

# La necesidad de un diálogo sobre las dinámicas de la economía creativa

Giep Hagoort y Rene Kooyman



Proyecto de arte público en el barrio de Charlois, Rotterdam.

## Resumen

En este artículo comenzaremos por hacer hincapié en el lugar y la importancia de las industrias culturales (apartado 1). A continuación, expondremos las características específicas de las empresas culturales y creativas, además de repasar los rasgos que pueden caracterizarlas mediante productos y métodos de producción específicos (apartado 2). Asimismo, exploraremos la economía creativa, considerada como el medio en que operan los empresarios de la creación y propondremos diez fuentes de ingresos

(adicionales) distintos que pueden utilizarse en las industrias creativas. Presentaremos también una visión panorámica de los diversos ciclos vitales en los que puede hallarse una empresa<sup>1</sup>. Por último,

<sup>1</sup> Pese a la práctica, cada vez más extendida, de traducir *entrepreneur* y *entrepreneurship* como “emprendedor” y “emprendeduría”, respectivamente, se ha optado por utilizar los términos “empresario” y “empresas” por ajustarse más al significado que se desprende del texto, ya que el cometido de los profesionales a los que se refiere el autor va más allá de la creación y el impulso de un proyecto empresarial. Nota del traductor.

repasaremos ciertos problemas que suelen darse en la realidad y los trasladaremos al campo de la investigación y la estrategia para establecer las prioridades para un plan de trabajo a escala europea.

### **Introducción: una llamada de alerta**

De un tiempo a esta parte, se ha incrementado en el sector de las industrias culturales y creativas (ICC) el interés por establecer las características de esta actividad empresarial (Hagoort y Kooyman, 2010). La cuestión ha adquirido un gran impulso tanto a escala municipal como regional e incluso nacional. El estudio *The Economy of Culture in Europe* (KEA, 2006), encargado por la Comisión Europea en 2006 se ha convertido en el punto de partida para una rápida reevaluación política de las industrias creativas en la Unión Europea así como en sus estados miembros.

Recientemente, el interés de la Comisión Europea ha culminado con la creación del Libro Verde, publicado con el objeto de convertirse en un medio de respuesta para los agentes de los 27 países de la Unión (Comisión, 2010). La Comisión concede una gran atención a las ICC para hacer frente a la crisis financiera actual:

*En las últimas décadas, el mundo se ha transformado a una mayor velocidad. Para Europa y otras partes del mundo, la rápida implantación de las nuevas tecnologías y la creciente globalización han provocado una radical reorientación desde la industria manufacturera tradicional hacia los servicios y la innovación. [...] Si Europa quiere seguir siendo competitiva en este entorno global en transformación, debe establecer las condiciones adecuadas para que la creatividad*

*y la innovación florezcan en una nueva cultura empresarial. [...] Las industrias culturales y creativas de Europa ofrecen un auténtico potencial para responder a estos desafíos, contribuyendo de esta manera a la estrategia Europa 2020, así como a algunas de sus iniciativas más destacadas, tales como la Unión por la innovación, la Agenda Digital, la lucha contra el cambio climático, la Agenda de nuevas cualificaciones y empleos o una política industrial para la era de la mundialización<sup>2</sup>.*

Sin embargo, esta atención prestada desde la política no ha repercutido en un aumento del debate o la reflexión especializados sobre las empresas culturales. Creemos que se necesita un diálogo activo entre profesionales, teóricos y gestores para aprovechar todo el potencial de las ICC y desarrollar así estrategias adecuadas para una economía vital y competitiva.

Las Naciones Unidas han subrayado el hecho de que nos enfrentamos a un reto muy complejo: estamos obligados a crear una nueva economía en que se combinen la creatividad, la innovación tecnológica y los valores sociales y económicos para crear una base sobre la que desarrollar un crecimiento sostenible (Duisenberg, 2008; Kooyman, 2009b).

Al publicar este artículo, deseamos promover este tipo de diálogo. Nuestra contribución puede ser considerada una llamada de alarma para que los profesionales de la creación, los investigadores y los gestores compartan ideas, conceptos y modelos que incentiven las fuerzas que dirigen las empresas culturales.

---

2 (Comisión Europea, 2010) Comisión Europea, Libro Verde 2010, pág. 1.



Escultura de Albert Kramer, Rotterdam.

## 1. Las empresas culturales

Al preparar este artículo, nos preguntamos por qué los investigadores no se habían interesado demasiado por las empresas culturales. La mayor parte de los estudios sobre las industrias culturales y creativas se centra en cuestiones económicas, gubernativas o territoriales. Incluso pueden encontrarse textos preparados por politólogos. Sin embargo, raras veces hemos hallado contribuciones académicas que

traten sobre la esencia de las empresas culturales (Kooyman, 2009d). Existe en cambio una gran variedad de escritos periodísticos así como de estudios de casos específicos, aunque apenas contribuyen al discurso académico. Es más, hay una cantidad considerable de contribuciones centradas en cuestiones eminentemente prácticas (Hagoort, 2007).

Uno de los aspectos más importantes se basa en la creación de una cierta sensación

de urgencia que lleve a los distintos agentes de las ICC a crear un frente común. Sería beneficioso para todos que se desarrollase un esfuerzo colectivo por establecer un fondo europeo que permitiese financiar estas investigaciones y brindase la posibilidad de relacionar las diversas iniciativas que se lleven a cabo en Europa.

A este respecto, debemos tener en cuenta la crisis que asedia a las economías occidentales desde 2008. Las consecuencias pueden verse cuando observamos la situación actual de las ayudas gubernamentales, las posibilidades, cada vez menores, de hallar patrocinadores y la reducción del gasto por parte de los consumidores en productos culturales o de creación. Asimismo, hemos de tener en cuenta las consecuencias del aumento de los mercados digitales para las ICC. Internet, la industria de los videojuegos y los recientes medios sociales han cambiado el sistema de creación, producción y distribución de servicios culturales, producen a pasos agigantados y nos obligan a acometer nuevos modelos de I+D (Kooyman, 2010). Por último, podemos apuntar también la posición cambiante del público: nos desplazamos del consumidor al co-creador, adoptando los métodos del diseño centrado en el usuario que convierten al público en un participante activo y creativo.

### **Posición de las empresas culturales**

De acuerdo con nuestra propia investigación, las empresas culturales constituyen ante todo un concepto cultural (Hagoort, 2005, Hagoort, 2007). Pese a que, según las recientes teorías económicas –basadas a menudo en la obra inicial de Schumpeter– dicho concepto ha cobrado ímpetu, las raíces históricas se remontan a las antiguas zonas de obras de Egipto, donde

los talleres artesanales, que gozaban de una relativa independencia, producían de acuerdo con los términos estipulados al cabo de una negociación artística y económica. Asimismo, los festivales de teatro griegos, celebrados hacia el año 500 a. C., poseían las características propias de las empresas culturales: movían al público, promovían representaciones dirigidas a un jurado y organizaban actos patrocinados. También puede detectarse una actividad empresarial centrada en la cultura, en las compañías teatrales, como la que dirigía Shakespeare, o en los talleres artísticos profesionales del Renacimiento, como los que regentaban Rembrandt en el norte de Europa u otros artistas en el sur, especialmente en Italia. La emergencia de la burguesía en los siglos XVIII y XIX trajo consigo la aparición de museos, centros dramáticos y conjuntos musicales municipales.

Según las recientes disciplinas económicas, podría añadirse algún punto de vista más que resulte importante a la hora de discutir el papel del empresario de la creación en la actualidad. Pueden distinguirse cuatro dimensiones básicas relacionadas con la práctica empresarial (Hagoort, 2007): innovación, planificación, espíritu empresarial y sentido de la supervivencia. Tales ideas suelen utilizarse con cierta asiduidad –a veces, más de la cuenta–. El concepto de innovación se ha tomado de Schumpeter, quien la definió a partir de la renovación de productos y materiales mediante un cambio que corre a cargo del propio empresario y no de un gestor pragmático. En un segundo término, cabría identificar al empresario como una persona individual, al que suele representarse como el héroe de la empresa, quien –basándose en su visión poderosa– guía a una organización a través de un

mundo en el que acecha toda suerte de competidores. En cuanto a la planificación, ésta permite ordenar las funciones de dirección, entre las que se cuentan la estrategia y el desarrollo, la planificación financiera, la mercadotecnia y las políticas personales, elementos todos ellos que forman parte de una prospectiva a largo plazo. Por último, nos encontramos con el instinto de supervivencia. La empresa, al enfrentarse con fuerzas destructivas, debe reaccionar de manera inmediata para salvaguardar su existencia.

En nuestro grupo de investigación Art and Economics hemos trabajado durante la década pasada en un modelo de empresariado cultural que tiene en cuenta todas las premisas anteriores y ofrece una aproximación realista a este tipo de actividad. Tres elementos nos han llamado la atención.

1. Hemos descubierto la necesidad de establecer una misión cultural clara a la que debe adherirse la empresa, de tal manera que permita percibirla como una combinación de valores culturales que la integre en un espectro cultural.
2. La empresa debe hallar un sutil equilibrio entre los intereses artísticos y culturales, por un lado, y los intereses económicos, por otro. La innovación debe intervenir en ambas partes.
3. La responsabilidad social de la infraestructura cultural en todo cuanto la rodea constituye el tercer elemento que debe estar presente en toda empresa cultural. Se trata de lo que se conoce como *responsabilidad social corporativa*.

### Micro y nanoempresas

Nuestro modelo es el producto de una serie de investigaciones realizadas a lo largo de varios años. Recientemente hemos podido

confirmar a escala europea que una de las características definitorias del sector cultural y de la creación es la existencia de un gran número de iniciativas minúsculas (Kooyman, 2009a). Cerca del 60% de las empresas de las ICC son pymes con bastantes trabajadores autónomos o microempresas que tan solo emplean a un puñado de personas (Kooyman, 2010). De hecho, el sector cuenta con una cifra de trabajadores por cuenta propia que duplica a la media de toda la economía tomada en conjunto (DCMS, agosto de 2007, Sondermann, 2009). Sin embargo, aunque la gran mayoría de las empresas –más del 80%– poseen plantillas con menos de diez trabajadores, su peso es muy modesto en relación con la facturación total del sector: un 18%. De estas microempresas, casi el 60% cuenta con uno, dos o tres empleados (Eichmann, H. y Reidl, 2006; ver Tabla 1).

En el transcurso de nuestra investigación, y dada la presencia avasalladora de trabajadores por cuenta propia y autónomos en la categoría de microempresas, nos hemos dado cuenta de que se requiere una categoría especial para englobar a estas iniciativas, de ahí que empleemos el término *nanoempresas* (Kooyman, 2009d).

Para comprender la dinámica empresarial, conviene repetir las competencias imprescindibles para el desarrollo del ciclo vital de las ICC.

#### 1. Desarrollo de una visión propia

Para operar en un entorno tan complejo y turbulento como el de la economía creativa y adoptar una posición estratégica a largo plazo, es necesario que los empresarios culturales y de la creación desarrollen una visión sobre su propia firma. La mayor parte trabaja con planes a un año. Para lograr un crecimiento

**Tabla 1. Distribución de empresas según su sector y dimensión**

Tipo de empresa	Magnitud (número de empleados)				
	SMEs				
Sector	1 - 3	4 - 9	10 - 49	50 - 249	250 +
Arquitectura	62,71%	22,86%	12,59%	1,63%	0,22%
Artes escénicas	63,01%	21,93%	12,52%	2,25%	0,30%
Artes visuales	61,62%	21,97%	12,86%	2,96%	0,59%
Cine y vídeo	59,73%	25,69%	12,75%	1,60%	0,24%
Diseño	45,17%	29,49%	21,50%	3,36%	0,47%
Moda	51,59%	25,30%	18,95%	3,57%	0,58%
Música	69,18%	18,35%	10,20%	1,83%	0,44%
Prensa y edición	58,74%	23,95%	14,37%	2,38%	0,56%
Publicidad	60,74%	24,28%	13,60%	1,19%	0,19%
Radio y televisión	47,40%	26,86%	20,94%	3,96%	0,84%
Software	62,34%	20,60%	13,91%	2,64%	0,51%
<b>Media</b>	<b>58,38%</b>	<b>23,75%</b>	<b>14,93%</b>	<b>2,49%</b>	<b>0,45%</b>

Fuente: Eurokleis 2009

sostenido, es imprescindible establecer una perspectiva mayor.

### 2. Posición en el mercado

En cada fase, las posiciones en el mercado son cruciales para la existencia de las empresas culturales y creativas. En un principio, puede comenzarse por una basada en un producto o un servicio determinados para, ya una vez consolidados, distinguirse mediante una variedad de combinaciones entre el producto y el mercado. Esta habilidad, consistente en determinar en cada momento la posición que se ocupa en el mercado, se requiere en todas las fases del desarrollo empresarial.

### 3. Recuperación de las habilidades creativas

El acceso a la financiación por parte de las pymes del sector de las ICC y las habilidades que ésta requiere constituye un problema muy generalizado (Hagoort,

2009). Desde la financiación más simple hasta la más compleja, el empresario cultural y de la creación es responsable tanto de su modelo de negocio como de las fuentes de financiación: créditos bancarios, ayudas ofrecidas por fundaciones o instituciones gubernamentales, subcontrataciones (*crowdsourcing*), becas y subvenciones. Los modelos de negocio se centran sobre todo en elementos de las propuestas de valor, en las relaciones entre visitantes y clientes, la estructura de costos y la relación entre ingresos y beneficios (Osterwalder 2010). A causa de la presencia de los valores culturales, el modelo de negocio de las ICC constituye una parte esencial de las competencias.

### 4. Estrategias de comunicación

Los empresarios culturales y de la creación se comunican con colegas, visitantes, clientes, expertos, agentes financieros, representantes gubernamentales,

mentales, funcionarios y formadores. Para optimizar la calidad de la comunicación en un campo tan normativo –de gran importancia en las ICC–, deben poseer buenas dotes de comunicación, tanto oral como escrita, y aplicarlas en un contexto de diversidad económica y cultural.

##### 5. Trabajo en red y en equipo

El trabajo en red es intrínseco a las ICC. Muchos creadores se han familiarizado con este sistema de producción durante su etapa de formación, de ahí que en el ámbito empresarial tan sólo deban desarrollarlo a una escala más profesional. Este tipo de trabajo, con sus distintos niveles de interacción personal y funcional, constituye la razón de ser de una empresa creativa. Por otra parte, el trabajo en equipo está muy relacionado con las ICC. Toda manifestación cultural se basa en la figura del líder, el equipo de desarrollo, el proyecto y las responsabilidades de éste (Maarse, 2009).

## 2. Características específicas de las pymes

Por lo que respecta a la ocupación, los empresarios de la creación poseen y dirigen sus propios negocios. En esencia, este tipo de empresario es un creador de valores sociales, culturales y económicos (Sternberg y Wennekers, abril de 2005).

La actividad empresarial comprende varias actividades: el desarrollo de productos nuevos e innovadores, la propuesta de nuevas formas de organización, la exploración de nuevos mercados, la introducción de nuevos métodos de producción y la búsqueda de nuevas fuentes de recursos y materias (Schumpeter, 1975).

No obstante, cabe tener en cuenta ciertas características muy específicas que separan a las ICC de los estándares empleados para la industria.

##### a. Diferencias en el mercado de trabajo

El tejido cultural del ICC es complejo y se desarrolla mediante numerosas iniciativas pequeñas. Ha aparecido un nuevo tipo de empleador bajo la forma de “empresario individual” o “emprendedor cultural”, que no se ajusta demasiado a los patrones típicos de las profesiones a tiempo completo (EU DG Employment and Social Affairs, junio de 2001).

La gran mayoría, más de un 60%, trabaja en solitario o, a lo sumo, colabora con otra persona. En consecuencia, buena parte de esas empresas han sido fundadas por uno o dos empresarios. Los creadores adoptan formas de empleo mucho menos convencionales –trabajo a tiempo parcial, contratos temporales, autoempleo– que el resto de la población activa (Benhamou, 2003). En la mayor parte de los casos, los empleados a tiempo completo que reciben un salario constituyen una minoría. Por lo tanto, la dicotomía entre trabajo y ocio que postula la teoría convencional se complica en el caso de los artistas con varios encargos. A menudo, ni siquiera se siguen los mismos horarios laborales (Ruth, 2004). La admisión de varios encargos suele estar a la orden del día, ya que estos profesionales necesitan un nivel de ingresos mínimo para sobrevivir y disfrutar de cierta seguridad financiera. Asimismo, el sector posee una dinámica propia, con cambios de trabajo frecuentes y en la que abundan los contratos a corto plazo. Todo ello conduce



Estudio de Arte Wandschappen, Rotterdam.

a una situación en que la distinción entre “empleado” o “desempleado” resulta oscura, confusa y problemática. Además, la suma de trabajadores independientes en este sector representa más del doble de la media registrada en el total de la población activa. Las categorías tradicionales de la “sociedad del trabajo a tiempo completo” (“aquí el trabajador y allí el empresario) no pueden aplicarse, tal como se observa en el KEA 2006.

El empresario de las ICC debe enfrentarse a un grado de incertidumbre muy superior al que puede haber en otros sectores, sobre todo en lo que se refiere a las expectativas profesionales y al empleo regular. Por general, las empresas de este tipo se caracterizan por disponer de unos recursos humanos muy heterogéneos. Los empresarios pueden acceder al mercado tras haberse sometido a un proceso de formación

profesional muy exigente, relacionada con el propio medio cultural, la artesanía o cualquier otro ámbito. Además, el hecho de que exista un flujo abundante de profesionales establecidos y recién incorporados –a los que cabe añadir la presencia de una miríada de semiprofesionales y aficionados– hace aún más complicada la situación del posible “empleador”, sobre todo si se la compara con la habitual en otros mercados laborales, a causa de la falta de información así como de criterios de calificación estables (Towse, 2003). Como resultado, los responsables de tales tareas no suelen prestar demasiada atención a los currículos basados en una educación convencional y optan por echar mano de sus propios mecanismos de selección (concursos, evaluadores, etc.). Los títulos académicos poseen una naturaleza ambigua en este sector. Además de la formación convencional,



existen otros métodos de selección, como los premios y certámenes, los galardones concedidos por diferentes organismos u otras titulaciones, más o menos homologables, que permiten hacerse una idea de la calidad y la reputación de un candidato (Wijnberg, 2003). Dada la variedad de sectores, no resulta sencillo analizar este mundo como si de un sector homogéneo se tratase, ya que en el seno de las ICC –tomadas de manera individual– existe una diversidad de estatus laborales considerable (Throsby, 2001).

**b. Diferencias en las características del producto**

La “creatividad artística” que se exige a los contenidos proporcionados por las ICC se basa en el conocimiento y en trabajo intensivo. Los productos culturales poseen unas características económicas propias, ya que suelen crearse de inmediato y no pueden consumirse en otro contexto, tal como ocurre con las representaciones teatrales, los espectáculos de danza o los conciertos, o bien, en el caso de que puedan reproducirse, constituyen un ejemplo extremo de diferenciación.

Además, los productos y aportaciones creativas son abundantes. Como resultado de un entorno muy competitivo, la vida de la mayor parte de estos productos tiende a ser corta. De hecho, sólo un número muy pequeño (publicaciones, música, películas) se mantiene vigente durante largo tiempo.

Los productos culturales aportan también una experiencia. No puede determinarse su utilidad a priori, antes de ser consumido, y en algunas ocasiones el gusto cambia tras un consumo repetido. Asimismo, la demanda puede aumentar mediante un proceso de

“adicción racional”. En consecuencia, es preciso combinar la libertad creativa con la empresarial (Hagoort, 2007).

**c. Diferencias de las condiciones del mercado**

El mercado de bienes culturales es volátil e impredecible, de ahí que las estrategias de negocio sean a menudo embrionarias, provisionales, muy sensibles a las primeras respuestas y basadas en un conocimiento intuitivo y emocional antes que en una investigación de mercado convencional.

A menudo, los consumidores de los mercados culturales no son conscientes de sus verdaderos gustos. Suelen descubrirlos a medida que repiten las mismas experiencias en un proceso secuencial pero asistemático de aprendizaje y consumo. Dada la ingente variedad de ofertas, el proceso de descubrimiento no puede tener fin y, en la medida en que cada persona no está segura de lo que realmente le gusta, no resulta extraño que los productores de estos bienes hagan todo lo posible por anticiparse a los valores del mercado.

Asimismo, el empresario suele propiciar la relación directa entre el usuario y el productor. Tanto uno como otro deben trabajar muy estrechamente con su público objetivo para seguir las modas y tendencias, así como las reacciones iniciales de los primeros consumidores. La interacción entre consumidores influye de manera muy significativa en la demanda de productos de creación. Las decisiones que éstos tomen dependen mucho de la información que otros consumidores puedan brindarles así como del grado de satisfacción que hayan experimentado, tal como se desprende de las reseñas y las listas de éxitos.

Los mercados para productos de creación se caracterizan por poseer unas

condiciones de demanda impredecibles. Los empresarios deben tener en cuenta gustos heterogéneos y cambiantes. Por si fuera poco, los productos de creación obedecen a unos criterios muy poco objetivos, ajenos a todo carácter cuantitativo. La incertidumbre sobre la naturaleza de este tipo de demanda se resume en el conocido aforismo de Hollywood: “nadie lo sabe”. En consecuencia, en ninguna de las etapas del desarrollo de un proyecto determinado puede predecirse el resultado final. A veces, un descarte puede dar la campanada y algo que se consideraba un éxito seguro, fracasar por completo. La literatura de este campo suele tratar el “efecto en red” en las industrias de la creación. Por lo general, los fenómenos de este tipo están asociados con la emergencia de un estándar, algo que no suele darse en el caso de los productos culturales. Los consumidores no siempre se decantan por la mejor opción y el sector de la creación es uno de los que más favorecen la diferenciación continua entre el producto y el mercado.

### 3. La economía creativa: una aproximación temática

En este apartado desarrollaremos varias cuestiones que consideramos cruciales a la hora de establecer un debate académico centrado en futuras estrategias.

#### a. Investigación

En primer lugar, cabe tener en cuenta que la investigación, en el campo de las empresas culturales, es una actividad interdisciplinar en la que por lo menos se combinan dos disciplinas y tradiciones académicas distintas: la cultura y las artes, por un lado, y la economía, por otro.

Uno de los problemas que plantea la investigación interdisciplinar reside en el hecho de que no posee el mismo rigor metodológico desarrollado en tradiciones monodisciplinarias como la economía, la sociología, la historia, etc. Además, carece de un estatus y una reputación académicos, lo cual dificulta la creación de un corpus de conocimientos refrendado institucionalmente.

La investigación académica suele plasmarse en la llamada “literatura gris”, en la que abundan los informes, los estudios de casos, las transcripciones de congresos y las entrevistas de campo (B. Sen, 2007). Sin duda, se trata de fuentes muy valiosas, pero cuya validez queda en entredicho hasta que los profesionales las revisan y comprueban.

#### b. Modelo de negocio cultural

La financiación de las empresas culturales se ha convertido en un tema recurrente en casi todos los debates sobre la situación del sector. En primer lugar, la cuestión se centra en la pesada carga que debe afrontar el empresario, sobre todo en un momento en que las ayudas gubernamentales pueden quedar en suspenso. Además, dadas las características de este tipo de productos, nunca se sabe a ciencia cierta si tendrán éxito o bien fracasarán por completo, de ahí que sólo puedan aplicarse en parte los principios que rigen toda investigación de mercado. En vista de tales obstáculos, el Utrecht Research Group Art and Economics ha desarrollado un modelo de negocio cultural basado en diez posibles fuentes de financiación para que cualquier empresario del sector pueda crear una estrategia financiera que vaya más allá de la tríada habitual, formada por

la taquilla, los patrocinadores y las subvenciones.

Así pues, hemos identificado diez posibles fuentes de ingresos.

### 3.1 Fuentes de ingresos autónomas

Esta categoría comprende las fuentes que no interfieren la labor de otras instituciones u organizaciones. A continuación, mencionaremos tres ejemplos.

#### a. *PMC*

Las combinaciones de producto-mercado permiten identificar los productos y los servicios culturales y creativos que se dirigen a un público específico. Constituyen una fuente de ingresos autónoma y distinta, por ejemplo, a los que proporcionan la taquilla, los objetivos establecidos previamente o los productos y servicios realizados a medida. En un sector tan subsidiado como éste, las PMC suponen entre el 10 y el 40% de los ingresos anuales, según la disciplina en cuestión, y entre el 70 y el 100% de los beneficios.

A la hora de establecer dichas PMC, conviene analizar si se dispone de espacio suficiente para el desarrollo de nuevas actividades (las “estrellas”) junto con las ya existentes.

#### b. *Propiedades inmobiliarias*

Las empresas disponen de bienes inmobiliarios, ya sea en propiedad o en régimen de alquiler. Se trata de edificios que se utilizan de manera permanente. Tal situación brinda ciertas oportunidades que suelen pasar desapercibidas. En principio, el edificio puede utilizarse para generar unos ingresos adicionales mediante su cesión para ferias o congresos, por ejemplo. Una escuela de música

suele estar llena por la tarde y vacía por la mañana –cuando no cerrada–. Podría establecerse un programa de cooperación con diversas instituciones educativas en el que se ofreciese un acuerdo especial para el alquiler de las aulas hasta la hora de comer. En el caso de que se tratase de unas instalaciones con valor histórico, cabría la posibilidad de organizar veladas o cócteles relacionados con las actividades culturales originales. Un festival puede convertirse en una buena oportunidad para que varios empresarios independientes ofrezcan servicios adicionales al público asistente.

#### c. *Merchandising*

Como es bien sabido, se trata de una actividad centrada en la venta de material promocional. En circunstancias normales, el público que asiste a un acto suele recibir folletos, cedés, chapas y carteles de manera gratuita cuyo coste está incluido en la partida dedicada a gastos de mercadotecnia. Sin embargo, en los campos relacionados con las artes, suele ser el propio cliente quien pague por ellos, ya se trate de camisetas, libros, bolsos, objetos con el logo de la compañía, etc. En las tiendas de los museos o de los festivales puede observarse una gran cantidad de ejemplos. De hecho, en muchos casos parece casi obligado adquirir una camiseta conmemorativa, lo cual se convierte en una fuente de ingresos adicionales considerable.

### 3.2 Fuentes de ingresos externas

Al hablar de este tipo de fuentes de ingresos, nos referimos a los socios con los que se colabora para obtener mayores ingresos. En total, existen cinco tipos distintos.

**a. Patrocinadores**

El patrocinio podría definirse como una transacción económica entre empresas privadas u organizaciones públicas en aras de intereses comunicativos o financieros mutuos. Tales colaboraciones pueden consistir en acuerdos de financiación o bien un intercambio sin contraprestaciones económicas. Los acuerdos a largo plazo pueden evolucionar de acuerdo con un plan estratégico en el que se definan los objetivos comunicativos de los agentes implicados así como sus fases de desarrollo.

**b. Adecuación**

Con este término nos referiríamos a los esfuerzos que deben realizarse para combinar diversas fuentes de financiación en el caso de que no baste con una sola. En tales casos, habrá que hacer todo lo posible para que su acción conjunta llegue a un público más amplio del que lograrían si actuasen de manera individual. La organización al cargo deberá tener la capacidad de reunir las diferentes subvenciones.

**c. Cofinanciación**

Se da cuando se crea una estructura de gestión conjunta por parte de varias organizaciones que, por sí solas, serían incapaces de llevar el proyecto a cabo. De este modo, podrían ocuparse de la programación, la producción, la mercadotecnia, la distribución, el personal y las instalaciones. Para que este tipo de colaboración tenga éxito, es indispensable la confianza mutua entre las organizaciones implicadas.

**d. Financiación individual**

Una organización cultural puede crear una fuente de financiación propia para actividades específicas, centradas por ejemplo en áreas como la educación, la

innovación o la gestión inmobiliaria, con el objeto de que otras instituciones o bien personas individuales apoyen el proyecto en cuestión. Por lo general, en estos casos se ofrece un regalo simbólico, como una recepción, un trato especial a la hora de adquirir localidades, el envío de documentación especial, etc. En algunas ocasiones, este sistema de financiación se lleva a cabo mediante asociaciones de amigos.

### 3.3 Fuentes de interés común

Las fuentes de financiación basadas en el interés común se centran en el apoyo financiero a actividades culturales y artísticas con una finalidad social concreta. Este tipo de apoyo no está ligado a ninguna contraprestación, si bien pueden imponerse ciertos requisitos muy específicos.

Podemos identificar tres fuentes de ingresos alternativas.

**a. Mecenazgo**

El término se refiere a la financiación privada por parte de organizaciones o personas individuales que brindan su apoyo en aras de un propósito o un beneficio común. En estos casos, es preciso que la organización cultural posea una buena imagen para que el mecenas pueda asegurarse de que el dinero se ha invertido bien y se emplea tal como se había previsto.

**b. Apoyos oficiales**

Algunas organizaciones gubernamentales ofrecen ayudas para la promoción de ciertos proyectos específicos como ayudas económicas para la captación de personal bien formado, la financiación de prácticas para jóvenes profesionales, la internacionalización, la promoción de iniciativas multiculturales, etc. En algunas ocasiones, las sumas se abonan

directamente mientras que en otras las propias instituciones oficiales asumen los gastos (por ejemplo, los derivados del trabajo subcontratado). Además, también son frecuentes las reducciones o exenciones en el pago de ciertos impuestos.

**c. Ayudas públicas**

Mediante este sistema, las instituciones oficiales brindan apoyo financiero a partir de las contribuciones percibidas en aras de la mejora de la calidad de vida de los habitantes de una determinada localidad. La mayoría de los gobiernos y administraciones se valen de dos tipos de ayudas muy distintos: los fondos estructurales, con los que se garantiza la continuidad de instituciones culturales fundamentales (museos, teatros, salas de concierto y orquestas, etc.), y las subvenciones, destinadas a la realización de proyectos específicos en período de tiempo concreto.

Mediante el desarrollo de este modelo hemos intentado, en paralelo con el indicador económico “Retorno de la Inversión” (RI) la creación de un indicador estándar denominado “Retorno de la Creatividad” (RC). El primero proporciona un porcentaje de retorno cuantitativo basado en el capital inicial invertido. Con el segundo observamos un panorama más amplio, en el que se tienen en cuenta elementos como los beneficios obtenidos de la creatividad invertida, los indicadores cuantitativos (por ejemplo, el número de asistentes a una representación teatral) o la evaluación de una propuesta creativa.

**4. Ciclos de vida**

Aunque las investigaciones cuantitativas no contemplan los diversos ciclos de vida por los que pasan las empresas dedicadas

a la creación, al menos proporcionan ciertas indicaciones acerca de su desarrollo a lo largo del tiempo así como de las necesidades de ayudas externas durante las diversas fases de su historia.

Pueden identificarse cinco etapas en todo ciclo empresarial (ver la figura 2).

**a. Fase 1. Preparación del terreno**

Durante esta etapa se lleva a cabo la adquisición de conocimientos así como la preparación necesaria para iniciar la actividad empresarial. A menudo, el proceso se lleva a cabo durante el período de formación, cuando los estudiantes se preparan para su carrera profesional tras graduarse.

**b. Fase 2. Inicio**

En el transcurso de este período, se integran los conocimientos adquiridos en el período de formación con los derivados de la incipiente actividad empresarial. Para que tenga éxito, se requieren nuevas experiencias así como un esfuerzo de adaptación.

**c. Fase 3. Asentamiento**

La empresa alcanza un primer grado de estabilidad. Las novedades, tan habituales al principio, han dado paso a un sentido de la adaptación basado en criterios prácticos. En esta fase, es imprescindible que las competencias se desarrollen de tal manera que pueda sacarse partido de cuantos “descubrimientos” se hagan.

**d. Fase 4. Desarrollo**

La empresa ha madurado y se halla en una situación mucho más estable. Durante este período, profundiza en su mantenimiento estructural y mejora su posición en el mercado.

**e. Fase 5. Interrelación**

La empresa debe expandirse en un entorno interconectado. En esta fase,

**Figura 2. Estructura de los apoyos que puede recibir un empresario del sector creativo y cultural**

Apoyos en el ciclo empresarial					
	Fase 1 Preparación del terreno	Fase 2 Inicio	Fase 3 Asentamiento	Fase 4 Desarrollo	Fase 5 Interrelación
Diseño de la empresa	novedad				
		adaptación			
			usabilidad		
				replicación	
					escalabilidad
Uso de TIC	creación		catálisis		conexión
Apoyo empresarial	Apoyo al empresario				
		Apoyo a la empresa			
	Apoyo municipal				
	Apoyo regional				
		Apoyo nacional			
		Apoyo sectorial			

Fuente: EACEA 2010

deben identificarse y seguirse los posibles caminos que garanticen el crecimiento continuo de la empresa.

#### 4.1 El modelo empresarial ABC (*Area-Building-Cultural*).

##### Interacción geográfica y creación de clústeres

Artistas, diseñadores y otros miembros del colectivo de creadores tienden a trabajar en estrecha relación con su entorno. Dicho de otro modo: forman clústeres culturales cuyos estratos cooperan de una manera muy distinta a como lo hacen otros colectivos que comparten una identidad distintiva (Bourdieu, 1979).

Apenas se han estudiado las características específicas de estos clústeres

culturales. Animada por el modelo del Amsterdam Breeding Ground, basado en la creación de factorías artísticas, la facultad de Bellas Artes de la Universidad de Utrecht ha iniciado un estudio coordinado y sistemático que pretende analizar la interacción entre los empresarios culturales, la importancia del espacio y el entorno geográfico de la empresa. La hipótesis de partida postula la existencia de un interés colectivo por combinar las actividades culturales y creativas en un entorno concentrado (es decir, urbano).

La evaluación de los resultados cubrirá cuatro aspectos distintos: las capacidades de aprendizaje del entorno físico (el lugar, el *casus loci*), las implicaciones culturales

del edificio, el grado de implicación de los interesados (el flujo de diversidad) y los nuevos modelos de negocio desarrollados mediante la interacción entre los empresarios y el entorno. La Comisión Europea ha acogido la idea con agrado y el proyecto comenzará en 2011.

#### **4.2 Responsabilidad social corporativa (RSC): relaciones entre sostenibilidad e industrias creativas**

En los últimos años, se ha concedido más importancia a la creación de una sociedad sostenible que al desarrollo y al crecimiento económico. El sector de las industrias culturales se han interesado por cuestiones relacionadas con el cambio climático, el futuro de los combustibles fósiles y la calidad de vida en todos los rincones de la Tierra, preocupaciones todas ellas que podrían resumirse con el lema *People, profit, planet* (“pueblo, provecho, planeta”).

En el informe de la OCDE publicado en 2008, el desarrollo sostenible se ha convertido en un tema omnipresente en los debates sobre economía creativa (Duisenberg, 2010). Para la OCDE, todo se resume en las tres premisas siguientes:

- a. Creación de consenso (proporcionar un foro de debate).
- b. Análisis estratégico (mediante estudios empíricos y recomendaciones para los gobiernos).
- c. Cooperación técnica (asesorar a los gobiernos en el desarrollo de economías creativas).

Un reciente estudio explicativo indicaba que la creatividad desarrollada en el seno de las industrias culturales será de gran importancia a la hora de alcanzar

los objetivos necesarios para un futuro sostenible (Huige, 2011). Asimismo, identifica un número de prácticas artísticas y afirma que los artistas, diseñadores y demás profesionales creativos deben hacer todo lo posible para lograr un entorno sano y ecológico, en el que se traten los materiales de forma sostenible y se disponga de una buena cadena alimentaria, tanto por lo que respecta a la producción como a la distribución. Huige indica además que estas industrias podrían producir de un modo más sostenible si escogiesen materiales más respetuosos con el medio ambiente, limitasen el consumo de energía y desarrollasen ejemplos de diseño sostenible.

#### **4.3 Los artistas como innovadores en contextos sociales y económicos**

A diferente escala, tanto los países miembros de la UE como la Comisión Europea se ven obligados a incentivar al máximo la innovación económica y social para competir con los países emergentes de América Latina y Extremo Oriente. Por lo que respecta a las ICC, es preciso hallar la manera de aprovechar todo su potencial creativo para desarrollar soluciones que respondan a los retos económicos actuales. El Gobierno neerlandés, en el debate sobre el estado de la nación celebrado en 2010, consideró las ICC como un sector de vanguardia capaz de acelerar la innovación social y económica, precedido tan sólo por las industrias de la alimentación y las ciencias de la vida. En diversos puntos, artistas y diseñadores se implican en el proceso de renovación y desarrollo de productos, servicios y procesos de producción industriales<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Véase: [www.ipcico.nl](http://www.ipcico.nl)

### **La asesoría artística, un servicio innovador para pymes y grandes empresas**

En colaboración con el Kunstenlab (Art-Lab) de Deventer, una localidad neerlandesa situada en el centro del país, nuestro grupo Art and Economics ha desarrollado un proyecto de asesoría artística para industrias. Para ello, se han organizado cinco encuentros en los cuales un artista visual se ha encargado de la supervisión de los procesos creativos de la firma contratante. La atención se centra en la creatividad desarrollada por el propio empresario, el entorno, la relación con el personal, los clientes y las perspectivas futuras.

A finales de 2010, se entregó una acreditación especial a los nueve artistas que terminaron el curso de formación. Todos los empresarios que tomaron parte en el proyecto se mostraron entusiasmados con la “supervisión creativa” y el apoyo recibido. Algunos han llegado a comentar: “El artista me ha enseñado a pensar de una manera mucho más independiente” o “Me ha animado a crear algo de la nada”.

Para el artista, la experiencia ha sido muy importante, ya que le ha permitido crear nuevas oportunidades de trabajo.

([www.kunstenaarcoach.nl](http://www.kunstenaarcoach.nl))

### **5. Creación de un programa de investigación: establecimiento de prioridades**

En respuesta al Libro Verde de la Comisión Europea (Hagoort Giep, 2010), hemos propuesto la creación de un fondo estructural para promover una investigación sistemática centrada en el sector de las empresas culturales. Dada la lentitud con que se lleva a cabo la recuperación económica en Europa y el estancamiento de las estrategias de innovación a causa de la situación financiera en varios miembros de la Unión, creemos que tal fondo es ahora más necesario que nunca.

En nuestra propuesta a la Comisión Europea, mencionamos las cuestiones siguientes:

1. Análisis sistemáticos y estudios comparados de modelos de negocio ya desarrollados (en relación con las TIC) en el sector de las ICC.
2. Modelos de crecimiento y desarrollo para las ICC orientados a las diversas fases de su trayectoria vital.
3. Características que debe poseer el liderazgo en cada una de las fases por las que pasan las organizaciones culturales y creativas, desde el inicio hasta su pleno desarrollo.
4. Modelos de evaluación y referencia relacionados con las competencias basadas en el retorno de creatividad (RC).
5. Factores de éxito y fracaso de las empresas en el contexto de la innovación social.
6. Las factorías artísticas como plataformas de innovación interdisciplinaria para las ICC.
7. Análisis de los factores determinantes para la promoción de las ciudades creativas (incluidas las diferencias regionales).
8. Colaboración entre las pymes y las corporaciones para el desarrollo de innovaciones más allá de sus fronteras.

Asimismo, tenemos en cuenta no solo a los estados miembros –que deben atender sus propias prioridades–, sino también a las regiones y a la Comisión, que como tal habrá de hacer todo lo posible por cumplir sus objetivos. Tan sólo pedimos que se preste atención a estas cuestiones, concebidas para ofrecer una contribución útil y fructífera a toda Europa, así como a la necesidad de emprender una investi-





Ivo van den Baar y Nicole Driessens, Estudio Wandschappen, Rotterdam.

gación que proporcione un conocimiento adicional, imprescindible para los agentes europeos implicados, con independencia de las diferencias nacionales y regionales. Hemos identificado tres prioridades.

1. La creación de una **plataforma de investigación dedicada a las empresas culturales** en la que puedan recogerse

ideas y experiencias, y compartirlas en un diálogo internacional. Los frutos obtenidos de las investigaciones realizadas hasta el momento se limitan a un número muy reducido de países de la Unión Europea (u occidentales, a lo sumo) y se hallan además muy dispersos. No abundan las iniciativas para emprender investigaciones algo

más innovadoras. La plataforma se implicará en el estímulo de este tipo de propuestas.

2. El desarrollo de **nuevos modelos de negocio para las pymes del sector cultural** se halla en su infancia. En la vida real, sobre todo a escala local y regional, las industrias culturales experimentan con modelos de negocio innovadores y formas de financiación alternativas, como las que se basan en las aportaciones del público. Es urgente recopilar todo el conocimiento desarrollado en esas nuevas prácticas y combinarlo con los análisis de los ciclos vitales de las empresas culturales.
3. En vista de la vitalidad que demuestran las pymes del sector cultural, es muy importante observar a las **empresas culturales en su contexto**, ya que, en el momento en que los creadores atraviesan los límites de sus estudios, sus talleres o sus locales de ensayo, la investigación requiere métodos diferentes así como una dotación financiera suplementaria. Por otra parte, el conocimiento adquirido dependerá de los resultados

obtenidos (siempre sostenibles) en la colaboración de las ICC con sus socios.

*Nobleza obliga:* la comunidad académica debe entrar en acción. Cambiar los esquemas de trabajo, informar de las propuestas de investigación y discutir acerca de los resultados obtenidos en el proceso sería tan sólo el principio, dado lo que podemos hacer conectados en línea.

En algunos casos, han podido verse buenos ejemplos de hasta dónde puede llegar la actividad de las empresas culturales. Baste señalar el congreso celebrado en Zaragoza en 2010, en el que estas cuestiones se trataron en la parte central.

Siguiendo estas propuestas, apenas esbozadas, el recién fundado International Academic Council for Cultural Entrepreneurship (IACCE) ha asumido el reto y prepara su primer congreso, previsto para marzo de 2012.

Será muy interesante escuchar las experiencias, estrategias y planes de los ponentes. Gracias al fruto de todas esas investigaciones, las ICC cobrarán un ímpetu renovado.

## Bibliografía

- BENHAMOU, F. 2003. Artist's labour markets. Towse R (Ed.). *Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- BOURDIEU, PIERRE. 1979. *La Distinction, critique sociale du jugement*. Paris: Minuit, 1979.
- DCMS. Agosto 2007. *An Assessment of Productivity Indicators for the Creative Industries*. London: DCMS, agosto 2007.
- DUISENBERG, EDNA DOS SANTOS. 2010. Creative Economy and its challenge for Europe. Hagoort G & Rene Kooyman (Ed). *Creative Grounds Report 2010*. Utrecht: Utrecht University/HKU, 2010.
- DUISENBERG, EDNA DOS SANTOS. 2008. *Creative Economy Report 2008*. Geneva: UNCTAD, 2008.
- EICHMANN, H. y REIDL, S. 2006. Baukultur Report 2006 in Erwerbstäti-

- gkeit in der Architektur – ein hartes Pflaster. [Online] 2006. [Cited: 25 08 2009.] [www.baukulturreport.at/index.php?idcat=48](http://www.baukulturreport.at/index.php?idcat=48).
- EICHMANN, H. y REIDL, S. 2006. Erwerbstätigkeit in der Architektur – ein hartes Pflaster. *www.baukulturreport.at/index.php?idcat=48*. [Online] 2006. [Citaat van: 25 08 2009.]
- European Commission. 2007. *Expectations on self-employment. Final Report*. Poland: European Commission, 2007. Leonardo da Vinci project No. 2204-2242.
- . 2010. *Green Paper; Unlocking the potential of cultural and creative industries*. Brussels: s.n., 2010. COM(2010) 183.
- European Commission; DG Employment and Social Affairs. June 2001. *Exploitation and development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalization*. Brussels: EU, junio 2001.
- HAGOORT, G. 2005. *Art management Entrepreneurial Style*. Utrecht: Eburon, 2005.
- . 2007. *Cultural Entrepreneurship. On the freedom to create art and the freedom of enterprise*. Utrecht: Utrecht University /HKU, 2007. Inaugural Lecture June 6.
- HAGOORT, G y KUIPER, G. 2009. *Return on Creativity: in search for a formula*. [book auth.] G & Rene Kooyman (Ed) Hagoort. *Creative Industries; Colourful Fabric in multiple dimensions*. Utrecht, the Netherlands: s.n., 2009.
- HAGOORT, G. y KOOYMAN, R. (Ed). 2009. *Entrepreneurial dimension of Cultural and Creative Industries, Progress and Interim Report*. Utrecht, the Netherlands: EACEA Study/HKU, 2009.
- HAGOORT, G. y KOOYMAN, R. 2011. *On the principles of cultural entrepreneurship. Balancing between imagination and financial profit*. Utrecht, the Netherlands: Utrecht University/HKU, 2011. (To be published).
- HAGOORT, G; KOOYMAN, R. y THOMASSEN, A. *Reaction on Green Paper July 30, 2010*. 2010. Utrecht/Auckland: s.n., 2010. IPM ref nr 77867 129061121110.
- HUIGE, John. 2011. *Research Agenda Creative Industries and Sustainability*. Utrecht, the Netherlands: HKU, 2011. (in print).
- KEA. 2006. *The economy of culture in Europe*. sl: European Commission KEA, 2006.
- KOOYMAN, R. (Ed). 2011. *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Utrecht, the Netherlands: Utrecht School of the Arts (HKU), 2011. (in print).
- . 2010. *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Utrecht, the Netherlands: EACEA Study/HKU Final Report, 2010.
- KOOYMAN, R. 2009 a. Minimize me. The Creative Industries: setting the research agenda. Giep Hagoort and Rene Kooyman. *Creative Industries; colourful fabric in multiple dimensions*. Utrecht, the Netherlands: Utrecht School of the Arts (HKU), 2009.
- . 2009 b. *The Dutch: being unnoticed. The Creative Economy Report revisited*. Utrecht: HKU, Utrecht School of the Arts, 2009. ISBN 978-90-71759-41-3.
- . 2009 c. *The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries. Preliminary Inventory of existing literature*. Utrecht, the Netherlands: EACEA Study/HKU, 2009. p. 27.

- . 2009 d. *The Entrepreneurial dimension of Cultural and Creative Industries; literature review*. Utrecht, the Netherlands: EACEA Study/Utrecht School of the Arts, 2009.
- MAARSE, D. 2009. Project Based Learning: the temperature of our bathwater. [boekaut.] G and Rene Kooyman (Ed) Hagoort. *Creative Industries, Colourful Fabric in Multiple Dimensions*. Utrecht: s.n., 2009.
- MONTMARQUETTE, C. y LÉVY-GARBOUA, L. 1996. *A micro-econometric study of theatre demand*. 1, sl: Journal of Cultural Economics, 1996, vol. 20.
- OSTERWALDER, A. 2010. On Business Model Innovation. [Online] 2010. [Citaat van: 12 04 2010.] <http://alexosterwalder.com>.
- R. & WENNEKERS, S. *Determinants and effects of new business creation using global entrepreneurship monitor data*. Sternberg, April 2005. 3, New York: Small Business Economics, April 2005, vol. 24.
- RUTH, TOWSE. 2004. Towards an economy of creativity? *Creative Industries; A measure for urban development?*. Vienna: FOKUS, 2004.
- SCHUMPETER, J.A. 1975. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper, 1975.
- SEN, B. *Grey literature for development: Some case studies*. 2007. 10, Antwerp: Grey Foundation in Information Landscape, GL9, 2007, Vol. 12. ISSN 1385-2308.
- SONDERMANN, Michael. feb. 2009. *Culture and Creative Industries in Germany*. Berlin: BMWI, feb. 2009.
- WIJNBERG, N. 2003. 'Awards' in the Arts. [boekaut.] R. Towse (ed). *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

Este artículo fue publicado en el volumen 3 de la Colección Ciudades Creativas (2011) de Fundación Kreanta correspondiente a las III Jornadas sobre Ciudades Creativas organizadas por la Fundación Kreanta el 26 y 27 de noviembre de 2010, en Zaragoza.