



Verkami

verkami

1. Historia

VERKAMI, radicada en la localidad catalana de Mataró, y con apenas medio año de vida, se ha convertido en referente del *crowdfunding* en España y en parte de Europa. Un padre (Joan Sala, biólogo) y sus dos hijos (Adrià Sala, historiador del arte, y Jonàs Sala, físico) forman esta empresa, cuya apuesta se basa –como en el Renacimiento de los Medici– en promocionar proyectos humanistas, pero a pequeña escala. La creación de la firma es, podríamos decir, un accidente, consecuencia de sus intereses artísticos: “al principio queríamos hacer algo simple, pero luego se complicó la cosa y al final hicimos una empresa...”



FIGURA 14

Los fundadores de VERKAMI



Como en el caso de Google, gestado en un garaje según relata el mito, VERKAMI inicia sus andaduras en la antigua casa de la abuela paterna. En esta sede inicial de operaciones, una oficina improvisada y destartalada en la que, en compañía del perro y con recur-



sos técnicos simples, el proyecto sería meticulosamente planificado durante todo un año, desde el contenido y el diseño de la web hasta la elección de la marca insignia -no de simple resolución, pues la mayoría de los nombres ocurrentes ya estaban registrados en la Web. Buscaban un concepto universal, alejado de ideologías o estereotipos y, finalmente, se decantaron por un término derivado del esperanto y cargado de significación: VERKAMI, de *verko* (creación artística o científica, obra) y *ami* (de amigo, amar, gustar); es decir, “amigo de la creación”.

“VERKAMI”, así se anuncia en la página web, “es una plataforma de *crowdfunding* para proyectos creativos”. Pero, ¿qué es exactamente el *crowdfunding*?

“Una forma directa de financiar proyectos con la suma de aportaciones individuales. En VERKAMI nos dirigimos a creadores independientes que buscan financiación para materializar sus ideas. Su público, convertido en mecenas, recibe recompensas exclusivas a cambio de sus aportaciones [...] No se trata de financiar negocios tradicionales a cambio de beneficios, ni de recaudar dinero para obras de caridad a cambio de nada. Tampoco se trata de rifas, subastas, préstamos, etc. Por eso queremos saber lo que haréis” (Página web).

El micro-mecenazgo, por lo tanto, hace posible materializar una idea en un proyecto, ofrece la oportunidad de financiar un sueño, una ambición, que no puede ser cubierta por los canales convencionales de financiamiento y promoción.

 FIGURA 15
Esquema de crowdfunding



Grandes apasionados, consumidores e incluso creadores amateur de arte, los fundadores de VERKAMI están convencidos de que es posible, y también deseable, otro modo más comprometido de crear y consumir productos artísticos. Cuando el hijo menor finalizó la licenciatura en Historia del Arte -y ante las exiguas perspectivas que presentaba un escenario laboral mermado por la crisis-, deciden emprender una iniciativa no sólo pionera, sino también próxima a sus intereses artísticos y humanistas, inspirándose inicialmente en páginas webs norteamericanas, como *Kick Starter*.

“Lo encontramos interesante como consumidores de cultura. Nos dimos cuenta de que se puede consumir cultura pero de otra manera. No es ir a una tienda y ver qué hay y qué compro, sino que te implicas con las cosas y das soporte a los proyectos que te interesan. El crowdfunding no es un modo de conseguir financiación, sino



que es una manera de relación diferente entre consumidores y productor, pues el productor se debe implicar, hablar con el público para implicarlos en su historia y lo debe hacer desde el principio, desde antes de tener el producto para convencer a la gente para que le ayude. Y esto lo vimos interesante”.

El inicio fue complicado, dados los obstáculos y la complejidad de los trámites administrativos relacionados con el financiamiento, la dotación de créditos bancarios o la creación de la pasarela de pago –sistema de cobro on-line. Los bancos y las entidades financieras se mostraban escépticas, desconfiadas, ante una idea pionera que no acababan de entender -lo cual vuelve a demostrar una vez que la innovación no siempre es sinónimo de recepción positiva y no está exenta de resistencias entre la opinión pública o el sistema socioeconómico imperante.

“Fue complicado porque no tenían experiencia y el comienzo fue desde 0. Lo de los bancos fue difícil: no teníamos ningún apoyo al tratarse de una cosa tan nueva [...] teníamos que explicar todo bien a los bancos, a la gente que nos ayudó, a la gente que aportaba, etc.[...] Cuando empezamos nadie había oído hablar de crowdfunding, había dos o tres que hacían algo parecido porque lo habían visto en USA, pero en general nadie sabía de qué iba. Los bancos fueron muy desconfiados, nos hicieron tener depósitos, lo de tener negocios en Internet les da miedo y les parece que les van a engañar. La financiación del banco fue lo más difícil”.

El despegue de la empresa se realizó mediante una estrategia inicial de promoción: animaron y convencieron a algunos miembros de círculos artísticos locales para que presentasen sus proyectos, entre los cuales llegaron a materializarse finalmente cinco, a cambio del ofrecimiento de un servicio gratuito por parte de la naciente VERKAMI. A estos primeros clientes, al cabo de poco tiempo les han seguido más, muchos más. Entre los hitos empresariales destaca el mecenazgo del proyecto de *Arròs Movie*, con un valor de 8000€, representando la mayor recaudación de *crowdfunding* realizada nunca en España. También es de destacar la adscripción al proyecto de personalidades más o menos conocidas, como el proyecto de Jero Romero (ex vocalista de *Sunday Drivers*) que solicitaba 12,500€ y en sólo 12 horas consiguió más de 10,000€ y acabó con una donación total de 18,000€, con el subsiguiente eco mediático (*El País*, *Rolling Stone*, *la Sexta*, *Tele 5*, etc.). Actualmente, también cuentan con un proyecto de la productora de Carmen Maura. Sin embargo, VERKAMI está abierto a todo tipo de público, tan sólo se requiere una idea artística innovadora y un público dispuesto a apoyarla. Actualmente, entre los proyectos, hallamos amplia diversidad: un drama futurista, una banda de rap anticapitalista, un remake de *El sueño de una noche de verano*, un libro de rutas por la ciudad de Barcelona, un cortometraje titulado *Amén*, el segundo disco de *Rubia*, un videoclip de *Manos de Topo*, o una revista para dar a conocer a jóvenes diseñadores.

El factor humano de VERKAMI radica en la apuesta por el valor creativo de individuos que, por una razón u otra, no acceden a las vías institucionales formales de financiamiento o a los circuitos establecidos de difusión (discográficas, editoriales, etc.). Se apuesta por la sensibilidad, por el arte (en un sentido amplio y no acotado a un sector limitado o elitista) y por proyectos arriesgados con impronta personal. La iniciativa ha surgido en



plena crisis económica y presenta soluciones realistas para financiar proyectos artísticos, que suelen ser los primeros (y más severamente expuestos) a recortes económicos. Resulta paradójico que, mediante VERKAMI, la misma plataforma (Internet) que, según se profetizaba, iba a vulgarizar y a arruinar el arte en todas sus manifestaciones, sirva como trampolín para difundir producciones artísticas individuales entre el público más amplio. Quizás Verkami marque tendencia en democratizar el arte y su consumo.

La inversión de capital inicial fue de 40,000€, destinado a infraestructura (servidor, servicios técnicos, ordenadores, teléfono, etc.). Los beneficios derivan de una comisión (el 5%) que se aplica sólo al capital reunido para cada proyecto que logra su objetivo: obtener como mínimo la financiación prevista. De momento cubren gastos, sin excesivos beneficios, y sólo a largo plazo, afirman, “podemos pensar en salarios”. Por esa razón, comentan que:

“Más que una empresa, de momento ofrecemos un servicio...nuestra infraestructura es escasa, pero con dos o tres personas y una web, conseguir 170 mil euros en tan poco tiempo puede considerarse todo un éxito”.

El plan de empresa se basó en cálculos aproximativos que tomaron como modelo las empresas norteamericanas: otorgaron un valor medio de financiación de 3000€ por proyecto y calcularon la existencia de 50 o 60 proyectos permanentes, previendo obtener aproximadamente unos ingresos brutos de 9000€ mensuales. De momento cuentan con una media de 25 proyectos activos, pero a día de hoy tienen sobre la mesa entre 500 y 600 propuestas de proyectos por evaluar. Hasta la fecha, han logrado financiar 53 proyectos, recaudando un capital total aproximado de 160,000€. Cabe notar, no obstante, que el ingreso ha sido exponencial y que los mayores réditos se han producido en los últimos meses después del despegue de la empresa. Cabría esperar, por lo tanto, un futuro bastante prometedor para esta joven iniciativa.

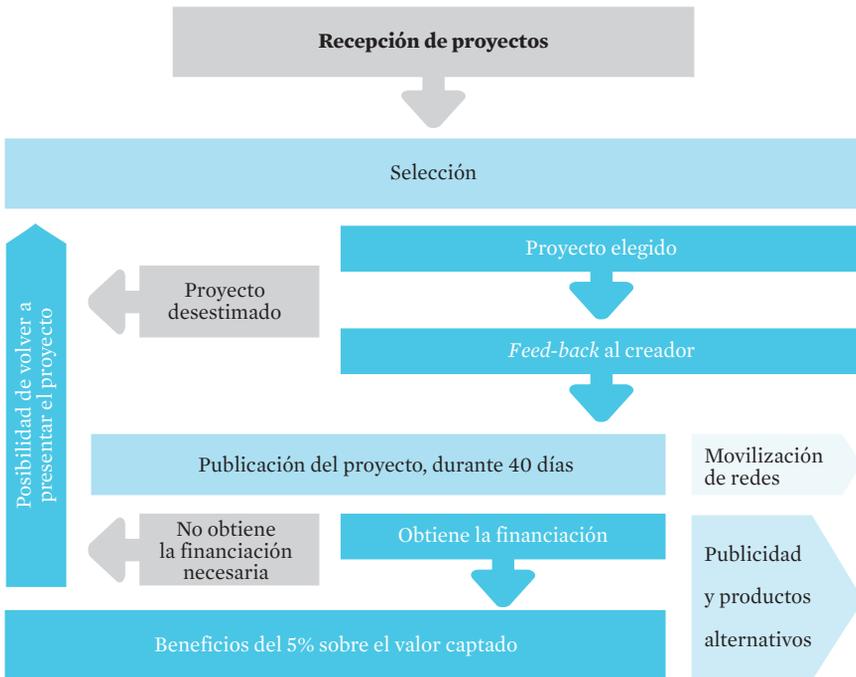
2. Modelo de negocio

Todo proyecto creativo que requiera financiación tiene cabida en VERKAMI, siempre y cuando no sea ilegal, ofensivo, violento o de mal gusto. Al nivel práctico ofrecen una plataforma informática con toda una serie de herramientas intuitivas para que el creador pueda editar y personalizar su página personal (incluyendo texto, material audiovisual u otras fórmulas de promoción, información sobre el proyecto, volumen recaudado, número de mecenas, etc.). Al nivel de asesoría, ofrecen un punto de encuentro entre creadores y emprendedores del mundo del arte, la cultura y la sociedad civil, acogiendo campos tan diversos como cine, música, teatro, cómic, proyectos comunitarios, diseño, software, fotografía, tecnología, obras sociales, inventos, periodismo, vídeo, literatura, etc. Además de gestionar la página y cuidar su promoción, aconsejan y asesoran a los creadores sobre diversos aspectos del proceso de mecenazgo, desde aspectos técnicos (gestión, edición, de la página web) a cuestiones más personales: “en ocasiones” -, afirman-, “ofrecemos incluso apoyo emocional y psicológico porque la gente se estresa cuando se trata de un proyecto personal”.



El proceso por el cual se genera valor es el siguiente: primero, el creador, una persona que tiene una idea creativa, presenta un proyecto para desarrollarla; en segundo lugar VERKAMI lo evalúa en términos de factibilidad, originalidad y evaluación de consumidores potenciales, etc. Y, en tercer lugar, si es aceptado y factible se publica en la página web de la empresa durante un periodo de 40 días por el cual debe reunir el compromiso de aportación económica suficiente: *compromiso*, y no aportación efectiva, pues hasta pasados esos 40 días -y sólo si se consigue la financiación planeada- no se materializa la aportación. El quinto paso, si se obtiene la financiación necesaria (el 100% del objetivo de financiación), el creador dispone de medios económicos para llevar a cabo su proyecto, manteniendo todos los derechos sobre sus obras a cambio de ofrecer una serie de *recompensas* (contra-don) a los mecenas que con sus pequeñas aportaciones han financiado el proyecto. Finalmente, VERKAMI cobra la comisión a los proyectos que han alcanzado su meta de financiamiento, los mecenas se implican de distinto modo en el proceso de realización del proyecto y los creadores pueden hacer realidad su propuesta y promocionarla.

 FIGURA 16
Proceso de creación de valor



El valor en la red se genera, por lo tanto, a partir de las donaciones de los mecenas (que pueden ir desde los 5€ a los 5000€), optando a distintas recompensas en función del grado y volumen de donación. Las recompensas (ofrecidas por el creador a sus mecenas) pueden ser productos tangibles, servicios o experiencias: una postal firmada, la descarga



gratuita de una canción del disco, un pase al estreno de la película, una cena de gala o un concierto privado organizado en gratitud para los mecenas y sus amigos. Los mecenas hacen sus compromisos de aportación mediante tarjeta de crédito utilizando una pasarela de pago que cobra una comisión de procesamiento, a cargo del creador, de entre el 1.30% y el 1.45%³⁹. La garantía de realización del proyecto es el compromiso adquirido, pero en caso de incumplir el creador deberá devolver el dinero y podrá enfrentarse a acciones legales emprendidas por los mecenas defraudados. La reciprocidad, por lo tanto, se ampara inicialmente en la buena fe, pero se garantiza por mecanismos legales.

Pero la cadena de valor va más allá de las comisiones o de la aportación de los pequeños mecenas. El propio proceso de *crowdfunding* implica una forma de difusión, de publicidad de un producto que –no lo olvidemos– es todavía inexistente o en un inicio. Y esto permite efectuar una prospección de mercado a coste cero o tantear qué tanto éxito o impacto pueda tener un proyecto artístico evaluando el número de mecenas potenciales y el valor aproximado que podría tener el producto ofrecido (evaluando, al final del proceso pero antes de crear el producto, la suma del capital virtualmente aportado). En algunos casos, el impacto de esos proyectos es tan grande y cosechan tanas expectativas y éxito entre el público, que son catapultados y en ocasiones captados por otras compañías (editoriales, discográficas, etc.) interesadas –lo cual supone una competencia no prevista para VERKAMI, que invierte su trabajo en la promoción. En otros casos resulta que lo de menos es el producto, siendo más valioso todo lo que se genera alrededor de éste –actividades, eventos, *merchandising*, etc. Según Joan Sala,

Lo gracioso es todo lo que se crea alrededor del proyecto. A veces lo más importante es lo que surge después del proyecto, más que el proyecto en sí mismo [...] somos un servicio social y la gente lo dispersa más que si estuviese el libro en la biblioteca [...] La colaboración en el proyecto hace que se crean parte del proyecto y existe más implicación.

En un caso, por ejemplo, un creador de un libro sobre salsas vinagreta fue financiado por 90 personas, pero su grupo de *Facebook* llegó a acumular a más de 400 seguidores y, mediante la red social, le surgieron oportunidades para ofrecer charlas y conferencias, encontrando incluso trabajo en un restaurante. Como afirman los creadores de la empresa: “como se trata de mover redes sociales esto crece, es imparable”. Pero la expansión ciberespacial a menudo también se combina con actos más convencionales en los que se produce interacción cara a cara: fiestas, encuentros, eventos, etc. En el caso de *Arròs Movie*, la primera película financiada de este modo, el director realizaba paellas y fiestas antes de que la película fue una realidad, aprovechando esos eventos para desvelar partes del guión; o, durante el proceso, ofrecía a su público potencial clips y videos sobre el “*making-on*” (el proceso emergente de creación) que fueron subidos a Internet.

³⁹ La *pasarela de pago* la proporciona SERMEPA, una compañía de soluciones tecnológicas e I+D en el sector de los medios de pago, que ofrece servicios a diversas entidades bancarias. Su porcentaje de beneficio es relativamente bajo. Sólo custodian los datos de las tarjetas durante 45 días y por eso se imponen los 40 días de difusión de los proyectos. Menso tiempo, un mes, por ejemplo, sería poco tiempo, y más de 40 días sería un tiempo excesivo.



A pesar de que la empresa tiene menos de un año de vida, su difusión y su impacto mediático ha sido tan amplio que parecería que lleva varios años operando, y eso en buena parte se debe a la amplia auto-difusión que posibilita el *networking*. Calculan que en los 53 proyectos financiados han participado unos 6000 usuarios, con un impacto secundario (derivado de la promoción, publicación del producto, etc.) estimado en 100,000 personas, sin contar las visitas a la web de curiosos. Además, la media de proyectos acabados con éxito es muy elevada en el contexto nacional, lo cual lo atribuyen al éxito del proceso de selección e impulsión de las ideas y al particular cuidado personal que deparan a los creadores. Creadores que, si bien VERKAMI tiene proyección internacional, son todavía nacionales en su mayoría, a excepción del proyecto de un italiano, diversos creadores latinoamericanos (argentinos, colombianos, mexicanos...) y algunos portugueses. Los usuarios, en general, son jóvenes (quizás por su mayor familiarización con las nuevas tecnologías), pero entre los creadores se cuentan cada vez más individuos y organizaciones consagrados.

En definitiva, la misión de la empresa es promocionar la financiación de proyectos artísticos de individuos. Como visión desearían devenir los referentes del crowdfunding en España. Conscientes de que el sector de los servicios, en general, se encarece debido a los mediadores (beneficio) y a los costes añadidos de trámites, transportes, envíos, intereses, impuestos, etc., aspiran a medio a plazo a diseñar y crear nuevas funcionalidades y servicios para lograr tres objetivos: primero, externalizar los servicios accesorios que no sean cruciales y centrales en su proceso productivo; segundo, minimizar los costes derivados (envíos, impuestos, comisiones bancarias, etc.) y, finalmente, expandirse mediante alianzas con un *tercer actor*: es decir, al margen del 'creador' y del 'mecenas', desean contar con asociados (editoriales, productoras, discográficas, entidades o instituciones públicas, fundaciones) que compartan su misma filosofía y que permitan tanto reducir costes como vehicular a clientes viables.

El grado de sostenibilidad de la empresa es elevado, porque no genera demasiados costes (aparte de la logística e inversión inicial) y, al ser una empresa familiar, permite de momento un elevado grado de auto-explotación y flexibilidad. La sostenibilidad se produce en gran parte porque se pone en manos del mismo creador la promoción y la difusión de su obra: la necesidad de lograr el volumen de financiación deseado incentiva que el mismo creador se implique en el proceso de captación, difusión y promoción - simplemente porque es el máximo interesado. Por el contrario, el grado de apertura del modelo de negocio es limitado porque el contexto es muy competitivo dada la naturaleza del servicio/producto ofertado: el bien mercadeado y consumido no es tangible (no es un producto-objeto al uso) sino intangible (conocimiento) y gana valor a medida que circula y se difunde (mayor número de creadores y mecenas), al contrario que las mercancías físicas -que sufren desgaste. De hecho, el uso de ese conocimiento no lo agota, sino al contrario: contribuye a expandir su valor, pues a mayor número de usuarios y mecenas mayor es el impacto, la difusión y el éxito del proyecto. Por esa razón, quizás, los dispositivos y estrategias que se activen para acelerar ese flujo pueden ser objeto de plagio o imitación, al no tener una autoría ni una propiedad definida en el contexto de la cadena de valor. Desde que fundaron VERKAMI han surgido en España al menos cinco empresas que ofrecen un servicio similar.



3. El papel de la innovación

Al nivel de la empresa la innovación aflora a distintos niveles:

- Glosando a Marshall McLuhan podríamos decir que, en el caso de VERKAMI, **“el medio es el mensaje”**. VERKAMI sería difícilmente inimaginable sin la unión innovadora de las actuales posibilidades tecnológicas (Internet, móviles, teléfonos, ordenadores, etc.), la difusión mediante “redes sociales” (Twitter, Facebook), la activación del transmedia (explicación y desarrollo de un hilo argumental mediante distintas plataformas y formatos: websites, fanzines, películas, televisión, libros, etc.) o el recurso a la Web 2.0 (compartir información, interoperabilidad, diseño centrado en el usuario). La comunicación con los usuarios, aspecto clave de la empresa, se realiza constantemente mediante esos medios.
- **Principios humanos inamovibles:** en cierto modo, el éxito de este tipo de empresas reside en no relegar la significación social de aspectos como la empatía (entre creador y mecenas), la democracia (en la elección del valor artístico, más allá del ambiente artístico de moda, de los críticos y entendidos de arte, de las revistas y plataformas artísticas o de los círculos artísticos hegemónicos o alternativos) o la reciprocidad (mecanismo económico y moral que no cabe infravalorar)⁴⁰. A pesar de (o debido a) la eclosión de los diversos y numerosos dispositivos que aporta la Era Tecnológica, los usuarios parecen estar atraídos por la relación cara a cara, empática; o por la emotividad que aparentemente transmite una historia conmovedora o una obra de arte sensible... Verkami ha sabido potenciar y explotar esta faceta, esa historia bonita, personal, oculta tras un producto artístico. Por supuesto, a otro nivel, la organización interna de la empresa es familiar, lo cual imprime ciertas particularidades al trabajo, a las relaciones laborales y al proceso productivo.
- La aplicación del **to know how:** gran parte de la innovación obedece, precisamente, a la ruptura, al hecho de no seguir parámetros ortodoxos ni convencionales en la creación y el diseño del proyecto de empresa; ya sea por no conocerlos o bien porque se resisten a seguirlos. Su formación y experiencia empresarial es escasa, la han ido construyendo como bricoladores (Lèvi-Strauss) que desarrollan una “intuición instruida” basada en el buen criterio para reconocer la calidad del trabajo ajeno (de creadores, programadores, diseñadores de webs...) y basándose en su propia experiencia como consumidores de arte. Ese to know how, dado su carácter tácito e implícito y su base en la experiencia, resulta difícil de formular, verbalizar y formalizar:

Si fuese tan obvio y fácil [tener éxito en la empresa]...vas allí [centro de formación para emprendedores] te lo explican y lo haces. Si haces algo y te sale bien ya es eso... Bien, puedes tener suerte, pero también tienes vista para buscar una cosa interesante. Yo muchas cosas que he hecho en la vida y que no sabía para qué servirían ahora han hecho plaf y encajen ...Internet, yo ya lo usaba en la Facultad cuando todavía

⁴⁰ En efecto, como señala Marcel Mauss en su *Ensayo sobre el don* (1924), en muchas sociedades el regalo recibido ha de ser obligatoriamente devuelto. ¿Qué fuerza tiene la cosa que se da, que obliga al donatario a devolverla? Aparentemente no es el individuo, sino el propio mecanismo social.



no había ni web ni nada, lo he ido usando..., o ir al cine y al teatro... y me he ido haciendo un bagaje cultural determinado y han hecho que esto ahora pueda funcionar, ¿por qué? No lo sé...

- El **poder de la red** y del capital relacional: el capital social es fundamental en la expansión y en el desarrollo de esta empresa –y mientras más nodos logren medirse, mayor resulta el impacto en la red. Cuando un proyecto fracasa, admiten, es en muchos casos “porque o no interesa de modo general o sí interesa pero no se han activado las redes sociales”. Pero, paradójicamente, esas redes no parecen ser tan globales y amplias como podría pensarse:

“Es indispensable para el bien del proyecto que lo des a conocer a tanta gente como te sea posible y que consigas que ellos, a su vez, se conviertan en difusores y hagan correr la voz. Aprovecha todas las ventajas que te ofrece la web y las redes sociales para conseguirlo [...] Algunos proyectos no han fructificado porque no han podido arrastrar a usuarios (mecenazgos) que les diesen seguimiento. Paradójicamente, si detrás del individuo que publicita su proyecto hay una institución o fundación, el proyecto parece tener menos garantías de éxito, pues “lo que llega es la persona que explica su historia de modo abierto [...] Los proyectos de VERKAMI se dan a conocer sobre todo por el boca a boca, ya sea en el mundo real o a través de la red. Si crees que un proyecto es interesante, haz toda la difusión posible y aumentarás sus posibilidades de éxito”.

- **Traslación local:** la idea del micro-mecenazgo se inspira en páginas webs norteamericanas. Pero su extrapolación directa al medio social local quizás no hubiese funcionado (o no hubiese tenido tanta aceptación) si VERKAMI no hubiese realizado cierta adaptación de la plataforma a la cultura local: teniendo en cuenta las particularidades de los usuarios y los productos, los temas artísticos seleccionados, los tiempos de promoción del producto, o la confiabilidad de los usuarios.

4. Cultura corporativa

Joan Sala, padre literal y simbólico, es una persona inquieta que se ha dedicado durante toda su vida a distintos proyectos: fue campesino en la Garrotxa de agricultura ecológica; estudió biología y se doctoró en esa disciplina, efectuando una estancia de investigación en Estados Unidos; y más tarde abandonó la biología y se dedicó al sector de los negocios: a la empresa familiar textil, al negocio inmobiliario y, finalmente, a esta nueva iniciativa. Durante ese tiempo transmitió el interés por lo artístico a los hijos. A los tres les une la pasión por la creatividad, el arte y la investigación, así como por “*poder ayudar a hacer realidad pequeñas manifestaciones de aquello que más queremos, es lo que nos (con)mueve*”.

La cultura corporativa se funda en este gusto artístico familiar y en cierto pensamiento alternativo del modo en que se realizan los negocios: por una parte, la sensibilidad por las manifestaciones humanistas y, por otra, la idea de que en esta vida no todo es dinero -no se piensa en la financiación como inversión sino como, nunca mejor dicho, *amor al arte*, y



por tener acceso a dividendos intangibles en forma de primicias con más valor simbólico que económico (un disco firmado, un pase al estreno, conocer al artista, etc.). Como dicen los fundadores: *“si nos hubiésemos movido por dinero hubiésemos pensado en otras alternativas”*. Con ello desean fomentar una particular mirada sobre el consumo de arte, en lo que los valores (reciprocidad, altruismo, mecenazgo, etc.) no son siempre compatibles con la lógica neoliberal. Por supuesto, si además con ello pueden ganarse la vida tanto mejor.

La empresa se encuentra en un pequeño y luminoso despacho de diseño, ubicado en la Incubadora de Empresas de Tecno Campus, un parque de innovación tecnológica de Manresa. Dos ordenadores, una conexión a Internet y un mobiliario moderno y funcional son los elementos básicos del entorno, junto a unos palos de golf, una bicicleta y el muestrario de algunos de los productos de los proyectos financiados (libros, camisetas, etc.). La indumentaria es informal y juvenil y el trato es, simplemente, familiar.

5. Configuración organizativa y el capital humano

El organigrama en una empresa familiar de tres miembros resulta sencillo y podría ser sencillamente convencional. No obstante, una premisa central y compartida en el contexto de las relaciones laborales es la comunicación fluida y que las ideas se tamicen por el criterio de los tres, consensuando las decisiones relevantes del rumbo de la empresa.

El trabajo se divide de manera informal según sus áreas de expertise (comunicación, gestión económica, ideación, etc.), que crece con la propia práctica laboral y a través de una activa participación en congresos, eventos, ferias tecnológicas y empresariales (como el Festival de crowdfunding celebrado Barcelona, Madrid y el País Vasco, o Ciudadanía 4.0 de Telefónica). Durante este tiempo han recurrido a la asistencia técnica de un diseñador y un programador (para las cuestiones informáticas) o a instituciones como Tecno Campus para solventar cuestiones relacionadas con el plan de empresa. No obstante, también se han nutrido de una amplia cooperación altruista e informal de profesionales, amigos o incluso de usuarios anónimos de las redes sociales (Twitter o Facebook) que les han proporcionado ayuda, sugerencias o ideas que en algunos casos han incorporando en un proceso proactivo.

El trabajo y el esfuerzo dedicado a esta empresa es, sin embargo, elevado, particularmente en el inicio: la jornada laboral implican más de 10 horas de trabajo diario y una importante dedicación los fines de semana. Pero a pesar de este esfuerzo personal importante, afirman que: *“lo podríamos hacer como hobby, es una actividad antes que una profesional es lo que les engancha”*.



6. Claves de éxito

La clave del éxito podría residir en diversos factores interrelacionados: primero, la innovación u originalidad del proyecto, que resulta innegable en el actual contexto nacional. Segundo, la capacidad de auto-publicitarse a través de un amplio número de vías: su página web, blogs, capital relacional y redes sociales como Twitter o Facebook, entrevistas y aparición en los medios, charlas, docencia en Maestrías de Gestión del Patrimonio, festivales, mercados internacionales del documental, etc. Tercero, el formato, que es, por una parte, acertado (plazos realistas, objetivos claros y razonables, diseño atractivo, seguimiento en tiempo real, basado en la explotación de las redes sociales y el capital relacional) y, por otra parte, resulta próximo: se cuida una línea de productos creativos con “una historia bonita que explicar”, que hace que la gente se implique y active ciertas características empáticas (cercanía, efectividad, proximidad, identificación, etc.), apropiándose y aproximándose a procesos de producción y consumo de productos culturales que otrora no estaban al alcance de todos: “la clave”, afirman, “está en hacer las cosas de otra manera, tanto para los productores como para los consumidores”.

No cabe duda de que la iniciativa ha recibido una amplia y cálida recepción en el escenario virtual, con una evolución de ingresos muy positiva y, en consecuencia, la predicción de un futuro prometedor. Pero lo más sorprendente, y genial, radica en el hecho de que la base del negocio se fundamenta en un principio de economía moral fundamental: la reciprocidad y la confianza entre las partes (productores/creadores, mediadores y consumidores/depositarios/mecenas). Se abre también la posibilidad plausible de democratizar el arte y su consumo, lo cual reta la visión determinista y negativa de que Internet y su libre acceso acabaría con la producción artística.