medio bajo. Personas, que no son tan conocedoras de la danza, para poder ofrecer nuestro producto nuevo.
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales de distribución</b>	
	Contamos con vestuario y utilería, material coreográfico, capital intelectual, experiencia en la enseñanza de diversos géneros de la danza		Secretaría de Cultura del Estado de Colima Universidad de Colima Casas de Cultura de la Entidad Centros de educación inicial, públicos y privados. Escuelas de Educación Media Superior Centros recreativos Festivales culturales Festivales de arte independientes Circuitos Culturales Foros y encuentros de artes escénicas	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Flujo de ingresos</b>		
	Personal Instalaciones Acceso telefónico e internet Equipo y material de oficina Consumibles	Ingresos por proyectos Ingresos de taquilla por presentaciones escénicas Prestación de servicios Subvenciones Fondos públicos, privados y mixtos Convocatorias locales, nacionales e internacionales Patrocinio Merchandising		

Fuente: Basado en la metodología desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2010).



## Lo que aspiramos que sea el Colectivo Brebaje

A mediano plazo pretendemos retomar nuestros entrenamientos, la creación de obras, postularemos y seremos beneficiarias de estímulos económicos de fondos públicos del FONCA, del Programa de Estímulos a la Creación y al Desarrollo Artístico de Colima, participaremos en festivales, además de contar con talleres y clases diseñadas para la prestación de servicios. Consideramos importante participar en incubadoras de empresas culturales para conocer la viabilidad de nuestra empresa, pues tenemos como meta establecer una academia que ofrece servicios en el campo de la danza. En lo individual buscaremos profesionalizarnos, buscando opciones de estudios de posgrado en educación, gestión o cualquier otra área relacionada con la danza.

El Colectivo Brebaje será una opción profesional en la danza con espacio propio para su entrenamiento, que ofrece servicios a diversos públicos interesados en la práctica de la danza, rentable y sostenible. Seremos un colectivo con reconocimiento en los ámbitos local, nacional e internacional, participaremos sistemáticamente en festivales, intercambios o encuentros. Generaremos empleos con las prestaciones de Ley. A largo plazo buscamos ser una opción académica para la formación de creadores y bailarines.



## Conclusiones

El desarrollo de este ejercicio es tan solo un acercamiento a un proceso de profesionalización y sistematización del Colectivo Brebaje, nos ayudó a conocer acerca de estrategias de planeación básicas pero concretas. El FODA nos permitió hacer un diagnóstico con el que nos dimos cuenta cómo estamos y por tanto saber qué debemos mejorar. Con el CANVAS, aunque no fue un trabajo exhaustivo, pudimos proyectar de forma integral un plan de negocios a partir de los nueve puntos que plantea la metodología. Estos instrumentos nos ayudaron a ordenar los elementos o hechos del pasado, presente, con visión a futuro.

Ampliamos nuestra visión más allá de la ejecución de la danza, entendemos que son insuficientes las ganas y el entusiasmo de bailar. Tenemos por delante retos en cuestión laboral y de competitividad. Pudimos comprender el potencial que tenemos como organización.

Aspiramos que, a largo plazo, Colectivo Brebaje sea un proyecto redituable, sólido, en constante actividad creativa y competente en el mercado de las artes escénicas.

Durante el proceso de elaboración de esta ponencia obtuvimos una visión más amplia de lo que podemos llegar a ser como Colectivo si continuamos sistematizando nuestro trabajo y experiencias. Pueden existir muchas ideas geniales pero, ahora viendo el panorama más real, el trabajo pesado es atreverse, apostar y echarlas a andar con trabajo, paciencia, constancia y el combustible de todo esto es el querer emprender.





## BIBLIOGRAFÍA

- Bailey, E. Claridad Instituto Nacional de Estudios, Formación y Capacitación Sindical, *El trabajo colectivo* 1-2. Recuperado de: <http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/material/pdf/archivo29.pdf>
- Colectivo. (s.f.). En *etimología de colectivo de etimologias.dechile.net*. Recuperado de: <http://etimologias.dechile.net/?colectivo>
- Creatividad. (s.f.). En *etimología de creatividad de etimologias.dechile.net*. Recuperado de: <http://etimologias.dechile.net/?creatividad>
- Cultura. (s.f.). En *etimología de cultura de etimologias.dechile.net*. Recuperado de: <http://etimologias.dechile.net/?cultura>
- Cultura. (s.f.) En *Líneas Generales de UNESCO.org*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Definición de colectivo. (s.f.). En *Definición.DE de Definición.DE*. Recuperado de: <http://definicion.de/colectivo/>
- Emprender. (s.f.). En *etimología de emprender de etimologias.dechile.net*. Recuperado de: <http://etimologias.dechile.net/?emprender>
- Emprendedurismo. (s.f.). En *¿Qué es emprendimiento? de todomktblog.com*. Recuperado de: <http://www.todomktblog.com/2014/01/emprendedurismo.html>
- Klinger, (2009). *¿Qué es emprendimiento?* En *Cápsulas de Emprendimiento de capsulasdeemprendimiento.wordpress*. Recuperado de: <https://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/cultural/>
- Industria. (s.f.). En *etimología de industria de etimologias.dechile.net*. Recuperado de: <http://etimologias.dechile.net/?industria>



- Industrial. (s.f.). En *etimología de industrial de etimologias.dechile.net*. Recuperado de: <http://etimologias.dechile.net/?industrial>
- Industrias creativas. (s.f.). En *Emprendimiento cultural de capsulasdeemprendimiento.wordpress*. Recuperado de: <https://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/cultural/>
- Jaramillo, Leonor (2008). *Emprendimiento: Concepto básico en competencias*. Vol 7, p.p 1-3. doi: 06.0915/2011-575x
- Ministerio de Cultura de la República de Colombia. (2009). *Compendio de Políticas Culturales*. Documento de discusión 2009.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. Grupo Planeta (Eds.). (2013) *Generación de Modelos de Negocio*. doi:06.0915/978-84-234-1635-6
- Pizarro Lucas, E., Rodero Sanz, E., (2010). *Guía práctica de emprendimiento social y cultural de la Universidad de Salamanca, Las industrias colectivas y creativas*. Recuperado de: [https://emprende.usal.es/esyc/a-emprendimiento\\_social\\_y\\_cultural/2-3\\_las\\_industrias\\_culturales\\_y\\_creativas.html](https://emprende.usal.es/esyc/a-emprendimiento_social_y_cultural/2-3_las_industrias_culturales_y_creativas.html)