GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO
EOI Escuela de organización industrial

economía y desarrollo

gestión cultural

oportunidades y yacimientos de empleo

EOI 60 aniversario

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Vicedecano EOI

Enrique Ferro
Técnico de Investigación EOI

AUTORES

Elisa Blázquez Zarcero
Marce Solís Romero

Fundación Gaspar del Búfalo

Libro digital en:
http://a.eoi.es/gestioncultural
Enlace directo en:

ISBN
978-84-15061-64-9

DEPÓSITO LEGAL
M-35981-2015

© **Fundación EOI, 2015**

www.eoi.es

Madrid, 2015

EOI no se responsabiliza de los contenidos, informaciones aportadas u opiniones vertidas por los participantes en el libro, que son responsabilidad exclusiva de los autores.

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

"Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro"

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

ÍNDICE

Capítulo 1
DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN E HISTORIA DEL TÉRMINO "EMPRESA CULTURAL".. | 5 |
1. Evolución del término "Industrias Culturales" | 7 |
2. De la Empresa Cultural a la Empresa Creativa | 8 |

Capítulo 2
LAS EMPRESAS CULTURALES ANTE LA CRISIS. LA REVOLUCIÓN DIGITAL .. | 15 |
1. Trabajar en digital. Pensar en digital | 21 |
2. Reinvención de la industria cultural | 27 |
3. Innovación y creatividad en las empresas culturales | 29 |
4. Innovar la innovación | 35 |
5. El estado de las empresas culturales en España | 39 |

Capítulo 3
NUEVAS TENDENCIAS CULTURALES VS NUEVAS TECNOLOGÍAS E INTERNET. SECTORES EMERGENTES DE LA INDUSTRIA CULTURAL | 53 |
1. La obligada adaptación de las empresas culturales | 54 |
2. El nuevo consumidor es también productor: Los prosumidores | 56 |
3. Las plataformas culturales / Las plataformas culturales digitales. Incubadoras y coworking | 68 |
4. El caso de España. Formación y especialización | 101 |
5. Los trabajos más demandados en el ámbito de las empresas culturales digitales. Las profesiones con mayor proyección | 109 |
6. Videojuegos. Algo mas que un juego | 119 |

Capítulo 4
ENTREVISTAS A EXPERTOS | 157 |
1. Metodología sobre el proceso de selección y las entrevistas | 158 |
2. Entrevistas a expertos | 161 |

Capítulo 5

CONCLUSIONES (ENTREVISTAS A EXPERTOS) ..... | 245 |

1. Concepto de Empresa Cultural ..... | 246 |
2. Las diferencias de la Empresa Cultural ..... | 246 |
3. Fortalezas y debilidades de las Empresas Culturales ..... | 246 |
4. Sugerencias para mejorar el sector ..... | 247 |
5. Ventajas de las pequeñas empresas ..... | 248 |
6. Mecenazgo y Crodwfunding ..... | 248 |
7. Propiedad Intelectual / Derechos de Autor ..... | 249 |
8. Empresas Culturales en España: situación. ¿El entorno favorece? ¿Es fácil abrir una empresa? ..... | 249 |
9. El papel del estado en las Empresas Culturales ..... | 251 |
10. Creadores vs gestores ..... | 251 |
11. El artista y el mercado / Comercialización de la Cultura ..... | 252 |
12. El valor de la cultura / ¿El objetivo de las Empresas Culturales debe ser solo económico? ¿Deben reinvertir en cultura? ..... | 253
13. Constituir una Empresa Cultural. Formación adecuada. Incentivos. Ayudas. Información. Consejos ..... | 254 |

Capítulo 6

BIBLIOGRAFÍA. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. AUTORES CITADOS. ORGANISMOS. ENLACES DE INTERÉS ..... | 257 |

1

DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN E HISTORIA DEL TÉRMINO "EMPRESA CULTURAL"

> *"Todos los elementos de la industria cultural, existían mucho antes que ésta. Ahora son retomados desde lo alto y llevados al nivel de los tiempos. La industria cultural puede jactarse de haber actuado con energía y de haber erigido como principio la transposición —a menudo torpe— del arte a la esfera del consumo"* (Horkheimer y Adorno).

La enorme diversidad de enfoques existentes sobre el concepto empresas o industrias culturales obliga a centrar el origen del término, y lo haremos tomando como punto de partida el marco de estadísticas culturales de la UNESCO.

Las industrias culturales según la definición de la Convención de la UNESCO de 2005 son aquellas que «producen y distribuyen bienes o servicios que, en el momento en el que se están creando, se considera que tienen un atributo, uso o fin específico que incorpora o transmite expresiones culturales, con independencia del valor comercial ***que puedan tener". Además de los tradicionales sectores artísticos (artes escénicas y visuales, o patrimonio cultural, incluido el sector público), también abarcan el cine, el sector del DVD y el vídeo, la televisión y la radio, los juegos de vídeo, los nuevos medios de comunicación, la música, los libros y la prensa».***

Una revisión, también de la UNESCO algo posterior, concretamente de 2009, utiliza una definición más amplia del conjunto de las industrias culturales y creativas entendidas como: ***"Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial".***

Esta perspectiva pone el acento en los bienes, servicios y actividades de contenido cultural y/o artístico y/o patrimonial, cuyo origen es la creatividad humana, haciéndolo extensivo a las funciones necesarias de cada sector de la cadena productiva, que permite a dichos bienes, servicios y actividades llegar al público y al mercado. Este enfoque, por tanto, no se ciñe a describir la producción de la creatividad humana y su posterior reproducción industrial, sino que incluye y abarca otras actividades relacionadas con la labor creadora y que contribuyen a la realización y la difusión de los productos culturales y creativos.

Principales características de las industrias culturales y creativas

- Intersección entre la economía, la cultura y el derecho.
- Incorporación de la creatividad como componente central de la producción.
- Contenido artístico, cultural o patrimonial.

- Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

- Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades). Innovación y re-creación.

- Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar.

1. Evolución del término "Industrias Culturales"

Fueron dos filósofos alemanes, Theodor Adorno y Max Horkheimer, los que acuñaron el término industria cultural. El concepto aparece por primera vez en un artículo titulado "La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas ", escrito por ambos entre 1944 y 1947 y publicado en el libro "Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos ". En él se refieren a la capacidad que generó la economía capitalista, una vez desarrollados los medios técnicos, para producir bienes culturales de forma masiva.

El origen de la expresión "Industria Cultural" surge pues, en la década de los cuarenta, y corresponde a una visión marxista de la Escuela de Frankfurt, a la que pertenecían estos dos filósofos.

Según su propuesta, lanzada en este primer artículo, el concepto pretendía reflejar las transformaciones que se estaban produciendo en los medios de comunicación y el carácter industrial que estaba adquiriendo la difusión cultural.

En las teorías de Adorno y Horkheimer subyace una visión crítica y pesimista de los medios de comunicación (cine, radio, fotografía), que, en esos momentos empezaban a consolidarse en las sociedades desarrolladas. Ambos teóricos analizan principalmente la industria del entretenimiento en Estados Unidos, donde se encontraban exiliados los dos, como consecuencia del avance del nazismo en su país natal.

Adorno y Horkheimer establecen, con esta conceptualización muy crítica de las producciones culturales difundidas por los medios de comunicación, una clara jerarquización negativa respecto de las obras de arte tradicionales, así como del condicionamiento que esto supone para los artistas que las producen.

2. De la Empresa Cultural a la Empresa Creativa

En las últimas décadas, y tras el espectacular desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, se ha abierto una nueva vía de reflexión basada en parámetros mucho más económicos que filosóficos de las llamadas "Industrias Culturales". Así, y con la emergencia del capitalismo financiero y el modelo neoliberal, el concepto de industria cultural, se amplía a uno con mayor connotación económica, política y de desarrollo social, el de industrias creativas. Este nuevo término se menciona, por primera vez, en 1980 en Australia, pero se desarrolla en el Reino Unido durante el primer gobierno de Tony Blair. Surge como una estrategia política para abrir nuevos frentes de trabajo, desarrollar nuevos mercados y permitir la inclusión social. Concretamente el "salto" conceptual de las Industrias Culturales a las Industrias Creativas surge, según recoge el libro "Industrias de la creatividad "editado por la EOI, dentro del marco de la llamada Tercera Vía, expresada por los Laboristas bajo la dirección de Tony Blair. El informe "*All our futures: Creativity, Culture & Education*", publicado en 1999, asegura que el objetivo es el de "*maximizar el impacto económico de las industrias creativas británicas del Reino Unido*" y, para ello, deben implicarse los Departamentos Ministeriales del Tesoro, del Comercio Exterior, de la Industria, de la Cultura y de la Educación. Se pretendía, según Schlesinger (2007), desplazar la Cultura por la Creatividad.

A renglón seguido, el Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes del Reino Unido definió a las Industrias Creativas como ***"aquellas industrias cuyo origen es la creatividad, talento y habilidades, y que tienen un potencial para la creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual"*.**

El concepto de "Industrias Creativas" suponía la toma en consideración de un conjunto de sectores más amplio que el que se adjudicaba a las Industrias Culturales. Visto así, formarían parte de las Industrias Creativas todos los sectores que componían las Industrias Culturales más otros, como la publicidad y la arquitectura.

Además, concluye el estudio de la EOI, debemos tener las puertas abiertas porque, con los sucesivos y drásticos cambios tecnológicos que se seguirán produciendo, se irá incrementando, constantemente, el número de industrias creativas (como en su día aparecieron las del *software* libre y las correspondientes a los sistemas multimedia y archivos de formato digital). Eso, sin contar que también aparecerán otras industrias, ya no tanto por la aplicación directa que se haga de las nuevas tecnologías, sino por la redefinición que las mismas provocarán en los modelos de negocio empresariales.

La aceptación del término Industrias Culturales se afianzó en la Cumbre de Lisboa celebrada en el año 2000. En esta reunión se proclamó la necesidad de establecer un mapa de Industrias Creativas y de llevar a cabo un estudio sobre "*los caminos a través*

de los cuales la creatividad, las industrias creativas y los socios públicos y privados del sector cultural contribuyesen al impulso de la economía europea, del potencial social y cultural y del cumplimiento de los objetivos" (UE, 2006).

El concepto cuajó, y fue implantándose con fuerza gracias a las aportaciones teóricas de algunos reconocidos expertos como Graham Drake, Richard L. Florida y Paul Roberts, que incluyen mucho más que la producción de contenidos para los medios tradicionales (diarios, revistas, televisión abierta de pago, cine, radio o publicidad) o para los medios digitales, como Internet, periódicos y revistas on-line, televisión y radio digital, móviles, Ipods. Esa es solamente, aseguran ellos, una parte de las industrias creativas que actualmente integran la Economía de la Cultura. Las industrias creativas incluyen además, todas las formas artísticas, desde la alta cultura a la más popular, como la artesanía, el diseño, el patrimonio cultural, el turismo cultural, los equipos culturales (museos, teatros, cines), o el trabajo conjunto de la cultura, el turismo y la educación como medio de llegar a un desarrollo sustentable.

Dado el maremágnum de definiciones, y como consecuencia también de tratarse de un mundo en evolución continua, recogemos, al igual que la EOI hace en el estudio anteriormente mencionado, la propuesta hecha en 2006 por la Unión Europea que establece las siguientes definiciones:

- *Sector Cultural:* Productor de bienes y servicios no reproducibles orientados a ser consumidos "in situ". Comprende las siguientes actividades: Pintura, Escultura, Diseño, Fotografía, Mercado del Arte y Antigüedades, Opera, Teatro, Danza, Circo, Patrimonio, Bibliotecas y Archivos.

- *Industrias Culturales*: Productor de bienes culturales orientados a una reproducción y difusión masiva y a la exportación. Comprenden las siguientes actividades: Libro, Cine, Discos, Radio, Televisión y Prensa.

- *Industrias Creativas*: La cultura pasa a convertirse en un input creativo para la producción de bienes y servicios no culturales. Es decir que el uso de los recursos culturales en los procesos de producción y consumo se convierte en una fuente de innovación. En cuanto a las actividades que componen dichas Industrias Creativas la UE se ve incapacitada para citarlas con precisión y propone a título indicativo el Diseño, la Arquitectura y la Publicidad.

Por su parte, la Agencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNCTAD), en su Informe de 2008, se refiere a las Industrias Creativas como un nuevo paradigma del desarrollo en el que las Industrias Culturales son el "corazón" de las Industrias Creativas.

Pero el debate no ha concluido y las nuevas aportaciones son frecuentes y abundantes. Algunos de los más activos teóricos de la economía y las nuevas tecnologías siguen profundizado en el tema.

Braun Lavanga, en 2007, define las industrias creativas como ***"aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad individual, la habilidad y el talento, y que tienen potenciales para la creación de empleo y trabajo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual "***.

Luis Alfonso Albornoz, docente del Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III de Madrid. Da otro paso adelante y marca la diferencia de las Industrias culturales digitales: ***"más allá de las singularidades, el encuentro entre las industrias culturales, es decir, de aquellas industrias productoras de creaciones que utilizan los tres grandes sistemas simbólicos conocidos: sonidos imágenes y letras (Ramonet, 2000), y las redes digitales da como resultado multiplicación de la producción, distribución y modalidades de consumo de los productos culturales. Asimismo, la emisión de noticias, películas, libros, canciones... a través de cables, satélites, telefonía móvil, Internet o multiplex hertziano (para la televisión digital terrestre), vienen, qué duda cabe, a modificar las condiciones de producción y, por consiguiente, al conjunto de nuestras sociedades".***

Álvaro Romero Mena, profesor en el Campus Universitario EUSA de Sevilla, afirma ***"me interesa diferenciar el concepto de empresa cultural, sobre todo por el formato de tipo de trabajo que hacen. La industria cultural se divide en dos, la que se dedica a la gestión y distribución de la cultura y la estrategia cultural, y la que se centra en la creación. Son semejantes pero tienen cualidades distintas, yo procedo de la primera y me definición es aquel tipo de empresa que ofrece un servicio o producto fundamentalmente cultural y social y que se encarga de transformar el valor del territorio, los valores diferenciales del territorio y convertirlos en productos usables, productos de consumo para el público, la puesta en valor de un activo y convertirlo en consumible por la sociedad".***

Pero Romero Mena, licenciado en Bellas Artes, va más lejos y asegura que ***"hay que diferenciar entre el creador de contenidos y el creador artístico, un pintor cuando crea su pintura, no puede estar supeditado al mercado, o un artista al público, quien está supeditado es el producto, por eso hay que distinguir entre industria cultural e industria creativa. La industria cultural crea productos, la creativa crea obras, y la obra no puede estar sometida al mercado, para mí es un matiz importante. Muchos artistas creen que al hablar de comercialización se habla de su obra, y no es eso, se habla de eventos, de productos culturales, una exposición no es una obra de arte, es un conjunto de obras que se venden, una obra de teatro implica un proceso de pro-***

ducción, lo mismo que una película. Tenemos que saber diferenciar entre procesos creativos y procesos de gestión y creación de productos".

Remedios Zafra. Doctora en Arte de la Universidad de Sevilla durante la II conferencia de la cultura (Pamplona marzo 2015) habló sobre ***"La transformación de la industria cultural y nuevas alianzas". Los mecanismos necesarios, dijo, debieran ayudarnos a crear lazos por fin "desacomplejados" y productivos con las empresas e industrias culturales, lazos ágiles con la investigación en la universidad, apostando por la creatividad y la innovación, favoreciendo desde ellos la ideación de imaginarios comprometidos con la diversidad y la igualdad. Haciendo conversar por ejemplo a artistas con empresas (introduciendo al otro allí donde se desea un cambio, una re imaginación política). No podemos obviar la oportunidad y potencia de las políticas culturales convertidas en posibilidad transformadora y generadora de alternativas para superar los graves problemas sociales y económicos que vivimos. En ese sentido, las políticas Culturales debieran valorar su importante papel en la generación de tejido productivo, promoviendo nuevas industrias, estableciendo alianzas sin complejos a la hora de producir artefactos e ideas; inventando, transvasando contenidos, conversaciones y metodologías de los distintos ámbitos de la industria creativa abriendo la posibilidad a la experimentación y a la investigación.***

En ese mismo encuentro, celebrado en marzo de 2015 en Pamplona, se elaboró un diagnostico que recoge en su línea 5 de acción ***"el establecimiento de fórmulas de cooperación entre el sector cultural y otros sectores productivos que permitan canalizar su creatividad y capacidad de innovación en su desarrollo a través del incremento de la capacidad competitiva de sus productos".***

*La línea de acción 6 propugna también "****el fomento de la solvencia del sector cultural que permita una mayor capacidad competitiva, promoviendo el desarrollo de procesos de eficiencia empresarial fomentando la profesionalización de la gestión cultural".***

En otro apartado del documento, se propone ***"fomentar el crecimiento y consolidación de un tejido empresarial y del tercer sector, que impulse el desarrollo de la cultura".***

También el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el Libro Verde «Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas» COM (2010) se refiere a las industrias culturales de las que dice que ***"Un primer paso para la medición de la contribución económica de las ICC es la necesidad de definir las actividades que están englobadas dentro del sector. No es una tarea fácil debido a la divergencia de enfoques que existen en la literatura. El carácter pluridimensional de la cultura y la creatividad dificulta la definición de un enfoque único para su análisis: en un extremo están quienes circunscriben la creatividad al único ámbito de las actividades cultu-***

rales; y en el extremo opuesto están quienes consideran que todas las industrias son creativas por su propia naturaleza. El problema de establecer los límites del sector está igualmente relacionado con un problema de «percepción», ya sea esta «interna» (actores del sector que no se perciben como elementos de una misma «industria» específica) o «externa» (sociedades que no reconocen la pertenencia específica a un sector de quien opera en las industrias culturales y creativas) (Comisión Europea, 2010).

Como puede comprobarse, durante mucho tiempo se ha hecho un tratamiento del sector de la cultura considerando solo las industrias culturales tradicionales, tales como cine, música, medios de comunicación (prensa, radio y televisión) así como los campos tradicionales de las artes (artes escénicas, artes visuales y el patrimonio). Sin embargo, con el tiempo han sido numerosas las organizaciones (entre ellas la Comisión Europea, UNESCO, NESTA y TERA Consultants) que han ampliado el ámbito de actuación de la cultura a otras actividades como diseño, arquitectura y publicidad, consideradas como industrias creativas, dando lugar a un enfoque más amplio de la cultura al referirse en sus trabajos a las industrias culturales y creativas y reflejando de esta manera la diversidad cultural existente.

La Comisión Europea (2010) adopta este último enfoque, aunque mantiene una distinción entre «cultura» y «creatividad». Para las industrias culturales utiliza la definición de la Convención de la UNESCO de 2005 que las identifica con las actividades que "*producen y distribuyen bienes o servicios que, en el momento en el que se están creando, se considera que tienen un atributo, uso o fin específico que incorpora o transmite expresiones culturales, con independencia del valor comercial que puedan tener. Además de los tradicionales sectores artísticos (artes escénicas y visuales, o patrimonio cultural, incluido el sector público), también abarcan el cine, el sector del DVD y el vídeo, la televisión y la radio, los juegos de vídeo, los nuevos medios de comunicación, la música, los libros y la prensa".*

En cuanto a las industrias creativas, el Libro Verde las define como "aquellas que utilizan la cultura como material y tienen una dimensión cultural, aunque su producción sea principalmente funcional. Entre ellas se incluyen la arquitectura y el diseño, que integran elementos creativos en procesos más amplios, así como subsectores tales como el diseño gráfico, el diseño de moda o la publicidad». El Libro Verde deja al margen actividades como el turismo o las nuevas tecnologías, aunque reconoce que tienen una vinculación clara con las ICC".

La Fundación Ideas también ha aportado su punto de vista sobre la evolución y desarrollo del sector. Su estudio se plasma en el informe "Las industrias culturales y creativas. Un sector clave de la Nueva Economía ". Mayo 2012 Para los responsables del informe

este es el concepto y medición para catalogar las industrias culturales y creativas • El término industria cultural se refiere a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que contienen intangibles y que son de naturaleza cultural.

Las industrias culturales incluyen tradicionalmente los sectores editorial, audiovisual (televisión, cine, multimedia, etc.), artes escénicas, patrimonio, artes visuales y artesanía.

El término industria creativa supone un conjunto más amplio de actividades, aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo sustancial.

Las industrias creativas incluyen a las industrias culturales tradicionales y otras actividades como el diseño industrial, la producción de software, la arquitectura y la publicidad.

En conclusión, y volviendo de nuevo al estudio de la EOI, Industrias Creativas ***"parece evidente que no hay un consenso en el ámbito de la política económica sobre el significado de industrias creativas, o industrias culturales, ni sobre la relación exacta entre ambos conceptos. Pero si podemos afirmar rotundamente que existe consenso sobre la importancia de las industrias creativas dentro de la economía de los países más avanzados, tanto por la proporción que representan sobre el producto interior bruto como en sus valores absolutos y relativos de empleo, así como por su vivo ritmo de crecimiento".***

Cabe destacar, en este sentido, los trabajos de Florida (2002) que intentan demostrar que la competitividad de las Naciones se fundamenta en la creación de una "Clase Creativa" que comprende personas empleadas en sectores de la Ciencia e Ingeniería, Investigación y Desarrollo, industrias intensivas en Tecnología y otras ramas relacionadas con las Artes y basadas en Conocimiento. Dicha "Clase Creativa" se "constituye en torno a lo que Florida denomina "las tres T del desarrollo económico": Tecnología, Talento y Tolerancia.

Por último, no querríamos cerrar este capítulo dedicado a la evolución del término industrias culturales hacia el más amplio y en constante ampliación, de industrias creativas, sin dar cabida a una nueva y pujante opción, los llamados "emprendedores sociales", Diego Hidalgo, Fundador y presidente de FRIDE y vinculado a numerosas fundaciones internacionales lo refleja muy bien en el prólogo del libro "Como cambiar el Mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas" escrito por David Bornstein, "***el mundo en estos albores del siglo XXI,*** dice Hidalgo***, es más difícil, complejo y peligroso que en la última década del XX. Vivimos en un momento de graves crisis, de catástrofes que acechan en el horizonte más o menos lejano.***

Cuando examinamos la historia de la Humanidad vemos que ha sido siempre incapaz de prevenir la crisis, y ha reaccionado demasiado tarde. El déficit de liderazgo que padecemos hace que el pesimismo se agrave. Frente a la incapacidad de los líderes y la inadecuación de las instituciones de gobierno internacional para enfrentarse con éxito a los problemas y atender a los menos favorecidos, una tendencia histórica, profunda y benéfica ha ganado impulso y poder y está extendiéndose por todo el mundo. Se trata del creciente papel y protagonismo de la sociedad civil, ayudada por la transformación del sector privado. Los empresarios, el descubrimiento de las nuevas tecnologías y las nuevas ideas están cambiando el mapa corporativo, surgiendo los emprendedores sociales, es decir personas que han decidido asumir los problemas del mundo buscando soluciones nuevas, creativas y eficaces. Estas empresas tienen en común la búsqueda de un valor añadido a nuestra sociedad. Un nuevo paradigma “.

2

LAS EMPRESAS CULTURALES ANTE LA CRISIS. LA REVOLUCIÓN DIGITAL

Desde que la cultura genera beneficios económicos y su principal recurso y su materia prima es ilimitado y sostenible, su expansión en el mundo de la empresa ha crecido notablemente y son muchas las Empresas Culturales que ofrecen nichos diferentes de empleabilidad y posibilidades de emprendimiento. Las bondades económicas ya se han demostrado sobradamente mediante todo tipo de estudios y resultados. Sin embargo la crisis económica ha frenado (aunque no más que otras industrias) su expansión y como consecuencia su capacidad de crear empleo y desarrollo.

La globalización de la economía así como la revolución digital han otorgado un papel central a las Empresas Culturales. Estas industrias se han convertido en un sector estratégico para el desarrollo productivo, la competitividad y el empleo, pero también para la circulación de la Información y los conocimientos. Pero ya antes de que llegara esta revolución digital llegó la economía de la innovación que estableció algunas de las bases con la que luego se ha trabajado en el mundo digital de la empresa.

Fue el economista Joseph A. Schumpeter, el primero en hacer ver los efectos de la innovación como herramienta imprescindible para el desarrollo empresarial y los sistemas económicos. Para Schumpeter la innovación llega a convertirse en el motor interno del desarrollo económico. En esta importante transformación empiezan a tomar forma las nuevas mercancías productivas compuestas tanto por componentes materiales como inmateriales. Y es aquí donde empieza a considerarse a las universidades como nuevos centros de producción de conocimientos. Estableciéndose así acuerdos fundamentales entre la empresa y la universidad. Más tarde serán otros sectores de la sociedad los que también se incorporen al mundo empresarial gracias sobre todo al gran desarrollo de las herramientas tecnológicas en esta era. Toda la sociedad puede y debe formar parte de los procesos de construcción de una empresa en sus vertientes de innovación y creatividad.

El sociólogo y especialista en innovación Igor Calzada, considera que «la creatividad es un capital económico, social y cultural del que hay que apropiarse», declarando así a la creatividad como un importante e imprescindible recurso.

En marzo de 2000 en el Consejo Europeo de Lisboa se establecen las primeras bases de la nueva economía para la UE dando prioridad al conocimiento y la innovación para lograr en lo económico más competitividad y dinamismo del mundo, “capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”.

El "Manual de Oslo"[1] define la innovación como «la introducción de un producto (bien o servicio) nuevo, o significativamente mejorado, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores».

La continua incorporación del conocimiento y la innovación a todos los sectores económicos, y no solo a los mas unidos a lo digital o .com ha generado cambios sustanciales en el entramado de las empresas y por supuesto en las relaciones sociales. El mercado de trabajo se ha visto afectado así como otros contenidos directa o indirectamente relacionados y en suma las relaciones del individuo con su más cercano entorno. En definitiva, se está generando en la construcción de la *sociedad del conocimiento* gracias a la innovación y su aplicación a la economía.

En la actualidad y haciendo un somero repaso a la situación de España respecto a la implantación de la innovación en su economía hay que señalar que aún existe mucha distancia con los ocho países que componen el *ránking* de desarrollo del sector TIC (los cuatro grandes de la UE, EE.UU., Japón, Suecia y Finlandia). Fundamentalmente es el bajo desarrollo del sector exterior de nuestro país el que nos hace estar tan separados del resto de nuestros aliados de la UE. Si establecemos una comparación se concluye que el desarrollo de "la demanda de los bienes y servicios resultantes de la aplicación económica de las Tecnologías de la Información y la comunicación está mucho más avanzada que el desarrollo de la oferta, representada por el indicador de desarrollo económico del sector TIC. Según el estudio de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) titulado "La economía del conocimiento: paradigma tecnológico y cambio estructural". En este trabajo de los profesores Jordi Vilaseca, Joan Torrent y Ángel Díaz afirman también que "España, en lo que respecta al desarrollo de la sociedad de la Información, el conjunto de la sociedad está claramente más avanzada que el sector empresarial, tal como se ha observado en el análisis del indicador relativo al desarrollo económico del sector TIC".

Sobre el tema que nos interesa y principal motivo de esta publicación, la Empresas Culturales y su relación con la innovación, en la última edición del Manual de Oslo se muestra un interés especial por los llamados conceptos intangibles, referidos en este

[1] MANUAL DE OSLO Publicación de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) que con el título de "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica" es un referente importante para el análisis y recopilación de datos sobre innovación tecnológica, a modo de guía, define conceptos y clarifica las actividades que forman parte del proceso de innovación, así como los tipos de innovación y el impacto de dichas innovaciones en el desempeño de la organización, avanzando así en el conocimiento del proceso global. La actualización y uso de este manual contribuye a la implantación de una cultura tecnológica actualmente en desarrollo constante.

caso a «capital intelectual», «capital social», «capital relacional» y «capital estructural». Conceptos todos que forman parte de las actividades innovadoras de nuestras Empresas Culturales. Empresas catalogadas como innovadoras por Oslo y que son vistas como dinamizadores económicos "capaces de suplir las demandas sobre los valores emocionales y sociales que tienen los diferentes productos, más allá del valor funcional que *de facto* va a estar cubierto" (Eusebi Nomen, director de la Cátedra ESADE de Análisis de Activos Intangibles).

Las Empresas Culturales están catalogadas como innovadoras y son vistas como dinamizadores económicos capaces de suplir las demandas sobre los valores emocionales y sociales que tienen los diferentes productos.

Como resumen y conclusión, la innovación está transformando las bases económicas de nuestro sistema y se está convirtiendo en uno de los motores básicos de la modernización económica y social. Y aunque la crisis financiera y económica de 2008 ha frenado la inversión necesaria para que el avance vaya al ritmo que Europa necesita para completar todo el proceso de innovación y conocimiento; todos lo indicadores señalan que precisamente la innovación debe contemplarse como parte del plan de recuperación económica y uno de los escudos principales para hacer frente a la crisis económica.

La innovación nace en la mayoría de los casos de las ganas de experimentar y de la necesidad de arriesgar.

La innovación nace en la mayoría de los casos de las ganas de experimentar y de la necesidad de arriesgar. Y es en la enseñanza donde más esfuerzo deben hacer las administraciones públicas llevando a cabo una mayor relación entre el sistema educativo y las empresas y adaptando los planes de estudios y currículos a las necesidades del sistema económico y productivo. Todo el conocimiento que genera la universidad debe ser transferido al tejido empresarial. Las nuevas tecnologías son un potente y eficaz acelerador de la innovación por lo que se debe apostar claramente por su desarrollo y su acercamiento a todos los sectores de la sociedad, facilitando su uso y conocimiento desde la escuela y desde el trabajo.

La innovación debe contemplarse como parte del plan de recuperación económica y uno de los escudos principales para hacer frente a la crisis económica.

Se estima que las industrias culturales y creativas contribuyen en torno al 3,4% del PIB mundial, y entre el 2% al 6% del PIB de numerosas economías nacionales: 2,6% del PIB de la Unión Europea, con cinco millones de empleados en el sector; 4,5% del PIB en los países del MERCOSUR (promedio). En la República Popular China, la contribución

alcanza al 2,15% con una tasa de crecimiento anual en torno al 7%. Si bien estas cifras responden a metodologías de cálculo diferentes, son indicativas de la importancia económica y comercial de este sector.

Desde que en 1994 Australia introduce el término "sector creativo" para ir más allá de lo que hasta ahora se conocía como la industria cultural, han sido muchos los países que también han ampliado este concepto para incluir en él sectores y subsectores que hasta entonces no parecían formar parte de ese extenso paraguas denominado cultura.

Bajo esta denominación de industria creativa o cultural se incluyen sectores amplios de la economía de la cultura fundamentalmente con estructuras de pequeñas empresas, autónomos y gestores o agentes culturales independientes. En nuestro país el tejido empresarial cultural lo componen especialmente este tipo de negocios pequeños y medianos, que aún sin ser grandes empresas si es importante el valor total que aportan a la economía del país. Estas pymes poseen un valor intrínseco primordial: el talento, la creatividad. Materia prima fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas culturales. Pero talento sin medios en el mundo empresarial no funciona. Falta aún la capacidad empresarial para invertir y avanzar. Así el *Department for Culture Media and Sports* define a las industrias creativas como aquellas industrias donde la base es la creatividad individual, las habilidades y el talento. Pero que además crean beneficios y empleo a través de la de la propiedad intelectual.

Talento sin medios en el mundo empresarial no funciona

Con la llegada al poder en Inglaterra de Tony Blair al final de los años 90, las industrias culturales adquirieron un mayor estatus político y presupuestario al empezar a ser consideradas como un importante motor económico del país. Otros países occidentales siguieron este camino de reconocimiento a la industria de la creación como parte de su desarrollo económico.

Dependiendo del enfoque, se puede hablar de industria artística, industria de arte, industria del conocimiento, industria de contenido, industria de entretenimiento, industria de la imaginación, industria de ocio, industria de media, industria basada en propiedad literaria o artística o industria basada en los derechos de autor.

Cuando llega la crisis que padecemos a Europa, la cultura como no podía ser menos se resiente al igual que el resto de las industrias. Se recortan notablemente las inversiones y se restringe el apoyo público que venía recibiendo. El consumo baja y como consecuencia de todo ellos se cierran empresas y baja el índice en empleabilidad en el sector.

El mundo de la cultura asiste pues "*a un desconcierto creciente, caracterizado por la fragilidad de las estructuras sobre las que se asentaba su financiación*" (JA Rubio Arostegui. Director del Departamento de Artes Escénicas. Facultad de las Artes y las Letras Universidad Antonio de Nebrija).

Una vez pasados los primeros años de la crisis se comprueba que el sector cultural no ha resultado tan afectado como el resto de la empresas. La cultura a pesar de la desaceleración de la economía, incluso comienza a convertirse en un elemento estratégico, como demuestra el hecho tangible del aumento de la aportación al PIB nacional.

La cultura resiste a pesar de todo, y la crisis curiosamente nos empieza a servir para algo positivo, aunque a largo plazo. La crisis pone de manifiesto debilidades importantes en las estructuras de las empresas culturales. Y uno de los primeros "agujeros" descubiertos es la falta de formación, reciclaje, y especialización que tienen nuestras empresas culturales. También nos faltan instrumentos más válidos y actualizados y por supuesto infraestructuras más modernas y actuales. Ingredientes todos ellos imprescindibles para salir de crisis primero, y para lograr un progreso extenso en el tiempo y en la calidad después.

También se hace necesario una mayor autonomía respecto a los poderes públicos con el fin de conseguir más independencia empresarial, y pensar en mercados globales y no tanto en locales. Todos estos cambios son inevitables y todos pasan por adaptarse a las nuevas tecnologías y a trabajar en internet.

El reto y el objetivo inicial es buscar los mecanismos necesarios para transformar esas debilidades en nuevas herramientas y oportunidades, que nos permitan sacar provecho a la creación, con el fin de volver a generar negocios y empleo en este sector de las industrias culturales.

El reto es buscar los mecanismos necesarios para transformar esas debilidades en nuevas herramientas y oportunidades.

Las transformaciones digitales que están suponiendo estos nuevos tiempos de crisis pero también de evolución constante harán que la cultura y las empresas de este sector trabajen más pensando, como ya hemos dicho, mas en global que en parcial.

El carácter universal de la creación facilita más que en otros sectores su crecimiento y expansión. La transversalidad de la cultura con el turismo, la comunicación y otras industrias convierten a las empresas culturales en motores fundamentales para la innovación económica y social.

Muchas empresas de sectores económicos diferentes necesitan, directa o indirectamente, de la industria cultural para su desarrollo. El papel relevante que tienen y va a tener las llamadas empresas creativas en todo el mundo es imparable.

El papel relevante que tienen y va a tener las llamadas empresas creativas en todo el mundo es imparable.

Pero antes de continuar dejemos claro a que nos estamos refiriendo como hablamos de Empresas Culturales, aunque ya en el primer capítulo se habla extensamente de ello. Según hemos visto la definición más adecuada sería que Empresas Culturales son aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial. Se puede afirmar que son el "centro de la economía creativa". Abarca todos los ámbitos de economía, cultura y tecnología, focalizándose en la importancia de los servicios y del contenido creativo. Existe una vinculación de la cultura con la economía gracias a estas empresas culturales, que mercantilizan el tiempo, la cultura y la experiencia de la vida.

En lo referente a la tipificación de las actividades creativas, la Escuela de Organización Industrial (Fernández et al., 2010) propone la siguiente clasificación:

GRÁFICO 1
Actividades creativas

- **Artes Auditivas: Música** → Discos, Radio.
- **Artes Visuales: Expresión Artística** → Pintura, Diseño, Escultura, Arquitectura, Moda, Artesanía, Grabado, Joyería, Fotografía, Restauraciones.
- **Artes Simbólicas: Editorial** → Libros.
- **Artes Mixtas: Producción** → Ópera, Representaciones teatrales, Danza, Cine, Televisión, Videojuegos.
- **Festivales y otros:** Espectáculos culturales, Parques de diversión, Deporte.

1. Trabajar en digital. Pensar en digital

Parece evidente que la era digital no tiene marcha sino más bien al contrario, los cambios avanzan a toda velocidad en un proceso de total transformación digital. Ni los profesionales, ni las empresas pueden perder tiempo y conocimientos para adaptarse a los grandes cambios tecnológicos.

La transformación digital en la que nos vemos inmersos debe servir también y al mismo tiempo para la transformación digital del talento. Es una oportunidad de mejorar nuestro entorno de trabajo, una oportunidad de aprender, de aprender a aprender, de adaptarse a lo nuevo y diferente y que a la vez sirva para evolucionar y avanzar.

Si el reto es digital, necesitamos hacerlo con herramientas digitales y con profesionales competentes digitales.

Todos los cambios que se están produciendo en estos momentos no solo están afectado a las empresas; también están modificando las costumbres y los usos de los consumidores y por supuesto sus hábitos de consumo cultural.

Las nuevas tecnologías y la globalización cultural está cambiando notablemente al hasta ahora conservador cliente de cultura y de ocio. Y consecuentemente alterando también y mucho la dinámica productora de las empresas, negocios y el mercado de la cultura. Es de tal dimensión el cambio que el consumidor en muchos casos está caminando por delante de las empresas y obligándolas a un cambio radical en la propia concepción del negocio y en las herramientas a utilizar. Es necesario que tanto empresas como profesionales se adapten lo antes posible a todo lo que conlleva la nueva cultura digital.

Es de tal dimensión el cambio que el consumidor en muchos casos está caminando por delante de las empresas culturales y obligándolas a un cambio radical en la propia concepción del negocio y en las herramientas a utilizar.

La consultoría internacional *RocaSalvatella* afincada en España y especializada en la transformación digital de los negocios, prestando sus servicios a grandes empresas y a sus directivos en los retos que comporta la digitalización; ha lanzado hace poco un estudio interesante, claro y práctico sobre las principales competencias digitales que un profesional debe tener para alcanzar el éxito en el mundo de las empresas digitales. La mayor parte del estudio está basado en experiencias de la propia consultoría.

El estudio se llama “8 competencias digitales” y estás son las ocho, que en este caso que hemos resumido para esta publicación:

1.1. Conocimiento digital

Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital. Para mejorar las funciones administrativas o añadir la cultura del dato en nuestro negocio.

- Utilizar de forma eficiente recursos y herramientas digitales.
- Hacer uso de herramientas y medios digitales en su desarrollo profesional.
- Comprender la hipertextualidad y multimodalidad de los nuevos medios digitales.
- Integrar las nuevas lógicas digitales en su trabajo profesional.
- Usar herramientas digitales para el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación.
- Gestionar de manera apropiada la identidad digital corporativa y propia.
- Intervenir de forma responsable, segura y ética en entornos digitales corporativos o propios.
- Evaluar críticamente prácticas sociales de la sociedad del conocimiento.

1.2. Gestión de la información

Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales. La gestión de la información y su transformación en conocimiento es una de las principales bases de las empresas culturales. Una acertada gestión y saber ofrecerla de manera adecuada es primordial para el desarrollo tanto creativo como empresarial.

- Navegar por Internet para acceder a información, recursos y servicios.
- Realizar búsquedas eficientes en Internet que le permiten obtener información relevante para sus objetivos.
- Obtener información en tiempo real y en cualquier lugar.
- Saber suscribirse a contenidos relevantes para sus objetivos y monitorizar la Red en busca de información clave.
- Guardar y almacenar de manera organizada la información digital para favorecer su posterior localización.

- Localizar y distinguir nuevas fuentes de información y combinarlas con las ya existentes.
- Evaluar la calidad, la fiabilidad, la pertinencia, la exactitud y la utilidad de la información, los recursos y los servicios obtenidos en la red.
- Sistematizar y utilizar la información y conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados obtenidos.

1.3. Comunicación digital

Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales. Las redes sociales están resultando muy eficaces para la difusión de nuestros productos, para conocer los hábitos de los consumidores e interactuar con ellos.

- Comunicarse de forma eficiente de manera asíncrona.
- Participar activamente en conversaciones y debates online realizando aportaciones de valor.
- Comunicarse de forma eficaz y productiva con sus colaboradores utilizando medios digitales.
- Comunicarse de forma eficiente de manera síncrona online.
- Generar contenido de valor y tener opiniones que ayudan a generar debate.
- Participar proactivamente en entornos digitales, redes sociales y espacios colaborativos online, realizando aportaciones de valor.
- Identificar nuevos espacios en los que participar que puedan ser de interés.
- Establecer relaciones y contactos profesionales con medios digitales.

1.4. Trabajo en red

Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales. La industria cultural siempre ha sido multidisciplinar, por lo que trabajar con equipos no es nuevo. Ahora se trata de los mismo pero con plataformas y otras herramientas digitales que facilitan la comunicación entre redes.

- Trabajar en procesos, tareas y objetivos compartidos con medios digitales.

- Producir documentos colaborativos en línea.
- Comunicarse, utilizando medios digitales, de forma eficaz y productiva con sus colaboradores.
- Coordinarse y trabajar en equipo en entornos y con herramientas digitales.
- Gestionar, usando medios digitales, de forma eficiente el tiempo y los recursos humanos asignados.
- Desarrollar e implementar estrategias personales y organizacionales para el trabajo en red.
- Colaborar en redes formales e informales compartiendo información y conocimientos.
- Generar interacción y relaciones de calidad en entornos y comunidades en línea aprovechando la inteligencia social.

1.5. Aprendizaje continuo

Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje. Si en el mundo de las industrias creativas, es obligatorio para los artistas y los gestores estar siempre atentos a las nuevas disciplinas artísticas y al arte más innovador, en el caso del aprendizaje digital pasa lo mismo pero con más rapidez, por lo que nos exige un reciclaje continuo.

- Gestionar su propia capacitación digital.
- Emplear Internet para mantenerse actualizado respecto a su especialidad o campo de conocimiento.
- Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la buena gestión del conocimiento.
- Participar en actividades de formación reglada o informal en línea.
- Contribuir al aprendizaje entre iguales en entornos virtuales y comunidades de práctica.
- Transferir su capacitación en entornos analógicos a los nuevos entornos y herramientas digitales.
- Dar visibilidad a su capacitación profesional utilizando la red.
- Establecer y mantener una red de contactos profesionales de valor en redes virtuales.

1.6. Visión estratégica

Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.

- Conocer las principales claves y tendencias del fenómeno digital.
- Comprender cómo pueden influir las nuevas lógicas digitales en la estrategia de su organización, usuarios y competidores.
- Aplicar a su organización los beneficios de las lógicas digitales para la consecución de objetivos y eficiencia.
- Manejar indicadores de reputación digital de su organización y su competencia.
- Promover acciones concretas para promover la circulación de la información.
- Tener una visión general de la información y el conocimiento necesario para lograr los objetivos estratégicos de su organización y generar acciones concretas para obtenerlo.

1.7. Liderazgo en red

Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales. La jerarquización ha cambiado en la economía digital. Las estructuras en la empresa son mas planas e imprecisas y el líder no tiene nada que ver con el tradicional. Es a veces mas virtual que real y debe saber gestionar sobre todo el talento.

- Fomentar, impulsar y facilitar la utilización de herramientas digitales en su equipo para la consecución de objetivos y resultados.
- Promover y facilitar estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación de la información en su equipo.
- Comunicarse con su equipo de forma efectiva a través de canales virtuales.
- Promover el uso de herramientas digitales para mantener al equipo informado, asegurándose de que disponen de la información necesaria para realizar su trabajo.
- Generar confianza y conseguir el compromiso de su equipo de forma no presencial.
- Liderar de manera distribuida y virtualmente, escuchando y fomentando la participación en las decisiones del equipo.
- Comprender las interacciones en los grupos virtuales, gestionar los conflictos y fomentar la colaboración.

1.8. Orientación al cliente

Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales. Los usuarios son ya como hemos visto "prosumers", las tecnologías les han dado poder y los profesionales deben saber entenderse e interactuar con ellos.

- Monitorizar la actividad de sus principales clientes/usuarios en la Red.
- Conocer el perfil de sus clientes y saber cómo se relacionan en la Red.
- Utilizar la Red para conocer las necesidades actuales y potenciales de clientes y usuarios.
- Establecer mecanismos para conversar digitalmente con sus clientes y usuarios.
- Informarse y comunicarse de manera eficaz a través de medios digitales.
- Considerar lo digital a la hora de aportar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.
- Establecer mecanismos digitales de monitorización de la satisfacción de sus clientes y usuarios.

Pero la transformación digital no es solamente manejar herramientas y poseer conocimientos tecnológicos. Es sobretodo afrontarlo con una nueva visión, estrategias diferentes, rediseños de procesos y en suma tener cultura digital. Es poder gestionar el talento en la era digital.

La transformación digital es sobre todo poder gestionar el talento en la era digital.

2. Reinvención de la industria cultural

Todos estos cambios tan rápidos y tan desconocidos en muchos casos, están propiciando también como hemos dicho la urgente y necesaria formación y especialización de los trabajadores y directivos de la cultura. Así como la utilización por parte de las empresas culturales de conceptos empresariales y económicos propios de otros sectores, pero necesarios para no quedarse atrás en campos tan imprescindibles como la innovación, la actualización y la competitividad. Tres áreas estratégicas para explorar y beneficiarse de nuevas oportunidades de negocio y para encontrar nuevas vías de financiación.

Todos estos cambios tan rápidos están propiciando la urgente y necesaria formación y especialización de los trabajadores y directivos de la cultura. Así como la utiliza-

ción por parte de las Empresas Culturales de conceptos empresariales y económicos propios de otros sectores económicos.

La coyuntura económica de grave crisis financiera que hemos padecido (y padecemos aún) está paradójicamente suponiendo una reinvención de la industria cultural, basada fundamentalmente en la nuevas tecnología e internet. Estamos asistiendo a una revolución, tecnológica y digital, que está ocasionando una radical distancia entre los modelos de producción tradicional y los nuevos formatos de la era digital.

La coyuntura económica de grave crisis financiera está paradójicamente suponiendo una reinvención de la industria cultural, basada en la nuevas tecnología e internet.

Pero "*lo mejor es no seguir hablando de crisis, y tratar de orientarnos en el nuevo escenario en el que inevitablemente estamos entrando*", tal y como indica Joan Subirats en su ponencia "Crisis económica, estado de bienestar e innovación social. Los debates en torno a la sostenibilidad de las políticas de bienestar en el cambio de época".

En el caso de España todos los estudios realizados en los últimos años muestran que aunque somos una potencia en cuanto a artistas y creadores, sin embargo en el aspecto industrial (cultural) estamos aún muy por debajo de la media europea. Queda mucho trabajo por hacer no solo por parte de la administración sino también en las propias Empresas Culturales. Su actualización y adaptación a los nuevos tiempos digitales es primordial. Y tanto empresarios (grandes empresas) como autónomos (pymes, muy presentes en nuestra gestión cultural) deben realizar ya un mayor esfuerzo por adaptarse ellos, cambiando los métodos a emplear tanto en la producción como en la comercialización de los productos culturales.

"En la era digital, el conocimiento no vive solamente en las bibliotecas, los museos y las revistas académicas. Tampoco reside únicamente en la cabeza de los individuos. Nuestras cabezas, así como los espacios físicos de nuestras instituciones, simplemente no son lo suficientemente grandes como para contener el conocimiento. En la actualidad, el conocimiento es propiedad de la red, y la red abarca las mentes de las empresas, gobiernos, medios y mentes de la comunicación, museos y colecciones de arte." (David Weinberger[2], *Too Big to Know*[2]).

[2] David Weinberger. Experto en tecnología y comentarista, es uno de los más importantes expertos sobre el impacto de la tecnología en las empresas y la sociedad. Su libro *'Everything Is Miscellaneous: The Power of the New Digital Order'* revela nuevos principios para aprovechar la extensa información que recibimos. David ha sido reconocido como un "gurú del marketing" por el *Wall Street Journa*l y es el autor del mítico libro *'Manifiesto Cluetrain'*.

Uno de las principales retos de esta era digital y global en la que estamos inmersos para las Empresas Culturales es saber gestionar las inmensas oportunidades de enriquecimiento cultural que se nos ofrece. Pero al mismo tiempo tenemos que conocer los desafíos que esto genera en términos de capacidad creativa, acceso y diversidad.

Sin duda este nuevo y prometedor marco de trabajo exige una actitud proactiva, capaz de convertir la dinámica generada por la era digital y la globalización que conlleva en una herramienta participativa y de desarrollo productivo que permita inyectar los valores de cada cultura local en el universo de lo global. Es necesario dar una nueva arquitectura capaz de comprender y aprovechar convenientemente los comportamientos atípicos del comercio de intangibles y de los productos de la creatividad. La irrupción afortunada de esa riqueza de contenidos pasa por el dominio de nuevas prácticas tecnológicas y digitales capaces de rentabilizar la cultura local y convertirla en fuente de riqueza para los creadores y demás agentes culturales. Las industrias culturales pues, no son un sector en sí sino que forman una parte estructural del sistema de innovación de toda la economía. La cultura, considerada en sentido dinámico, puede conducir y ayudar, como hemos visto, a los procesos de cambio en cualquier sector económico.

Este nuevo y prometedor marco de trabajo exige una actitud proactiva, capaz de convertir la dinámica generada por la era digital en una herramienta participativa y de desarrollo productivo que permita inyectar los valores de cada cultura local en el universo de lo global.

3. Innovación y creatividad en las empresas culturales

La actividad innovadora es intrínseca a la misión y características productivas y organizativas de los agentes culturales.

Una de las características que más se pone en valor en la Empresas Culturales es sin duda su capacidad constante de innovación. Un rasgo diferenciador que la cultura logra transmitir a otros sectores de la economía.

La creatividad que siempre ha sido considerada como la principal materia prima de las Empresas Culturales, está también cada vez más presente también en otros sectores productivos de la economía.

Estas actividades creativas están resultando en muchas ocasiones el soporte ideal para la innovación en otras empresas que hasta ahora no le daban suficiente importancia a la innovación ni consecuentemente a la creatividad. En estos momentos existe un

creciente interés por parte de todo tipo de empresas, tanto privadas como públicas, por los sectores creativos representados por las Empresas Culturales.

Las actividades creativas, propias de las Empresas Culturales, están resultando el soporte ideal para la innovación en otras empresas que hasta ahora no le daban suficiente importancia a la innovación ni consecuentemente a la creatividad.

En un informe titulado "La cultura como factor de innovación económica y social" elaborado por la Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo (Econcult) y el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local (IIDL) de la Universitat de Valencia, en el marco del Proyecto Sostenuto, cofinanciado por el Programa Interreg IV B Med de la Unión Europea, se dan algunas de las claves que explican el crecimiento de la economía creativa por encima de la media de la economía, y, por consiguiente, la creciente participación en el conjunto del PIB de los países. Este citado estudio avalado por Unión Europea justifica la creciente aportación de las actividades culturales y creativas a la economía en base a un cambio de paradigma debido a:

- *La reestructuración de la cadena de valor de muchos sectores de la economía: ciertas actividades culturales y creativas han pasado a realizar, junto con otros servicios intensivos en conocimiento, una función clave como pro- veedoras de servicios a las empresas del conjunto de la economía (diseño, comunicación, etc.).*

- *La terciarización: en las economías más avanzadas, los servicios, en los que están incluidas las actividades culturales y creativas, han crecido con fuerza.*

- *La globalización de la actividad económica: las actividades culturales y creativas son uno de los principales conductores de este proceso, con efectos verificados sobre el atractivo y la capacidad de proyección hacia el exterior.*

- *La revolución digital: que tiene efectos sobre la estructura del conjunto de la economía y en la que, junto con otros sectores, las actividades culturales y creativas son protagonistas centrales. Esta revolución tecnológica supone un verdadero shock que afecta tanto a la conformación de la oferta, con una reducción notable en la producción de bienes simbólicos, como a la demanda, con posibilidad de nuevas formas de consumo.*

- *Finalmente, este cambio se da de manera especial en Europa como respuesta defensiva del propio sistema productivo, que se ve pinzado por el mayor nivel científicos y tecnológico de Estados Unidos y algunos espacios de Asia y la presión de las economías emergentes en el campo de la producción con tecnologías medias. La*

cultura se convierte de alguna manera en un sector refugio donde aún es posible mantener niveles de competitividad en un mercado global.

La innovación implica también el desarrollo cognitivo que da lugar a nuevos modelos de organización y formas de comportamiento. Incluir estas fórmulas en los proyectos de las Empresas Culturales implica a los procesos de creación, pero también a los modelos de producción, distribución y difusión, y por supuesto en las políticas que lo sustentan.

La Agenda de Lisboa[3], ya marcaba en el año 2000 "que las actividades culturales y creativas se adaptan a los objetivos de crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo".

El economista David Throsby afirma lo siguiente sobre la relación entre la creatividad y la innovación: "*La creatividad ha entrado en el razonamiento de la economía solamente por su capacidad de ser generadora de innovación y, por ende, precursora del cambio tecnológico*."

Para la Unión Europea las Empresas Culturales y creativas contribuyen de manera destacada al desarrollo de la innovación y del talento, no solo en el mundo del ocio y la cultura sino también entre en otros sectores aparentemente alejados de conceptos como creatividad y desarrollo cultural e intelectual. Por esa razón las Empresas Culturales según la Unión Europea se encuentran entre las más dinámicas en la economía europea. Lo que se traduce en una destacada aportación al PIB y a un crecimiento del empleo muy sobresaliente (European Commission, 2010). Su impulso no solo está beneficiando a la economía directamente, también contribuye a propiciar mejoras a nivel social por la influencia que la cultura ejerce en la relación con las personas y su comportamiento. Así mas allá de afectar únicamente al cambio tecnológico, pasan por reinventar formas de organización y trabajo, asumiendo riesgos y renunciando a procesos tradicionales.

Para la Unión Europea las Empresas Culturales se encuentran entre las mas dinámicas en la economía europea gracias a la innovación y el talento.

La innovación genera estímulos emocionales afectando al libre acceso, sin barreras sociales y a valores éticos, estéticos e identitarios.

[3] La Estrategia de Lisboa, también conocida como Agenda de Lisboa o Proceso de Lisboa es un plan de desarrollo de la *Unión Europea*. Fue aprobado por el *Consejo Europeo* en *Lisboa* el 23 y 24 de marzo de 2000.

En el libro *"Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*", editado por la UNESCO en 2011 se detallan así las fases del procesos de innovación en las Empresas Culturales:

1. *Fase de emergencia, momento de cambio radical en el que aparece un nuevo producto o género fruto de un proceso creativo.*

2. *Fase de consolidación, el nuevo producto es aceptado en el mercado gracias a innovaciones en la implementación y comercialización.*

3. *Fase de madurez, la innovación se centra en la mejora de los procesos y el estándar alcanzado es aceptado por todos.*

La primera consiste en un salto radical, mientras que las dos siguientes son más acotadas y de crecimiento progresivo.

La innovación no siempre tiene que ser o significar invención. Schumpeter[4] ya señalaba la posibilidad de innovaciones de naturaleza no tecnológica: "Las innovaciones que los emprendedores han de implementar no tienen por qué ser invenciones". Las innovaciones también pueden ser consecuencia de combinaciones originales y creativas de los modelos de gestión, de transformaciones sociales, pautas de consumo... El requisito clave es que consigan introducirse de manera exitosa en el mercado, generando beneficios y alterando el equilibrio económico previo, favoreciendo la ruptura y el desarrollo.

También los datos proporcionados por los indicadores europeos señalan que las Empresas Culturales innovan tecnológicamente más que otras industrias superando, a la media del total. Solo las industrias farmacéuticas e informáticas están por delante según las estadísticas de la Comisión Europea.

La Comisión Europea en su Libro Verde "*Liberando el potencial de las Industrias Culturales y Creativas*" (2010), señala que las fábricas están siendo progresivamente remplazadas por comunidades creativas cuya materia prima es su habilidad para imaginar, crear e innovar. Todas las formulaciones sobre la sociedad del conocimiento o de la Información se articulan alrededor de la señalización de la creciente importancia y centralidad de las industrias culturales.

---

[4] **Joseph Alois Schumpeter** (Austria 1883 - Salisbury,1950) fue un destacado economista austro-estadounidense, ministro de Finanzas en Austria y profesor de la Universidad de Harvard desde 1932 hasta su muerte. Se destacó por sus investigaciones sobre el ciclo económico y por sus teorías sobre la importancia vital de la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad.

Pero la innovación no tiene que ser excluyente hacia las clases más veteranas que no han podido llegar. No lo es en absoluto. La innovación une y complementa lo nuevo con lo viejo. No debe haber incompatibilidades por cuestiones jerárquicas, de edad, ni siquiera de conocimiento. Al contrario la colaboración es de doble dirección, tal y como señala la investigadora cultural y experta en innovación y tecnologías María Ptqk en un estudio llamado "Cuando el talento mueve al capital": *El movimiento que une a los trabajadores creativos con el nuevo management es de doble dirección. Por un lado, los creativos (en sentido amplio: artistas, arquitectos o diseñadores de software) salen de sus estudios y son cada vez más demandados para tareas relacionadas con la mutación postindustrial y la innovación. Por otro, la nueva gestión de recursos humanos se inspira en ellos para adaptar las viejas fábricas a las exigencias de la economía contemporánea.*

Como ya hemos señalado anteriormente la cultura es uno elementos que mas estimula la conducta innovadora en la empresas. Al influir en el comportamiento de los empleados hace que se acepte la innovación de manera más natural y esto conlleve un mayor compromiso con el necesario desarrollo de una empresa. El teórico Peter Drucker, señala que "aunque algunas innovaciones emergen de destellos de genialidad, la mayoría de las innovaciones —en especial las más exitosas— surgen de acciones consientes y determinadas en búsqueda de oportunidades que se dan alrededor de situaciones poco comunes. Estas oportunidades constituyen entonces fuentes para innovar las cuales pueden estar presentes al interior o exterior de una empresa".

Existen varios tipos de innovación, en concreto son cuatro los considerados desde la OCDE y Eurostat

- Las innovaciones de producto o servicio.
- Las innovaciones de proceso.
- Las innovaciones de mercadotecnia/marketing.
- Las innovaciones de organización.

A estos cuatro tipos hemos añadido para un mayor entendimiento otras formas de innovación destacadas.

Innovación de producto o servicio: Introducción en el mercado de nuevos productos o servicios. Incluye alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, la incorporación de software o en otras características funcionales.

***Innovación de proceso**:* Introducción de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución. Con los correspondientes cambios en la técnicas, los materiales y los programas necesarios.

Innovación de mercadotecnia/marketing: Incorporación de nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción. Así como su posicionamiento en el mercado.

Innovación de organización: Poner nuevos métodos en marcha desde la organización en el negocio que incluya gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, etc. También supone una diferente organización en el lugar trabajo y en las relaciones exteriores de la empresa.

Innovación de Ruptura: (Ruptura e impacto de mercado). Es cuando el nuevo producto o servicio rompe de golpe con las pautas de consumo establecidas y se incorpora de forma masiva, lo que permite a la empresa promotora aventajar a sus competidores.

Innovación Incremental: Mejora progresiva del producto. Corresponde al modelo de mejora dentro de las empresas consolidadas, donde existe una evolución progresiva del producto o servicio que se presta.

Según la definición de innovación que da Alfons Cornellá (director de la revista Infonomía): *la innovación es un proceso consistente en tres pasos, uno inicial en el que se genera una idea, esta idea ha de ser valorada de alguna manera en una segunda fase, y por último esta idea cuyo valor ya se ha determinado habrá de generar resultados, y solo se podrá hablar de un proceso de innovación si estos tres pasos se cumplen*. No se entiende innovación sin valor ni resultados según esta definición, pero si hablamos de cultura, estos no tienen por qué ser económicos. Pueden ser pedagógicos, de cohesión social o simplemente como bien público al servicio de la sociedad.

En el estudio titulado "*Innovación en Cultura. Una aproximación critica a la genealogía y usos del concepto*" de Clara Piazuelo mas YProductions, se establecen dos procesos diferentes para analizar los resultados de la innovación en cultura: "Por una parte en lo que se refiere a sus medios o soportes, es decir, cuando los creadores introducen innovaciones de otros ámbitos para aprovechar su potencial expresivo; o en lo referente a sus ideas o conceptos, en cuyo caso innovación, trasgresión y novedad se confunden frecuentemente. Si bien esta escisión nos sirve para ordenar y describir la relación entre arte e innovación, entendemos que no se trata de dos categorías cerradas y que pueden solaparse o incluso complementarse".

En este interesante trabajo teórico sobre la innovación en cultura nombran tres diferentes acepciones conceptuales para entender mejor los conceptos: **Cultura de la Innovación**, **Innovación Cultural** y **Cultura Innovadora.**

Cultura de la innovación, que se situaba en un espacio de una cultura instrumental, tiene mucho que ver con programas de desarrollo local o regional, regeneración urbana, turismo cultural, etc. en los que la cultura tiene un papel a jugar y en el que la innovación se entiende más como un estado de ánimo o una categoría subjetiva que como un fin en si misma. Está será promovida por instituciones políticas o la administración para ayudar a fomentar estos procesos económicos.

Innovación cultural se relaciona con la identificación de la esfera cultural como un posible espacio de investigación o producción de conocimiento, de ser esto así podría llegar a equipararse a otros espacios parecidos (véase el universitario o el científico) por lo cual, también sería susceptible de producir innovación. Esto implica que las instituciones culturales puedan pensar en economías y formas de financiación con plazos más largos por un lao para así promover esta investigación, pero por otro lado, que de ser posible esta transferencia de conocimiento al sector privado, se abriría una fuente completamente nueva de financiación de la cultura.

Cultura innovadora se ha de aplicar cuando de forma consciente se usa la etiqueta de innovación para hacer que los productos culturales despierten el interés del mercado, por lo cual, servirá como forma de diferenciación de otros productos culturales a los que esta etiqueta ya no se les pueda ser asignada. Económicamente esta categoría no abre nuevos mercados ni posibilidades a la cultura, es por ello que a lo largo de los siguientes capítulos prestaremos menos atención a esta categoría. Si algo tienen en común estas tres categorías es que en cierta medida todas se nutren o están relacionadas con lo que en capítulos anteriores hemos denominado la creatividad social, es decir, una serie de potencialidades e iniciativas que nacen de grupos sociales y que de forma creciente se está comprobando su importancia como recurso económico.

4. Innovar la innovación

La innovación no es concepto establecido y como hemos visto no se aplica igual en todas las empresas, lo importante es evolucionar continuamente todas las claves de la innovación. En la web SUPERVIVENCIADIRECTIVA, su autor Virginio Gallardo Yebra nos ofrece como complemento a lo ya expuesto cuatro pilares para seguir innovando:

Liderazgo Transformador: Los líderes con sus estilos de gestión son los que crean la Cultura innovadora, los que provocan que se innove en el día a día, los que aseguran

que el talento de cada uno de los empleados está dirigido no sólo a conseguir los resultados sino también a crear y mejorar nuevas formas de hacer las cosas.

Cultura Innovadora: La innovación empresarial es sobre todo un tipo de Cultura que genera innovación. Tener culturas innovadoras implica que la innovación se produzca por todos los componentes de la organización sin necesidad de planificar. La cultura innovadora genera comportamientos innovadores y valores organizativos que facilitan la creatividad y la innovación.

Procesos de Innovación: Aquí entrarían todas las herramientas y técnicas que las empresas utilizan específicamente para innovar que van desde herramientas de generación de creatividad, herramientas creativas donde se producen inventarios de ideas/proyectos las ideas, cómo se gestiona el proceso de Gestión del cambio o innovador, como se estructura y organiza o cómo se mide y cuáles son las métricas de la innovación.

Cada proceso debe estar adaptado a las necesidades de cada área organizativa y de cada organización debe elegir bien las herramientas/procesos aspecto clave para el éxito.

Sistemas de Gestión en Red 2.0.: Por su importancia nosotros hemos preferido separar los procesos de Gestión de Talento en Red de los Procesos de Innovación, pues creemos que es una nueva forma de entender y gestionar el talento y la organización que provoca cultura innovadora, aunque el objetivo pueda no ser la innovación.

ANEXO
Premio Internacional a la Innovación Cultural

A modo de ejemplo y muy relacionado con las Empresas Culturales y la innovación sirva el resultado de esta interesante convocatoria creada por el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) con motivo de su 20 aniversario en 2015. El certamen se llama “Premio Internacional a la Innovación Cultural” con el tema “públicos” (de ahí nuestro interés y relación con las Empresas Culturales).

Estas son algunas de las conclusiones comunes de los trabajos recibidos:

- Existe cierta unanimidad de criterios sobre los cambios que ha experimentado el público —y el concepto de público— en los últimos años, debido a la irrupción de los *prosumidores*, activados por las nuevas herramientas digitales.

- El público —o una parte de los públicos— ha dejado de ser un ente pasivo y atiende al gran *llamado a la participación* que se ha instalado desde hace una década, reclamando precisamente mayor participación en los eventos culturales y en sus dinámicas de creación, producción, representación y distribución.

- Los procesos de participación proponen un amplio abanico de opciones y estrategias que van del marketing 2.0 a la co-creación con usuarios, sugiriendo una serie de dilemas que están alterando el modo de crear, programar, producir, consumir y distribuir conocimiento.

- El consumo cultural comienza a adquirir una especial complejidad debido a la fragmentación de los públicos y las audiencias en la era del acceso, sugiriendo que no existe una figura universal de público, y que incluso una misma persona puede ser muchos tipos de públicos a la vez, dependiendo de las circunstancias.

- Existe cierto consenso sobre los «públicos descuidados» por las instituciones culturales, con un particular acento en la franja de edad que va de los 19 a los 35 años, y que conforma de alguna manera el sector más inmediato y quizá decisivo, sin olvidar al público infantil y adolescente y la llamada *tercera edad*, o las personas con algún tipo de discapacidad.

De todos los trabajos recibidos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Las propuestas formales presentadas en cada proyecto revelan una tendencia a la mezcla o hibridación de géneros, formatos y dispositivos.

- Las soluciones propuestas incluyen distintos niveles operativos: Exposiciones virtuales, exposiciones creadas por el propio público, conferencias performativas, plataformas digitales, aplicaciones (apps), proceso de documentación, críticas y alternativas al *cubo blanco*, cesuras y vaciamientos espaciales, nuevos modelos para el uso de las redes sociales o *social media*, prototipados, formatos *lab*, etc.

- Podría decirse que no hay novedad en términos absolutos, quizá porque se trata de un ideal insostenible y en cierto modo imposible, aunque la búsqueda de lo nuevo como uno de los imperativos categóricos de la modernidad continúe vigente al menos como pregunta o problema.

- Otro punto que cabe destacar es la notoria influencia de una *estética relacional*, del giro educativo en la actividad curatorial y de propuestas experimentales y abiertas, que ponen el acento en los procesos de creación (antes, durante y después) y en las plataformas colaborativas.

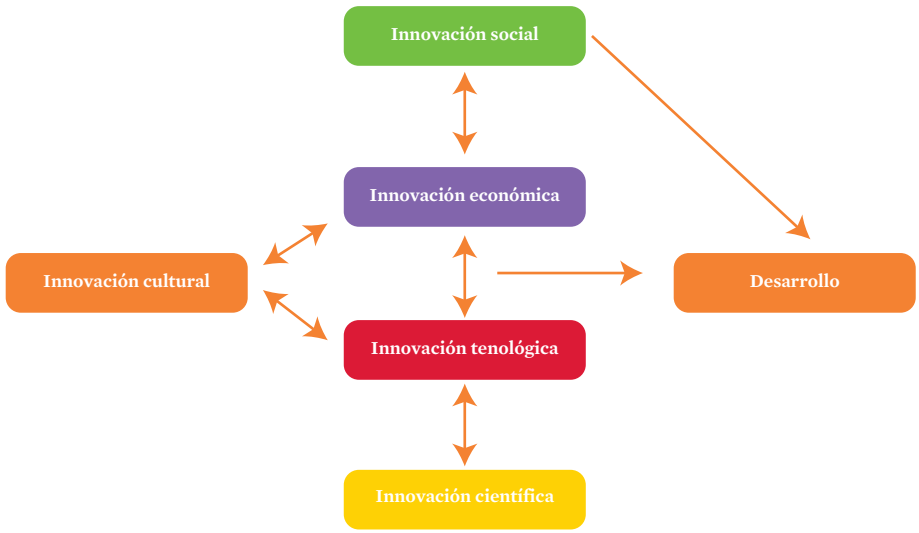
- Los géneros tradicionales (exposiciones, conferencias, festivales, congresos, simposios, etc.) denotan una progresiva erosión, con un aumento de talleres, actividades educativas y performativas, pero no es posible extraer conclusiones precisas sobre su vigencia u obsolescencia. El panorama revela una coexistencia de géneros y formatos, *revivals* y reciclajes, experimentos promisorios, vías muertas y novedades aparentes.

(Extraído de http://blogs.cccb.org/lab/es/article_premi-internacional-a-la-innovacio-cultural-una-sintesi-dels-projectes-rebuts/).

Por último señalamos a modo de resumen el reconocimiento por parte del Consejo de Europa, de la relación directa entre cultura y creatividad. La creatividad está en el origen de la cultura, que a su vez crea un entorno que permite el florecimiento de la creatividad. Al mismo tiempo, la creatividad está en el origen de la innovación, entendida como la explotación exitosa de nuevas ideas, expresiones y formas y como un proceso que desarrolla nuevos productos, nuevos servicios y nuevos modelos de negocio o nuevas formas de responder a las necesidades sociales. Por lo tanto, la creatividad es de gran importancia para la capacidad innovadora de ciudadanos, organizaciones, empresas y sociedades. La cultura, la creatividad y la innovación son vitales para la competitividad y el desarrollo de nuestras economías y nuestras sociedades, especialmente en tiempos de rápidos cambios y serios problemas.

La cultura, la creatividad y la innovación son vitales para la competitividad y el desarrollo de nuestras economías y nuestras sociedades, especialmente en tiempos de rápidos cambios y serios problemas.

GRÁFICO 2



5. El estado de las empresas culturales en España

Empezamos el análisis de las Empresas Culturales en España con un dato positivo: los datos vienen a confirmar que la innovación está más presente en las Empresas Culturales que en otras de sectores diferentes. En el estudio de la Universidad Autónoma de Madrid llamado "*Las industrias culturales y creativas en España*" realizado por Escolástico Aguiar Losada en 2014 se afirma que en España la mayor parte de los indicadores relacionados con innovación señalan a las industrias culturales y creativas como las más innovadoras.

En España los datos confirman a las industrias culturales y creativas como las más innovadoras.

Sin embargo si hay otras asignaturas pendientes que aún tenemos que aprobar. Las empresas culturales en nuestro país no tienen hasta ahora una presencia importante en el extranjero. Varias son las razones para esta escasa internacionalización, pero fundamentalmente se debe por una parte a la falta de recursos propios y por otra a la tradicional forma de trabajar y enfocar los productos únicamente al mercado nacional.

Hasta ahora han sido pocas las empresas del sector cultural en España que se han atrevido a competir con similares fuera de nuestras fronteras. Lo que ocasiona un evidente desconocimiento de cómo funcionan otros mercados exteriores culturales y un cierto miedo empresarial a estar presente en otros países.

La mejor evaluación para analizar el estado de nuestras Empresas Culturales, son los datos técnicos y contratados que ofrece anualmente el Ministerio de Cultura. En este caso recurrimos al "*ANUARIO DE ESTADÍSTICAS CULTURALES" del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*.

Incluimos aquí por su importancia y fiabilidad un resumen de los datos de este estudio anual. Se trata de la décima edición del Anuario de Estadística Culturales con una selección de los resultados más relevantes del ámbito cultural, elaborada a partir de las múltiples de diferentes fuentes oficiales. Se incluyen en esta ocasión los principales indicadores del quinquenio 2009-2013.

"El Anuario de Estadísticas Culturales 2014", está elaborado por la Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaria General Técnica. Su objetivo es facilitar el conocimiento de la situación y de la evolución de la cultura en España, su valor social y su carácter como fuente generadora de riqueza y desarrollo económico en la sociedad española.

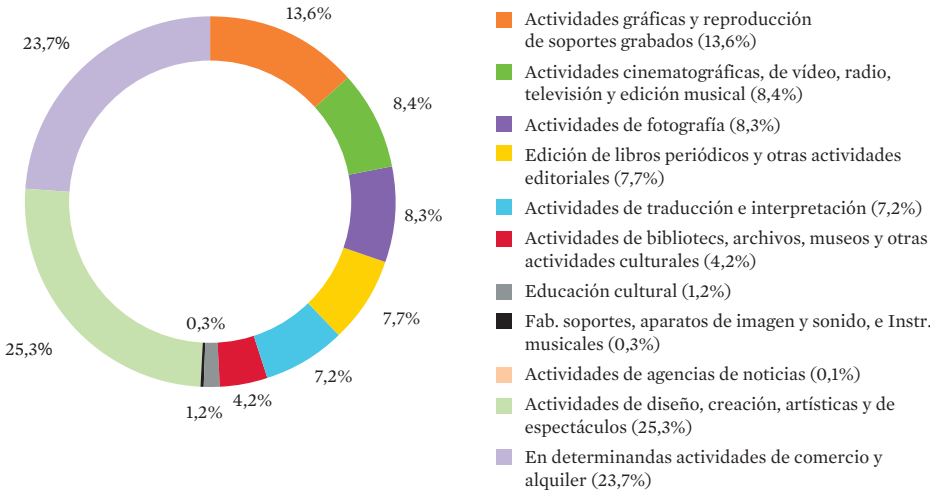
Los indicadores proceden de operaciones estadísticas incluidas en el Plan Estadístico Nacional, con más de una veintena de fuentes de estas características.

5.1. Empresas culturales

Las empresas culturales han aumentado en España su aportación a la economía española en los último años, tanto en la aportación a la producción nacional, como de empleo, numero de empresas, financiación pública o gasto de los hogares en cultura.

GRÁFICO 3

Empresas culturales en determinadas actividades de la industria y los servicios por actividades económicas. 2013. (En porcentaje)



Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de empresas.

En 2013, el número de empresas con actividad económica principal vinculada a la cultura fue de 108.556, el 3,4% del total de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

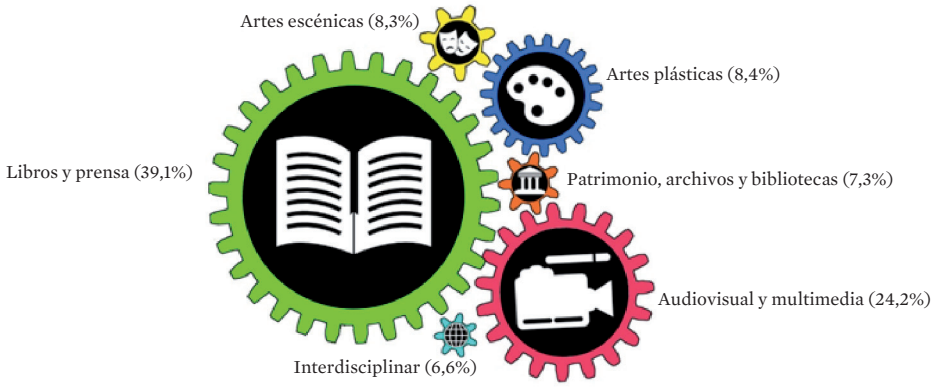
La mayor parte de ellas, el 76,3%, 82.833, se corresponden con actividades de la industria o los servicios y el 23,7% restante, 25.723, con actividades vinculadas al comercio o alquiler de bienes culturales.

El 61% son empresas sin asalariados, el 31,9% de pequeño tamaño, de 1 a 5 trabajadores, el 6,4% de 6 a 49 asalariados y el 0,7% restante son empresas de mayor tamaño, de 50 asalariados en adelante.

Adicionalmente se incorpora Información relativa a las empresas cuya actividad económica principal es la publicidad, agencias de publicidad y servicios de representación de medios de comunicación, que ascendieron a 29.787 empresas en 2013.

GRÁFICO 4

Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores. 2012



Elaboración propia. Fuente: MECD. Cuenta Satélite de la Cultura en España.

Datos de Empleo

El empleo en el ámbito cultural ascendió en 2013 a 485,3 mil personas, un 2,8% del empleo total en España en la media del periodo anual.

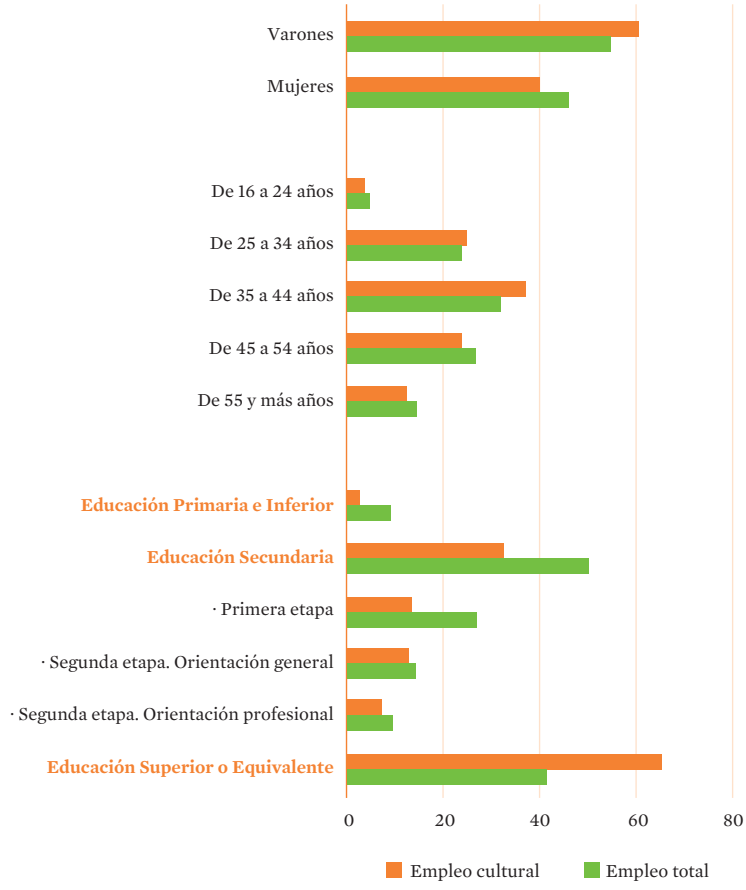
Se observan diferencias significativas por sexo entre el empleo vinculado al ámbito cultural y el empleo total, con una mayor proporción de varones, 60,4%, frente al 54,4% observado en el conjunto del empleo, y por grupos de edad, con mayor proporción de ocupados en edades centrales.

El empleo cultural se caracteriza también por una formación académica superior a la media, presentando tasas superiores de educación superior a las observadas en el conjunto nacional, 65% frente a 41,2%.

El 71,3% del empleo cultural es asalariado, cifra inferior a la observada en el total, 82,1%, y presenta tasas de empleo a tiempo completo y a tiempo parcial del 85,2% y 14,8% respectivamente.

GRÁFICO 5

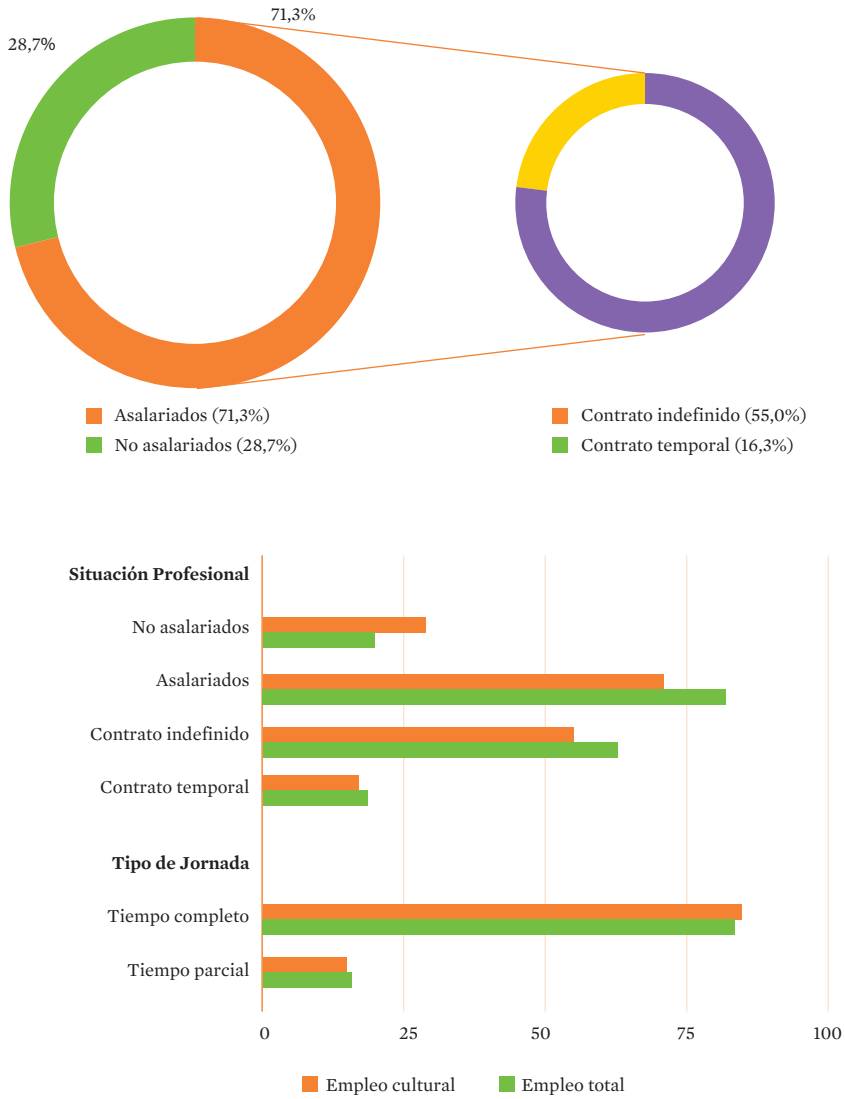
Empleo medio anual cultural por diversas características. 2013 (En porcentaje)



Elaboración propia. Fuente: MECD. Anuario de Estadísticas Culturales 2014/MECD.

GRÁFICO 6

Empleo medio anual cultural por situación profesional y tipo de jornada (En porcentaje)



Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Población Activa. Medias anuales.

Gastos de los hogares en cultura

El gasto de los hogares en cultura ha caído lógicamente con la crisis. Pero poco a poco se está volviendo a los índices anteriores aunque la recuperación es lenta debido a siempre se tarda más en consumir productos culturales que otras necesidades de primer orden. Pero si está siendo más rápido el consumo y gasto por parte de los hogares en bienes y servicios relacionados con las nuevas tecnologías, en detrimento de los tradicionales relacionados con el consumo cultural.

El gasto de los hogares en bienes y servicios culturales ascendió en 2013 a 12.261,7 millones de euros y representa el 2,5% del gasto total estimado en bienes y servicios.

El gasto medio por hogar en bienes y servicios vinculados a la cultura fue de 673,3 euros, y el gasto medio por persona se situó en 265,7 euros.

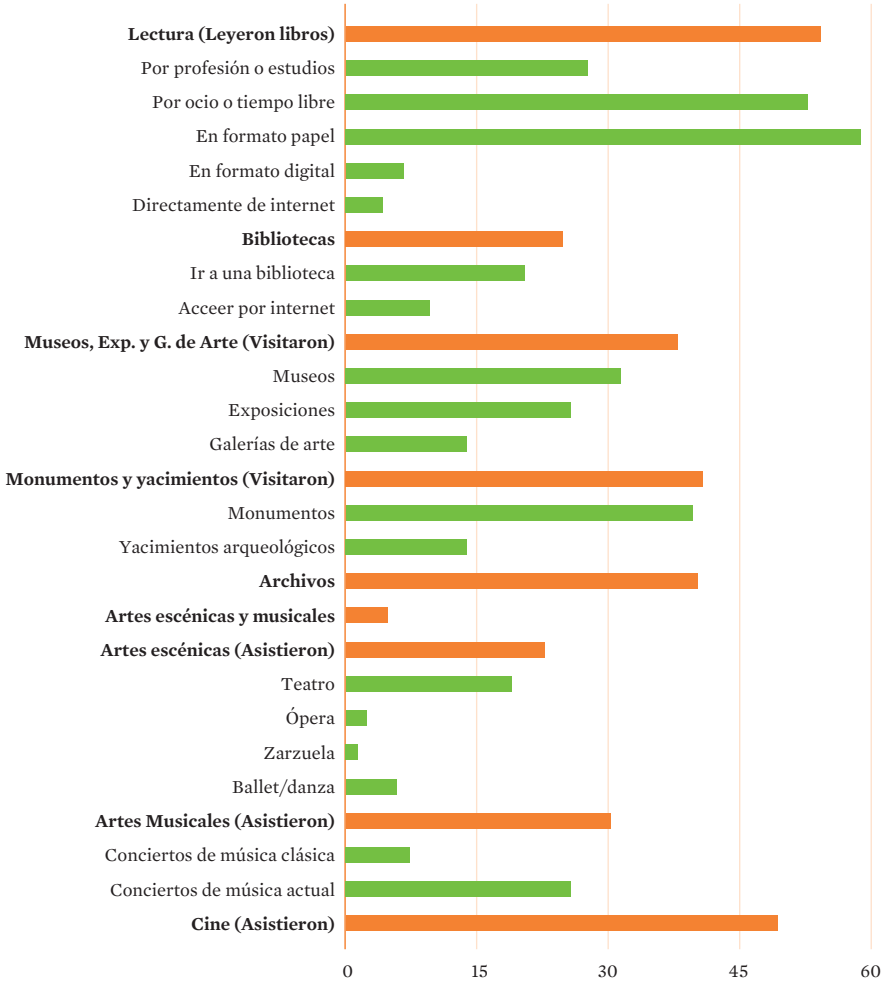
Las componentes más significativas del gasto cultural analizado son:

- Libro y publicaciones periódicas (15,8%).
- Servicios culturales (33,6%).
- Equipos audiovisuales e Internet (43,9%).

En cuanto al gasto medio en cultura por hogar (Solo se analiza el gasto en municipios de más de 100.000 habitantes), las comunidades que superan el gasto medio son: Aragón, Principado de Asturias, Illes Balears, Cantabria, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Foral de Navarra, País Vasco y La Rioja, tomando su valor máximo en la Comunidad de Madrid.

GRÁFICO 7

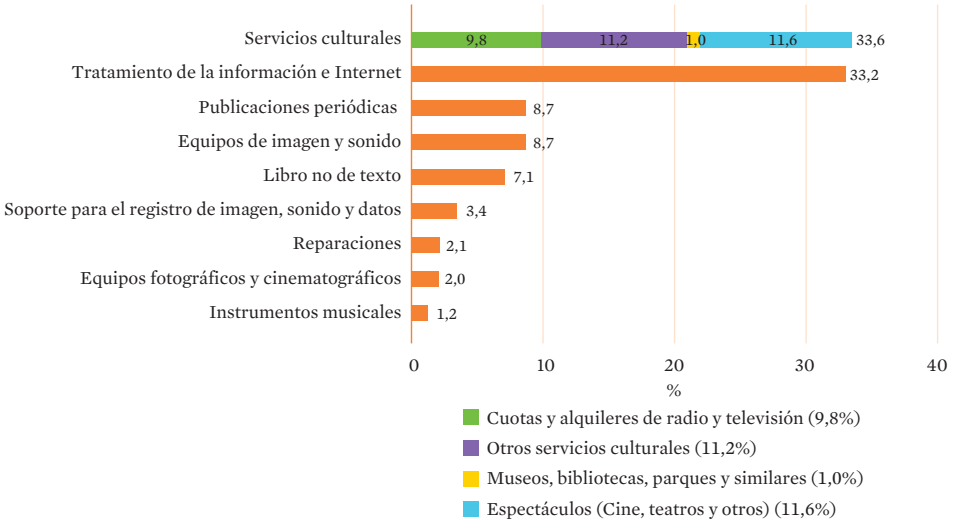
Personas que realizaron determinadas actividades culturales en el último año. 2010-2011 (En porcentaje de la población)



Elaboración propia. Fuente: MECD Encuesta de Hábitos y Prácticas culturales en España 2010-2011.

GRÁFICO 8

Gasto de los hogares en bienes y servicios culturales por tipo de bienes y servicios. 2013 (En porcentaje)



Elaboración propia. Fuente: INE. Encuesta de Presupuestos Familiares. Base 2006.

Gasto Público en cultura

En esta edición del anuario solo aporta los resultados del ejercicio 2012.

- Administración General del Estado se situó en 772,4 millones de euros.
- Administración Autonómica en 1.273,8 millones de euros.
- Administración Local en 2.725,9 millones.

El gasto realizado por cada administración supone, en términos del P.I.B. (base 2008), el 0,08%, el 0,12% y el 0,26% respectivamente.

Comercio exterior

En 2013, el valor de las exportaciones de los bienes vinculados a la cultura se situó en 703,4 millones, frente a unas importaciones de 666,9 millones de euros, resultando, por primera vez desde 2004, un saldo comercial positivo de 36,5 millones de euros.

Los libros y la prensa vuelven a ser los productos mas exportados por valor de 522,4 millones de euros y un saldo comercial positivo de 230,4 millones.

La Unión Europea fue el mayor destino de las exportaciones, un 51,2%, seguida de Iberoamérica, con un 27,4%.

En cuanto a bienes o productos auxiliares a la cultura, incluyéndose instrumentos, soportes y aparatos, los resultados indican que en 2013 el volumen de exportaciones de este tipo de productos ascendió a 436,8 millones de euros, frente a unas importaciones cifradas en 1.724,4 millones.

El comercio exterior de servicios culturales y recreativos ingresó 1.731 millones de euros en 2013, frente a 1.496 millones de pagos.

Turismo cultural

(La Escuela de Organización Industrial ha publicado en esta misma colección el libro "***Turismo Cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad***" en torno a la organización del Turismo Cultural como categoría específica dentro del Turismo y el análisis de su perfil de empleabilidad. Ha sido publicado online el 10 de Abril de 2013 (http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80090/EOI_TurismoCultural_2013.pdf) y en impresión el 18 de Junio de 2013).

El 12,3% del total de viajes realizados en 2013 por ocio, recreo o vacaciones de los residentes en España fueron iniciados principalmente por motivos culturales. A estos 9,9 millones de viajes han de añadirse las entradas de turistas internacionales que se realizan principalmente por motivos culturales, 7,4 millones en 2013, cifra que supone el 14% del total de viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones de este colectivo.

El gasto de los viajes de este tipo ascendió, en 2013, a 4.242,5 millones de euros para los residentes en España y a 7.462,1 millones de euros para las entradas de turistas internacionales.

Los resultados indican que, en 2013, en el 54,9% de los viajes realizados por residentes en España se realiza algún tipo de actividad cultural, cifra que asciende al 61,7% si el viaje es motivado por ocio, recreo o vacaciones. El 53,9% de los turistas internacionales que acceden por carretera, aeropuerto y puerto, realizan algún tipo de actividad cultural.

Hábitos culturales

(Las cifras aquí indicadas se refieren al periodo 2010-2011).

Según esto escuchar música, leer e ir al cine son las actividades culturales realizadas con mayor frecuencia por la población española. El cine sigue siendo el espectáculo cultural preferido por los españoles, con tasas de asistencia anual del 49,1%, y cada año el 40% de la población asiste a espectáculos en directo. Destacan entre ellos los conciertos de música actual, con tasas del 25,9% y la asistencia al teatro, con un 19%.

La encuesta pone de manifiesto las fuertes interrelaciones entre las distintas formas de participación cultural. Así, por ejemplo la tasa de lectores anuales, el 58,7% de la población, asciende al 77,8% entre los que acuden al cine, al 80,1% entre aquellos que asistieron a conciertos y al 85,6% si nos centramos en el colectivo de los que asistieron a espectáculos de artes escénicas en el último año. De forma análoga la tasa de asistencia anual al cine, 49,1% por término medio, supera el 70% entre aquellos que visitaron museos, galerías de arte o exposiciones, o que asistieron a algún espectáculo en directo.

Museos

Para este informe se han consultado 1.529 museos, que recibieron 59 millones de visitantes a lo largo de 2012, cifra que supone un incremento del 2,7% respecto a 2010. El número medio de visitas por museo abierto, 41.535, alcanzó sus máximos en las tipologías de *Arte Contemporáneo, Ciencia y Tecnología y Bellas Artes.*

La mayor parte de las museos, el 67,8%, son de titularidad pública, siendo de titularidad privada el 30% y mixta el 2,3%. Entre los primeros destaca el peso de la Administración Local, un 45,7% del total de instituciones, frente a la Administración General del Estado, un 10,3% o la Autonómica, un 9,6%.

Por lo que se refiere a la tipología, *Etnografía y Antropología*, representan el 17,9% y *Bellas Artes*, un 15,5%. Estas tipologías son seguidas por *Arqueológicos, Generales y Especializados*, que representan el 11,8%, el 9,8% y el 9,6% respectivamente y los dedicados a *Arte Contemporáneo y los de Historia*, con el 8,6% y el 7,6%. Finalmente, con pesos relativos inferiores al 6,5% se encuentran, por este orden, los dedicados fundamentalmente a *Casa-Museo, Ciencias Naturales e Historia Natural, Ciencia y Tecnología, De Sitio, Artes Decorativas y otros*.

Bibliotecas

El número de bibliotecas ascendió en 2012 a 6.835, lo que supone una media de 14,6 bibliotecas por 100.000 habitantes. Cada una de ellas tiene, por término medio, 1,3 puntos de servicio.

El 61,6% de las bibliotecas analizadas son *bibliotecas públicas*, Las *bibliotecas especializadas,* cuya colección de fondos versa sobre una disciplina o campo específico, suponen el 30,5% del total. El 4,2% se corresponden con *bibliotecas de instituciones de enseñanza superior* y el 3,5% son *bibliotecas para grupos específicos de usuarios*.

Los usuarios inscritos se incrementaron notablemente en 2012 alcanzando los 20,4 millones, destacando que un 19,9% de los mismos eran infantiles frente al 80,1% de adultos. El numero de visitantes a bibliotecas en 2012 ascendió a 216,4 millones.

Libro

El número de libros inscritos en ISBN en 2013 de acuerdo con esta fue de 89.130, cifra que supone un descenso del 14,9% respecto de 2012. Por tipo de soporte ha de señalarse que 65,9 mil, el 74% del total de inscritos en 2013, se corresponden con libros en soporte papel, y 23,2 mil, el 26%, con otros soportes. Del total de libros inscritos en 2013, 74,8 mil, un 83,9% eran primeras ediciones, un 2,2% reediciones y un 13,8% reimpresiones.

Por subsectores, la mayor proporción de libros inscritos en 2013, el 31,1%, se dedicó a ciencias sociales y humanidades, seguidos por los de creación literaria con un 21,4%, los libros de texto, el 12,8%, los dedicados a infantil y juvenil con el 12%, y los libros científicos y técnicos, el 11,3%.

El número de editores con actividad en 2013 fue de 3.086 con una producción media de 29 libros por cada uno de ellos.

Artes escénicas y musicales

El número de obras musicales editadas inscritas en ISMN en 2013 fue de 1.199, de las cuales el 98,1% fueron primeras ediciones. Por género musical, el 41,7% de las obras editadas inscritas corresponden a música incidental (que acompaña al cine, televisión, radio, teatro o publicidad), seguidas por la música instrumental con un 37,9% y la música vocal con un 15,4%.

En 2013, el número de espacios escénicos teatrales se situó en 1.490, cifra que supone 3,2 por cada 100.000 habitantes. Los espacios escénicos de titularidad pública representaron en el periodo señalado el 74,5% del total. Las 515 salas de concierto suponen un 1,1 por cada 100.000 habitantes, de las cuales el 72,8% son de titularidad pública.

Cine

El número total de espectadores en 2013 se situó en 78,7 millones, con una recaudación total de 506,3 millones de euros. Estas cifras suponen descensos interanuales del 16,5% y 17,6% respectivamente.

Por lo que respecta al cine español, los espectadores ascendieron a 11 millones y la recaudación a 70,2 millones de euros, mientras que las películas extranjeras exhibidas a lo largo de 2013 obtuvieron 67,7 millones de espectadores y una recaudación a 436,2 millones de euros.

En 2013, el número de películas exhibidas en alguna de las 3.908 salas de exhibición distribuidas por el conjunto del territorio nacional, fue de 1.629, de las cuales un 33,3% fueron estrenos. Las películas españolas exhibidas fueron 384 y el numero de las películas extranjeras exhibidas de 1.245. Las películas estrenadas ascendieron a 542, lo que supone un ascenso respecto a 2012 del 14,8%.

Cuenta Satélite de la Cultura en España

La Cuenta Satélite de Cultura (CSCE) es un sistema de información económica sobre actividades culturales. Una operación estadística de periodicidad anual perteneciente al Plan Estadístico Nacional desarrollada por el Ministerio que cuenta con la colaboración en determinados aspectos metodológicos del Instituto Nacional de Estadística. Su objetivo esencial es proporcionar un sistema de Información económica que permita estimar el impacto de la cultura sobre el conjunto de la economía española.

Los resultados de la Cuenta Satélite de la Cultura en España indican que, en 2012, la aportación del sector cultural al PIB español se cifró en el 2,5%, situándose en el 3,4% si se considera el conjunto de actividades económicas vinculadas a la propiedad intelectual.

Por sectores culturales los resultados son los siguientes:

- *Libros y prensa* con una aportación al PIB total de la economía del 1%, sector que representa el 39,1% en el conjunto de actividades culturales.

- *Audiovisual y multimedia* (24,2%), que incluye entre otros las actividades de *cine, vídeo, música grabada o televisión*.
- *Artes plásticas* (14,4%).
- *Artes escénicas* (8,3%).
- *Patrimonio, archivos y bibliotecas* (7,3%).

En el conjunto de actividades vinculadas con la propiedad intelectual ha de señalarse que el 62,5% se corresponde con el ámbito estrictamente cultural y el 37,5% restante a publicidad e informática.

Los resultados ponen de manifiesto el significativo peso tanto de las actividades vinculadas con la propiedad intelectual como de las actividades culturales dentro de la economía española. Puede destacarse en este sentido que ambas tienen un peso de magnitud similar o superior en el conjunto de la economía al generado en 2012 por los sectores de la Agricultura, ganadería y pesca, 2,5%, la Industria química, 1% o las Telecomunicaciones, 1,7%.

Conclusiones a partir de las estadísticas

- Han aumentado los empleados de trabajos relacionados con la cultura, han pasado de 457.600 en 2012 a 485.300 en 2013, con un aumento de 27.700 personas.

- También se ha incrementado las empresas relacionadas con los diferentes ámbitos de la cultura: 7.214. De las 108.556 existentes, el 61% no tienen asalariados (pueden considerarse empresas de trabajadores autónomos, un solo empleado). El 31% tiene entre 1 y 5 trabajadores. El 6,4% de 6 a 49 asalariados. Y el 0,7% restante son grandes empresas con 50 empleados en adelante.

- La aportación al PIB nacional ha disminuido del 2,8% al 2,5% (30.524 millones en 2008 a 26.031 en 2012).

- El gasto de los hogares en cultura (bienes y servicios) también ha descendido de 13.371 millones a 12.261,7 millones. El gasto medio por hogar ha sido de 673,3 frente a los 738 en 2012.

- En 2013, el valor de las exportaciones de los bienes culturales se situó en 703,4 millones, frente a unas importaciones de 666,9 millones, resultando, por primera vez desde 2004, un saldo comercial positivo de 36,5 millones de euros. La Unión

Europea fue el mayor destino de las exportaciones, un 51,2%, seguida de Iberoamérica, con un 27,4%.

- Las preferencias de los españoles en cuanto a actividades culturales son por este orden: escuchar música, leer e ir al cine.

- El cine sigue siendo el espectáculo cultural preferido por los españoles, con tasas de asistencia anual del 49,1%, y cada año el 40% de la población asiste a espectáculos en directo. Destacan los conciertos de música, el 25%, y la asistencia al teatro, 19%.

Completamos estos datos con un pequeño resumen de los ofrecidos por la Fundación SGAE que bajo el título de Anuario SGAE 2014 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales, ofrece también datos estadísticos básicos para caracterizar el sector cultural español, aunque no contempla a las Empresas Culturales, pero si contiene un interesante apartado dedicado al análisis de las nuevas tecnologías. En general los datos de la SGAE vienen a señalar un retroceso en todas los sectores de la cultura que achacan a factores como la crisis económica, la piratería, la subida del IVA cultural, los cambios en los Hábitos de consumo, etc. Solo el consumo de televisión y radio ha aumentado ligeramente según estos datos de la SGAE.

3

NUEVAS TENDENCIAS CULTURALES VS NUEVAS TECNOLOGÍAS E INTERNET. SECTORES EMERGENTES DE LA INDUSTRIA CULTURAL

1. La obligada adaptación de las empresas culturales

La revolución de internet y los continuos avances en la tecnología están cambiando la gestión cultural no solo desde el punto de vista de un nuevo concepto de consumidor exigente e informado, sino también y especialmente desde la actividad empresarial y la puesta en marcha de nuevos negocios creativos. Lo que se traduce en nuevas oportunidades para el desarrollo y el crecimiento de las Empresas Culturales. El futuro y también el presente pasa por la digitalización del ocio y la cultura, por lo que es inevitablemente actualizar y adaptar nuestras empresas al mundo digital en el que vivimos.

Los efectos de este rápido y brutal cambio tecnológico está siendo de dimensiones tan profundas que, como dijo Joan Subirats en la II Conferencia de la Cultura celebrada en Pamplona en Marzo de 2015, "*apenas si empezamos a ver sus consecuencias en las esferas laboral, productiva, social y política*".

En el caso concreto de España se prevé que en el año 2020 existirán alrededor de 1.000.000 de puestos vacantes relacionados con las nuevas tecnologías, el mundo digital y las nuevas formas de cultura.

Como vamos a ver en este capitulo el ámbito de los contenidos digitales aplicados al mundo de la cultura y concretamente el referido a las empresas culturales, goza en estos momentos de una mayor tasa de empleabilidad con respectos a otras industrias.

Los contenidos digitales aplicados al mundo de la cultura y las empresas culturales, gozan en estos momentos de una mayor tasa de empleabilidad con respectos a otras industrias.

Su crecimiento es imparable y su transversalidad además convierte a este sector en privilegiado incluso en tiempos de crisis económica, gracias sobretodo a su especialización. Precisamente los indicadores señalan que este sector ha sido uno de los menos afectados por la actual coyuntura económica que padecemos. Su facturación ha disminuido apenas en un 1% en los tres últimos años, manteniendo su producción y aumentando las exportaciones.

Todo esto pone de manifiesto como indica Robert Muro en su ponencia presentada en la II Conferencia de la Cultura celebrada en Pamplona en Marzo de 2015 y titulada "Principios para un nuevo equilibrio en el Sistema Cultural Español"; que "*la cultura no es una actividad aislada de los intereses de la sociedad. Son también actividades económicas que generan tejido industrial, laboral y económico y que en sinergia con planes de otros sectores —turismo, hostelería, educación...— pueden multiplicar el valor añadido de cada ciudad e impulsar su desarrollo sostenible*".

Este crecimiento y transversalidad está presente sobretodo en la actualidad en la aparición de un importante número de plataformas digitales que hacen que mejore la oferta cultural especialmente en lo que se refiere a ventas y distribución. (Mas adelante le dedicamos un capítulo aparte a las Plataformas Digitales).

Los diferentes modelos de negocio en los que se basan estas plataformas está favoreciendo y facilitando el crecimiento de las empresas culturales. Se trata de nuevas modalidades como el crowdfunding, streaming, la autoedición, etc. En general son las pequeñas y medianas empresas las que están poniendo en marcha estas nuevas iniciativas empresariales como única manera de permanecer en el mercado favoreciendo la competitividad y evitando caer en manos de los grandes monopolios. Aún así la competencia es tan fuerte y numerosa que se recomienda buscar señas de identidad propia y diferencial con el fin de que el consumidor tenga oferta variada donde elegir, no tanto del producto, qué también, sino de la forma de presentarlo y venderlo.

La realidad es que la cultura y por tanto las empresas que se dedican a su gestión poseen inmejorables perspectivas de crecimiento al menos en nuestro entorno mas cercano: la Unión Europea. En el informe publicado por la Comisión Europea en 2010 titulado “Estudio de competitividad digital europea 2010”, ya se avanzaba el crecimiento de las industrias culturales con una aportación de un 3,3% al PIB europeo y un 3% del empleo. Datos que luego se han confirmado y que avalan que la cultura y las empresas culturales se encuentren entre los sectores más dinámicos de Europa.

El sector de la cultura se destaca de otros sectores económicos por su carácter innovador y renovador, especialmente si nos referimos a aquellas industrias culturales que trabaja estrechamente con las nuevas tecnologías y el mundo digital, que además actúan como inductoras de procesos de innovación en otros sectores y de ahí su importancia y la necesidad de su desarrollo y apoyo.

El sector de la cultura se destaca de otros sectores económicos por su carácter innovador y renovador, actuando como inductor de procesos de innovación en otras empresas y de ahí su importancia y la necesidad de su desarrollo y apoyo.

En un reciente informe realizado por el instituto de investigación americano “Pew Research Pew” y después de una encuesta realizada a 1900 expertos en internet y nuevas tecnologías, se llegaba a la conclusión que en 2025 la robótica y al inteligencia artificial estará presente en la vida diaria de los seres humanos. Los avances tecnológicos eliminaran algunos de los trabajos y empleos habituales ahora, pero al mismo tiempo se crearan otros diferentes. Las nuevas tecnologías evitaran la realización de trabajos mas tediosos y por supuesto la economía cambiará y también las formas de llevarla a cabo.

El problema con el que se enfrentan muchas de las nuevas empresas culturales que ahora están naciendo, es por una parte del desconocimiento que aún existe en las formas y en el fondo del mundo digital. Lo que conlleva entre otras cosas a desconocer por ejemplo a sus consumidores y sus hábitos de consumo, que por otra parte tienden a ser mucho mas cambiantes que en el mundo analógico. En general podemos afirmar que el mundo de la empresa digital es muy flotante y de cambios rápidos y efímeros. Los productos digitales y tecnológicos muchas veces van tan deprisa que el propio mercado es incapaz de alcanzar y entender su proceso.

Los productos digitales y tecnológicos muchas veces van tan deprisa que el propio mercado es incapaz de alcanzar y entender su proceso.

Hablamos de un nuevo concepto de negocios en el mundo de la cultura, en el que predomine lo digital sobre lo analógico y donde los profesionales sean competentes digitalmente para desarrollar el talento y la innovación, armas imprescindibles en la nueva era digital de las empresas culturales.

Ya se sabe que para ser competitivos hay que ser competentes y ese objetivo se logra transformando digitalmente las empresas culturales pero también el talento, como veremos mas adelante.

Las formas de entender las Empresas Culturales y la cultura ya no son un sistema cerrado, ahora son procesos siempre abiertos y dinámicos donde la comunicación y la interactividad es básica y prioritaria en el desarrollo de nuestras empresas y nuestras políticas culturales. Gracias a esta apertura la tecnología está permitiendo nuevas posibilidades a la sociedad, como borrar las fronteras culturales y favorecer a clases con menos oportunidades.

2. El nuevo consumidor es también productor: Los prosumidores

Año 2050: Los prosumidores dominan el mundo. Su concepción de la economía, la cultura y las artes como productores y consumidores de manera gratuita, o casi gratuita gracias al coste marginal cero, y sus hábitos de compartir la creación han colonizado la vida de la gran mayoría de habitantes del planeta. Es una nueva era y un Renacimiento artístico. El penúltimo logro de la democratización, la autogestión y la autorregulación de un sistema llamado procomún colaborativo que ha derrocado, de manera casi silenciosa, al capitalismo. Es el retorno del péndulo hacia el sistema de comunidades colabo-

rativas de la Edad Media surgido, entonces, para sobrevivir al señor feudal, pero ahora vestida de tecnología digital. El triunfo de la hiper-interconectividad e interactividad.

Una hipótesis futurista de Jeremy Rifkin, sociólogo, economista y escritor especializado en los cambios tecnológicos de la economía y en la sociedad. Recogida en su libro "*La sociedad de coste marginal cero. El Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo* (Paidós)".

Rifkin mantiene que la economía colaborativa disolverá el actual sistema para convertirse en un nuevo orden en el que la tecnología se pondrá a disposición de la economía y los ciudadanos se transformarán en "prosumidores".

El rápido desarrollo de internet frente a otros soportes está cambiando y ampliando los modelos de desarrollo de las empresas culturales y transformando el concepto que hasta ahora existía del consumidor de productos culturales. Este cambio en los hábitos de consumo está provocando también la aparición de nuevos empleos destinados precisamente a atender, conocer y desarrollar las métodos de este nuevo consumidor. Su papel pasivo hasta ahora está desapareciendo y ahora además de consumir también produce y crea. Son los llamados "prosumer" o "prosumidores" (pro-activo + con-sumer).

El papel pasivo del consumidor está desapareciendo y ahora además de consumir también produce y crea. Son los llamados "prosumer" o "prosumidores" (pro-activo + con-sumer).

Aunque la palabra se utiliza ahora mas que nunca, sin embargo el concepto no es nuevo; en 1972 Marshall McLuhan (uno de los grandes visionarios de la sociedad de la información) en su libro *"Take today"* dijo *"que con la tecnología electrónica el consumidor podría llegar a ser un productor al mismo tiempo".*

Mas tarde el escritor y "futurista" americano Alvin Toffler" acuñó por primera vez el término *prosumidor* en su libro *"La tercera ola"* pronosticando sobre los futuros roles de los productores y los consumidores.

El prosumidor pertenece a la llamada economía colaborativa, de donde emerge este nuevo modelo de consumidor. Si hasta ahora el consumidor era pasivo, mero cliente; en el nuevo consumo colaborativo posee otros roles, como el de productor o prescriptor. Es consumidor pero también pone valor los productos o servicios, ofreciendo otras formas de consumir y acceder a estos. Con un componente ecológico al hacer un uso más conveniente de los recursos.

La característica principal de los prosumidores no es solo que produzcan a la vez que consumen, sino su participación activa en los procesos de la economía, buscando demostrar sus propias habilidades, reafirmándose en sus capacidades.

Hay varios niveles de prosumidores dependiendo de "intensidad" de la colaboración, el compromiso, etc. Unos aportan valor a los productos o servicios, otros añaden algo nuevo, algunos estrenan herramientas digitales avanzadas, y otros divulgan la información más allá del sitio web de la propuesta.

En el artículo "PROSUMER, UGC, EXPERIENCIA "ENRIQUECIDA" DEL USUARIO Y OTRAS HIERBAS. EXPLICADITO CON PACIENCIA... (II)" aparecido en documotion.com.ar.

Se afirma que el prosumer:

- No se conforma.
- Es productor (informa).
- Es activo (hashtags).
- Es colaborativo (postea).
- Es exigente.

Modelos colaborativos del prosumidor

Gerardo Zamudio en manuelgross.bligoo.com clasifica los roles de los prosumidores en los siguientes modelos colaborativos.

1. Social "Outnovation" (Open Innovation): agentes prosumers externos con tareas concretas de innovación corporativa abierta o en red.
2. Community Innovation: comunidad = " cliente. Crowdsourcing (subcontratación voluntaria) como mecanismo para la selección de comunidades y masas críticas de usuarios para resolución de problemas.
3. Social Intrapreneurship: agentes prosumers internos, tareas concretas de innovación corporativa y/o Internal Corporate Venturing.
4. Enterprise Business Communities: soluciones globales (aplicaciones, comunicaciones, servicios) para comunidades de negocio que permitan mejorar la productividad y eficiencia entre todos sus miembros.
5. Social Knowledge Management: conseguir que todo el conocimiento se convierta en valor para la misma.
6. Prosumer Intelligence: aplicar la inteligencia operativa y analítica con indicadores específicos sobre los nuevos modelos de negocio basados en social media y el mundo de prosumers.
7. Social Media Monitoring/Influence: procedimientos para el reporteo y control de la aparición de la marca o la imagen de la compañía en los medios sociales.
8. Social Media Optimization/Positioning: cómo debe ser el posicionamiento en las redes sociales de acuerdo a mi estrategia empresarial, mis objetivos, imagen y posicionamiento en la web.
9. Security & Ethics: la aplicación de principios básicos de seguridad, legalidad y ética en el uso de la información compartida.
10. Social recruiting: cómo utilizar las redes sociales para mejorar los procesos de captación de talento.
11. Marketing y Ventas: campañas dirigidas y segmentadas de forma natural a través de las redes, marketing viral, focus-groups on-line.
12. Tecnología: cloud computing, grid computing, mash-ups, gadgets, widgets, P2P, wikis, RSS, blogs, etc.

Una de las cosas que mas tenemos que tener en cuenta es que en este nuevo escenario la relación entre las empresas y sus usuarios es mas importante y con mayor peso que el hasta ahora modelo tradicional de "empresa a empresa".

Por tanto una de las prioridades de las empresas (online especialmente) es reconocer a sus prosumidores para hacerlos partícipes. Son muy participativos en sus redes sociales, pudiendose convertir en líderes de opinión y en defensores de la marca. Por lo que resulta fundamental generar un vínculo con esta clase de clientes, emocional en torno al producto y profesional en torno a sus exigencias.

Durante el Foro de Branding de MSMK, en la ponencia titulada "Gestión de la identidad y prosumer", se afirmaba que "uno de los grandes retos consiste en conocer por parte de la empresa al prosumer. El consumidor no solo compra, ahora comparte y opina con los usuarios; influye sobre la decisión de compra. Por ello, la clave del éxito de una marca es saber pasar de la irrupción a la participación con los consumidores".

El prosumidor con su permanente conexión a internet hace que participe, opine e incluso modifique el producto que va a adquirir. Nunca antes el destinatario de nuestros productos había gozado de tanta libertad y tanta oferta.

Su permanente conexión a internet hace que participe, opine e incluso modifique el producto que va a adquirir. Nunca antes el destinatario de nuestros productos había gozado de tanta libertad y tanta oferta. Algo que irremediablemente conlleva también mas dificultad y mas dedicación por parte de las empresas para atender sus demandas en un mercado en continuo proceso de innovación y relación directa con el cliente.

La tecnología pone a disposición del prosumidor espacios "elásticos" e interactivos como plataformas aptas, dispositivos capaces de permitir esta producción, facilitarla, compartirla, etc..

2.1. X-casting / Sociedad de la ubicuidad

En el libro "*Futuro presente. El futuro es atreverse hoy. 101 Ideas-Fuerza para entender las próximas décadas"* de Alfons Cornella y Sergi Rucabado se destaca que "toda persona que pueda acceder a Internet representa un potencial prosumidor". Y todos en cualquier momento y en cualquier lugar puede introducir información a Internet y a esto se llama "x-casting", un nuevo fenómeno recurrente de la "sociedad de la ubicuidad".

La "sociedad de la ubicuidad" es la sociedad en la que cualquier persona puede disfrutar, en cualquier momento y en cualquier lugar, de una amplia gama de servicios a

través de diversos dispositivos terminales y redes de banda ancha. Su lema es anyone, anywhere, anytime (cualquier persona, en cualquier lugar, en cualquier momento).

Kunio Nakamura, uno de los mayores expertos mundiales en TIC y presidente de Matsushita Electric Industrial Co., ha definido la "sociedad de la ubicuidad" como "la sociedad en la que cualquier persona puede disfrutar, en cualquier momento y en cualquier lugar, de una amplia gama de servicios a través de diversos dispositivos terminales y redes de banda ancha. El lema de la "sociedad de la ubicuidad" es *anyone, anywhere, anytime* —cualquier persona, en cualquier lugar, en cualquier momento—. Para la "sociedad de la unbicuidad" la Banda Ancha es considerada como su columna vertebral. En esta sociedad el cibernauta de convierte en prosumidor; aquí se les define como actores comunicativos de la "sociedad de la ubicuidad".

"La gente no quiere comprar productos, quiere consumir experiencias. Quiere ser parte de las historias" Andy Stalman.

2.2. In-forming

Al prosumidor se le podría definir también como un colaborador individual: tú mismo eres el que investiga, edita o elige el entretenimiento, siguiendo tus propias pautas y valiéndote de tu propia capacidad y medios, sin necesidad de acudir a la biblioteca o al cine o a una cadena de televisión. Y en torno a esta convergencia colaborativa surge el "in-forming" que Thomas Friedman define como "la capacidad de crear y desplegar tu propia cadena de suministro, una cadena de suministro de información, de conocimientos y de entretenimiento". Es un proceso por el que cualquier ciudadano con acceso a Internet puede obtener casi cualquier información. Esto ha hecho que cambien nuestras vidas completamente en menos de 10 o 15 años, permitiéndonos ser los poseedores de todo conocimiento en todo momento no solo para que lo estudiemos, sino para que lo editemos libremente.

El concepto "in-forming" resulta de vital importancia para entender el comportamiento de los prosumidores como activos gestores de conocimiento. "El in-forming tendría que ver con una colaboración individual: tú mismo eres el que investiga, edita o elige el entretenimiento, siguiendo tus propias pautas y valiéndote de tu propia capacidad y medios, sin necesidad de acudir a la biblioteca o al cine a o a una cadena de televisión. El in-forming es la búsqueda de conocimiento" (Friedman. 1996:165).

"Nunca antes en la historia del planeta tanta gente ha tenido la posibilidad de buscar *por sí* misma tanta información acerca de tantos temas o acerca de tanta gente", afirma Friedman.

El "in-forming" tiene mucho que ver con una colaboración individual: uno mismo es el que investiga, edita o elige lo que desee, siguiendo sus propias pautas y valiéndose de su propia capacidad y medios. Con lo podríamos concluir que el "in-forming" es sobretodo la búsqueda de conocimiento.

2.3. Los prosumidores y la cultura

Nunca antes fue tan fácil contactar y conocer a los consumidores de la cultura, pero también nunca antes estuvieron estos tan bien informados y por tanto tan exigentes.

Cuando un espectador crea un blog, opina en un foro o comenta algo en Facebook ya le convierte en prosumidor de la cultura, puesto que está generando contenido y a la vez consumiendo un espectáculo.

El lector o el espectador ya no depende de los medios convencionales para estar informado, puesto que él mismo se puede convertir en informador y en creador de contenido: prosumidor.

Por todo ello no hay que olvidar este poder conlleva también una gran responsabilidad y hay que ser conscientes de la influencia que pueden llegar a tener nuestros contenidos y comentarios.

Esta continua interactuación de los prosumidores está eliminando algunas de las fronteras entre el artista, el productor, el gestor y el consumidor de cultura. Con una visión social de su trabajo, enfoque que entronca con el ADN de la cultura, y a pie entre lo digital y lo presencial, entre lo formal e informal, muchos de esos colectivos de cultura colaborativa terminan constituyendo cooperativas con nuevas herramientas y nuevos conceptos colaborativos.

Sobre la importancia y el papel relevante que está adquiriendo el prosumidor en el mundo de la cultura, la Directora de Estrategia y Comunicación del Museo Nacional de Arte de Cataluña, Conxa Rodà, ha dicho que, "Las organizaciones culturales del siglo XXI, deben ser una plataforma que provoca, acoge e integra ese capital social (el prosumer)".

La democratización de la cultura viene, indefectiblemente, de la mano de la ubicuidad de las nuevas tecnologías. Betina Lippenholtz.

Laura de Bonis Freixes, coordinadora de la convocatoria Internacional a la Innovación Cultural dice: "el espacio de cultura se ha permutado y ampliado, la tecnología ha des-

encadenado nuevos métodos de hacer y promover la cultura. Las nuevas tecnologías (...) han suscitado a un cambio de paradigma, a la participación de la ciudadanía para la generación de una inteligencia colectiva muy potente. El público es activo y, aporta soluciones a los problemas. Innova y decide y, crea cultura. Los centros debemos trabajar de esta perspectiva, teniendo muy en cuenta las necesidades del público actual y, su nueva fisiología".

Una consecuencia destacada, a la hora de hacernos este "favor" mutuo "entre prosumidores" es que, al estimularnos a participar, estimulamos a conocer mejor nuestra oferta, producto o servicio cultural. Y de esta manera los contenidos y los conceptos generales y particulares de la cultura son mejor aprehendidos. Es decir que la comprensión de los conocimientos que el contenido provee es mayor. Y ahí está unos de los mayores logros de esta interacción permanente.

María José Quero, prestigiosa investigadora de mercados escénicos, publicó en el *Observatorio Cultural de Atalaya* (nº 55, año 2013) la monografía "*El marketing colaborativo en las organizaciones culturales";* donde mantiene que el marketing colaborativo es el más adecuado para las organizaciones culturales porque les permite una mayor rentabilidad económica o social. "Los espectadores prosumidores desarrollan el DIY o "*do it yourself*" ("hágalo usted mismo") con lo que el ajuste entre intereses y propuesta de valor se produce de forma natural y plena, evitando el desencuentro entre una programación y sus públicos objetivo".

El espectador, desde la perspectiva del marketing colaborativo, se convierte en un creador de valor y deja de ser un consumidor o destructor de valor.

El espectador o el lector, desde la perspectiva del marketing colaborativo, se convierte en un creador de valor y deja de ser un consumidor o destructor de valor.

¿Qué valor aporta a una organización escénica un espectador proactivo o prosumidor". María José Quero mantiene que los prosumidores aportan tantos beneficios a una empresa cultural que se convierten en un recurso importante del sistema. Los prosumidores culturales son los principales difusores y prescriptores de las ofertas artísticas.

"Además, un proceso colaborativo permite desarrollar el círculo virtuoso que describimos a continuación: La participación de los espectadores en una o varias experiencias escénicas satisfactorias genera ganas de repetir y confianza en el promotor o proveedor. La confianza garantiza la continuidad del consumo, a pesar de los "tropiezos" que pueda haber ocasionalmente debido a experiencias poco satisfactorias y desarrolla, además, una actitud de implicación en el proyecto. La confianza y la implicación son los motores del incremento y diversificación del consumo, teniendo en cuenta que,

como mostró Bourdieu, el mayor consumo cultural no satura la necesidad cultural sino que la alimenta".

Como consecuencia de esta nueva particularidad está creciendo la demanda de nuevos soportes digitales para atender y entender a este nuevo consumidor o "prosumidor". Se trata pues de uno de los mayores retos a los que se enfrenta la cultura en estos tiempos de reconversión industrial-digital.

Nunca antes fue tan fácil contactar con los consumidores de la cultura, pero nunca antes también estuvieron estos tan bien informados y por tanto tan exigentes.

En el mundo de la cultura a los modelos de negocio tradicionales no les queda mas remedio que evolucionar hacia entornos tecnológicos altamente cualificados y como consecuencia al uso irremediable de herramientas digitales para su avance y desarrollo empresarial y hasta social.

Conocer primero y trabajar después en este contexto de nuevas tecnologías está permitiendo además de optimizar recursos, trabajar de forma mas eficiente y acceder a los muchos beneficios que ofrecen los contenidos digitales. Todos los análisis publicados hasta la fecha coinciden en que los próximos años se generarán muchos puestos de trabajo gracias a las nuevas tecnologías aplicadas a las empresas culturales, siendo este sector uno de los refuerzos estratégicos esenciales para la recuperación económica en nuestro país.

El consumo cultural digital está aumentando notablemente a medida que avanza también las empresas culturales con productos digitales. El acceso cada vez mayor de los ciudadanos a las nuevas tecnologías, soportes e internet está facilitando que los productos culturales sean de mas fácil acceso consiguiendo una mayor democratización de la cultura al llegar mas fácilmente a todos los ciudadanos.

El consumidor de cultura digital puede acceder a sus productos de tres maneras y en las tres se opera con un producto digital:

a) Adquirir productos digitales desde un soporte digital.

b) Comprar un producto analógico desde el soporte digital (un libro a través de internet).

c) Obtener un producto digital en medio analógico (comprar en una tienda un cd).

La mas clara conclusión que sacamos de esta realidad es que los productos analógicos en el mundo de la cultura se están quedando atrás y el predominio de lo digital

está ocupando prácticamente todas las artes que engloban la cultura. El consumo de productos culturales mediante internet no ha parado de crecer en los últimos años, subiendo el número de hogares que disponen de banda ancha con lo que se consolida una mejor y mas fiable venta de productos culturales a través de la red.

2.4. La era de "los públicos"

La era digital también ha supuesto especialmente para la cultura transformación importante que se ha manifestado de manera más intensa en su relación con los públicos.

Como apunta Grant McCracken, consultor y antropólogo especializado en acercamiento al consumidor, "más que consumidores los públicos resultan cada vez más una suerte de *multiplicadores*. En el contexto de las culturas participativa y convergente, los bienes, servicios y experiencias mediáticas y culturales resultan para muchos públicos simplemente un punto de partida. La categoría de *multiplicador* nombra un tipo de Público productivo que estira los artefactos mediáticos y culturales más allá de un mero acto de consumo: multiplica su valor y extiende su sentido en ejercicios de comunicación y de propagación susceptibles de replica infinita en Internet, es decir, funciona como "publicitador" y movilizador que involucra a otros en el universo del producto (*blogging*, *podcasting* o *spoiling*); y toma el producto como materia prima que recombinar y modificar para la creación de un contenido derivado (*sampling* o *mash-up*). La cultura participativa y los entornos digitales de lógica 2.0 han intensificado enormemente la capacidad multiplicadora de los públicos hasta hacer de ellos verdaderos *prosumidores*, es decir, sujetos consumidores eminentemente productivos que diluyen la tradicional separación entre actos de producción y actos de consumo".

Internet permite relaciones interactivas y directas con nuestros públicos y esto ha incrementado la transparencia generando procesos de empoderamiento de los espectadores (público) en relación a nuestras culturales. Este empoderamiento está permitiendo que los consumidores o prosumidores sean miembros activos de nuestras empresas sin dejar por ello de ser también consumidores. Tienen capacidad de decisión y su activa presencia está eliminando las estructuras jerárquicas de la empresas o al menos haciéndolas más transparentes y eficientes.

Roger Tomlinson, especialista en el análisis de públicos, advierte lo fundamental es "entender que las cosas han cambiado. El público vive sus vidas y sus experiencias culturales de un modo muy diferente a como se venía haciendo hasta hace muy poco tiempo".

La red nos proporciona datos muy fiables y objetivos sobre los públicos, pero a pesar de tener tanta información también nos imposibilita o nos hace extremadamente difícil conseguir cierto tipo de información muy concreta que es la que muchas veces necesitamos para procesos muy concretos.

En la era digital los nuevos embajadores de nuestras empresas culturales se pueden catalogar en dos tipos: trabajadores y consumidores.

En la era digital los nuevos embajadores de nuestras empresas culturales se pueden catalogar en dos tipos: trabajadores y consumidores.

2.5. El teléfono movil herramienta para consumir cultura

Pero es el teléfono móvil con acceso a internet el que mayor crecimiento está experimentando y por lo tanto se está configurando como la herramienta favorita para el consumo de cultura digital. Y especialmente todo lo que se refiere al streaming.

La retransmisión de un evento cultural en directo por televisión siempre ha supuesto una importante inversión por lo que solamente estaba reservado para grandes o especiales eventos. Ahora y gracias al teléfono móvil esto está cambiando.

La mayoría de los eventos culturales, a excepción de algunos macro-conciertos, no llegan a ser tan masivos como los acontecimientos deportivos, pero si bien el directo de los eventos culturales es importante, sin embargo no lo es todo. Las producciones culturales se diferencian, por ejemplo, de los eventos deportivos por la trascendencia en el tiempo. Mientras que un partido de fútbol pierde atractivo una vez que conocemos el resultado, un acto cultural interesante no pierde interés ni actualidad por más que pasen meses o tal vez años. Por eso conviene guardar todas las grabaciones como hacen, por poner dos ejemplos, Medialab Prado y CCCB.

Internet ha cambiado las empresas culturales especialmente en la dicotomía “medios de masas” y “comunicación interpersonal”. La televisión por Internet ha fracasado, por el ancho de banda requerido y en cambio ha surgido con mucha fuerza el “streaming” o “live-streaming”. Una muy útil herramienta que sirve para compartir eventos en directo, entrevistas, ensayos, talleres, etc.

Hasta ahora dentro del mundo de la cultura quien mas se ha beneficiado ha sido sin duda la música. Con unos años de dudas sobre su futuro, el streaming ha salvado este sector consiguiendo que la gente pague por escuchar música y no por poseerla.

Son muchos los ciudadanos que llevan la música en el móvil, ya que la vida gira en torno a este dispositivo, y *el Streaming* ofrece acceso ilimitado a la música en cualquier sitio y sin necesidad siquiera de wifi.

Los últimos datos correspondientes a 2015 dicen que 40 millones de personas en el planeta ya pagan para estar suscritos a plataformas como Spotify o Deezer (dato de 2014). En 2013 eran 28 millones. Hace cinco, en 2010, apenas 8 millones, según indican las cifras de la IFPI (Federación Internacional de la Industria Fonográfica), que representa a 1.300 compañías discográficas a lo largo y ancho del globo. Los ingresos por *streaming* crecieron un 39% entre 2013 y 2014 hasta alcanzar algo más de 140.000 millones de euros.

En relación a nuestro país las cifras ofrecen un panorama positivo y esperanzador. Por primera vez en España, la venta de música digital ha aumentado un 11% durante los seis primeros meses de 2015 gracias al streaming.

Hay muchas apps para smarphones que ofrece streaming. Destacaremos aquí una conocida por casi todos: *Periscope*. Una *app* del equipo de Twitter que permite realizar sencillos *streamings* a través de nuestro teléfono móvil. Aunque este tipo de servicios no es, ni mucho menos, sustituto, de una emisión online, sí puede ser perfectamente una herramienta complementaria, a caballo entre una vertiente puramente informativa y otra más social.

Su competidor más directo es *Meerkat.* Llegó antes que Periscope y ofrece prácticamente las mismas funcionalidades. La mayor diferencia es que *Periscope* dispone de una base de usuarios potenciales inmensa: más de 300 millones de usuarios activos en Twitter. La consecuencia es un crecimiento mucho más exponencial que su rival, *Meerkat*, y una gran aceptación entre los usuarios.

El teléfono móvil con acceso a internet está experimentando el que mayor crecimiento y por lo tanto se está configurando como la herramienta favorita para el consumo de cultura digital.

Los datos que se extraen del INE en nuestro país muestran el crecimiento imparable del consumo digital entre los españoles. Y nos estamos refiriendo a productos que se pagan. Entre los que se encuentran la música, los vídeojuegos, películas, libros y material formativo online.

Un factor clave en la profesionalización en las redes es la conciencia de los usuarios de su rol como consumidores y como productores. Hoy los internautas son publico y creadores a la vez.

Para resumir: el prosumidor es muy social, está permanentemente conectado y como hemos dicho es multiactivo digitalmente. Está muy capacitado tecnológicamente, posee toda la información del mundo y no confía tanto en la publicidad tradicional sino en las recomendaciones de las redes por donde se mueve. Y sobretodo no olvidemos que un número importante de nuevos clientes solo han vivido en la era digital y por tanto solo utiliza las herramientas propias de la maneja cultura digital.

En blogdedirectivos.es se ha publicado un post bajo el título de: "Perfil de los nuevos consumidores actuales: el prosumer" y de allí sacamos estos interesantes *motivos por los que la empresa debe consumir contenido*:

*Si consumes contenido estarás escuchando a tus clientes prosumer, y averiguarás los deseos, exigencias, quejas y necesidades de tu público potencial, lo que te permitirá perfeccionar tus productos y mejorar tu estrategia en las redes sociales. Si no eres capaz de escuchar, estarías aplicando el anticuado modelo de productor-receptor unidireccional de hace años.

*No debes descolgarte de las últimas tendencias y novedades propias de tu sector, plasmadas precisamente en el contenido que cada prosumer genera en la red: estas tendencias ya pueden ser de tu propio sector o de las últimas novedades que pueden surgir en el entorno digital y puedes utilizar en tu negocio.

*Ser consumidor de contenido es la base para poder monitorizar conversaciones de interés alrededor de tus productos o servicios, mediante las numerosas herramientas de analítica web que tienes a tu disposición.

No olvides escuchar atentamente al prosumer, él te guiará en tu camino empresarial para mejorar y mantener una relación más fiel y estrecha con su segmento de consumidores. ¡Tú mismo eres uno de ellos!

Un número importante de nuevos clientes solo han vivido en la era digital y por tanto solo utilizan las herramientas propias de la cultura digital.

3. Las plataformas culturales / Las plataformas culturales digitales. Incubadoras y coworking

«En las redes sociales nos cansaremos de la exhibición y empezaremos a buscar la utilidad. Esa es la segunda revolución que va a hacer nuestras vidas más fáciles» **Paul Mockapetris.**

3.1. Incubadoras

Todos los "empresarios" o emprendedores culturales saben de las dificultades a las que se enfrentan a la hora de constituir una empresa, no es suficiente con darse de alta de autónomo ni incluso tener los medios económicos necesarios. La falta de experiencia y los problemas desconocidos y propios del sector empresarial son uno de los principales hándicaps que nos encontramos a la hora de comenzar. Y precisamente para intentar ayudar en estos difíciles comienzos surgieron ya hace años las incubadoras también llamadas viveros de empresas.

En la década de los 50 aparecieron en Estados Unidos las primeras incubadoras cuyo modelo se fue luego extendiendo al resto del mundo. Se trata de programas destinados a las pymes que empiezan su actividad con el fin de ayudarles a acceder en temas de infraestructura, capacitación, apoyo y seguimiento del plan de negocio durante unos años.

En la incubadora, los proyectos seleccionados reciben asistencia personalizada y se brinda infraestructura y asesoramiento técnico acorde con cada etapa del proceso de desarrollo de la nueva empresa. Los servicios ofrecidos generalmente son de carácter gratuito, y se realizan durante dos o tres años.

En el caso de las empresas culturales se ciñen en muchos casos en capacitar y asesorar el diseño y administración de proyectos culturales, en la elaboración de los expedientes técnicos, financieros y administrativos necesarios para que los proyectos que presenten sean susceptibles de apoyo en función de su viabilidad financiera y/o social. También tienen como misión primordial identificar fuentes de financiamiento y apoyo estatales, nacionales e internacionales para obtener recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto empresarial. Ayudar a identificar las audiencias que se identifiquen con determinados proyectos gestionando recursos para su realización o creación. También para la conservación, interpretación, y promoción cultural de los diferentes sectores de la sociedad que contribuyan al desarrollo de la cultura local.

La mayoría de las veces son programas que nacen desde el sector público y en algunos casos también desde el sector privado, y fundamentalmente son planes de formación y consultoría para que estas nuevas empresas puedan acceder a servicios de infraestructuras, capacitación, apoyo y seguimiento del plan de negocios durante un periodo de tiempo limitado, contribuyendo en parte las barreras propias y desconocidas del mundo empresarial e intentando y reducir las tasas de fracaso. Muchas veces el hecho de recibir créditos y subvenciones para iniciar una actividad no es suficiente para sacar adelante un proyecto empresarial, a veces resulta mas eficaz contar con la experiencia y el seguimiento por parte de profesionales para evitar el fracaso. Aunque el éxito por

empezar en una incubadora no está garantizado, los datos y la experiencia indican que el riesgo del fracaso se reduce sensiblemente.

El profesor de la Universidad Rey Juan Carlos, experto en incubadoras de la Fundación Cajas de Ahorro ha definido a estas como "escuelas para montar una empresa". A su juicio, lo más importante es la vinculación de estos "laboratorios" con la universidad y el acceso a la formación y al asesoramiento, mas que ofrezcan oficinas más baratas que en el mercado, que es a lo que se dedican las malas incubadoras, algo de lo que hablaremos mas adelante: el coworking.

También destaca que «las compañías nuevas crean más empleo, y se incentiva el cambio estructural para la empresa que se necesita». Estos viveros tienen un efecto importante para reducir la tasa de desaparición de las nuevas empresas, ya que se cometen muchos errores en los primeros años de una pyme. "Si en 2 ó 3 años, el 47% de las compañías de nueva creación muere por el camino, en una incubadora la tasa de mortalidad se reduce al 10-20%". Por otra parte aquí es donde mas crecen las start up de aplicaciones para móviles o con nuevas fórmulas de diferentes sectores como el cultural: «No importa el sector, lo relevante es que emprendan de forma diferente», concluye Blanco.

Estructura de funcionamiento de una incubadora

- *Selección de proyectos:* tiene como principal responsabilidad el proceso de convocar a los emprendedores y realizar la selección de los proyectos para incubar. En este sentido, una de sus principales tareas es la difusión de los servicios de incubación. Debe implementar, además, los mecanismos para decidir de forma objetiva y racional cuáles son las iniciativas que tienen mayor posibilidad de llegar a convertirse en empresas.

- *Infraestructura y logística*: tiene a su cargo el lugar físico donde funciona la incubadora. Debe contar con los elementos básicos para el desarrollo de una empresa (oficinas, plataforma tecnológica y de comunicación, servicios auxiliares, etc.). También se ocupa de su mantenimiento para que se encuentren en condiciones de operar adecuadamente.

- *Capacitación e información*: tiene a su cargo la creación de cursos, seminarios y otras actividades dirigidas a formar y capacitar a los emprendedores en las áreas de incumbencia de cada proyecto. Por otra parte, debe mantener contacto con instituciones dedicadas a la investigación con el objetivo de proporcionar información estadística y análisis cualitativos sobre las industrias creativas. Algunos de los insumos que ponen a disposición de los emprendedores son estudios de mercado,

análisis de consumo y demanda, comportamiento de públicos, impacto social de las actividades del sector y nuevos bienes y servicios disponibles.

- *Asesoramiento:* trabaja a partir de las ideas e iniciativas que surgen de los proyectos incubados. Provee a los emprendedores de contactos específicos en el mercado local, nacional e internacional. Generalmente, pone a disposición de ellos una asesoría contable y laboral, sobre propiedad intelectual y colabora en la presentación de proyectos y planes de negocio ante posibles inversionistas y entidades de crédito.

Existen tres etapas de incubación para negocios de las empresas culturales y creativas: diseño, implementación y mejora continua. Durante la primera etapa de "diseño" se consolida un plan de negocios para respaldar la viabilidad de mercado, preparándolas para su puesta en marcha. A continuación llega la "implementación", llevando cabo el plan estratégico y operativo de la empresa, y finalmente en la etapa de "mejora continua" se consolidan los llamados procesos, productos e imagen de la empresa, dando como resultado modelos de negocios basados en la creatividad e innovación.

Las incubadoras de ideas emprendedoras, dirigidas hacia las industrias de base cultural, se han multiplicado durante los últimos años.

En España las incubadoras han llegado tarde en comparación con otros países europeos. Y mucho más si se compara con Estados Unidos. Sin embargo, el número de incubadoras se ha multiplicado en todas las comunidades autónomas entre 2008 y 2013, el último año que analiza el informe de Funcas.

No todas las incubadoras tienen sede física al igual que no todas las empresas tienen espacios físicos. Cada vez son mas las que actúan y trabajan on-line y también de esta manera reciben el asesoramiento necesario para iniciar su camino empresarial.

ANEXO
Las 25 incubadoras mas importantes (2015)

La web "elreferente.es" que busca impulsar, difundir y conectar a las empresas más innovadoras de España ha seleccionado las 25 incubadoras de empresas y aceleradoras más importantes de nuestro país. Dentro de esta amplia selección de incubadoras se encuentran muchas empresas culturales y creativas, la mayoría de ellas con un perfil innovador y de startups.

AREA 31 – IE BUSINESS SCHOOL

Área 31 es la incubadora de empresas fundada por IE Business School en Madrid en el año 2012. Liderada por Concepción Galdón, Área 31 está enfocada en captar los proyectos generados por alumnos del IE (IE Venture Lab Accelerator) y proyectos punteros del panorama nacional. La destaca por ofrecer tutorías con inversores, pitching slams de acceso libre con inversores todos los jueves llamados Venture Networks, conferencias, eventos con partners corporativos que apoyan el emprendimiento y la innovación, hackathons y reuniones de programadores.

Dentro de las empresas incubadas en 2015 destaca la presencia de Thebambiniboom, Lingbe, Valigo, Worktoday, Cuaquea, Pentagrom, Encontrart, Queryday, The Mice World, Tripmenu, Drive Gum, Kehko, Kinder360, Koiki, Gremyo, Acuérdalo, Kuorum, Cropti, Emzingo, Evolufarma o Pupilum entre otras muchas.

BBOOSTER

Bboster es una "Startup factory" fundada en octubre de 2010 en Valencia por Enrique Penichet, Macarena Poletti, Fernando Becerra. Ayuda a las empresas a conseguir traction, consiguiendo que tengan métricas, validaciones y datos objetivos durante su aceleración. Todo, siempre, bajo un paraguas humano que lo componen los miembros de Bbooster.

Empresas incubadas: Oviceversa, Hooptap, YoComoBien, Tallerator, Billage, Metrikea, Civitfun, Cronoshare, Smart Data Protection.

CAMPUS MADRID

Campus Madrid es el nuevo espacio físico creado por Google para los emprendedores. La capital española acoge el cuarto centro de estas características de todo el mundo tras los de Tel Aviv, Seúl y Londres. Actualmente, la iniciativa de Madrid ya cuenta con 1.800 miembros. Campus Madrid cuenta con una cafetería con acceso es gratuito para cualquiera que sea miembro (solo hay que registrarse en la web). Allí los emprendedores poseen acceso a wifi, mesas de trabajo... También ofrece un espacio para cualquiera que quiera organizar un evento por y para los emprendedores y sesiones de asesoramiento gratuitas por parte de trabajadores de Google e incluso por parte de expertos de otras industrias, como inversores y acreedores.

CINK EMPRENDE

La Consultora Cink Emprende, fundada por Raúl del Pozo, está especializada en emprendimiento y especialmente es la gestión de aceleradoras, incubadoras, viveros de empresas y programas de emprendimiento para terceros. Cink es uno de las agentes más activos de ecosistema emprendedor y reconocido por su firme y probada metodología de aceleración de mentoring de proyectos y startups en fase semilla. Su metodología ha sido implementada en mas de 500 proyectos en los últimos años con una tasa de satisfacción muy alta por parte de sus clientes y emprendedores.

Entre las empresas incubadas y mentorizadas destaca la presencia de Parclick, Tabulae, Joinup Taxi, Deportunity, ItGallery, Mingles, Becash, Madaish, Movibeta, Enigmedia Recmemberme, Aplaza.me, Sugerendo, Inventarioeducativo, Eslife, Qhaceshoy, Heyplease, Konvoko y Renalhelp.

CONECTOR STARTUP ACCELERATOR

Con sede en Barcelona, desde 2013 esta aceleradora formada por Carlos Blanco, Gerard Olivé, Marc Ros, Marc Vidal, Miguel Vicente, Risto Mejide, Xavier Verdaguer y Elisabeth Martínez ofrece a los emprendedores que aceleran sus startups lo que ellos sus fundadores llaman “mentoring de verdad”. El matching entre emprendedores y proyectos se realiza a partir de las necesidades específicas de cada proyecto y de las preferencias de los mentores. En el Startup Day los mentores votan los proyectos e indican a qué startups les gustaría mentorizar. Al mismo tiempo los emprendedores indican qué mentores les gustaría tener en su equipo. De esta doble selección se realiza el matching y se forman los equipos de trabajo. Durante los meses que dura el programa, los emprendedores y mentores trabajan codo con codo encontrándose mensualmente en los boards en los que se discuten estrategias y se empiezan a ver los primeros resultados para tomar decisiones.

Entre las empresas aceleredas se encuentran Adictik, Chilikids, Dixkover, Dineyo, Erl, Esportics, iGlobalMed, Hubbl, Kompte, Lynber, Offemyly, Onyougo, Queryday, Regalamos.es, Taalk, Singularu, Ventus Technologies, Viuing, Zizerones, Tu&Co, SantaFixie, Popplaces.com, Meller, Joyners, Glovo, ECmanaged, Conductr.

CLOUD INCUBATOR

Cloud Incubator HUB, fundada en 2012, es una incubadora y aceleradora de empresas ubicada en Cartagena (Murcia) y fundada por Andrés Carrillo, Igor Tasic y Andrés Iborra. El objetivo principal es la creación de start-ups en el ámbito del Internet de

las Cosas y en el campo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Cloud Incubator HUB ofrece a los emprendedores tecnológicos la oportunidad de participar en el programa de Incubación dentro del proyecto europeo EU-XCEL y de Aceleración de start-ups en el proyecto europeo STARTUP-SCELUP. En ellos los emprendedores desarrollan sus ideas de negocio y, donde podrán formar equipos con otros emprendedores de las distintas incubadoras y aceleradoras europeas pertenecientes a ambos proyectos, permitiéndoles con la tutoría y mentorización adecuada desarrollar sus habilidades con otros emprendedores de diversos países europeos. De esta forma lograrán poner en marcha su proyecto empresarial y ser evaluados, así como financiados por inversores y grupos de inversión europeos.

Dentro de las empresas aceleradas por Cloud Incubator destacan Cybolution, Proasistech, Assisted Rehab, Plan Presto, IYORU, Multidub, 3D Parallax, Appduino, Solid3 Ink, ClapGreen, Nimin PNL, Vegaffinity, Xana Software, Lock Up, Konery Cloud, Conocea, PrecioHostelería, GeoCom, KeyBox, Kubrica, MagMovies, MySon, Pixel Penguins, Xana Software y Widhoc.

DAD (DIGITAL ASSEST DEPLOYMENT)

Fundada en Madrid por Rodolfo Carpintier, desde 2006, la incubadora DAD (Digital Assets Deployment) aporta no solo el capital inicial clave, sino también el conocimiento de cómo crear equipos sólidos para solucionar retos y dar el salto a un proyecto global. Esta incubadora de proyectos posee modelos de negocio desarrollados en un entorno de internet y con propuestas innovadoras. Buscan principalmente modelos de negocio escalables y que se puedan internacionalizar.

Dentro de las start-ups incubadas por DAD nos encontramos Estrategias de Inversión, Petuky, CharHadas, Music Xray, Critizen, Seeketing, Ikiora, Biddus, StartupsMentor, Grinbuzz.com, BWay, Baquía, YooBeDoo, VCoins, Momo, Oportunista, Ludo Studios, Incuentra, Vitesia Mobile Solutions, Tu Asesor de Coches, Synerquia, Knowdle.

DEMIUM STARTUPS

Demium Startups es una de las primeras lanzaderas de negocios de internet creadas en España. Su CEO, Jorge Dobón decidió probar suerte en solitario tras haber sido uno de los integrantes del equipo fundador de Sonar Ventures y emigró a Valencia para lanzar lo que originariamente se denominaba Momentum.

En Demium Startups se crean startups desde cero, cuando no existe la idea ni tampoco el equipo. Sus fundadores identifican ideas de negocio basadas en modelos de éxito

en otros países y tendencias de mercado y las ponen a disposición de emprendedores motivados y con talento que quieran desarrollarla siguiendo una metodología ágil propia con base Lean Startup. Dirigida por Ismael Teijón, Demium cuenta con advidsors conocidos como Francisco Gimeno, Aitor Sancho y Joaquín Durán. En esta lanzadera de empresa el equipo fundador participa en un 15% en todas las sociedades creadas junto a los emprendedores.

Entre las empresas creada e incubadas destacan Entrenar.me, Regalamos.es, Singularu, Miot Tech, Influencity, Starriser, Shipeer, Pintatucasa.es, Relendo, Tuvalum.

EIE

El Instituto Europeo para el Emprendimiento (EIE) se funda en 2013 como una organización transversal que acoge a todo tipo de emprendedores. Fundada por Antonio Sainz Millán, Nacho Núñez, Jorge Jiménez, Rosendo Llorente y José Ignacio Fernández, destaca por contar con su programa International Startup Programme (ISUP), que ofrece formación con cerca de 20 mentores y herramientas durante 12 meses para desarrollar una idea o proyecto hasta lograr una compañía invertible. El programa consta de tres fases: lanzamiento, boost y orbit. La primera fase es gratuita debido al patrocinio de Banco Popular; mientras la segunda fase consta de un warrant sobre hasta un 10% de la compañía, o bien, 18.000 euros del programa total; mientras la fase orbit, que es opcional, consiste en alojarse en alguna de las oficinas de la EIE.

Entre sus startups incubadas destacan Helpup, Gonway, Talleres Top, Pevype, AD + Language, Appcierta, Madaísh, Menea tu lápiz, Perfect Plan, Personal Concerts, S.O.S.A., Start-Up Mansions, Thinkarte, Veriarte y The Yume Project.

IMPACT HUB MADRID

Ubicado en el centro de Madrid desde 2010, Impact Hub Madrid ofrece un entorno innovador donde encontrar recursos, inspiración y oportunidades de colaboración para generar un mundo más sostenible. Sus fundadores Max Oliva, Lotfi El Ghandouri, Marina Roveta, Anita Seidler, Paula Almansa, Soledad Pons, José Almansa y Daniel Truran crearon el primer espacio en la calle Gobernador para terminar ampliando el espacio a la calle Alameda 22 donde se ubican parte de las empresas incubadas que forman parte de la comunidad.

La comunidad de Impact Hub Madrid está compuesta por empresas sociales que trabajan sobre retos de manera local y global. Entre sus miembros encontramos emprendedores, start-ups, inversores sociales, profesionales freelance o artistas, entre otros

muchos perfiles que componen su ecosistema. Cuentan con tres espacios en el Barrio de las Letras, a pocos metros de la Estación de Atocha y el Caixa Forum.

Dentro de las empresas incubadas, destaca el nacimiento de BlaBlaCar o The App Date así como el alojamiento de empresas como Ironhack, Teamlabs, Ashoka, Agua Inc., Incamedio, Entrelectores, Pragda, Las Malas Lenguas, h2i institute, 8 belts, Impact On Integrity, Aiesec, Pocket University, Safari Crowdfunding, Perception Hub y GreenBiz entre otras. Fue en el espacio de la calle Alameda donde nació el movimiento Referentes, la comunidad de emprendedores que apoya e impulsa al diario El Referente.

GRUPO INTERCOM

Fundada en mayo de 1995, Grupo Intercom (Cerdanyola del Vallés) es la compañía española con mayor número de negocios creados en Internet en España. Durante este tiempo, han lanzado más de 50 proyectos y tiene participaciones minoritarias en otras 25.

Se caracterizan por ser especialistas en clasificados y entre sus proyectos destacan algunos portales de referencia como Bodas, Emagister o Softonic. Hasta la fecha han completado con éxito 12 exits entre los que cabe mencionar InfoJobs, Neurona o Niumba. Hemos pasado de 15 personas en el año 2000 a más de 1.000 en la actualidad, distribuidas en 13 países. Nuestra audiencia mensual supera los 150M de usuarios únicos y facturamos cerca de 90M€.

Entre las empresas incubadas del Grupo Intercom destacan Apivirtual, Bubok, BuscoRestaurantes, HausMed, km77, Kviar, Medical Virtual Market, Mubawab, Newshore, Salir.com, Sos Matic, TiendasenLiquidacion, Tractis, Uvinum o WorkMeter.

HUB EMPRENDE

La Universidad Europea está centrando su modelo académico en las competencias emprendedoras de sus alumnos. Su nuevo campus e+e (empresa y emprendimiento) es el claro exponente de la apuesta que está haciendo en este sentido. Un nuevo campus que acoge principalmente los programas de postgrado de su escuela de negocios, y que cuenta como eje principal con HUB Emprende fundado en 2014 en Alcobendas (Madrid). Un espacio de encuentro de proyectos emprendedores, ya sean promovidos por alumnos y ex-alumnos de la universidad, o por emprendedores no vinculados a la universidad, en el que, entre otras iniciativas, se convocan dos ediciones en las que diez proyectos pueden optar a ser incubados durante cinco meses.

El programa de incubación se ofrece de forma gratuita a los proyectos ganadores de las dos convocatorias y la Universidad no participa en el accionariado de las empresas promotoras de los proyectos. La incubación de cada proyecto cuenta con un programa de mentoring personalizado de la mano de un equipo de mentores expertos, un programa de sesiones de mentoring grupales y formación en áreas de interés para los emprendedores, y un asesoramiento para la potenciación de la red de contactos de cada proyecto para facilitar su desarrollo.

Empresas incubadas 2015: Acuerdalo.com, FaceToTravel, Naotech Solutions OS3D, Oh My Chic!, S.I.L.A.R., SurMain Drone, Veinticuatrosiete, Verisek, Volta Smart Energy, Voze, Arexla, BankAdvisor, Blabelia, EcomNext, ErasMeet, HAP (Human Affinity Platform), Ocio Para Peques, RidenRoad, Social Bets y YupiShare.

LANZADERA

Lanzadera es la aceleradora de empresas fundada por el empresario valenciano Juan Roig, dueño de Mercadona, en el año 2013. Su nacimiento perseguía el apoyo a líderes emprendedores en la creación de empresas eficientes, que aportasen valor e implantasen un modelo empresarial sólido basado en el trabajo productivo, el esfuerzo y el liderazgo. Lanzadera, ubicado en Valencia, consiste un programa de 11 meses los recursos formativos, económicos y estructurales necesarios para desarrollar un proyecto empresarial. Según últimas informaciones hechas públicas, Lanzadera destinará un total de 5 millones de euros al programa de 2015; lo que supone un millón de euros más que en la segunda edición y dos millones de euros más que en la primera, en el año 2013, lo que supone para cada equipo ganador una financiación de hasta 200.000 euros. Los proyectos seleccionados de la tercera edición (convocatoria abierta) se instalarán ya en las nuevas oficinas de la Marina Real, en el Puerto de Valencia.

Dentro de las empresas incubadas en las primeras dos ediciones destacan la presencia de Alegría, Apparcando, Balandras, Barkibu, Dotten, Espinela, Groopify, iWarda, Joinity, Play4test, Playfilm, S&F, SportsManiacs, TellmeGen, Trendzo, Wayna, Zizerones, Única, Arloon, Baravento, Byom, Codigames, Dentaldoctors, Escuela de Ciencia, Eslife, Hiphunters, Kukupiax, My Pick Box y Vivood.

PLUG & PLAY

Plug and Play TechCenteres una comunidad de más de 350 startups tecnológicas que mantiene fuertes relaciones con algunas de las firmas de capital de riesgo más influyentes de Silicon Valley y con las mejores universidades de Estados Unidos. Durante

casi tres décadas, la gestión de Plug and Play ha tenido un papel directo y decisivo en la creación de empresas de éxito como Google, PayPal, LendingClub o Dropbox.

En 2012 empezó a funcionar Plug and Play Spain que con Juan Luis Hortelano, Rubén Colomer, Alberto Gutiérrez y Juan Martínez a la cabeza; ya ha celebrado cinco programas de aceleración en Valencia y ha invertido en 46 startups. Esas empresas han cerrado inversiones por valor de más de seis millones de euros y tres de ellas han sido adquiridas por grandes compañías de su sector: TouristEye fue comprada por Lonely Planet a finales de 2013, vLex compró Quolaw en agosto de 2014 y Ducksboard fue adquirida por la californiana New Relic en octubre de ese mismo año.

Entre sus startups incubadas destacan Feebbo, Yeeply, Meets, OmbuShop, Origo, Otogami, Quolaw, Relendo, Sales Layer, Shipeer, Selltag, Luraki, Smartaxi, Graphext, Zank, Netbeast, Runator, Comprea, Startupxplore, Buyfresco, Groopify, Betrocket, Eslife, Musicness, Entrenar.me, TouristEye, Xceed, Monolibre, Influencity, Ufeed, Wave, Terminis, Agroterra, Beroomers, Botize, Diana, Ducksboard, Eurotri, Fromlab, Blinkfire Analytics, Glassy, Hypecal, Jugo, Lilymedia, Lola Pirindola y Meetmeals.

PRISA INN

PRISA Inn se funda en 2014, en Madrid, de la mano de Marcos Pérez Arauna. Crea experiencias y emociones enriquecedoras en información, educación y entretenimiento que mejoren la calidad de vida de las personas, contribuyan a su desarrollo cultural y al progreso de la sociedad. Desde PRISA INN impulsamos ideas y proyectos empresariales tecnológicos para mejorar su posición competitiva y éxito de mercado. Entre las empresas incubadas destacan 0034 Codigo Expat, IMDIMO 3D.

SEEDROCKET

SeedRocket es la primera aceleradora que nació en España para startups TIC en fase inicial. La iniciativa surge de la voluntad de un grupo de emprendedores para apoyar la creación y el crecimiento de nuevos proyectos en este campo. Estos emprendedores vienen ayudando desde hace años a nuevos proyectos y emprendedores que acuden a ellos en busca de apoyo e inversión semilla. El programa más relevante que organizan es el Campus de Emprendedores, que cuenta una convocatoria al año, una Barcelona y otra en Madrid. En 2015 han incubado, de momento, a Novicap, Deporvillage, Pretalist y Soysuper.

STARTUP ALCOBENDAS

Startup Alcobendas es un programa de aceleración para emprendedores innovadores fundado en 2014 y lanzado por el Ayuntamiento de Alcobendas y Co-Financiado por la Unión Europea a través de los fondos FEDER. Startup Alcobendas se organiza a través de 3 convocatorias, que permitirá la aceleración de 27 proyectos emprendedores cuyo responsable es Mª Jesús García-Alarilla.

La participación en Startup Alcobendas no está limitada a ningún sector o estado de madurez, ni a proyectos empadronados en Alcobendas; cualquier proyecto innovador o tecnológico siempre que pueda operar legalmente en España, puede aspirar a entrar en el programa.

En cada convocatoria, la cual es gratuita para los emprendedores, se seleccionan a 9 proyectos que participarán en el proceso de aceleración, que tiene una duración de 5 meses. En este período los 9 ganadores en cada convocatoria tendrán acceso a espacio de trabajo, proceso de mentoring individualizado e individualizado siguiendo la metodología de Cink Emprende; formación práctica a medida de los proyectos ganadores, apoyo en la creación de la empresa a través de los Puntos PAE, apoyo en la búsqueda de financiación pública y privada y demoday Final ante inversores, instituciones y empresas locales. El 17 de mayo de 2015 se cierra el período de inscripción de proyectos para la 2ª convocatoria.

Empresas incubadas 2015: Brain House Institute, Biohope, Caizam Composites, Gnanomat, HelpUp, Metrikea, Taalk, Trickymarket y Voar.

SONAR VENTURES

Sonar Ventures es la primera productora de startups en España. Fundada por Álvaro Cuesta y Adrián Heredia en el año 2012, esta lanzadera de empresas madrileña se encarga de convertir ideas en exitosas compañías aportando el soporte vital y todos los recursos necesarios para lograr su crecimiento. En Sonar Ventures forman equipo con los emprendedores y los acompañan hasta que estén listos. Entonces, les impulsan para que cojan velocidad.

Las principales empresas lanzadas por Sonar son Gremyo, Foodinthebox, Wysh, Syters y Atretso.

TOP SEED LABS

En enero de 2012, durante una reunión en Madrid de Beta Gamma Sigma, una sociedad honoraria que reconoce el mérito académico, los que iban a convertirse en fundadores de la aceleradora española Top Seeds Lab se toparon con una intrigante realidad. Existía un importante número de jóvenes altamente preparados, con muchas ideas, potencial y ganas de emprender que sólo alcanzaban a repartir currículums para conseguir una oportunidad laboral. La semilla de Top Seeds Lab, fundada por Ignacio Macías, se plantó en aquel instante: potenciar emprendedores altamente cualificados y con méritos académicos que aportaran un proyecto tecnológico escalable e invertible.

Top Seeds Lab se basó en los fundamentos de Ycombinator para crear una aceleradora de startups tecnológicas que profesionalizara el proceso de aceleración con gestores de primer nivel. Consiguió el apoyo de Beta Gamma Sigma Spain Alumni Chapter, de excelentes mentores y partners, y creó una extensa red de networking y Business Angels tecnológicos de prestigio.

Entre las empresas incubadas en TSL, destacan: InsightMedi, DoctorApp, Neki, Saniyou, Liveclubs, TheMICEworld, Ketekelo, Tripmenu, Espectacularkids, Dodesire, CoworkingOn, Golsie, Sivarit, It&Vip, Neupic, 24fab.com, Boizu, hundredrooms, Trendipia, bluups.com, Tocarta, MyBrana, Tynitien, Parquo, Theink o Cuaqea.

VIAVIGO

ViaVigo es una aceleradora de empresas promovida por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo y la Xunta de Galicia en el año 2013 y destaca por ubicarse en la localidad de Nigrán (Pontevedra). Su objetivo principal es la aceleración de proyectos “innovadores” e invertibles a los que se acompaña en su maduración, financiación y puesta en marcha. Abarca entre 9 y 12 meses de duración combinando, bajo la supervisión de un equipo de expertos en emprendimiento, una serie de elementos: formación y asesoramiento personalizado, un espacio de trabajo en co-working y la aportación de capital semilla para arrancar el proyecto (hasta 125.000 euros por proyecto).

A lo largo de este programa, se evalúan los progresos de los equipos participantes para que los mejores proyectos sean presentados a inversores y socios industriales al final del programa. Durante la primera edición se presentaron un total de 131 proyectos, mientras en la segunda fueron 195 proyectos los que presentaron sus candidaturas. En cada edición se seleccionan 10 proyectos que entran en la aceleradora y que se constituyen como empresa.

Los proyectos acelerados hasta la fecha son Proyectos Edición 2013 y Proyectos Edición 2014

WAYRA

Con el respaldo financiero de Telefónica nace Wayra en el año 2011, una de las principales aceleradoras de empresas de España afincada en Madrid y que ha invertido hasta la fecha en 430 startups. José María Álvarez-Pallete hablaba recientemente de un "balance muy satisfactorio" donde el 80% de las empresas invertidas sigue con vida. Además actualmente Wayra cuenta con un respaldo todavía mayor, como parte de una iniciativa más amplia como es Open Future, un programa global que integra todas las iniciativas que conforman el ecosistema del emprendimiento de base innovadora. Es un espacio en el que se encuentran personas con ideas y empresas con proyectos".

Dirigida por Paloma Castellano, Wayra cuenta con el apoyo de una red global de mentores, inversores y socios, que ayudan a los mejores emprendedores a crecer y crear negocios exitosos.

Son muchas las startups incubadas en las oficinas de Wayra de Madrid entre las que destacan AliseDevices, 1DOC3, Bucmi, Magic Foto, Upplication, Geenapp, Tappx, Wayook, 89 bits, Winding, Thethings.io, Lamasmona, Touch of Classics, Dum Dum o Upclose entre otras.

ZARPAMOS

Zarpamos, nace en 2013 en A Coruña, de la mano de Manuel García y se caracteriza por ser una aceleradora de capital únicamente privado, fundada por emprendedores para emprendedores. Participa con los emprendedores en el desarrollo de su producto desde la fase inicial, aportando todo lo necesario para la consecución de un negocio rentable. Para esto Zarpamos aporta Expertos en, Diseño Gráfico, Programación, Marketing Online, Desarrollo de Contenidos, Generación de Negocio, Asesoramiento Legal, Administrativo y financiero, Estudio de Mercados para Internacionalización. Sus Partners de Capital Riesgo, realizan un seguimiento bimensual de los proyectos acelerados, formando y orientando el producto hacia el target de mercado que demandan sus inversores y preparando la presentación final para la consecución de financiación privada. Con un objetivo internacional claro, contamos con importantes programas colaborativos, con Aceleradoras internacionales.

Entre sus empresas incubadas están TravellingAssistant, Kollectbox, FanDanz, Leading Smart Health Technology, Citaprevia24horas.

INCUBADORAS VIRTUALES:

Las 5 incubadoras virtuales mas interesantes según el portal "techminology.com":

MASHAURI

Esta incubadora virtual española tiene un programa de *mentoring* internacional que permite que los pequeños negocios y *startups* tengan acceso a los mismos servicios que si de una incubadora física se tratara. Pese a que su página web está configurada en inglés, este espacio también presta sus servicios en castellano.

CLARITY

Clarity es una incubadora estadounidense con sede en San Francisco, a través de ella los usuarios pueden acceder a un conglomerado de profesionales especializados en apoyar a los nuevos emprendedores gracias a mentores. El servicio que ofertan los creadores de Clarity es en inglés, por tanto hay que tener nociones del idioma si se quieren aprovechar todos los consejos que aportan desde su web.

STARTUP QUEST

También ofreciendo una gama muy extensa de servicios de mentorización para startups, Startuo Quest es una incubadora que ofrece no sólo asesoramiento al emprendedor, sino que también propone financiación y asesoramiento legal para las empresas emergentes. El idioma que utilizan para dirigirse a sus miembros es el inglés, aunque su mecanismo de funcionamiento parece muy sencillo.

BABELE

Esta incubadora de *startups* se basa en un concepto de *crowdsourcing*, impulsando la colaboración y la innovación entre los miembros de la plataforma. También se apoya económicamente a los usuarios con campañas de financiación. Al igual que las 3 anteriores, esta plataforma está realizada en inglés.

STARTUPS MEMBER

Esta incubadora virtual es de origen español y cuenta con un amplio número de asesores virtuales, además a través de ella puedes contratar diferentes paquetes para mejorar tu *startup*. Entre estos *packs* se encuentran el de mejorar tu web, mejorar tu plan de negocio o la obtención de financiación entre otros muchos servicios.

3.2. Coworking. Algo mas que compartir un espacio

Algo mas que compartir un espacio, una nueva forma de trabajar

Muy relacionado con el anterior tema de las incubadoras está el "coworking" (Co-trabajo), algunos incluso piensan que es el mismo concepto, pero son diferentes tal y como los expertos en coworking Dave Bunnell y Jeannine van der Linden:

Según el sitio "zonacoworking.es", no toda instalación de coworking tiene que ser una incubadora. Sin embargo, puede ser el ambiente perfecto para muchos de los trabajadores nómadas de hoy en día – y para el "emprendimiento austero" en particular. Muchas incubadoras de negocios están ya sacando ventaja de esta megatendencia y los híbridos están comenzando a emerger.

La definición mas o menos acertada de coworking podría ser esta: "Profesionales de diferentes sectores, autónomos, emprendedores y empresarios comparten el mismo espacio físico para trabajar en sus propios proyectos". Pero el coworking no solo es compartir gastos y romper con el aislamiento, también se trata de pertenecer a una comunidad de individuos que están abiertos a intercambiar ideas, proyectos, conocimiento, y lo más importante, están dispuestos a colaborar.

Desde el año 2012, más de 400 espacios de coworking están a pleno rendimiento en Europa. Y en menos de 5 años, el total de los espacios de coworking ha alcanzado la cifra total de las incubadoras y centros de innovación que están operando en Europa.

Los espacios de coworking están por todo el planeta, es un movimiento global que está cambiando el modo de trabajar y la forma de interactuar en los espacios de trabajo. Los espacios de coworking son un reflejo de la aparición de nuevos modelos y nuevas expectativas en el mundo de los negocios y en la sociedad en general.

El número de espacios de coworking en todo el mundo casi se duplica cada año, acercándose ya a más de 1,500 sitios a nivel mundial.

En toda Europa, las instituciones públicas y las empresas están empezando a considerar el coworking como fuente de inspiración para poner en práctica nuevos enfoques de trabajo, innovación y colaboración.

Se trata pues de una nueva forma de trabajar estrechamente relacionada con la llamada "economía compartida o colaborativa". Como hemos visto es un sistema basado en compartir y colaborar ya sean bienes, tiempo, experiencia, conocimiento, trabajo o incluso vida.

Francisco Cámara fundador del coworking "Freeland Innovación Center", señala que "los emprendedores siguen buscando un espacio asequible en el que desarrollar su negocio, pero existen dos palabras que dan sentido a esta opción: comunidad y colaboración. Los *freelance* creativos necesitan un entorno que favorezca su desarrollo. Por eso es decisivo cuidar tanto el espacio físico como la motivación y facilitarle tanto asesoría como oportunidades dentro y fuera del centro que contribuyan al nacimiento de la *start up* en su fase inicial y en las posteriores de consolidación".

Por su parte Miguel Àngel Julià director de "Grup Idea" habla de dos niveles dentro del coworking, "uno vinculado a la colaboración y orientado al crecimiento a través de redes que permita encontrar profesionales que desarrollen su actividad en tu sector y puedan trabajar contigo. Y un otro que denomina "codiseño" y consiste en poner en contacto a personas de disciplinas que, aportando su conocimiento en áreas específicas, puedan desarrollar proyectos nuevos.

Mas relacionado con las empresas culturales, Ángel Mestres Vila coordinador académico de master de empresas e instituciones culturales y director de la empresa cultural "Trànsit Projectes" cuya actividad está orientada a agrupar proyectos que faciliten acceso a cualquier persona al capital cultural; ha afirmado en relación a la forma de trabajo en los coworking que "las nuevas estructuras exigen una nueva concepción, y para llevar a buen término proyectos con estas fórmulas más abiertas es clave la confianza. El compromiso tiene que ver con el trabajo y los resultados, y no con el cumplimiento de un horario determinado. Hay que perder el ego y trabajar de forma colectiva. El futuro es *co* porque *solo no puedo hacer nada*. Un futuro para el que quizá la colaboración es el único camino".

En la actualidad el coworking es un fenómeno global con 5.780 espacios registrados en todo el mundo, y 2.430 en Europa. En España se cuenta con más de 400 espacios y se sitúa como uno de los países más influyentes en esta nueva forma de trabajar, siendo el país con más espacios de coworking dentro de Europa, este dato significa que más de 7.000 autónomos, freelancers y startups están trabajando y compartiendo la misma filosofía de trabajo bajo el techo del Coworking, y muchos de ellos llevando a cabo proyectos empresariales relacionados con todos los ámbitos de las empresas culturales.

3.3. Plataformas digitales culturales

Dentro del mercado de la economía digital uno de los sistemas que mas ha crecido y se ha desarrollado son las plataformas digitales. Y la cultural ha sido de todas las industrias una de la que mejor se ha adaptado en este modelo, sacando rentabilidad

muy rápido y adaptándose perfectamente a su realidad. Las plataformas digitales se pueden definir como sitios de internet en los que se almacena información y a la vez también pueden ser redes sociales, que facilitan el contacto, la información y el comercio de productos, en este caso culturales. Una plataforma ofrece la posibilidad programarse y personalizarse por desarrolladores externos, como los usuarios, ofreciendo así la posibilidad de adaptarse a cualquier necesidad. Los negocios en las plataformas digitales se basan fundamentalmente en la interacción entre consumidores y productores. Y ambos coexisten en las plataformas para satisfacer las necesidades básicas de la ecuación de la oferta y demanda.

Los negocios en las plataformas digitales se basan fundamentalmente en la interacción entre consumidores y productores. Ambos coexisten para satisfacer las necesidades básicas de la ecuación oferta y demanda.

Una de las diferencias mas evidentes con el negocio tradicional es por tanto que las plataformas digitales aprovechan la interacción entre sus usuarios.

La función primordial es proporcionar un lugar para que los productores creen productos y servicios, que los consumidores puedan luego, o a la vez, utilizar. La clave es agregar los dos lados y que coincida el productor adecuado con el consumidor correcto.

Funcionan con diferentes tipos de sistemas operativos y realizan programas o aplicaciones de contenidos variados. Con ellas es posible gestionar contenidos y realizar múltiples actividades a través de los portales. Los campos de acción van desde cuestiones personales a cualquier actividad económica o social. El mundo de los negocios online está descubriendo en estas plataformas las amplías posibilidades que poseen, permitiendo la existencia de diferentes modelos de negocio. Su inmediata consecuencia es que su evolución y transformación está en constante desarrollo.

El profesor de la Universidad Internacional de La Rioja, Juan Varela las define como: "*sistemas tecnológicos inteligentes para gestionar activamente la transmisión de datos y modulares, donde el dueño de la plataforma y terceros pueden ofrecer sus contenidos y servicios de forma complementaria para aumentar el valor de la plataforma con el encuentro de clientes y proveedores en un entorno de servicio garantizado*".

Las plataformas digitales van mas allá de la web, ya que la infraestructura que da internet para constituir redes inteligentes se aprovecha aquí para ofrecer una mayor oferta con diferentes formas de acceso, dependiendo de los contenidos y servicios contratados. Tanto es así que algunos teóricos digitales mantienen que en el futuro las plataformas digitales sustituirán por completo a las webs.

Los datos son la base para que una plataforma triunfe mas que otra. Cuanto más eficiente e inteligente es una plataforma en el análisis de datos sobre sus usuarios y el uso, mejor será la forma en que coincidan los productores y los consumidores en la plataforma y así permitirá mejor sus interacciones.

Los datos son la base para que una plataforma triunfe. Cuanto más eficientes e inteligentes son los análisis de datos sobre sus usuarios y el uso de los mismos, mas coincidencias existirán entre productores y consumidores en la plataforma y por tanto mejor serán sus interacciones.

Todos los negocios de plataformas son negocios de red ya que una plataforma siempre permite una red de usuarios que interactúan. Las plataformas utilizan los datos para crear interacciones eficientes mediante el reconocimiento de patrones en toda la Comunidad.

El aprovechamiento pleno de las plataformas digitales supone la transición a una cultura innovadora, basada en el trabajo colaborativo de buenos talentos.

Ciñéndonos al mundo de la cultura, las plataformas digitales culturales han experimentado en nuestro país un crecimiento considerable. La industria del libro, la música, los audiovisuales, los vídeojuegos, etc., han sabido aprovechar el potencial económico que pueden desarrollar las plataformas digitales y cada día se afianzan mas como solución de proyectos empresariales culturales.

El origen de estos servicios está en las primeras plataformas tecnológicas surgidas en EEUU como Microsoft o Apple. Modelos de negocio digitales que han demostrado su éxito y por tanto se han extendido por todo el mundo. Su facilidad en su uso por parte de los consumidores ha contribuido a su triunfo y expansión. Los contenidos digitales culturales han encontrado en estas plataformas el medio perfecto tanto para su comercialización como para su internalización.

Los contenidos digitales culturales han encontrado en estas plataformas el medio perfecto tanto para su comercialización como para su internalización.

Según los datos obtenido por el Plan Avanza, en España las plataformas digitales de contenido cultural han crecido incluso en algunos casos mas que la media europea. Probablemente el sector editorial ha sido el que mas provecho ha sacado de estas plataformas digitales. El cine en particular y el sector audiovisual en general también está recurriendo a este sistema digital de comercialización. Bien es verdad que el cine es también la industria mas castigada en la era digital. La facilidad para la descarga gratuita, los hábitos de los espectadores e incluso la propia idiosincrasia del país han

contribuido a este desapego de los espectadores por pagar, por ejemplo, por ver una obra cinematográfica.

Poco a poco y gracias a estas plataformas se está solucionando este grave problema para creadores y empresas de cine. Por supuesto la mún es un sector dannificado media para creadores y empresas de cine. ado de estas plataformas digitales. s casos mas que la medisica también es uno de los sectores damnificados y las primera soluciones se están encontrando también en las plataformas digitales. La suscripción a la plataformas por parte de los consumidores de cultura está creciendo a buen ritmo y se contempla como una solución importante para salvaguardar los derechos de propiedad intelectual a la vez que satisface la demanda de los consumidores. Un equilibrio justo al que están contribuyendo las empresas de contenido digital mediante estas plataformas.

La suscripción a la plataformas por parte de los consumidores de cultura está creciendo a buen ritmo y se contempla como una solución importante para salvaguardar los derechos de propiedad intelectual y a la vez para satisfacer la demanda de los consumidores.

La nuevas tecnologías están logrando por una parte que las obras culturales sean de fácil acceso por parte de los usuarios y consumidores de cultura, y por otra (con las plataformas digitales) se está logrando que las empresas culturales funcionen como cualquier otra actividad económica con una lógica normalización de las leyes del mercado. Las plataformas están contribuyendo a expandir la creación, logrando además una interactuación entre los responsables de los productos culturales y el público que los consume. Nunca antes habían podido comunicarse tan fácilmente y tan rápido todos los sectores que participan en los procesos de las industrias culturales.

Nunca antes habían podido comunicarse tan fácilmente y tan rápido todos los sectores que participan en los procesos de las industrias culturales.

12 beneficios al construir una plataforma digital cultural

1. **Conectas directamente con los usuarios/consumidores.**

2. **Tu empresa se vuelve mas visible y con tiempo en un referente importante.** Si no estas en internet eres invisible, no existes.

3. **Aseguras a los usuarios/clientes la calidad y diferencia de tu contenido sobre los demás.** La cantidad de información que se genera en internet es infinita y sigue creciendo exponencialmente. Existe un nuevo concepto llamado “Infoxicación” que refiere a la cantidad inmensa de contenido que se genera cada minuto en Internet.

No se puede identificar lo que verdaderamente es relevante, dificulta distinguir las verdades y nos llena (la mayorías de las veces) de basura.

4. **Ayudas a otros contribuyendo a democratizar los contenidos.** Cuando publicas el acceso a tu contenido es universal. Las barreras de la distancia (incluso del idioma) se han superado. El trabajo que realices no será solo para tu audiencia, cualquiera que encuentre tu Plataforma podrá aprovechar si lo deseas tu información o tus productos.

5. **Promueves la productividad y la innovación.**

6. **Ahorras dinero.** El marketing digital en general y las estrategias de promoción basadas en contenidos en particular presentan presupuestos radicalmente menores que los usados por la publicidad tradicional.

7. **Mides resultados al instante.** Con el marketing digital y una estrategia de contenidos podrás medir los resultados en contactos, ventas y clientes obtenidos.

8. **Atraes a nuevos clientes.** Los contenidos atraen a las personas en las plataformas digitales, lo que incrementa las posibilidades de establecer contacto con potenciales clientes e instituciones interesadas en los servicios y productos que ofreces.

9. **Fidelizas clientes.** Los contenidos son percibidos como parte de la post venta, al entregar documentación clara acerca de los beneficios de tus productos. Si tu servicio es complejo también puedes aprovechar de capacitar a tus clientes, tal como sucede con el desarrollo web o la analítica digital.

10. **Mejoras la visibilidad de la empresa en buscadores.** Si optimizas las palabras clave de tu marca y desarrollas contenido de calidad, tu sitio web aparecerá en las primeras posiciones de resultados de búsquedas. Por lo mismo, una estrategia de contenidos incrementará el tráfico a tu sitio, generando un círculo virtuoso.

11. **Refuerzas la imagen de marca permitiendo un mayor control sobre ella.** Los contenidos publicados no solo hablarán sobre tu empresa, también entregarán tu visión del mercado donde te desenvuelves. Esto definirá una personalidad para tu marca, que la diferenciará del resto y hará que sea fácil identificarse con ella.

12. **Demuestras capacidad, profesionalidad y seriedad.** Al publicar contenidos técnicos y compartir la experiencia de la empresa demostrarás tus conocimientos, aumentando la valoración de la marca.

ANEXO 1
Algunas plataformas digitales culturales

Estas son algunas de las plataformas en las que puedes dar a conocer tu trabajo, o elegir al profesional que mejor te conviene para tu empresa.

FREELANCER.COM Conecta a más de 13 millones de empleadores y *freelance* en todo el mundo en campos tan diversos como desarrollo de software, redacción de textos, marketing, traducciones e ingeniería, entre otras 700 categorías.

99DESIGNS.COM Conecta al mundo con casi un millón de diseñadores gráficos. La plataforma aglutina a 910.899 profesionales que trabajan en distintas categorías, desde el diseño de un logo hasta la creación de una página web o aplicación móvil.

ELANCE.COM Unos 310.000 programadores, 234.600 diseñadores, 348.800 escritores y casi 40.000 desarrolladores móviles se dan cita en esta plataforma que, además de *freelance* permite contratar a un equipo de trabajo para un proyecto concreto.

GUUD JOB Esta *app* de reciente creación sueña con convertirse en "el TripAdvisor de los profesionales". Disponible para iOS y Android, busca perfiles de todas las categorías, también por geolocalización.

BEQBE Es un concepto novedoso. Se autodefinen como "la red social de los creadores". Útil para aquellos que quieran dar a conocer sus creaciones, ordenadas por categorías. En la actualidad tienen unos 18.000 usuarios.

TUTELLUS.COM Profesores y alumnos de todo el mundo se conectan aquí a través de videocursos de diferentes temáticas. Fundada por Miguel Caballero y Javier Ortiz en 2012, cuenta con más de 100.000 usuarios registrados, y prevé alcanzar los 300.000 a final de año.

ETECE.ES Este portal español facilita al usuario una red de profesionales especializados en diversas tareas, como reparaciones domésticas, transporte de mercancías hasta un tratamiento de belleza a domicilio.

FILMARKET HUB.COM Establece una red global que conecta a potenciales inversores de diversos sectores con productores, creadores y otros profesionales de la industria audiovisual. Cuenta con más de 1.000 usuarios procedentes de 15 países.

NYOVA Esta *start up* nace con la voluntad de dar visibilidad a jóvenes talentos del diseño mobiliario, fabricar y poner a la venta esas creaciones a través de su portal online. Para realizar la selección, prevén organizar dos concursos al año.

Algunas de las plataformas de e-learning que ofrecen cursos de formación gratuita online

1. Udemy

En Udemy los cursos están confeccionados por profesores de las universidades de Yale, Duke o Cambridge, pero cualquiera puede crear cursos virtuales en esta plataforma. Posee un catálogo bastante amplio de cursos de algunas de las siguientes disciplinas: Desarrollo de aplicaciones para móviles, Música, Bases de datos, Gestión de Operaciones, Psicología, Emprendimiento, Historia o SEO.

Podemos registrarnos o acceder con nuestra cuenta de Facebook para poder empezar a crear cursos. Se puede elegir el nivel de acceso para los cursos creados, pudiendo ser de acceso público o limitado a usuarios expresamente invitados. Aunque muchos de sus cursos son gratuitos, también posee algunos que son de pago.

2. Coursera

Coursera es una organización sin ánimo de lucro fundada por los profesores de ciencias de la computación Andrew Ng y Daphne Koller, de la Universidad de Stanford. Los socios de Coursera son distintas universidades norteamericanas de la calidad de Harvard, Berkeley, Princeton o el MIT y algunas europeas o asiáticas como la École Polytechnique Fédérale de Lausanne o The Hong Kong University of Science and Technology.

En noviembre de 2012 más de 1.900.241 estudiantes de 196 países se habían inscrito en al menos uno de los 207 cursos disponibles encuadrados dentro de las 20 categorías existentes.

Los cursos están disponibles en inglés y ofrecen evaluaciones, debates y en algunos casos incluso certificaciones oficiales.

3. Udacity

Udacity nace como proyecto de la mano de Sebastian Thrun y David Evans, profesores de ciencias computacionales en Stanford, después del éxito obtenido por la propia universidad de Stanford con su curso virtual de Inteligencia Artificial.

La oferta de sus cursos(en inglés) es muy variada y cubre desde Física, Estadística o Informática. Los cursos están provistos de vídeos para seguir las clases, wiki con el contenido de estos e incluso foros para resolver dudas de los participantes.

En Udacity se establece una clasificación según el nivel requerido para seguir sus cursos: Principiante, Intermedio y Avanzado.

4. edX

EdX es una organización sin ánimo de lucro fundada por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) y la Universidad de Harvard que ofrece aprendizaje en línea a los estudiantes de sus campus y para millones de personas en todo el mundo. Para ello, EDX se basa en una plataforma de código abierto para el aprendizaje en línea que ofrece cursos gratuitos de estas dos universidades, junto con la de Berkeley y próximamente la Universidad de Texas.

De momento esta plataforma no posee demasiados cursos, aunque tras cumplimentarlos se recibe una certificación. Este proyecto incluye una investigación sobre cómo aprenden los estudiantes y cómo la tecnología puede transformar el aprendizaje en línea en todo el mundo.

5. Learnopia

Learnopia es una plataforma que permite el acceso a sus alumnos a diferentes cursos de manera gratuita o a un bajo precio. También permite a los profesores crear, alojar y ofrecer de manera gratuita (o incluso vender) sus propios cursos.

Todavía no posee una gran cantidad de cursos, aunque promete ir aumentando el catálogo con el paso del tiempo.

6. DIY Computer Science

Do It Yourself Computer Science es un sitio que engloba varios cursos relacionados con las ciencias de la computación. Ofrece cursos en forma de documentos y contenido multimedia (audio y video). Estos cursos están divididos por lecciones y el registro es gratuito y sencillo (puede realizarse con una cuenta de Twitter). Cada curso posee un foro para la discusión del contenido incluido.

7. Codecademy

Esta plataforma enfocada al mundo de la programación y el desarrollo web, posee unos cuantos cursos para aprender a codificar en Python, Ruby, Javascript o hacer nuestros pinitos con HTML y CSS. Los cursos son bastante didácticos y ofrecen un atractivo sistema de progreso que incluye técnicas de gamificación como la obtención

de 'badges' o insignias, para medir el progreso durante el transcurso del curso. Todo esto de manera gratuita.

También permite crear cursos para compartir tus conocimientos y construirte una reputación como experto en tu campo de actuación.

Tan solo es necesario una cuenta de correo o tus credenciales de Google, Twitter o Facebook para comenzar a utilizar esta divertida plataforma.

8. Peer 2 Peer University

P2PU es una comunidad abierta de usuarios donde estos pueden compartir sus conocimientos universitarios en sus respectivas áreas de conocimiento, de manera gratuita creando y participando en sus cursos. Para ello debemos inscribirnos en el periodo establecido, para poder participar en cada uno de los cursos. En P2PU, la gente trabaja unida para aprender sobre un tema particular completando tareas, evaluando el trabajo individual y colectivo y brindando retroalimentación constructiva.

Posee cursos con diferentes temáticas, que se pueden filtrar por etiquetas o escuelas.

9. Khan Academy

Khan Academy es una organización educativo sin ánimo de lucro y un sitio web creado en 2006 por Salman Khan, un graduado del MIT y Harvard Business School. Con la misión de "proporcionar una educación de alta calidad a cualquier persona, en cualquier lugar", este sitio web proporciona una colección gratuita en línea de más de 3.600 tutoriales en video almacenado en YouTube. Está orientada a la educación primaria y secundaria y los cursos abarcan disciplinas como matemáticas, historia, salud y medicina, física, química, biología, astronomía, economía, historia del arte, economía o informática. Alberga sus vídeos educativos en su canal de Youtube.

10. Google Developers Academy

Google ha creado la Google Developers Academy donde ofrecerá clases online, tutoriales y ejemplos de integración de la mayoría de sus plataformas y herramientas. Esta plataforma está enfocada al aprendizaje tanto de personas con conocimientos previos en estos productos, como las que son nuevas en estas lides.

Actualmente la academia de desarrolladores de Google abarca Google Ads, Android, Commerce, Cloud, Drive, Maps, TV y Youtube y se encuentra en cinco idiomas, como

son inglés, chino, japonés, coreano y español. El contenido de los cursos está sujeto a la licencia Creative Commons Attribution 3.0 y los ejemplos de código, a la licencia Apache 2.0.

11. CourseTalk

CourseTalks es un directorio que tiene como objetivo recoger y ordenar por popularidad los mejores cursos de proyectos como Coursera, Udacity, edX, Canvas Network o Codecadamy. La información de cada curso incluye los detalles del mismo, con un vídeo de presentación y la duración, así como comentarios y votos de los alumnos.

Se puede acceder a los cursos de manera gratuita mediante la creación de una cuenta o con tus credenciales de Facebook o Twitter.

12. Open Courseware Consortium

OpenCourseWare (OCW) es una comunidad mundial que agrupa a cientos de instituciones de educación superior y organizaciones asociadas, comprometidas con la promoción de los cursos para la formación gratuita.

Promueve la difusión de materiales educativos de nivel universitario, de manera libre (con licencia abierta) y gratuita..

Algunas plataformas de crowdfunding para la financiación colectiva de proyectos de contenidos culturales:

Kickstarter

Lanzada en 2008, esta plataforma estadounidense de financiación en masa fue el origen del fenómeno ‘crowdfunding en la red’ tal y como lo conocemos hoy. Fue pionera en este ámbito y lo sigue siendo, a pesar de que sólo admite proyectos con base en EE.UU.

Impulsó varios proyectos famosos, como Diáspora, proyecto para hacer una red social similar a Facebook, pero donde los datos no estén en manos privadas. Tras su salida en la Plataforma Kickstarter, promovido por cuatro estudiantes que pedían 10.000 dólares, logró en breve plazo recaudar 100.000 dólares para su proyecto.

En esta plataforma, el dinero de los donantes se recauda mediante el sistema de pago Amazon Payments, y el inicio de los proyectos requiere de una cuenta bancaria de EE.UU.

Partizipa

Fue la primera empresa de crowdfunding española, fundada a finales de 2007. Su funcionamiento es sencillo, el inversor debe disponer de alguna cantidad de dinero y estar dispuesto a colaborar en el desarrollo de algún negocio, disfrutando a cambio de sus beneficios de una forma proporcional a la colaboración que presta. Ofrece ideas de negocios que todavía están detallándose y proyectos de negocios ofrecidos por emprendedores, en los que los inversores interesados pueden colaborar.

Uno de sus primeros proyectos en ver la luz, fue el mediometraje Los "Amores Difíciles" de la ganadora de un Goya Lucina Gil, que financió parte de la película gracias a la aportación de inversores a través de esta plataforma.

Lanzanos

Fue una de las primeras plataformas de crowdfunding en España. Funciona de la siguiente manera, alguien tiene una idea creativa (escribir un libro, hacer una película, un videojuego, etc.) y aunque es completamente capaz de realizar su idea, no tiene dinero para llevarla a cabo, por lo que recurre a Lánzanos para explicar su proyecto.

Cientos de usuarios ven los proyectos, y si estos se encuentra en la fase de financiación (como los que aparecen en la portada) pueden apoyarlos económicamente con la cantidad que deseen. Al apoyar un proyecto tienes derecho a elegir una recompensa relacionada con él (aparecer en los títulos de crédito, un ejemplar de un libro, una entrada para una obra de teatro, etc.). Se te entregará cuando el proyecto llegue al 100% de la financiación y además hasta entonces, no se cobrará tu apoyo. Los proyectos tienen una duración determinada y una cantidad a recaudar. Si consiguen llegar al 100% de la financiación antes de que termine el tiempo, el proyecto sale adelante. En el caso contrario, a los usuarios no se les cobra por sus apoyos y el autor no recibe ninguna cantidad.

El pago en forma de donación, siempre se efectúa mediante PayPal. Aunque confirmes con PayPal el pago de tu apoyo, no se cargará en tu cuenta hasta que el proyecto llegue al 100% de la financiación requerida en el tiempo requerido, si no lo hace nunca se cargará en tu cuenta.

Verkami

Es una plataforma de crowdfunding para financiar proyectos originales y creadores independientes. Está dirigida a creadores independientes que buscan financiación para materializar sus ideas mediante microaportaciones. Su público, convertido en mecenas, recibe recompensas exclusivas a cambio de sus aportaciones.

Los creadores mantienen todos los derechos sobre sus obras, y ofrecen a los mecenas que les ayudan a financiar sus proyectos recompensas en forma de creaciones y productos exclusivos, experiencias únicas, ediciones limitadas, merchandising, acceso a descargas, etc...

Sólo los proyectos que en los 40 días de plazo lleguen como mínimo al 100% de su objetivo de financiación recibirán el dinero aportado por sus mecenas. En caso contrario, las cantidades que los mecenas se han comprometido a aportar no se hacen efectivas y el proyecto no recibirá la financiación.

La plataforma cobra por sus servicios un 5% de lo que recaude el proyecto y sólo en caso de que consiga la financiación. Verkami es un neologismo en Esperanto que significa “amante de la creación”.

Volanda

Nace como un punto de unión de ideas y personas. Es una plataforma basada en el modelo de crowdfunding que nace como una alternativa eficaz para dar a conocer y apoyar proyectos creativos. En Volanda encontrarás una gran variedad de proyectos, desde iniciativas culturales, artísticas o tecnológicas a propuestas solidarias.

Te ayudan a que conozcas en qué consiste cada uno de ellos, quien está detrás, cuáles son sus objetivos y cómo van a llevarse a cabo. Puedes contactar directamente con el autor del proyecto, compartir tus opiniones y conectar con otros seguidores.

Apoyar un proyecto en Volanda es muy sencillo: eliges el proyecto que te gusta, descubres quién es el autor y todos los detalles sobre su proyecto, decides con qué cantidad quieres apoyar su idea y cuál será tu recompensa. Tu aportación no se hará efectiva hasta la fecha de finalización del proyecto y únicamente si ha alcanzado el 100% del objetivo. Sigues el proyecto a través de la web para enterarte de las últimas novedades y cómo se va desarrollando. El proyecto alcanza el 100% del objetivo y tu haces la aportación. El creador agradecerá tu apoyo con la recompensa asociada a tu nivel de aportación.

Goteo

Es una red social para la microfinanciación distribuida de proyectos. Pensada como una plataforma digital para constituir una red de producción, financiación y distribución de recursos para el desarrollo de proyectos sociales, culturales, educativos, tecnológicos y de otros muchos tipos, que contribuyan al fortalecimiento del dominio público.

Goteo se sitúa en el marco de las redes P2P y de nuevas formas de economía alternativa, coincidiendo en el tiempo con el éxito de sistemas de comercio de intercambio locales o el uso de las monedas complementarias.

La diferencia de Goteo respecto a otras plataformas de microfinanciación que están proliferando es que:

Se pone el acento en la misión pública, en proyectos que favorezcan el empoderamiento colectivo y el bien público. Se producen retornos al procomún más allá del proyecto en si mismo y de las contraprestaciones individuales (apertura del código fuente, formación, etc.). Se genera un sistema distribuido con comunidades locales y/o temáticas (lo que aporta proximidad y especificidad).

Se pueden hacer aportaciones no únicamente económicas (servicios y otros recursos).

Se pueden financiar proyectos con un presupuesto de cierta envergadura, involucrando tanto a personas como instituciones, públicas o privadas.

En definitiva, Goteo es una herramienta para buscar alternativas y formas complementarias a la financiación derivada de la administración pública o de la empresa privada, un modelo basado en la transparencia, reactivando el papel activo y co-responsable de la sociedad civil, en el desarrollo autónomo de iniciativas que contribuyan al desarrollo social comunitario.

Seedquick

Es una plataforma online que permite a emprendedores obtener fondos para sus proyectos y a inversores participar en nuevos proyectos empresariales obteniendo parte de su accionariado con su inversión, además de poder sugerir mejoras para los proyectos. SeedQuick alberga proyectos que necesitan fondos y los agrupa en dos estados: crowdsourcing y crowdfunding. En el primero, por el que pasan todos los proyectos públicos, los usuarios pueden sugerir mejoras para los proyectos. Este estado se realiza en tres etapas:

1º etapa – mejora del proyecto: los usuarios y expertos sugieren cambios o mejoras en cada punto del plan de empresa del proyecto. Pueden votar los comentarios del resto de usuarios para resaltar los mejores y obtener puntos de reputación si han sido sus comentarios los que han recibido los votos.

2ª etapa – edición del proyecto: En esta etapa, el autor del proyecto debe realizar los cambios que considere oportunos apoyándose en los comentarios de la etapa anterior.

3ª etapa – valoración: Se activará una vez que hayan finalizado las dos etapas anteriores. En este punto, los usuarios pueden valorar de 1 a 5 estrellas cada apartado del proyecto. Finalizado el plazo de valoración, se realiza una media de los votos generando una puntuación que acompañará al proyecto a la fase de obtención de fondos. Si el proyecto obtiene dos estrellas o menos no pasará a la fase de obtención de fondos.

En el estado de crowdfunding (obtención de fondos), los usuarios pueden participar económicamente en el proyecto por la cantidad que deseen (aunque la reserva de la participación será del 5% de la cantidad elegida). Además, algunos proyectos ofrecerán una recompensa para incentivar el apoyo. Si el proyecto obtiene la financiación requerida en el tiempo determinado, se considera un proyecto con éxito. Entonces, se les requerirá a los participantes la diferencia económica de la reserva de la participación (5%) y la cantidad que hayan elegido (95%).

Una vez tramitado el cobro, los usuarios reciben el contrato que acredita el porcentaje de la participación, obteniendo desde ese momento el derecho al retorno en los sucesivos repartos de beneficios, obteniendo también la posesión de una parte del accionariado.

Injoinet

Busca la manera de poner en marcha proyectos con metas definidas a partir de la ayuda de grupos de personas para el análisis previo y la financiación de la idea. La misión de Injoinet es ser un punto de encuentro entre las diferentes partes para conseguir que una buena idea se convierta en una realidad aprovechando las nuevas tecnologías y las redes sociales.

Las reglas de la plataforma son las siguientes:

Cantidad conseguida: Se efectúa el cargo a todas las personas que respaldan el proyecto y los fondos son enviados íntegramente al creador del mismo. El creador llevará a cabo su proyecto y las personas que han respaldado el proyecto recibirán su recompensa.

Cantidad no conseguida: La cantidad esperada no es alcanzada en el tiempo estimado. Automáticamente todas las aportaciones son canceladas y eso es todo.

Los creadores de proyectos serán totalmente transparentes con las personas, grupos o instituciones que les apoyan en su desarrollo.

Cada proyecto es seguido muy de cerca tanto por los usuarios como por los responsables de la plataforma. Los creadores mantienen todos los derechos sobre sus obras, y ofrecen una recompensa a los usuarios que les ayudan a financiar sus proyectos, en forma de creaciones y productos exclusivos, experiencias únicas, ediciones limitadas, merchandising, acceso a descargas, etc...

La Tahona Cultural

Es una plataforma online para facilitar la financiación de proyectos de carácter cultural. Pretende poner en contacto a creadores, promotores o gestores culturales y posibles mecenas, para ayudarles a hacer realidad sus proyectos.

Fomenta premiar la creatividad y dar la posibilidad a las personas interesadas en la cultura de participar activamente en un proyecto.

RockThePost

Es una plataforma nacida en Estados Unidos pero de mano de emprendedores españoles. Rock the Post es más que crowdfunding, ya que también se centra en aspectos de social networking y, además de dinero, como Goteo, también permite aportar trabajo, materiales, etc...

Rock the Post ha nacido hace relativamente poco tiempo y, a pesar de estar en Estados Unidos, tiene vocación global.

LoHagoPor

Es una plataforma que posibilita lanzar retos solidarios y difundir y recaudar fondos para ellos. Ponen a tu disposición una plataforma tecnológica para difundir tu reto entre la gente: amigos, conocidos, y cualquier persona que sintonice con tu iniciativa. También te proporciona las herramientas que necesitas para recaudar fondos a través de Internet.

Cualquier persona puede realizar donaciones para tu causa de forma cómoda y absolutamente segura a través de PayPal. Todo el dinero que recaudes pasará directamente a la ONG que hayas seleccionado como beneficiaria.

Guifi.net

Aunque no se trate propiamente de una plataforma de crowdfunding, Guifi.net fue uno de los primeros proyectos que utilizó este formato de financiación para desarrollar la primera red libre, neutral y abierta que financia su crecimiento a través de éste modelo. Ellos mismos, se califican sobre todo como un proyecto tecnosocial.

Gambitious

¿Quieres programar y lanzar tu propio videojuego? Tu mejor opción es Gambitious: es una plataforma europea de crowdfunding dedicada exclusivamente a los videojuegos, en la que se cuida enormemente la calidad de los proyectos presentados: sus miembros se reúnen con los desarrolladores que quieren financiación para asegurarse de que existe un plan de negocio detrás y una hora de ruta clara.

Montatuconcierto.com

Creo que con el nombre tan solo queda bastante claro que podemos conseguir en esta web.

Ulule.com

Especialmente para proyectos creativos e innovadores.

Firstclap.com

No solo aportan una herramienta para que artistas musicales puedan sacar sus proyectos, también dan acceso a su catálogo musical.

Bandeed

Interesante plataforma para la organización de conciertos. Tiene algunos puntos interesantes como que permite a las bandas ver la disponibilidad de sala y que los proyectos tienen que pasar por varias fases antes de lanzarse definitivamente.

Libros.com

Su propio nombre lo indica, para la publicación de libros.

Nvivo

Interesante portal que desde hace poco ofrece la posibilidad a artistas musicales de organizar conciertos utilizando el crowdfunding como herramienta para obtener el aforo mínimo necesario.

Yuujoo

Plataforma crowdfunding para la financiación de cursos elearning.

Mola.fm

Nueva plataforma donde encontraremos exclusivamente proyectos musicales. Sin duda, un buen ejemplo de especialización.

Información Sensible

Medio de comunicación que apuesta por el periodismo de calidad y la información libre. Permite a los periodistas proponer reportajes y que estos sean financiados por los lectores.

Pentian.com

Editorial que apuesta por el poder de la comunidad para publicar sus libros, prestando especial atención a los mecenas, empoderándoles y permitiendo que se puedan beneficiar económicamente de sus aportaciones.

Igamudi.com

Plataforma de crowdfunding, música y conciertos con apartados para venta de instrumentos.

4. El caso de España. Formación y especialización

El aprendizaje a lo largo de toda la vida profesional es uno de los principales instrumentos para que una empresa sea competitiva empresarialmente.

Todos los analistas coinciden en que una de las principales dificultades que se dan en España para que nuestras empresas puedan alcanzar los retos tecnológicos y digitales que exige la era digital es la falta de profesionales suficientemente preparados tecnológicamente.

La realidad es que estamos sobrados de talento, de creadores y de recursos culturales. Pero aún no hemos sabido gestionar nuestra industrial cultural acorde a los nuevos tiempos tecnológicos y digitales. Hemos pasado a formar parte de un mundo globalizado y digitalizado sin estar aún lo suficientemente preparados. Y este es el reto al que se enfrentan nuestras empresas culturales en los próximos años.

En España estamos sobrados de talento, de creadores y de recursos culturales. Pero aún no hemos sabido gestionar nuestra industrial cultural acorde a los nuevos tiempos tecnológicos y digitales.

El problema común en casi todos los negocios relacionado con la cultura y las nuevas tecnologías en España es la dificultad en encontrar perfiles cualificados en el mercado laboral. Existe una preocupante falta de profesionales adecuados suficientemente preparados para atender todas las demandas tecnológicas que se requieren en esta nueva era digital. La escasa oferta formativa que en la actualidad existe en campos como la producción de contenidos digitales, tanto en grados como en Formación Profesional, contrasta con el elevado número de puestos de trabajo que según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte necesitará este país para el año 2020. El 85% necesitará un mayor formación especializada relacionada con la FP o Bachillerato.

Pero en nuestro país el problema no es solo la falta de oferta formativa en ciclos superiores, nuestras lagunas empiezan desde la educación infantil. No podemos seguir educando a nuestros jóvenes de la misma forma que lo hacían nuestros abuelos hace ya más de un siglo. Esta nueva era en la que estamos dominados por lo digital y lo global requiere un tipo de educación y preparación acorde a los nuevos tiempos donde la interactividad vaya de la mano de sistemas participativos y con conceptos muy diferentes de los que hasta ahora hemos utilizado en los colegios.

En el mundo digital, en muchos casos las enseñanzas y el conocimiento no están solamente en los centros educativos, son las propias personas las responsables de su propio aprendizaje.

El autoaprendizaje es un valor en alza para las nuevas generaciones que se mueven en lo digital. Un terreno en el que la evolución de los profesionales tiene más importancia que en otros sectores. La tecnología avanza de tal manera que la formación de los profesionales no solo la marcan la empresas con sus cursos y formaciones continuas sino que son las personas las que consiguen por su cuenta mayores y más actualizados conocimientos.

A veces como sabemos los ritmos de las organizaciones son mucho más lentos que la trepidante evolución de los cambios tecnológicos. Estamos hablando del llamado "aprendizaje autodirigido" que en palabras del doctor Jesús Alcoba González, director de la International Graduate School of Business, "*se refiere a la habilidad de asumir la responsabilidad del proceso de aprendizaje a través del establecimiento de objetivos, su planificación en tiempo y espacio, la localización de los materiales adecuados, la autoevaluación*".

El autoaprendizaje es un valor en alza para las nuevas generaciones que se mueven en lo digital.

Karakas y Manisaligil (2012) afirma que el aprendizaje en la era digital está cambiando y estas son las cinco claves que establece como parte de este cambio:

1. Colaboración virtual.
2. Convergencia tecnológica.
3. Conectividad global.
4. Comunidades online.
5. Creatividad digital.

Como vemos el concepto de formación en las empresas está cambiando y los cursos como se entendían hasta ahora no son lo más importante sino que se da también prioridad hacia modelos que faciliten el autoaprendizaje de los profesionales. En el caso que nos ocupa, las Empresas Culturales, con más razón si cabe ya que en este tipo de negocios donde la cultura es la base, ya se venía produciendo desde antes incluso de la era digital estas nuevas y útiles formas de aprender y reciclarse.

Hasta ahora la mayor parte de las carreras y enseñanzas no han estado adaptadas a los nuevos modelos de negocios tecnológicos y digitales. Muchas de ellas aún se basan en métodos tradicionales.

Existen muy pocos posgrados con materias y aplicaciones digitales y en el caso de la educación pública apenas se da una formación digital adecuada a los nuevos tiempos tecnológicos, algo que incide en el acceso a estos trabajos y especialidades a personas con pocos recursos. Estas dificultades pueden hacer que el desarrollo de las nuevas industrias culturales que tengan como base la tecnología digital sufra un cierto retraso al depender en un alto porcentaje de personal altamente especializado.

La escasa formación digital adecuada puede hacer que el desarrollo de las nuevas industrias culturales que tengan como base la tecnología digital sufra un cierto retraso al depender en un alto porcentaje de personal altamente especializado.

Esta realidad obliga a todos pero especialmente a las autoridades educativas competentes a plantearse un cambio rápido y eficaz en todos los planes educativos y formativos, tanto para los que actualmente trabajan en estos sectores como para los jóvenes que tengan pensado dedicarse a estas profesiones. También por supuesto para aquellos emprendedores cuyo deseo sea constituir una empresa relacionada con la creatividad, la cultura o el ocio.

Es en el ámbito privado de la enseñanza sobretodo donde no existe el peso de la cultura de gestión pública. Las grandes industrias culturales no parece que estén apostando claramente por los departamentos de investigación y desarrollo vinculados al sector digital. Hay algunos casos en nuestro país que sí están dando pasos positivos en cuanto a formación. Ha aparecido la titulación oficial en algunas universidades públicas con el Grado de Gestión Cultural y también se ha extendido la oferta de postgrados y másteres. Se vislumbra cierto avance que supondrá mayor capacitación de los futuros profesionales de la cultura y las empresas culturales, aunque aún existe mucho camino por recorrer para estar a la altura otros países.

No todos los másteres son iguales y aunque se llamen de la misma manera. Hay que distinguir por una parte los de las empresas especializadas, los de la universidad y los oficiales.

No todos los másteres en gestión cultural son iguales y aunque se llamen de la misma manera. Hay que distinguir por una parte los de las empresas especializadas, los de la universidad y los oficiales.

Se entiende por Máster Oficial un grupo de enseñanzas regladas de posgrado con validez en España y en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Cumple los procesos que dictan la leyes del Gobierno o las Comunidades Autónomas reconocidas oficialmente en los acuerdos del Espacio Europeo de Educación Superior. Este organismo armoniza los distintos sistemas educativos de la Unión Europea con el fin

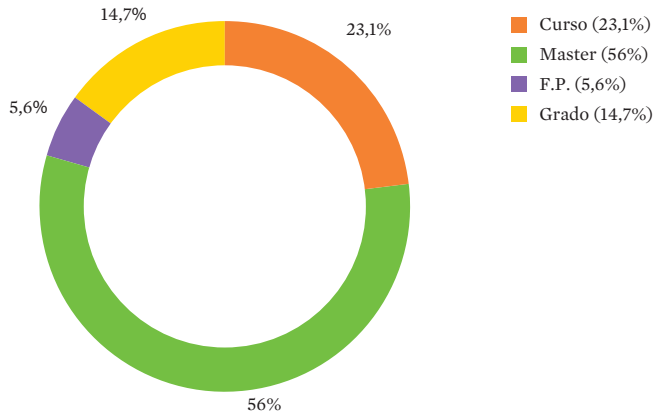
de normalizar el intercambio entre todos los estudiantes y todas las universidades europeas que pertenecen al EEES.

Para entrar, se necesita el grado académico de Licenciado, Diplomado o equivalente o de Graduado en el nuevo sistema de E.S. Tienen entre 60 y 120 ECTS, y se estima que cada crédito ECTS equivale a entre 25 y 30 horas de trabajo del alumno.

Sin embargo los másteres (no oficiales) de las empresas especializadas no demandan títulos universitarios para su acceso. La utilización del término Máster, es una estrategia comercial definida por la propia empresa.

GRÁFICO 9

Oferta formativa en contenidos digitales en España según tipología de formación



El 62% de los casos son Másteres impartidos por empresas especializadas en la Industria Digital. El 38% restante corresponde a programas superiores de posgrado de Universidades públicas y privadas.

Fuente: Rooter, 2012.

En general en los programas formativos de posgrado, la metodología de impartición es la presencial. También existe la modalidad *online* para cursos menos especializados. Hay una tercera oferta que la denominada *blended*, de carácter semipresencial, combinando el modelo presencial y online.

Si se tiene en cuenta toda la oferta formativa recogida en la muestra, El 83% de la oferta formativa es presencial, el 13% *online* y el 4% utiliza ambas modalidades.

La mayoría de la oferta formativa se encuentra en la Comunidad de Madrid, seguida de Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana.

Muchas de las cualificaciones que demandan las empresas exigen programas formativos de solo 1 años o 2. Algo que da la oportunidad de llevar a cabo programas formativos cortos pensando en los desempleados o aquellos profesionales con necesidad de reconvertirse o ampliar sus cualificaciones.

Existen otras métodos formativos de reciente implantación y en algunos casos con herramientas y pedagogías muy innovadoras. Por destacar algunas señalaremos por ejemplo las que está desarrollando el Instituto Tecnológico de Massachusett (MIT), una de las universidades privadas mas importantes investigación digital, ingeniería y educación tecnológica. Estas son algunas de las innovadoras iniciativas con herramientas *eLearming:*

TABLA 1

Herramientas eLearming

App Inventor, que permite a programadores noveles producir aplicaciones móviles en un entorno de programación amigable.
Scratch, plataforma también para la creación de juegos, animaciones y otras creaciones digitales.
StarLogo TNG, proyecto que pretende involucrar a los más jóvenes en programación, a través de un *software* para facilitar la modelación y simulación de juegos.
Alice, un *software* que facilita la programación 3D para la creación de animaciones y juegos digitales.
TaleBlazer, para la creación de juegos para *smartphones* basados en tecnología de geolocalización y realidad aumentada.

Fuente: Fundación de Tecnologías de la Información (FTI).

La competitividad, la calidad y la continua formación es esencial en un mundo cada vez mas preparado y digitalizado. Es necesario hacerlo además desde edades tempranas con el fin de familiarizarse desde pequeños con el manejo de las nuevas herramientas que ofrece el mundo digital.

La formación debe ser continua en el tiempo y actualizada frecuentemente en sus contenidos, debido a la rapidez con la que aparecen nuevas herramientas y la frecuencia en cambiar los hábitos de consumo de los usuarios. Así como para poder responder la demanda de las empresas en su deseo de estar siempre a la última.

Como ya hemos indicado antes una de las ventajas que conlleva trabajar en contenidos digitales es su cualidad transversal. Algo que va a permitir a los profesionales poder trabajar en sectores o subsectores diferentes con la misma formación o especialización.

Todos estos cambios nos obligan también a cambiar conceptos e ideas antiguos como muy bien señala la Doctora y profesora de Arte, Innovación y Cultura Digital en la Universidad de Sevilla, Remedios Zafra: "*La cultura en la actualidad nos exige superar la noción que enfatiza exclusivamente una mirada al pasado y a una herencia comunitaria, para observar también la potencia del presente como motor de cultura y como propulsor de nuevos relatos y herramientas culturales. ...Lo que convierte esta época en una cultura singularmente diferente y cómo esto obliga a pensarnos de manera distinta... Por tanto una de las complejidades más específicas de la época que reclama ser tenida en cuenta es el hecho de habitar en una sociedad irreversiblemente conectada, la conformación de una CULTURA-RED*". En sus "Apuntes críticos y propósitos sobre cambio y gestión cultural en España" la Doctora Remedios Zafra añade que internet está cambiando los paradigmas de la producción y distribución de la cultura "*entre prácticas de producción y consumo, esfera pública y privada, afición y empleo, y cultura institucional y cultura amateur*". Para añadir a continuación algo que puede resumir este estado de ánimo de todos cuantos nos enfrentamos en este país a los nuevos retos tecnológicos: "Todo está cambiando y la alternativas fascinan tanto como inquietan".

Todo está cambiando con la cultura digital y la alternativas fascinan tanto como inquietan" *(Remedios Zafra)*

AMETIC, la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones, y Contenidos Digitales, que representa a mas de 3.000 empresas en España, analiza periódicamente los hábitos de consumo del consumidor digital en España desvelando las tendencias que están impulsando el desarrollo de las tecnologías digitales en España. Sus conclusiones ayudan a visualizar el panorama que tienen ante sí las organizaciones TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Algunas de ellas tienen que ver con la demanda y otras tantas con la oferta. Entre las primeras, destacan el perfil avanzado del consumidor español respecto al acceso a contenidos digitales. Y estos son algunos de los datos extraídos de su último informe sobre los hábitos y expectativas del nuevo consumidor digital en España;

1. El usuario español es un consumidor avanzado. Un 40% de los consumidores se ven receptivos a las nuevas tecnologías. Un 48% se ven avanzados en adopción de nuevos dispositivos y aplicaciones.

2. En los últimos dos años la penetración de smartphones se ha duplicado. Un 84% posee smartphones y un 93% ordenadores personales.

3. El 38% de los consumidores españoles espera incrementar su gastos en servicios digitales móviles, frente al 19% de la media global.

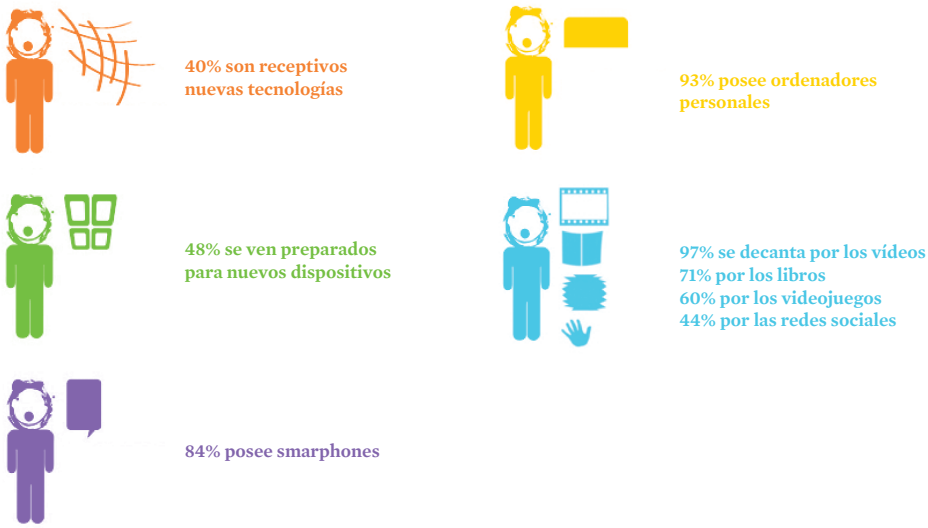
4. Sobre hábitos de consumo de contenidos digitales, un 97% se decanta por los vídeos, un 71% por los libros, un 60% por los videojuegos y un 44% por las redes sociales.

5. Los consumidores como creadores en los contenidos en streaming: el 53% crea contenidos audiovisuales al menos una vez al mes. Un 59% lo hace con contenidos escritos al menos una vez al mes.

6. El 83% de los usuarios españoles accede a algún tipo de contenido digital de pago. Más de la mitad estaría dispuesto a aumentar su gasto, si su operador proporciona servicios de valor garantizados. Un 94% muestra su preferencia por contratar paquetes de servicios unificados a un mismo proveedor (10 puntos más que la media global).

GRÁFICO 10

El consumidor español y hábitos consumos digitales



Fuente: AMETIC. Elaboración propia.

Los organismos europeos recomiendan un cambio en los planes de adaptación y formación digital y tecnológica en la población activa de mayor edad así como entre los colectivos desempleados, con el fin de evitar una mayor brecha digital y por tanto una mayor desigualdad social y económica. Indicar sobre este aspecto que para algunos de estos empleos la formación didáctica necesaria no es muy larga pero si necesaria.

La experiencia y los estudios realizados hasta la fecha indican que la formación en contenidos digitales trae consigo también un oportuno impulso que anima a la creación de nuevas empresas.

La formación continua en contenidos digitales trae consigo también un oportuno impulso que anima a la creación de nuevas empresas.

Las ventajas del aprendizaje contínuo en la cultura digital

A continuación reproducimos las indicaciones que el informe de RocaSalvatella sobre Competencias Digitales "CULTURA DIGITAL Y TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES" ofrece sobre lo positivo del aprendizaje continuo digital.

El profesional con la competencia de aprendizaje continuo es capaz de:

1. Gestionar su propia capacitación digital.
2. Emplear Internet para mantenerse actualizado respecto a su especialidad o campo de conocimiento.
3. Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la buena gestión del conocimiento.
4. Participar en actividades de formación reglada o informal en línea.
5. Contribuir al aprendizaje entre iguales en entornos virtuales y comunidades de práctica.
6. Transferir su capacitación en entornos analógicos a los nuevos entornos y herramientas digitales.
7. Dar visibilidad a su capacitación profesional utilizando la red.
8. Establecer y mantener una red de contactos profesionales de valor en redes virtuales.

El profesional con la competencia de aprendizaje continuo aporta a la organización:

1. Mejora la eficiencia y reduce los costes de la formación.
2. Desarrolla la cultura interna de la organización.
3. Mantiene a la organización actualizada y competitiva en el mercado.
4. Favorece la creación de redes de aprendizaje interno.
5. Facilita el intercambio de Información y a la larga la innovación.

Como conclusión: internet y las nuevas tecnologías están alterando en el mundo de las Empresas Culturales las formas de aprender y acceder a la formación de los profesionales. Las empresas están obligadas a hacerles ver a sus empleados la necesidad de este continuo reciclaje. Sin olvidar que aprender, mantenerse informado y formado es también una decisión personal, autónoma y muy necesaria para el profesional que desee avanzar y superarse.

5. Los trabajos más demandados en el ámbito de las empresas culturales digitales. Las profesiones con mayor proyección

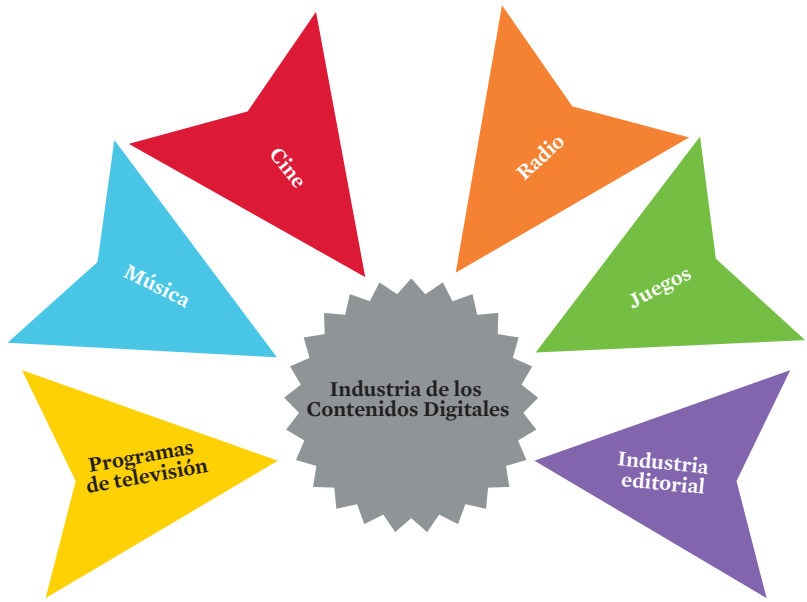
Tareas, oficios, empleos en la industria cultural

No resulta fácil establecer con precisión y sobre todo con criterios unánimes y oficiales lo que se entiende por trabajo y empleo cultural en el ámbito digital. Su diversidad, complejidad y transversalidad impiden incluso que la Unión Europea pueda catalogar las características de un sector con realidades nacionales distintas. En general y así lo reflejan la mayoría de los estudios e informes se trata de aquellos que gestionan, generan, crean, reutilizan y dinamizan los Contenidos Digitales.

Existen varios tipos de situaciones dependiendo de la tarea concreta que se realice. Así por ejemplo se puede dar el caso de alguien que tiene una profesión cultural y además un trabajo en el sector (un actor, por ejemplo, que trabaja en un teatro público o privado). O un profesional de la cultura que realice su actividad en un sector económico no cultural (por ejemplo un diseñador que trabaje para una empresa de alimentos). Y por último también se contempla un trabajador que no pertenezca al sector cultural pero que sin embargo trabaja en una empresa cultural (Un abogado que lleva las cuestiones de una productora de cine). En muchos casos se comparte

profesión y en otros un segundo empleo. Con todo esto no hacemos sino señalar la dificultad de catalogar una profesión y un sector de difícil clasificación.

GRÁFICO 11
La Industria de Contenidos Digitales según la Comisión Europea



Fuente: Rooter/AMETIC. Elaboración propia.

Aún así la oficina estadística de la Unión Europea, Eurostat, estableció en su último informe correspondiente a 2011 una serie de criterios metodológicos en las industrias culturales relativos al empleo en tareas u oficios de la cultura (NACE).

Eurostat establece cinco divisiones (como actividades económicas y empresariales):

- Editoriales.
- Audiovisuales producción (cine, televisión, vídeo, industrias de grabación, edición musical).
- Radio y televisión. (Emisión, difusión y programación).
- Artes creativas, actividades de ocio.
- Bibliotecas, museos, archivos y otras.

(Todo se considera empleo con independencia de la ocupación artística, técnica, administrativa o de dirección).

En lo estrictamente cultural están estos dos grupos según las clasificaciones estándar:

- Bibliotecarios, archiveros y agentes que manejan Información.
- Creadores propiamente dichos como escritores, artistas, creadores o intérpretes: autores, periodistas, compositores, músicos, cantantes, escultores, pintores, coreógrafos, directores, actores, performances, bailarines y otros similares.

Concretando más esta sería la lista oficial de empleos culturales que ofrece la oficina de estadística de la Unión Europea:

- Artes gráficas y servicios relacionados con las mismas.
- Reproducción de soportes grabados.
- Fabricación de productos electrónicos de consumo.
- Fabricación de soportes magnéticos y ópticos.
- Fabricación de instrumentos musicales.
- Edición de libros, periódicos y otras actividades editoriales.
- Actividades cinematográficas y de vídeo y de programas de televisión.
- Actividades de grabación de sonido y edición musical.
- Actividades de radiodifusión.
- Actividades de programación y emisión de televisión.
- Actividades de diseño especializado.
- Actividades de fotografía.
- Actividades de traducción e interpretación.
- Actividades de creación, artísticas y espectáculos.
- Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales.

Y aquí su distribución en cuanto a creadores o artistas:

- Arquitectos, urbanistas e ingenieros geógrafos.
- Archivistas, bibliotecarios, conservadores y afines.

- Escritores, periodistas y lingüistas.
- Artistas creativos e interpretativos.
- Técnicos y profesionales de apoyo de actividades culturales, artísticas y culinarias 383 Técnicos en grabación audiovisual, radiodifusión y telecomunicaciones.
- Empleados de bibliotecas y archivos.
- Oficiales y operarios de las artes gráficas.

Teniendo claro pues que las empresas o industrias culturales que ofrecen mayores posibilidades de negocio y empleo dentro de las empresas culturales son aquellas que trabajan con tecnología digital y en internet y aquellas que producen o distribuyen contenidos digitales, vamos a enumerar a continuación a cuales nos referimos.

Dentro de esta especialidad de cultura y tecnología con contenidos digitales se encuentran sectores muy concretos y de muy reciente aparición. Algunos relativamente nuevos en nuestro país, pero que serán los más demandados en los próximos años.

Hay que advertir que cada vez está más difuminados estos sectores dentro del amplio concepto de cultura, por lo que no siempre existe coincidencia de criterios sobre esta cuestión. En este sentido también se manifiesta el llamado "Pacto por la Cultura", documento elaborado por los profesionales y en el que se detallan una serie de líneas de acción para las políticas culturales y unos acuerdos sobre las cuestiones más relevantes del sector cultural. Y aunque su elaboración comenzó en 2010, cinco años más tarde, en 2015 y con la crisis ya conocida y "sufrida", se han diagnosticado y actualizado las nuevas situaciones surgidas en la actualidad. Sobre este aspecto concreto de la difuminación de las fronteras entre los sectores económicos de la creatividad, se indica que sectores como el diseño, el audiovisual, los videosjuegos, las aplicaciones para dispositivos móviles, etc., están cambiando las formas tradicionales de trabajo y aumentando la colaboración con la idea de la red profesional. Y pone como ejemplo la proliferación en los últimos años de un gran número de espacios de *coworking*. Espacios físicos que se comparten por empresas del sector creativo y que simbolizan el actual cambio cultural que se está produciendo.

Según la mayor parte de los organismos oficiales internacionales, las asociaciones profesionales y los estudios realizados al respecto estos son los trabajos mas demandados y con mas posibilidades de negocio en los próximos años:

- eTurismo.
- Audiovisuales.

- Publicidad.
- Aplicaciones para dispositivos móviles.
- Videojuegos.

Los perfiles profesionales mas requeridos para estos sectores son:

- Experto en Posicionamiento online.
- Especialista en Marketing online.
- Community Manager.

Por franjas:

- *Marketing* y Comunicación.
- Programación.
- Diseño Visual.
- Arte y Creatividad.

Subsectores y su división según la Comisión Europea:

Televisión

- Televisión Interactiva (iTV).
- Televisión a la carta (VOD).
- Televisión por Internet (TV on line).
- IPTV.
- Televisión en el móvil.

Radio

- Radiodifusión digital.
- Radio on line.
- Podcast.
- Radio en el móvil.

Música

- Distribución on line.

- Distribución móvil.
- Podcasting.

Películas

- Distribución on line.
- Video bajo demanda.

Publicaciones

- Prensa en nuevas plataformas (Internet, Móvil).
- Libros en nuevas plataformas (ebooks, audiolibros).

Videojuegos

- Descarga de juegos.
- Juegos on line.
- Casual games.
- Juegos on line multijugador.
- Consola virtual on line (PC, TV).
- Juegos PC on line gratuitos.
- Juegos en TV interactiva.
- Juegos en el móvil.

Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017

Este Estudio de Perfiles Profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en España 2012-2017, está promovido por la Fundación de Tecnologías de la Información (FTI) en colaboración con la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales de España (AMETIC), y subvencionado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y el Fondo Social Europeo (FSE).

El objetivo del estudio es identificar y definir los profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en el periodo de tiempo 2012-2017, con la finali-

dad de reconvertir industrialmente determinados perfiles y cualificar a otros agentes activos y desempleados para aumentar su empleabilidad.

Uno de los propósitos de este análisis es concienciar a organismos públicos y privados de la oportunidad de formación que existe en éste sector estratégico para la economía, desde el punto de vista de la demanda y oferta de empleo.

En España los sectores de la Industria de Contenidos Digitales que disfrutan de una mayor empleabilidad son el *eCommerce*, el *e*Turismo, la Publicidad, el Audiovisual y las Aplicaciones para dispositivos móviles.

AMETIC, a través de su *Informe sobre la Industria de Contenidos Digitales*, realiza la siguiente división en sectores:

TABLA 2

Sectores de la Industria de Contenidos Digitales según el AMETIC

Industria de los contenidos digitales:

- Libros.
- Videojuegos.
- Prensa.
- Televisión.
- Aplicaciones para móviles.
- Música.
- Cine y Vídeo.
- Publicidad.
- Redes Sociales.

Fuente: Rooter, 2012, a partir del Informe sobre la Industria de los Contenidos Digitales. 2011, AMETIC.

TABLA 3

Subsectores de la Industria de Contenidos Digitales según AMETIC

Música:

- Descargas de música por Internet.
- Contenidos digitales musicales para móviles.
- Suscripciones.
- Streaming.

Cine y Vídeo:

- Taquilla.
- Venta y alquiler de DVD.
- Alta definición.
- VoD.
- PPV.
- Internet.

Videojuegos:

- Juegos online.
- Descargas de videojuegos para dispositivos móviles.
- Videojuegos a través de televisiones conectadas a Internet.
- Videojuegos para consolas.
- Videojuegos para PC.

Televisión:

- Televisión por Internet.
- IPTV.
- Televisión Digital Terrestres.
- VoD.
- Televisión vía satélite.
- Televisión de cable.
- Televisión móvil.

Redes Sociales

Publicidad:

- Mailing.
- Formatos gráficos.
- Enlaces patrocinados.
- Marketing móvil.

Prensa:

- Acceso a través de la red.
- Suscripciones por descarga de contenidos a dispositivos móviles.

Libro

Aplicaciones para dispositivos móviles :

- Juegos.
- Redes Sociales.
- Música y Entretenimiento.
- Correo y Mensajería.
- Tiempo.
- Deportes.
- Noticias y Eventos.
- Salud.
- Viajes.
- Libros.

Fuente: Rooter, 2012, a partir de Informe sobre la Industria de los Contenidos Digitales. 2011, AMETIC.

En el "Estudio de Perfiles Profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en España 2012-2017" de la Fundación de Tecnologías de la Información (FTI), los tres perfiles más demandados son:

- Experto en Posicionamiento *online.*
- Especialista en *Marketing online.*
- *Community Manager.*

Por áreas funcionales, destacan:

- *Marketing.*
- Comunicación.
- Programación.
- Diseño Visual.
- Arte y Creatividad.

Los tres ámbitos con mayor empleabilidad serán:

- *eCommerce.*
- Audiovisual.
- Publicidad.

En este estudio de la FTI se estima que los puestos de trabajo de todos los sectores del ámbito de los Contenidos Digitales hasta el año 2017 podría superar los 505 mil trabajadores y tendrá efectos favorables en el empleo de otros sectores que podría derivar en la creación de hasta 263 mil puestos. Estos puestos de trabajo se refieren al entorno de la Economía Digital, lo que no significa que el empleo neto de la Economía española vaya a aumentar en la misma cantidad, ya que parte de los mismos serán cubiertos con perfiles recualificados de sectores analógicos o de la propia Economía Digital y otros resultarán de nueva creación.

Es necesario generar perfiles con vocación emprendedora y facilitar el autoempleo de cara a configurar una comunidad empresarial competitiva. Ello no solo depende de políticas, sino también de fomentar el espíritu emprendedor en todas las fases de aprendizaje.

TABLA 4

Perfiles más demandados en el entorno y en el área de acctividad de los Contenidos Digitales

Perfiles más demandados en el entorno de los Contenidos Digitales
1. Especialista en marketing digital.
2. Community Manager.
3. Programador.
4. Diseñador.
Según el área de actividad la mayor empleabilidad se dará en los siguientes sectores
1. Marketing y comunicación.
2. Programación.
3. Diseño visual y arte y creatividad.

6. Videojuegos. Algo mas que un juego

"Se aprende más en una hora de juego que en un año de conversación" Platón

El juego interactivo se ha convertido en el primer medio de masas de la era electrónica, según el estudioso y experto en videojuegos Jean-Paul Lafrance (Doctor por la Universidad de París y titular de la Cátedra UNESCO-BELL en Comunicación y Desarrollo Internacional).

Pero no solo es el primer mercado de masas multimedia interactivo en el mundo del negocio de las empresas de contenidos culturales, sino que también está contribuyendo a abrir camino a otros mercados diferente. Su implantación constituye uno de los servicios más prometedores de la televisión interactiva y de las autopistas de la información.

El juego interactivo se ha convertido en el primer medio de masas de la era electrónica *(Jean-Paul Lafrance).*

Analizamos con detenimiento este sector por su creciente desarrollo y la aportación a la innovación de otros sectores, tanto en el mundo como por supuesto también en España.

Aunque todo empezó en la devoción adolescente por este tipo de entretenimiento, el público objetivo de los videojuegos ha ido variando. Hoy ya no sólo los juegos de peleas o deportes acaparan sino también otros temas destinados a todo tipo de públicos. Se trata de una industria en continua expansión, donde todos los públicos suman.

El videojuego es también cultura y por tanto forma parte (cada vez mas importante) de las Empresas Culturales como cualquier otro producto de este sector. El juego es una máquina de ficción realizada por un equipo creativo que suele ser heterogéneo, como en el caso del cine o de la televisión, ya que está compuesto por guionistas, productores audiovisuales, especialistas en informática, etc.

El videojuego no es sólo un juego y no es solo cosa de niños. Desde hace tiempo goza de categoría de industria cultural, como al cine, el teatro, la música o las artes plásticas. Pero al contrario que estos clásicos citados, ha adquirido rápidamente una relevante importancia creativa y económica que los demás aún no han conseguido o han tardado en conseguir. Y todo esto a pesar de un cierto desprecio por parte de las élites intelectuales.

El videojuego goza de categoría de industria cultural, como el cine, el teatro, la música o las artes plásticas, con una relevante importancia creativa y económica que los demás aún no han conseguido o han tardado en conseguir.

En España el videojuego y sus creadores quedaron reconocidos como "protagonista de nuestra cultura" en marzo del año 2009, en la **Comisión de Cultura del Congreso**, donde se aprobó una iniciativa presentada por el grupo socialista del Congreso. Además de este reconocimiento político que supuso incorporara el videojuego al plan de apoyo a las industrias culturales, las empresas pudieron acceder desde entonces a ayudas para la promoción, financiación e internacionalización de sus productos.

El videojuego se está convirtiendo en la principal industria de ocio y en el motor que está moviendo toda la industria digital. Su mercado que no deja de crecer en los últimos años y el negocio del videojuego online se está situando a la cabeza. Siendo el desarrollo de *software* el que aporta mayor índice económico, seguido del *hardware* y por último los periféricos.

La fuerza que han cobrado los videojuegos en el ámbito de la cultura del ocio y del entretenimiento lo convierten en uno de los negocios mas atractivos y con mas futuro dentro de las empresas de contenidos culturales. Con la reciente aparición de nuevos modelos de negocio como los juegos para Smartphones, tablets, o los juegos en redes sociales, Smarts TVs, el videojuego es la mayor industria de entretenimiento del mundo, adelantando al cine o a la música, lo que induce a pensar que el sector podría continuar consolidando su posición en los próximos años.

La fuerza que han cobrado los videojuegos en el ámbito de la cultura del ocio y del entretenimiento lo convierten en uno de los negocios mas atractivos y con mas futuro dentro de las empresas de contenidos culturales, siendo en este momento la mayor industria de entretenimiento del mundo, adelantando al cine o a la música.

En una reciente encuesta a los CEOs sobre las empresas de videojuegos se indica que este sector creará empleo en el 100% de los casos y que el 80% de las empresas contratará nuevo personal, debido sobretodo a uno de sus principales valores dentro del mercado laboral: el importante número de actores implicados en estas empresas. Muchos de ellos pertenecen al mundo de la cultura creativa (diseñadores, dibujantes, músicos, escritores..) y otros son poseen un perfil mas técnico (programadores, técnicos de sonido..), como veremos mas adelante.

Los dispositivos móviles están siendo fundamentales para el crecimiento y desarrollo de los nuevos modelos de distribución de videojuegos. Son las APP mas descargadas con diferencia. La conectividad a internet mediante la televisión está suponiendo

también una revolución en el mercado de los videojuegos, abriendo múltiples posibilidades a los desarrolladores y editores. La cadena de valor de la distribución online de los videojuegos no necesitará dispositivos específicos como las video-consolas y esto supondrá sin duda un notable avance que cambiará muchos de los conceptos que existen en la actualidad en relación a los videojuegos.

Trabajar en la red está suponiendo un cambio muy importante (casi una revolución) en la tradicional cadena de distribución de este sector. Está modificando sustancialmente el papel de los intermediarios, facilitando como hasta ahora nunca se había producido la relación entre los desarrolladores de los videojuego, los distribuidores minoristas e incluso con el cliente final. Y por supuesto que está afectando también a las relaciones financieras entre productores y consumidores.

Internet se convertirá en no mucho tiempo en la plataforma ideal para la explotación de los videojuegos, brindando así la oportunidad de generar contenidos a los propios usuarios. Al añadir además la posibilidad de edición de software, los usuarios también pueden ya producir otros productos diferentes a partir del juego original.

Si hablamos además de su expansión y comercialización las posibilidades gracias a internet son infinitas y abiertas a todo el planeta. No solo se están obteniendo buenos resultados empresariales y económicos, puesto que también el mercado online de videojuegos está resultando una herramienta muy eficaz para luchar contra la piratería, y proteger la propiedad intelectual.

Internet se convertirá en la plataforma ideal para la explotación de los videojuegos, generando contenidos los propios usuarios. El mercado online está resultando además una herramienta muy eficaz para luchar contra la piratería, y proteger la propiedad intelectual.

Aunque fue el cine y la televisión los primeros en aplicar la tecnología 3D, el videojuego está apoderándose de ella y cuanta con cada vez mas adeptos vislumbrándose un gran futuro. Jugar en tres dimensiones y con un realismo sorprendente está interesando mucho tanto a creadores como jugadores por lo que la industria está invirtiendo mucho dinero en su investigación e innovación.

La presencia en todos los ámbitos de la sociedad de todo tipo de dispositivos móviles está facilitando que las empresas dedicadas a este sector del videojuego estén adquiriendo carácter global. Desde cualquier lugar del mundo se puede comercializar videojuegos. Los nuevos y emergentes mercados han sido los primeros en darse cuenta y por tanto son lo que mas rentabilidad estás obteniendo en la actualidad.

Su crecimiento es imparable y las previsiones es son inmejorables en los próximos años. Los mercados mas emergentes como Rusia, China y Brasil lideran este crecimiento extendiéndose poco a poco a otros países como España.

En la XX edición del Electronic Entertainment Expo (E3), la feria de videojuegos más grande e importante del mundo, celebrada en Junio de 2015, se dieron a conocer las últimas cifras señalando que el sector generará ingresos de 111.057 millones de dólares en 2015 a nivel mundial. Como muestra de esta importancia aportaron como ejemplo que GTA V, uno de los juegos más populares de los últimos años costó 265 millones, un poco menos que Avatar, la película de James Cameron que tuvo un costo de 300 millones de dólares. El videojuego está muy cerca de alcanzar a la industria del cine (90.000 millones de dólares) y crece a una media del 6% anual, según la web statista.com.

Según "El libro blanco de los videojuegos" editado por la Asociación Española de Empresas Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento, en nuestro país la industria del videojuego se está consolidando como una de las mas activas en un sector compuesto en su mayoría por pequeñas empresas. Un 60% tienen menos de 10 empleados, un 4,1% son grandes empresas (mas de 50 empleados) y el resto, un 41,2%, son empresas de entre 3 y 9 empleados.

Recientemente César Miralles, director general de Red.es, entidad organizadora de FICOD (Foro Internacional de los Contenidos Digitales, evento que impulsa y fomenta el desarrollo de la economía digital española como uno de los principales motores de crecimiento actual) ha dado a conocer las cifras de la industria de los videojuegos (en España forman parte 313 empresas) subrayando que el sector doblará sus cifras de empleo de aquí a 2017 hasta alcanzar 5.271 empleados de alta cualificación.

En España la industria de los videojuegos señalan que el sector doblará sus cifras de empleo de aquí a 2017 hasta alcanzar 5.271 empleados de alta cualificación.

En 2013, en España se vendieron un total de 10.830.000 juegos, 1.172.000 consolas y 4.444.000 periféricos. Los españoles invertimos en total 762 millones de euros en videojuegos y muchos de ellos los compramos en Navidad. Según cuenta Carlos Iglesias, secretario general de AEVI.

Para impulsar este crecimiento, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo ya ha puesto en marcha ayudas por valor de 35 millones de euros. Asimismo, se prevé un crecimiento del 130% en la facturación, que en 2017 alcanzará los 700 millones de euros en España, ha apostillado Miralles.

La industria española d el videojuego creció un 21% en 2014, y facturó 413 millones de euros, según los primeros datos adelantados del Libro blanco del sector. Según la Asociación española de empresas productoras y desarrolladoras de videojuegos, DEV, este espectacular crecimiento ha sido en gran medida posible gracias a que este colectivo pudo beneficiarse el pasado año del primer plan de ayudas publicas para la realización de proyectos de desarrollo de software de entretenimiento.

La mayor concentración está polarizada en las Comunidades de Madrid, Cataluña y Valencia. Aunque estos datos están variando con las empresas de videojuegos online, gracias a que como hemos señalado antes se pueden establecer en cualquier lugar por la condición on line tanto de las gestiones como de los procesos llevados a cabo.

La industria española d el videojuego creció un 21% en 2014, y facturó 413 millones de euros, según los primeros datos adelantados del Libro blanco del sector.

Un dato importante que destaca este informe sobre el sector de los videojuegos en España es su accionariado: el 97% de su capital es nacional y solo un 3% está en manos de socios extranjeros.

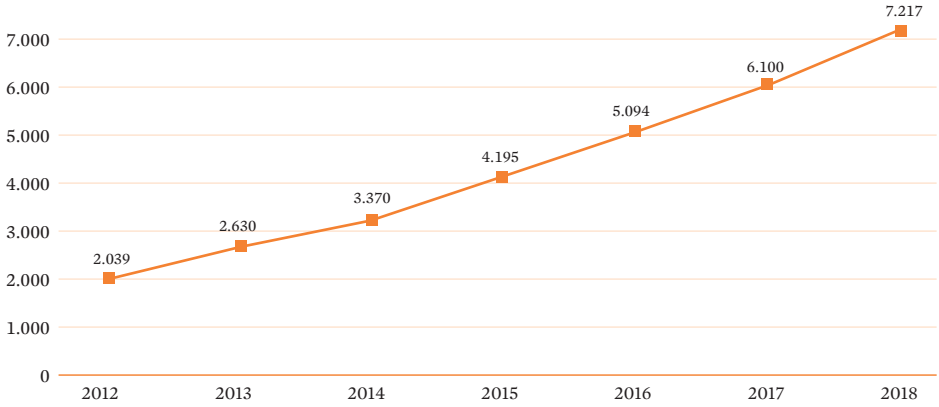
El crecimiento y expansión de esta industria en constante desarrollo también en España, lo avala el tiempo que esas empresas llevan constituidas: el 68% llevan menos de 5 años de existencia. Un dato que indica el dinamismo constante de este reciente mercado. Tal es así que en 2013 ha sido uno de pocos sectores que han creado empleo y las previsiones es que siga haciéndolo en los próximos años. En este mismo año la industria española del videojuego facturó 317,7 millones de euros, cifra que sitúa al sector entre las principales industrias de contenidos digitales-culturales.

Esta industria en España facturó el año pasado 313,7 millones de euros, según el Libro Blanco del sector de los videojuegos en España de la Asociación Española de Empresas Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (DEV). Esta cifra sitúa al sector entre las principales industrias nacionales de contenidos digitales. Según la misma fuente, el valor añadido bruto en el sector asciende a 200,8 millones de euros, lo que representa un 0,02% del PIB nacional y se estima que la facturación del sector crecerá hasta 2017 con una tasa anual compuesta del 23,7%, lo que supone que el sector alcanzará en dicho año los 723,6 millones de euros de facturación.

Para impulsar este crecimiento, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo ya ha puesto en marcha ayudas por valor de 35 millones de euros. Asimismo, se prevé un crecimiento del 130% en la facturación, que en 2017 alcanzará los 700 millones de euros en España.

GRÁFICO 12

Evolución prevista del empleo en el sector (Número de empleados y crecimiento interanual)



Elaboración propia. Fuente: Libro blanco de desarrollo español de los videojuegos.

El 25% de las empresas creadas en el sector del ocio y la cultura digital, está formada por el sector de los videojuegos. En este sentido hay que destacar también la juventud de las plantillas, el 45% tiene menos de 30 años. Lo que contribuye al empleo juvenil, evitando la fuga de talentos al extranjero, ya que la mayoría de ellos son profesionales de un alto nivel de cualificación y especialización, con estudios medios o superiores.

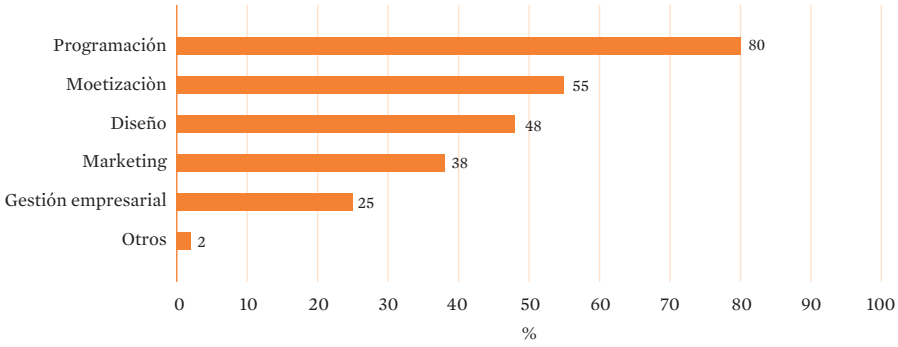
Casi todos los contratos además son de carácter indefinido contribuyendo así a la estabilidad y calidad del empleo en nuestro país.

Aún así las empresas aún tienen dificultades para encontrar personas adecuadas con la formación necesaria para trabajar en este sector. Lo que mas se demanda en la actualidad es personal experto en programación, seguido de profesionales de monetización y diseño, marqueting y gestión de empresas.

Casi todos los contratos en el sector videojuegos son de carácter indefinido y aún así las empresas tienen dificultades para encontrar personas adecuadas con la formación necesaria. Lo mas demandado en la actualidad es expertos en programación, profesionales de monetización y diseño, marqueting y gestión de empresas.

GRÁFICO 13

Perfiles más demandados. % de empresas que tienen problemas para encontrar estos perfiles



Elaboración propia. Fuente: Libro blanco de desarrollo español de los videojuegos.

Un reciente informe elaborado por el sector de los videojuegos, indica que una de cada 4 empresas tienen necesidad de estos profesionales. Desgraciadamente existen muchos programas de enseñanza destinados a la formación de técnicos, pero muy pocos los enfocados a la formación de creativos. Y tan necesarios son unos como los otros.

A pesar del corto periodo de tiempo que lleva existiendo, la industria española del videojuego tiene carácter internacional puesto que el 56% de las ventas se realiza fuera de España. En esto momentos además se está empezando a consolidar el mercado latinoamericano, una gran oportunidad para nuestro país gracias al castellano.

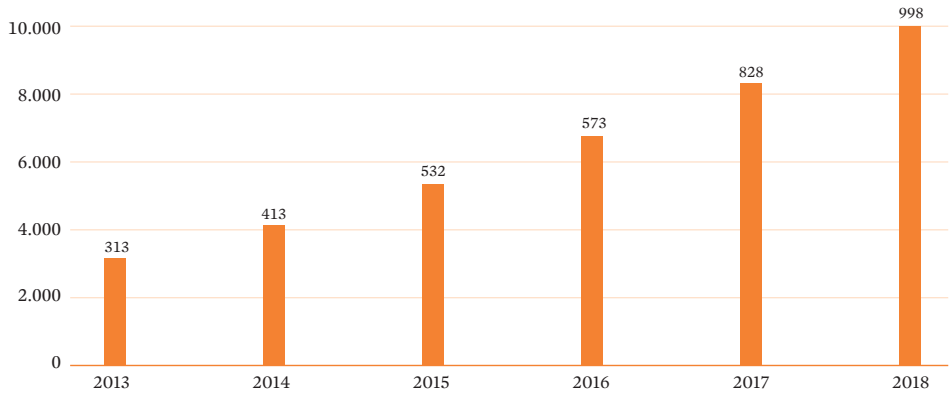
Como hemos señalado antes, esta profesión y especialmente su formación tiene la ventaja de convertirse en transversal. La cualificación de algunos trabajadores de los videojuegos son útiles también, por ejemplo, para trabajar en el mundo del audiovisual en general y de las animaciones en particular. Esta ventaja hace mas atractiva la formación de profesionales, al ofrecerles la posibilidad de poder elegir entre diferente sectores de la empresa digital.

Desgraciadamente existen muchos programas de enseñanza destinados a la formación de técnicos, pero muy pocos los enfocados a la formación de creativos.

Ante esta realidad evidente hoy es mas necesario que nunca para el futuro de nuestro país que la formación de profesionales del videojuego particular y del mundo digital/audiovisual en general deje de ser una asignatura pendiente en nuestro país.

GRÁFICO 14

Estimación de crecimiento de la facturación del sector del videojuego (M€)



Elaboración propia. Fuente: Libro blanco de desarrollo español de los videojuegos.

Datos actualizados videojuegos a 2015

La Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento, ha presentado (14 de julio de 2015) el Libro Blanco del desarrollo de videojuegos 2015 y estas son algunas de las principales conclusiones:

La industria española de producción de videojuegos se dispara en tasas de crecimiento

- El número de empresas censadas en 2014 supera las 400, lo que supone un 21% más que en 2013.
- La facturación se sitúa en los 413 millones de euros en el mismo año, lo que supone un incremento del 31%.
- El empleo en el sector de videojuegos, ha crecido en 2014 un 28%.
- Cerca del 20% de los jugadores dispondrán de un dispositivo de realidad virtual en 2018.

Facturación de la Industria española del Videojuego

La industria española del videojuego facturó 412,4 millones de euros en 2014, un 31% más que en 2013, cifra que sitúa al sector entre las principales industrias nacionales de contenidos digitales. Además de crecer en ingresos, el sector aumenta considera-

blemente en número de estudios, ya que en 2014 se ha registrado la creación de 70 nuevas empresas, por lo que se alcanza la cifra de 400, lo que coloca a España como país número uno de Europa en cantidad de estudios de desarrollo operativos.

Se prevé una espectacular consolidación del sector industrial que, hasta el año 2018, crecerá a una tasa anual compuesta (CAGR 2014-2018) del 24,7%. Esto supone alcanzar en 2018 los mil millones de euros de facturación, triplicando el dato de 2013.

Perfil emprendedor de la industria

La industria del videojuego en España crece con un claro componente de emprendimiento. Como viene siendo habitual en España, las PYME son el principal motor del país, y en este sector no podía ser menos: el 96% de las empresas tienen menos de 50 empleados y la mitad de las empresas declaran tener menos de 5 empleados. Por otro lado, es interesante destacar que para producir un videojuego, y debido a la mejor preparación de los profesionales del sector y a la existencia de cada vez más sofisticadas herramientas de desarrollo, no son necesarios grandes equipos en la producción de juegos para algunos dispositivos como son los smartphones y tabletas, tipología de desarrollo muy aprovechada por las empresas españolas.

En España hay censadas más de 400 empresas de videojuegos en activo, dato que representa un incremento neto de 70 empresas comparándolo con los datos de 2013, es decir un 21% más. Esta cifra da una idea del potencial de crecimiento que presenta el sector.

La expansión que está viviendo la industria del videojuego gracias al auge de los juegos para dispositivos móviles y a los modelos de distribución digital ha ayudado a que nuevas sociedades hayan aparecido aprovechándose de estas plataformas, también debido a la incesante demanda de los usuarios y de las empresas. La mayoría de estudios tienen menos de 5 años de antigüedad (65%), y 28% de ellas tienen menos de dos años, por lo que se las considera empresas de reciente creación.

Empleo y formación del sector

En datos de empleo, el sector ha logrado en 2014 crecer un 28%, en un ratio similar al de 2013, cuando se incrementó en un 29%. Por encima del 20% se estima que crezcan las contrataciones anualmente hasta 2018. Además, destaca el estudio el considerable aumento en puestos directos (3.376 en 2014 frente a 2.630 en 2013) y puestos indirectos (6.632 en 2014 frente 4.492 en 2013).

Una característica relevante del empleo generado por el sector es su elevada tasa de estabilidad, dado que el 60% de los contratos tiene carácter indefinido.

La realidad virtual, la gran apuesta mayoritaria a corto plazo

Con respecto a las nuevas tecnologías y paradigmas es destacable ver cómo, la gamificación y los serious games se consideran tendencia en el desarrollo de videojuegos tanto para desarrolladores como expertos del sector (77%).

Del mismo modo es interesante apreciar como la realidad virtual y los dispositivos inmersivos son la tendencia que más interés despierta entre los estudios españoles, siendo el único segmento en el que la intención de utilizarlo en el futuro supera su implementación al día de hoy. El 71% de los entrevistados afirman que son una apuesta de aquí a unos años. Además según datos de Digi-Capital cerca del 45% de los ingresos en la realidad virtual serán generados por videojuegos y según KZero en 2018 cerca del 20% de los jugadores más innovadores dispondrán de un dispositivo de realidad virtual. Datos que marcan la importancia de este sector como motor de las industrias tecnológicas.

Hoy en día pequeños estudios fundados hace apenas unos años han conseguido levantar importantes rondas de financiación que les han permitido despegar a nivel internacional. Nutrir a los estudios de ayudas, financiación y marco fiscal comparables a los de nuestros competidores consolidaría el crecimiento de nuestra industria", afirma Ignacio Pérez Dolset, Presidente de DEV. "La industria del videojuego es además uno de los principales motores de desarrollo de las industrias digitales por lo que el impulso de este sector tiene un extraordinario impacto en el crecimiento de la economía digital en su conjunto",

Toda la información sobre El Libro Blanco de los Videojuegos 2015 en http://dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20videojuegos%202015%20final%20low.pdf

Nuevos modelos de explotación de videojuegos

Entre los nuevos modelos de explotación de los videojuegos destacan por ejemplo *Freemium que* permite al usuario jugar de manera gratuita con opción de adquirir ítems, como pueden serlo un nuevo personaje o una nueva arma que ayuden al desarrollo de las partidas. Asimismo, se han añadido nuevos dispositivos provocando una variación en la cadena de valor, puesto que la distribución ahora incluye plataformas *online* y los desarrolladores de aplicaciones para dispositivos móviles adquieren más importancia.

El *Streaming* es otra de las apuestas mas solidad de la industria del videojuego. El mundo de los e-sports, como se denomina a las competiciones de videojuegos, ya genera 70.000 millones de dólares, el doble de lo que producen las taquillas de cine.

Las figuras de los distribuidores y *publishers* están desapareciendo por una relación directa de las empresas desarrolladoras con los usuarios. Como consecuencia aparecen las plataformas de distribución *online* de contenidos o las tiendas de APP para dispositivos móviles. Con ello surgen nuevos modelos de negocio, como el *Free to Play*, los bienes virtuales, los juegos financiados por publicidad (*advergaming*), etc.

También están pareciendo modelos de negocio muy innovadores con una capacidad extraordinaria de penetrar rápidamente en los usuarios. Algunas de estas nuevas tendencias son: Juegos casuales (Casual Games), Juegos masivos on-line, Juegos de acceso gratuito o Free to Play (F2P), Pago por descarga de artículos o Item Selling, Social Games o Redes Sociales como plataforma de juegos on-line, Juegos en la nube y Videojuegos 3D y de simulación.

La filosofía de juegos de acceso gratuito (F2P) se está consolidando como un modelo rentable para las compañías desarrolladoras y distribuidoras mediante la formula de micropagos o cuentas Premium.

Ya hemos señalado que en el mundo de la empresa del videojuego hay fundamentalmente creativos y técnicos. Entre los creativos están los programadores, creadores y diseñadores 3D. En la parte técnica se encuentran los expertos en servidores, gestores en *marketing* y los expertos en comercio.

Este sector tiene la ventaja de aunar en torno a él un elevado número de disciplinas profesionales tanto técnicas como artísticas. Entre las que destacan las siguientes:

Diseño:

- Diseñador de videojuegos Diseñador 3D.
- Diseñador gráfico Desarrollador de personajes.

Dirección de proyectos:

- Director de arte.
- Productor.
- Responsable estrategia digital.
- Jefe de producto.
- Responsable de Inteligencia de Negocio.

Marketing y distribución:

- Responsable de licencias.
- Director de comunicación.
- Director de marketing.
- Community manager.
- Growth hacker.

Animación:

- Animador 3D.
- Técnico layout.
- Técnico de iluminación.
- Técnico de estereoscopia.
- Técnico de efectos visuales.

Desarrollo de software:

- Programador.
- Técnico Rigger.
- Técnico Render.
- Desarrollador de aplicaciones.
- Técnico de testeo.
- Ingeniero de pruebas.

Otros:

- Compositor de música.
- Músico.
- Especialista en posicionamiento online Especialista en IP.
- Responsable de Monetización.
- Administración.

Ayudas a empresas de videojuegos

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo oferta varios tipos de ayudas al sector del videojuego. La Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, ofrece ayudas para el desarrollo del software orientado al entretenimiento. El instrumento de financiación que se ofrece contiene una componente de préstamo y otra de subvención, con un presupuesto total de 38,5 millones de euros para el periodo 2014-2015.

Los objetivos fundamentales que persigue esta convocatoria de desarrollo de software orientado al entretenimiento se consideran como un reto para el desarrollo de la economía digital e impulsar la I+D+i, dentro de la estrategia compartida en la Acción Estratégica en Economía y Sociedad Digital (AEESD) y la Agenda Digital para España.

Las ayudas están dirigidas a las empresas, los proyectos podrán realizarse en la modalidad individual o en cooperación. El presupuesto mínimo de los proyectos será de 100.000 euros, pudiendo el plazo de ejecución extenderse hasta el ejercicio de 2016.

La financiación de los proyectos se realizará a través de una combinación de subvención y préstamo. El porcentaje máximo de subvención para los beneficiarios podrá ser del 10% sobre el total del proyecto. Las ayudas bajo la modalidad de préstamo se otorgarán a un tipo de interés del 0,592% (que es el tipo de interés Euribor a un año publicado por el Banco de España correspondiente al mes de mayo de 2014), con un plazo de amortización de cinco años, incluidos uno de carencia. Su importe podrá complementar la subvención hasta el 100% del coste financiable del proyecto.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes ofrece ayudas para la modernización, innovación y creación de las industrias culturales y creativas mediante proyectos digitales y tecnológicos. El objetivo de estas ayudas es fundamentalmente apoyo a la realización de proyectos culturales que incrementen la oferta legal de contenidos digitales culturales en Internet promoviendo la modernización e innovación de las industrias culturales y creativas que actúen, entre otros, en alguno de los siguientes sectores: Artes escénicas, artes visuales, patrimonio cultural, cine, televisión, radio, publicidad, videojuegos y artes interactivas, diseño, diseño de moda, nuevos medios de comunicación, música, libros, prensa, arquitectura, turismo cultural y diseño gráfico.

Beneficiarios: autónomos, emprendedores, pequeñas empresas y microempresas que se dediquen a la producción, distribución y/o comercialización de bienes culturales en los ámbitos descritos en el artículo 1 de esta resolución y tengan residencia fiscal en España.

Modalidad de la ayuda: subvención de hasta el 70% del coste del proyecto cultural. Ayudas sujetas al régimen de mínimis.

Presupuesto de la convocatoria: 1.799.550 euros.

La Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, concede ayudas para el desarrollo de software orientado al entretenimiento en el marco de la Acción Estratégica de Economía y Sociedad Digital. Aplicaciones y soluciones relacionadas con los contenidos digitales. De manera especifica, proyectos de desarrollo de software audiovisual orientado al entretenimiento interactivo mediante diferentes dispositivos electrónicos. Pueden optar a estas ayudas las empresas, y Agrupaciones de Interés Económico (AIE), tanto de manera individual, como en cooperación.

La ayuda consiste en una combinación de subvención y préstamo:

- Subvención: máximo 10% sobre el total del proyecto.
- Préstamo: plazo máximo de amortización de 5 años, incluidos 1 de carencia, tipo de interés al 0,592%, e importe que complementará la subvención hasta el 100% del coste financiable del proyecto.

PLANES DE FOMENTO

El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Ha presentado el Plan de Fomento de las Industrias Culturales 2015, enmarcado en el Plan estratégico General 2012-2015 de la Secretaría de Estado de Cultura.

Los objetivos del Plan de Fomento de las Industrias Culturales 2015 son:

1. Cooperar con estructuras e instituciones para fomentar la colaboración, asociacionismo, integración, alianzas y creación de redes.
    - Creación de una base de datos de empresas subsectorializada.
    - Estudio sobre las necesidades para el desarrollo de cada subsector y estrategias a seguir.
    - Organización de al menos dos encuentros empresariales para la difusión de buenas prácticas y generación de networking.break.

2. Incrementar la participación social y el reconocimiento público del sector.
   - Organizar jornadas para dar a conocer la nueva regulación sobre incentivos fiscales incluida en la reforma fiscal de 2015.
   - Apoyar específicamente a través de nuestras líneas de ayuda de concurrencia competitiva, proyectos relacionados con el mecenazgo (en concreto a plataformas de crowdfunding o micromecenazgo).
   - Estimular el reconocimiento social y la valoración por la opinión pública.
   - Incentivar nuevas vías de colaboración público-privadas para el fomento del coleccionismo y del mercado del arte.

3. Apoyar a empresas y entidades sin fines de lucro para superar los umbrales mínimos de eficiencia y/o rentabilidad que les permita competir en un mercado global.
   - Estimular la competitividad del sector aumentando su presencia en mercados internacionales.
   - Consolidar el tejido empresarial y apoyar a las startups.
   - Financiación de las empresas y entidades sin fines de lucro.
   - Acción cultural propia y colaboración con entidades e instituciones.

4. Mejorar la formación empresarial y contribuir a la profesionalización del sector cultural y creativo.

5. Potenciar los efectos transversales de la creatividad e innovación cultural en la economía.
   - Líneas de ayuda a la financiación de proyectos destinados a fomentar España como destino turístico cultural.
   - La colaboración reforzada entre el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para la promoción internacional del turismo cultural, mediante el desarrollo y difusión de determinados productos.

El Portal de Internet España es cultura www.españaescultura.es, promovido por la SEC como plataforma de lanzamiento de los productos culturales y creativos españoles más destacados.

ENISA (Empresa Nacional de Innovación S.A, adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Turismo) destina 15 millones de euros al videojuego y a los contenidos digitales. La nueva línea ENISA Agenda Digital 2015, dirigida al sector de los contenidos digitales,

está orientada a apoyar proyectos empresariales mediante créditos participativos en condiciones ventajosas y sin garantías. Podrán ser beneficiarios de la financiación emprendedores y pymes que impulsen el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicio.

Estudiar videojuegos

Un profesional desarrollador de videojuegos bien preparado, está capacitado para trabajar en sectores tan diversos como las ingenierías, la arquitectura, la educación incluso la salud. Y por supuesto también en todo lo relativo a investigación en nuevas materias digitales y tecnológicas.

España como hemos visto es el tercer mercado europeo y el sexto en el mundo en consumo de videojuegos, por lo que el mercado está lleno de posibilidades.

Muchos se preguntaran, si me quiero dedicar profesionalmente a los videojuegos ¿Qué debo estudiar? Como ya hemos señalado anteriormente trabajar en videojuegos, va mas allá de un mero producto cultural para el simple entretenimiento. Un profesional desarrollador de videojuegos bien preparado, está capacitado para trabajar en sectores tan diversos como las ingenierías, la arquitectura, la educación incluso la salud. Y por supuesto también en todo lo relativo a investigación en nuevas materias digitales y tecnológicas. Hasta hace poco estaban destinados prácticamente a un público joven, de entre 16 y 25 años, con un poder adquisitivo limitado. Ahora se han ampliado a otros grupos muy variados de consumo.

A este sector hasta hace muy poco le faltaba una formación específica y reglada, capaz de dotar a los alumnos de conocimientos necesarios de diseño y desarrollo de videojuegos, fundamentalmente. La preparación y la enseñanza de este sector está mejorando notablemente y ahora han empiezan a aparecer estudios específicos para desarrollar videojuegos.

En España la mayoría de los estudios se concentran en la formación audiovisual, centrándose mas en las capacidades técnicas que en las creativas. Una habilidad, la creativa, fundamental en los contenidos digitales.

Otro importante impedimento son las barreras económicas para acceder a una formación especializada y su limitada situación geográfica. Factores que por supuesto dificultan la recualificación de profesionales en el mercado de la economía digital.

La mayor parte de la oferta pedagógica especializada en videojuegos es en su mayoría de origen privado. Se trata de centros que se dedican exclusivamente a la formación, y empresas especializadas que, además de su actividad principal, realizan algún tipo de actividad formativa o universidades y/o centros educativos privados.

La oferta pública es escasa y, por ahora, poco adaptada a los videojuegos. Existen ciclos formativos profesionales y cursos para desempleados en éste ámbito pero la mayoría no se adaptan al 100% a los requerimientos de perfiles que demandan las empresas actualmente (y que tienen previsto contratar en los próximos años).

La mayoría son masters, posgrados para licenciados o ingenieros. Los masters están pensados para licenciados, ingenieros superiores y graduados superiores con título propio de universidad en carreras como Informática, Telecomunicaciones, Comunicación Audiovisual, Diseño Gráfico, etc. Pero también hay cursos, impartidos por academias privadas y también públicas, así como formación profesional y muchos grados.

En la mayoría de estas profesiones la creatividad y la tecnología son elementos imprescindibles y ambos se exploran de forma paralela. En general, los estudios lo dividen en parte gráfica y programación. Muchos profesionales recomiendan que para empezar lo mejor es estudiar Ingeniería informática y luego especializarse en diseño o en desarrollo y programación. Aunque ya hemos visto anteriormente que en los videojuegos son muchas las disciplinas que intervienen por ser un sector donde se implican muchos profesionales de manera transversal.

La mayor parte de la oferta pedagógica especializada en videojuegos es privada. La mayoría son masters, posgrados para licenciados o ingenieros. También hay cursos, impartidos por academias privadas y también públicas, así como formación profesional y muchos grados.

Centros de enseñanza donde poder estudiar videojuegos

Estos son algunos de los principales centros privados y públicos (incluidas universidades) en los que se puede cursar estudios de desarrollo, edición y diseño de videojuegos en España:

- ARTENEO. Formación en artes visuales. Madrid.
- CEU Universidad San Pablo. Madrid.
- CEV Escuela superior de Comunicación, Imagen y Sonido. Madrid y Barcelona.
- CICE Escuela profesional de nuevas tecnologías. Madrid.

- CREANAVARRA. Centro superior de diseño. Pamplona.
- DIGIPEN Institute of Technology. Bilbao.
- EISV Escuela de Imagen y Sonido. Vigo.
- ESDIP Escuela Superior de Dibujo Profesional. Madrid.
- ESAT Escuela superior de arte y tecnología. Valencia.
- ESI escuela superior de informática. Ciudad Real.
- ESNE Escuela Universitaria de Diseño e Innovación. Madrid.
- MASS MEDIA. Postgrados en comunicación y nuevas tecnologías. Bilbao.
- E.U. del Maresme (Tecnocampus). Mataró.
- TRAZOS. Escuela digital. Madrid.
- ENTI. Escuela de Nuevas Tecnologías Interactivas. Barcelona.
- U-TAD. Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital. Madrid.
- CES. Escuela Superior de Imagen y Sonido. Madrid.
- Universidad Europea de Madrid.
- Universidad de Deusto.
- Universidad Francisco de Vitoria. Madrid.
- Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Universidad San Jorge. Zaragoza.
- Universidad Oberta de Catalunya.
- Universidad Jaime I de Castellón.

El Gobierno español aprobó recientemente la creación de una nueva Formación profesional de Grado Superior con materias como Animación 3D, juegos y entornos interactivos. Con una de 2000 horas, se puede a un ciclo de grado superior estando en posesión del Título de Bachiller, haber superado el segundo curso de cualquier modalidad de Bachillerato experimental, estar en posesión de un Título de Técnico Superior, Técnico Especialista o equivalente a efectos académicos. Haber superado el Curso de Orientación Universitaria (COU) o poseer Titulación Universitaria o equivalente.

Para quienes no tengan alguno de los requisitos anteriores hay que superar la prueba de acceso a ciclos formativos de grado superior (se requiere tener al menos 19 años en el año que se realiza la prueba o 18 para quienes poseen el título de Técnico).

Existen también cursos de formación online, para hacerlos desde casa. En muchos casos, la titulación obtenida está homologada a nivel Europeo, por lo que tu grado, licenciatura o Master te sirven para trabajar fuera de España.

La Fundación Tecnologías de la Información (FTI) tiene un convenio con el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), que han dado lugar al "Programa de Formación e Inserción Laboral de Demandantes de empleo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" en el que se incluye un compromiso de contratación de al menos el 60%.

Gamificación. El uso de los videojuegos mas allá del entretenimiento

Lo mejor de mi naturaleza se revela en el juego, y el juego es sagrado. (Karen Blixen).

Entre la últimas tendencias en torno este negocio del videojuego está destacando la creación de videojuegos online aplicados al mundo real, lo que se conoce como "gamificación" (gamification). Se trata de un creciente movimiento con cada vez mas adeptos y con múltiples posibilidades de desarrollo y consumo en ámbitos a veces muy alejados del uso tradicional de los videojuegos.

Pero ¿Qué es la gamificación? Gamificación es aprovechar las técnicas de los videojuegos en entornos y aplicaciones no lúdicas. Se ha demostrado que gracias a ellas aumenta la motivación, el esfuerzo, la concentración, la fidelización y otros valores positivos.

Según la consultora Gartner en 2016 la inversión de empresas de EEUU en este tipo de estrategias será de cerca de 3.000 millones de dólares.

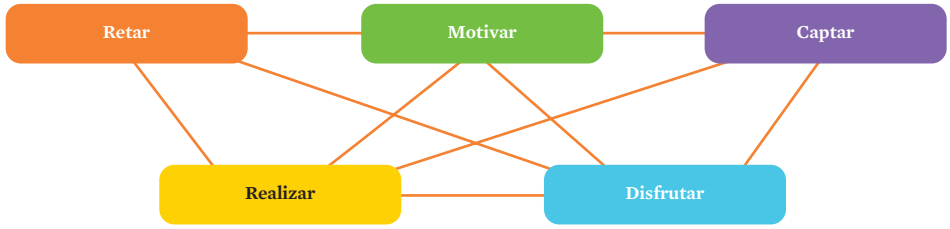
La gamificación se usa cada vez mas en ámbitos muy diferentes. El 70% de algunas de las empresas más grandes del mundo utilizan técnicas para formar a sus empelados. España junto a Estados Unidos están a la cabeza en la implantación de Gamificación, según reconoce Juan Carlos Lozano, presidente de ANAGAM (Asociación Nacional de Gamification y MarketingDigita).

Para ANAGAM "*La Gamificación se ha convertido en una de las mejores estrategias de captación, fidelización y engagement, tanto en entornos B2C como B2B para marketing y ventas como en otros muchos sectores y áreas de aplicación*."

Entre otras cosas la Gamificación se utiliza para reclutar a posibles empleados y luego formarlos, gracias a su capacidad de captar, retener y motivar con éxito el talento.

También se utiliza en social media para conectar comunidades en las redes sociales (Linkedin lo usa mucho).

GRÁFICO 15
Elementos de la gamificación



Elaboración propia. Fuente: Libro blanco de desarrollo español de los videojuegos.

En la educación es cada vez mas frecuente la Gamificación con gran aceptación tanto por parte de los profesores como de los alumnos.

El juego Minecraft de Microsoft (MinecrafEDu), por ejemplo, se utiliza mucho en las aulas de Estados Unidos o Finlandia. Permite hacer crear "zonas de trabajo" para preparar clases o construir edificios en tres dimensiones a través de un personaje.

Principios positivos de la gamificación

La importante consultora internacional Gartner con sede en Estados Unidos y una de las mas prestigiosas del mundo en investigación de tecnologías de la información ha elaborado la siguiente relación de principios positivos que supone la técnica de Gamificación:

(Publicados en http://durandcomunicaciones.blogspot.com.es/2012/09/7-beneficios-de-aplicar-gamification.html).

1. ***Incremento de los niveles de feedback entre los participantes:*** *Gamification incrementa los niveles de retroalimentación entre los jugadores, lo cual aumenta el compromiso.*

2. ***Objetivos y reglas claras:*** *esto refuerza el deseo por competir y ganar.*

3. ***Argumento narrativo:*** *El juego en sí tiene una historia que contar, y en la que los participantes están inmersos. Esto aumenta el compromiso con el juego y los motiva a seguir.*

4. ***Retos alcanzables:*** *Los participantes están expuestos a seguir superando niveles cada vez más complejos y retadores, lo que también se convierte en un agente motivante.*

Los beneficios que podemos alcanzar a partir de aplicar gamification en nuestras operaciones de comunicación interna en la organización tienen que ver directamente con los elementos que generan compromiso con el propio juego:

1. ***Retroalimentación:*** *Los jugadores deben completar niveles a partir de información. Si alcanzan objetivos, es que están comprendiendo los mensajes que pretendemos posicionar.*

2. ***Trabajo en equipo:*** *Dado que muchos juegos se desarrollan a partir de equipos, este trabajo coordinado es fácil de extrapolar al campo laboral, en donde aparecen otro tipo de retos.*

3. ***Basa el trabajo en indicadores:*** *Nada más específico que alcanzar objetivos y niveles de competencia. Los jugadores se familiarizan con la dinámica y la aplican al entorno laboral.*

4. ***Favorece la coordinación a distancia:*** *Los negocios nos exigen cada vez más, coordinar con operaciones fuera de nuestra área geográfica. Gamification, nos puede ayudar a familiarizarnos con entornos interculturales, cuando los jugadores están en alejadas posiciones.*

5. ***Crea las condiciones para el cambio cultural:*** *Gamification puede cambiar la cultura corporativa de su organización, en la medida coordinación, trabajo en equipo, motivación por nuevos retos, y unidad en torno a objetivos, y adaptación al cambio se convierten en valores lúdicos que luego emergen en el día a día laboral.*

6. ***Estimula la gestión de recursos:*** *Gamification estimula también el uso adecuado de recursos a disposición y el ahorro para llevar a cabo una tarea.*

7. ***Favorece la creatividad:*** *Los juegos, y el alcance de nuevos retos estimula la problematización y la creatividad entre los participantes, genera nuevas conexiones mentales y situaciones de ensayo error para solucionar situaciones.*

El fin de la gamificación no es la diversión (o no solo) sino el medio adecuado para lograr diferentes objetivos dentro de en una empresa.

La gamificación cada vez está mas presente como hemos visto en la empresas pero también son cada vez mas proyectos relacionados directamente con algunas de las diferentes ramas de la cultura como el turismo cultural (una app que permite a los turistas que viajan a un lugar determinado realizar visitas como si fueran parte de un juego). También en las bibliotecas, el patrimonio cultural y por supuesto los museos. El uso de técnicas de gamificación dentro de los museos se está extendiendo como una alternativa para lograr el objetivo de fidelización de clientes. Cada vez son más los museos que adaptan sus exposiciones con algún tipo de juego que hace que el visitante participe mas e interactúe con las obras.

En el sector de las publicaciones (según el portal www.dosdoce.com), "*la gamificación ha entrado sobre todo a través de la publicidad, las aplicacionnes móviles y las paginas web. Por ejemplo, la empresa Adikteev se ha especializado en crear campañas de publicidad a través de la gamificación. Lo que hace su tecnología —que, además, es gratuita— es recompensar a los usuarios y con ello aumentar su compromiso a través de mecánicas de juego. Idean la distribución de la publicidad de manera escalable, en esos momentos, clave durante la navegación de los usuarios, de pausa ideales para crear un tipo de interacción no forzada. Es decir, un formato más atractivo y menos intrusivo de publicidad que se traduzca en mayores ingresos en los socios de las publicaciones con las que trabajen".*

Pero es en el tema de la educación como ya hemos visto donde la gamificación tiene en estos momentos un lugar preferente y parece que ha llegado para quedarse para siempre.

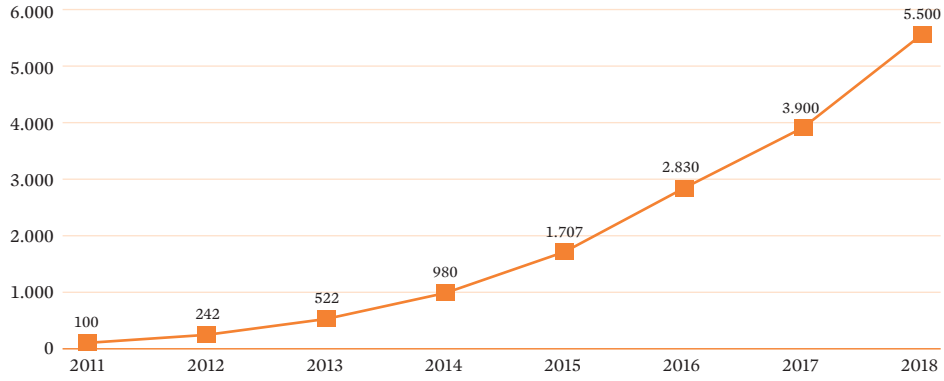
Así por ejemplo, NMC Horizon Report 2014 (Proyecto de investigación diseñado para identificar y describir las tecnologías emergentes que puedan tener un impacto en el aprendizaje, la enseñanza y la investigación creativa en la educación) apunta a la Gamificación como una de las tendencias que más está creciendo en aplicaciones y popularidad dentro del entorno educativo. En concreto el informe habla de la Gamificación en entornos universitarios:

"*Los entornos que integran elementos y técnicas de juego transforman las evaluaciones en retos excitantes, premian a los alumnos por su dedicación y eficiencia y ofrecen un espacio para emerger de forma natural el liderazgo. El uso de las Insignias, por ejemplo, está creciendo como un componente de reconocimiento para los estudiantes, permitiéndoles en muchos casos, mostrar sus progresos así como las competencias que van adquiriendo en los diferentes perfiles online disponibles*".

ANAGAM (Asociación Nacional de la Gamificación), considera que la gamificación como un área de negocio que va a experimentar un crecimiento exponencial. Así, en Agosto de 2013 "Markets And Markets" estimó que el negocio potencial en 2018 será de 5,5 billones de dólares, con una tasa de crecimiento anual del 67,1% entre 2013 y 2018. Esta previsión está en la línea de la que hizo en 2012 "M2Research" que estimaba 2,8 billones de dólares en 2016.

GRÁFICO 16

Previsión del volumen de negocio en gamificación 2011-2018



Elaboración propia. Fuente: M2 Research, Markets & Markets.

Como vemos, los juegos de siempre trascienden el ámbito de lo lúdico y conquistan áreas que a priori estaban lejos de su objeto. De los espacios lúdicos con juegos para niños y mayores saltan a las pymes y grandes empresas.

ANEXO 2
El decálogo de tim schafer para ser un buen creador de videojuegos

El prestigioso escritor, diseñador y desarrollador videojuegos TIM SCHAFER, creador de The Monkey Island y desarrollador, entre otros, de Grim Fandango o Broken Age, Tim Schafer, ha realizado para sus conferencias una especie de decálogo de consejos de todo lo que ha aprendido a lo largo de su vida de éxitos y fracasos creando videojuegos bajo el título de: *Sueños, máquinas e inspiración*. Y este es su decálogo:

1. Los videojuegos son un arte

"La controversia viene por las personas que no juegan", cree el desarrollador, quien observa cómo en la misma industria de videojuegos hay reticencias a considerarse como artistas puesto que puede sonar, ha dicho, "demasiado pretencioso" y los videojuegos se ven más como un producto o servicio que como una forma de arte.

"Creo que es muy importante ver los juegos como arte y que penséis en vosotros como artistas. Para mí tiene que ver con la expresión personal y con la conexión que puedes establecer con las personas".

2. El creador explorador

Rememorando una charla del teórico sobre la creatividad Roger von Oech, estos son los roles que para él tiene un desarrollador de videojuegos —y supuestamente cualquier tipo de creador—.

El primero es el del explorador. Las ideas surgen de "tener experiencias distintas", como viajar a países en los que no se entiende el idioma o simplemente haciendo un viaje al interior de uno mismo.

3. El creador artista

El desarrollador ha insistido en la idea de que "todos tenemos un diamante dentro" aunque estamos "cubiertos de lodo. El arte es desentrañar ese misterio, descubrir el diamante propio y el que reside en otras personas para conseguir que el arte de unos y otros fluya. Artista es el que consigue atravesar todas esas capas de personalidad hasta llegar a los otros".

4. El creador juez

"Todos los juegos tienen que pasar por un periodo de pruebas" para empezar a describir la faceta de juez del creativo. En su opinión es necesario que el equipo implicado en el desarrollo de un videojuego haga un ejercicio de criticar de forma constructiva lo que se han ido haciendo los otros. "Tienes que aprender a criticar tu propio trabajo", ha opinado, "no es un ataque hacia nosotros como personas, sino a las tareas que hemos llevado a cabo", ha comentado.

5. El creador guerrero

A juicio de este diseñador de videojuegos, cuando se está inmerso en un proyecto en un trabajo en equipo, hay que defender los aspectos que crees van a funcionar si es lo que te dice tu instinto, aunque también hay que saber ceder, ha considerado.

En este sentido, ha aconsejado a la audiencia que defienda sus ideas en la creación de un título "si vale la pena" y con "confianza en uno mismo", aunque tal vez ahorre tiempo ceder a las ideas de otros y también "aceptar que algunas batallas se van a perder": "Si ganas siempre, nadie va a querer trabajar contigo".

6. Intentar llegar al subconsciente colectivo

Todos los humanos tenemos unas "raíces comunes en el pensamiento que vienen del subconsciente colectivo". Una forma de llegar a ese punto común es la que se encuentra en la mayoría de videojuegos, a través de personajes como el héroe, el bufón, el creador o el iconoclasta, entre otros.

7. Escritura libre o vías para dejar que fluya la creatividad

Las mejores ideas y los diálogos de los videojuegos que ha creado proceden de un ejercicio que practica con tesón: la escritura libre.

"Cuando voy al trabajo, me encierro aunque sea cinco minutos a escribir, empiezas a tener muchas ideas a medida que escribes. Es como usar un truco con tu cerebro, ya que te desinhibes y las cosas salen cada vez mejor", ha contado y ha indicado que así surgió Grim Fandango, ya que escribió toda la historia antes de empezar a diseñar. También tiene un cuaderno junto a la cama para describir los sueños que le asaltan en medio de la noche.

Además, ha puntualizado que cada persona use su vía de desinhibición, ya sea correr, tocar un instrumento o ducharse. "Si llegas a ese estado resuelves problemas para los que no tenías respuesta".

8. Aceptar las críticas

El creador ha revelado, con humor, que cada vez que lee los comentarios de los vídeos de sus videojuegos en YouTube se le "cae el alma a los pies". "Si tienes 29 opiniones positivas y por un solo comentario negativo puedo estar toda la noche sin dormir". "Es imposible pensar en todo el mundo como si fuera tu público", y ha recomendado

pensar que cuando se crea un juego va dedicado al "fan más devoto", por ejemplo, y no para el que hace el comentario negativo.

9. Dejar fluir la creatividad

Sobre el proceso creativo de su estudio Double Fine, Schafer ha contado que son un "grupo muy colaborativo" y que desde hace un tiempo hacen proyectos más pequeños en los que priman las ideas de los distintos miembros del equipo cuando se reúnen para hacer lluvias de ideas. Cada quince días hacen una sesión en la que el público selecciona las "ideas más locas". El objetivo es que haya más voces y más ideas imperantes, una empresa creativa, en suma y ha confesado que el proceso hasta llegar a este punto no ha sido fácil.

10. Pasárselo bien creando videojuegos

Según Tim Schafer, para un desarrollador de videojuegos es importante "jugar todos los días". La empresa, con los plazos de entrega, el desarrollo, quita mucho tiempo para jugar, inspirarse... por lo que el estadounidense lo tiene claro: "Necesito inspirarme en juegos nuevos, se me ocurren otras ideas simplemente porque me lo estoy pasando muy bien".

Anexo 3
Otros modelos relacionados con las nuevas tecnologías y la industria cultural-digital

Por su interés publicamos a continuación un resumen de "NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA ERA DIGITAL" publicado por el portal Dosdoce.com (Observatorio que analiza las nuevas tecnologías en el sector cultural) con el patrocinio de CEDRO (Asociación que gestiona los derechos de autor y de propiedad intelectual de los autores y editores españoles). Y aunque "Nuevos modelos de negocio en la era digital" se ha realizado con el fin de mostrar a los profesionales del mundo del libro —ya sean editores, agentes, autores, libreros o bibliotecarios— un amplio análisis sobre los modelos de negocio existentes en Internet para que puedan determinar las oportunidades de negocio y los beneficios derivados de cada uno de ellos, lo reproducimos aquí también porque pensamos que estos nuevos modelos (en la mayoría de los casos) también se pueden aplicar al restos de las actividades de las empresas de contenidos culturales. (Hemos realizado un resumen de alguno de ellos).

Algunos modelos de negocio en internet en la actualidad

Micropagos. Contenido fraccionado:

Los micropagos nacen en Internet y tienen que ver con los contenidos fraccionados y con el consumo por contenido. Se suele entender por micropago una transacción, entre menos de 1€ y los 5€ (aunque Paypal o Visa defienden que pueden llegar hasta los 10€ o 20€, según el tipo de compra), para acceder a algún tipo de contenido, bien sea un artículo en una web, una canción o el siguiente nivel en un videojuego, por ejemplo, es una práctica cada vez más común.

Pago por consumo. Streaming/Pay per view:

Pay per View es un modelo de negocio que nace en el sector de la televisión. Como indica su nombre, se trata de un sistema de pago en el que el usuario paga sólo por lo que ve, aunque fuera del medio audiovisual sería el "Pago por Consumo". En el sector cultural y de los medios de comunicación, el "Pago por Consumo" en realidad es un modelo íntimamente ligado al de suscripción, que veremos más adelante con más detalle. Por lo general, se paga un paquete de suscripción fija y se puede acceder a otros contenidos individuales de pago. Algo similar a una tarifa plana que se activa durante un tiempo establecido o según la cantidad de veces que se accede a los con- tenidos con- tratados, aunque también hay ejemplos de pago por visión —sin costo previo ni tarifa de inicio— de un contenido específico, más acorde con el nombre del modelo. También se ha llamado "televisión a la carta", después "música a la carta", etc.

Suscripción:

Es evidente que la economía digital es flexible y proactiva, como estamos viendo en tantos ejemplos. La economía de la suscripción no hace sino seguir esta senda de modelos flexibles. Aunque hemos hablado algo en cuanto al paradigma "Netflix", debemos señalar algunos aspectos del modelo suscripción.

Una de las ventajas de este modelo es la posibilidad de trabajar con una base de clientes fija en un tiempo concreto (semanal, mensual, anual) y, por tanto, contar con un flujo de ingresos también fijos, es decir, positivo, ya que los suscriptores pagan por adelantado.

El e-commerce también ha facilitado la expansión de este modelo que, no obstante, se hizo popular offline en el mundo de las publicaciones y que remontó el vuelo online a través de las compañías de software. Un modelo que funciona para ser distribuidor,

fabricante, en consultoría y en cualquiera de los servicios, productos y contenidos posibles a ofrecer.

Membresía:

La membresía, el ser miembro de un servicio, es una modalidad de la que se comienza a hablar en los últimos tiempos, sobre todo en el sector de las comunicaciones. También se podría considerar un tipo de suscripción, aunque en términos generales, en realidad ser miembro o ser suscriptor son cosas algo diferentes. En una suscripción se paga algún anticipo a cambio de un servicio, un tipo de contenido (música, vídeo, libro, noticias). Es decir, se llega a un acuerdo mediante el cual el suscriptor, a cambio de una determinada cifra de dinero según cuotas ofertadas, obtiene aquello para lo que ha suscrito.

En cambio, la membresía supone pertenecer a un grupo que, en términos de intercambio, puede ser también cualquier tipo de empresa que oferte servicios o contenidos. Es decir, un usuario puede ser miembro de un club de fans o de una comunidad de lectores, por ejemplo, pero sería la suscripción (anual, semestral, mensual) la que llevaría implícita un pago por algún tipo de servicio o acceso. No es lo mismo el suscriptor titular de un seguro que los miembros a los que cubre, por ejemplo. Por tanto, la suscripción implica el pago regular, mientras que ser miembro supone pertenencia a algo: club, periódico, seguro, comunidad, etc.

La membresía puede introducir algún tipo de cuota a cambio de la pertenencia. Es un modelo que tiene que ver mucho con los servicios web como el que acabamos de mencionar: más allá de pagar una cuota de suscripción, la web o plataforma es el destino final de los miembros, el lugar en el que desarrollar la actividad.

Freemium-Premium:

Freemium es un modelo de negocio. La palabra procede de la fusión de las palabras "Free" y "Premium". Ese juego de palabras, muy ingles, al pasarlo al español suena algo peor, algo así como "Gratis-Pago". El término fue acuñado por Fred Wilson. Los modelos de negocio Freemium llevan años funcionando en la Red. Después de Wilson, uno de sus más aclamados defensores fue Chris Anderson. Este modelo consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera gratuita mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos hay que pagar: el servicio llamado Premium. En ocasiones, este tipo de modelo incluye publicidad o marketing agregado a dichos contenidos, esperando que este tipo de ingresos sustenten el negocio junto a los consumidores Premium, a los que se tarda un tiempo en convencer. Sería el caso de Spotify.

Hoy por hoy, la captación de anunciantes es muy importante para este tipo de iniciativas, dado que la publicidad es su principal vía de ingresos. Varios estudios señalan que tan sólo entre un 5 y un 15% de los usuarios está dispuesto a pagar algo por acceder a los contenidos de estas plataformas; el resto nunca lo hará.

Por publicidad insertada:

Este modelo en realidad es otra versión del modelo Fremium/Premium y es ahí donde debemos encuadrarlo. Consiste en ofrecer contenido gratuito pero con publicidad insertada en los ebooks frente al Premium, que va sin publicidad además de obtener otras ventajas por el pago.

Aquí debemos referirnos de nuevo a los modelos de Spotify. Según este modelo, son los publicistas y empresas anunciantes los que, al publicitar sus productos o servicios, corren con los gastos de los libros, mientras que los lectores no tienen que pagar nada en un modelo Freemium. La publicidad sólo aparecería durante unos segundos en el principio de cada capítulo y con la posibilidad de que esa publicidad sea del interés concreto para los lectores. Si el lector no quiere esa publicidad en su lectura puede optar por un modelo de descuento para la lectura en la nube o, directamente, un modelo Premium para leer en HTML5 para el ordenador y mediante aplicaciones para soportes móviles tipo smartphone o tableta.

Otro servicio que ofrece al lector es la posibilidad de montar una biblioteca Electrónica en la nube, no sólo para los libros adquiridos con Ebookplus, o la conexión social a través de Facebook o Google + para compartir la biblioteca, las notas, los comentarios, etc.

Las posibles opciones para los autores son cobrar directamente a través de las empresas que se anuncian, ven- der el ebook con descuento a través de otro tipo de publicidad o la venta tradicional con un 70% de beneficios. Además, el autor también cobraría por cada clic en alguno de los anuncios que se incluyen en sus libros, no hace falta que se lean, basta con que también sea a través de búsquedas temáticas, por título, etc. En estos casos el autor recibiría el 35% de los ingresos de publicidad.

Acceso abierto (Open Access):

El Acceso Abierto —u *Open Access* (OA)— hace referencia a todo tipo de acceso sin necesidad de suscripción previa o pago32. Este modelo suele utilizarse más para ofrecer material de tipo educativo, científico o académico que está en relación directa con la gestión de adquisiciones y préstamos en las Bibliotecas. Hablamos de bibliotecas digitales.

Las plataformas colaborativas con Tecnología Wiki —como la propia Wikipedia— también se sustentan en la idea del Acceso Abierto. Las Wiki permiten la edición colaborativa de varios usuarios, transformando mecanismos y lógicas que rigen la actividad cultural (generación de contenidos, transmisión y acceso a los mismos) hacia una progresiva democratización en todas las etapas del proceso.

El también llamado Gold Open Access, variedad del acceso libre donde todos los artículos de una revista están disponibles en el momento de la publicación, puede considerarse una innovación disruptiva en este campo. En el caso de las bibliotecas, el papel es especialmente disruptivo. Pasarían del pago de suscripciones a, como está sucediendo en algunos casos, incluso poder asumir el papel de editores de publicaciones universitarias gracias al modelo abierto.

P2P – MOOC's:

Así como el Open Access es un modelo dirigido principalmente al entorno académico, científico o educativo, el peer-to-peer (o P2P; "de igual a igual", literalmente) tiene un origen tecnológico.

El germen de este modelo está en las redes P2P, un sistema de conexión directamente entre ordenadores, es decir, de ordenador a ordenador. Esto permite la conexión vertical entre particulares a través de la red, sin necesidad de utilizar servidores fijos. Lo que en un principio servía para compartir de manera rápida y eficaz documentos en el trabajo, se convirtió en un m método popular para compartir todo tipo de archivos entre personas de todo el mundo a través de los denominados programas P2P. Un dato a tener en cuenta es que, en realidad, tan sólo unos pocos de los usuarios de las redes P2P son los que suben el 67% del contenido que se oferta y realizan el 75% de las descargas, mientras que el resto son consumidores pasivos40.

Entre la experimentación y la racionalización. Nuevos modelos empresas culturales

"Paga lo que quieras"

Basado en la demanda y el consumo, el "paga lo que quieras" (conocido en inglés por las siglas PWYW: "Pay What You Want") lleva al extremo las políticas de precios dinámicos. Bajo este modelo, los clientes optan por pagar el precio sugerido por la empresa, un mínimo casi simbólico o incluso en casos muy extremos nada en absoluto (básicamente son casos de puro marketing).

Un ejemplo offline conocido en Estados Unidos es el de Panera Bread una red de restaurantes que dejaba que los clientes pagaran lo que quisieran por cada plato del menú. Hay que tener en cuenta que esta red de restaurantes participa en campañas de concienciación contra el hambre y ayuda a poblaciones necesitadas. Más tarde optaron por un precio sugerido de $5.89.

Este modelo se dio a conocer en el sector musical con la propuesta que hizo el grupo de música Radiohead cuando ofreció que los seguidores pudieran pagar lo que quisieran por su álbum In Rainbows, partiendo del gratis total. Fue en 2007. Sólo cerca del 38% de los aficionados optó por pagar, mientras que el resto eligió descargar el disco gratis. El precio medio pagado en los EE.UU. fue de $8,05, o $3,23 si se incluye la media con descargas gratuitas. Aún así esta campaña tuvo otro efecto: en tan sólo 24 días, el álbum tuvo 2,3 millones de descargas a través de BitTorrent, 400.000 en el primer día.

A una artista más desconocida, Amanda Palmer, le funcionó muy bien esta estrategia, llegando a recaudar un millón de dólares en la plataforma Kickstarter.

Como ya hemos visto en algunos ejemplos, proponen unos precios dinámicos basados en el "paga lo que quieras", donde los editores ponen un precio mínimo sugerido y a partir de este precio, los lectores tienen la oportunidad de pagar o donar el precio que ellos consideren.

Bundle

Los modelos llamados bundled vienen, dicho de manera genérica, de la oferta de paquetes de productos. Pueden ser del mismo tipo o un combinado de productos o servicios diferentes, pero de la misma naturaleza. Es un modelo ideal para vender diversos productos que el cliente percibe como más asequibles que si los comprara por separado. No obstante, hay casos en los que los productos del bundled o paquete son inseparables, es decir, el conjunto es el producto en sí. Es un modelo muy utilizado en el mundo de las telecomunicaciones y de la informática (software), como es el caso de Microsoft Office, que vende varias aplicaciones en una: Excel, Word, PowerPoint, etc.

La venta de paquetes responde a una estrategia que puede proporcionar beneficios significativos, incluyendo la captación de una mayor cartera de clientes dispuestos a pagar. Como en el caso de modelo "paga lo que quieras", la empresa que aplica el modelo bundled tiene que tener muy clara la disposición de los clientes a pagar un determinado precio. La venta por paquetes puede asegurar, eso sí, un mayor número de excedentes por consumidor y, por tanto, brindar mayores ganancias que si se vendieran por separado.

En ocasiones, una oferta bundled puede ir implícita dentro de otro modelo de negocio, como puede ser la venta de un paquete básico de canales de televisión que incluye una necesaria suscripción. Esto también puede hacer que la empresa reduzca sus costes de producción, por ejemplo en marketing, ya que para diferentes productos sólo se tendría que lanzar un mensaje.

En algunas ocasiones, los modelos bundled en los que no se pueden adquirir los productos por separado han llevado a algunas compañías a ser denunciadas por monopolio, como ha sido el caso del navegador de Microsoft Explorer al ir incluido siempre y de manera inseparable en su sistema operativo Windows.

Crowdfunding

El crowdfunding, junto al crowdsourcing, es un modelo de negocio nuevo pero que se ha hecho muy conocido en muy poco tiempo y que goza de gran popularidad y visibilidad, sobre todo en el medio online. Se basa en el llamado micromecenazgo o la financiación masiva de un proyecto, servicio, contenido, plataforma, productor, obra. En definitiva, cualquier cosa susceptible de ser financiada entre varios mecenas que voluntariamente quieran participar y hacer posible la creación o puesta en marcha de una idea.

Este tipo de cooperación colectiva para muchos no es completamente nueva, dado que hay casos excepcionales o pioneros en los que se han puesto en marcha iniciativas similares, pero sin pensar, posiblemente, en un modelo de negocio, sino más bien en la natural manera de buscar financiación para un proyecto.

A poco que se indague se pueden encontrar muchos casos de búsqueda de financiación recurriendo a la buena voluntad de las personas, pero lo que hace del crowfunding un modelo de negocio establecido es su relación con la red y su vocación global. Es decir, que gracias a Internet y las herramientas de comunicación social o de plataformas específicamente creadas para explicar los proyectos y pedir financiación como la ya muy conocida Kickstarter —a la que le han seguido muchas otras similares como IndieGoGo y Ulule, o las más conocidas en España Verkami y Lanzanos, por nombrar sólo algunas—, cualquier idea puede recoger fondos desde cualquier lugar del mundo.

Los inversores pueden hacerlo sin retribución alguna cuando el proyecto esté en marcha o bien, si el proyecto no llega a conseguir el dinero en un tiempo determinado, volver a recuperar lo invertido. Cada vez hay más modalidades en cuanto a las condiciones de la financiación, como pago en productos, ventajas, ofertas, participaciones, etc., según la naturaleza del negocio que se quiera levantar. Comienza a haber plata-

formas de crowdfunding especializadas por sectores: moda (Fanstylers), audiovisuales (TheCrowdTelevision), solidarios (Migranodearena. org), etc.

Como vemos, el crowdfunding tiene ya tantas vertientes que sería imposible abarcarlas todas y se siguen en todo el mundo con mucho interés las tendencias de este modelo de negocio.

Según el estudio 'Crowdfunding's Potential for the Developing World53', de 2013, los Estados Unidos tienen 344 plataformas de inversión en crowdfunding, le sigue el Reino Unido con 87, y Francia en tercer lugar con 53. La confianza y la transparencia juegan un papel fundamental en este crecimiento y en la participación de la gente (de los 43.193 proyectos financiados a través de Kickstarter, sólo hay cuatro casos documentados de intento de fraude). Según este mismo estudio, el mercado de crowdfunding aún está dando sus primeros pasos, sobre todo en los países en desarrollo, pero el mercado potencial es significativo. Se estima que hay hasta 344 millones de hogares en el mundo capaces de realizar pequeñas inversiones en negocios de crowdfunding.

Los últimos datos de la situación en España los tenemos gracias a un informe recién presentado por la Asociación Española de Crowdfunding, donde se dan algunas claves, aportando, más allá de los datos, diferentes enfoques posibles en este modelo de negocio. Según señala el informe54, sólo en 2013, el crowdfunding financió en todo el mundo 1,2 millones de proyectos culturales, empresariales y sociales; financiación, se recuerda, que no tuvo repercusión o coste alguno en las arcas públicas.

A partir de las encuestas a 30 plataformas para conocer su opinión y los datos reales de crowdfunding, se da una cartografía aproximada de cómo están las cosas en España. Se señalan diferentes modelos dentro del crowdfunding: recompensa, donación, inversión, y préstamo. El reparto porcentual según la elección de estos diferentes sistemas de financiación entre las plataformas encuestadas sería del 41,4%, 24,1, 20,7% y 13,8%, respectivamente. Por tanto, en nuestro país se sigue la tendencia mundial donde el modelo recompensa es el tipo más extendido de crowdfunding.

Las campañas de crowdfunding de inversión son las que consiguen una recaudación mayor, seguidas por las de préstamo. De media, los inversores españoles invierten 4.853€ por proyecto, y los prestamistas prestan una media de 2.025€. Sin embargo, la aportación media por persona en donaciones y recompensas no llega a los 40€. Como media, los proyectos de recompensa y donación que tienen éxito solicitan cerca de 3.300€ y fracasan los que sobrepasan los 5.500€. Para préstamos e inversiones las cifras son superiores; tienen éxito los proyectos que solicitan alrededor de los 30.200€ y fracasan los que piden más de 200.000€.

La duración de las campañas también varía según el tipo de crowdfunding. De media, las campañas de donación tardan 82 días a lograr la financiación. Les siguen las de inversión con 53 días, las de recompensas con 41 días y finalmente los préstamos, que en un mes logran su objetivo.

Según el 24% de los expertos en crowdfunding encuestados, tener material audiovisual de calidad y presencia activa y reiterada en las redes sociales es una acción vital para tener éxito. El 18% señala también la necesidad de tener una planificación previa de la campaña y hacer un seguimiento exhaustivo de la misma. Transparencia, disciplina, perseverancia, esfuerzo, proactividad, compromiso y motivación son fundamentales para el 18%.

Como conclusiones principales se destacan la necesidad de que aumenten las personas que emprenden en España y las que invierten en sus proyectos, así como llamar la atención obre cierta saturación debido a las múltiples plataformas con pocos años de vida y con pocos proyectos.

Venta directa

Por último, también incluiríamos como modelos de negocio la venta directa y los servicios de autoedición en el caso particular de las publicaciones dado que son dos posibles vías de ingresos complementarias al modelo tradicional de la venta unitaria a través de terceros.

La venta directa es la comercialización y venta de productos directamente a los consumidores, sin ningún tipo de intermediario o distribuidor (modelo B2C). Este modelo cuenta con su propia federación internacional: la Word Federación of Directa Sellan Associations (WFDSA). Como en otras ocasiones, en realidad este modelo es previo a la era digital (hacia 1800, los fabricantes descubrieron que podían vender directamente a los consumidores a través de catálogos), pero Internet y el e-comerse le dan un nuevo significado y valor a la posibilidad de vender cualquier tipo de producto directamente al cliente, y más si se trata de un contenido digital, cuyo acceso es inmediato. La visibilidad que ofrece la red de manera global (aunque todavía hay problemas de derechos internacionales que solventar) y los Big Data son los grandes aliados del modelo de venta directa.

La principal desventaja es que todo el peso de la comercialización y distribución recae sobre el propio fabricante. Por esta razón todavía se tiende a utilizar de manera combinada con otros modelos que sí que cuentan con ayuda de terceros. No obstante, para el consumidor este modelo es sin duda muy beneficioso debido a la comodidad que le supone y a la necesaria rebaja de costes que influyen en el precio de los productos.

Las principales ventajas para la empresa: mantener los precios más bajos y ofrecer un servicio al cliente más rápido y personalizado.

Autoedición

En los último meses, el impacto de la autoedición (o auto-publicación, como se prefiera y según matices) en el mundo del libro está generando un interesante debate sobre las oportunidades derivadas de esta creciente actividad, así como algunos desacuerdos y prejuicios sobre sus verdaderas aportaciones.

Como es lógico, el modelo de la autoedición daría para un estudio aparte, pero no queremos dejar de mencionar algunos aspectos clave que hacen de este servicio un modelo de negocio.

La autoedición tampoco es un fenómeno nuevo; de hecho, en los siglos XIX y XX era una practica habitual. En el siglo XXI, la autoedición ha pasado de ser una actividad considerada por algunos en el mundo del libro como algo menor y de dudosa calidad a convertirse en un gran negocio.

A lo largo de los dos último años, desde importantes editoriales nacionales e internacionales hasta librerías y bibliotecas están apostando firmemente por la autoedición como complemento a su actividad principal. Añadir una plataforma de autoedición al negocio "tradicional" va a redefinir los limites hasta ahora establecidos entre escritores y aspirantes a escritores (autores indies) en el mundo del libro.

Si se hace de una manera inteligente, la puesta en marcha de una plataforma de auto-publicación puede hacer que la editorial, librería o biblioteca se beneficie de ese nuevo mundo de nuevos escritores creando un ecosistema complementario al negocio tradicional con nuevas vías de ingresos. Véase el estudio "Autores independientes"71 recientemente publicado por Dosdoce.com en colaboración con Biografías Personales.

En Infoautonomos.com indican las siguientes tendencias que en los próximos años marcarán la evolución de internet y la aparición de nuevos negocios:

- Integración multidispositivo: la gente cada vez navega más con sus móviles y tabletas. Y no sólo navega, sino que también compra. Y se conecta desde diversos soportes (ordenador, móvil, tableta, videoconsola) dependiendo del momento del día. Por ello cada vez será más importante ofrecer versiones de tu web adaptadas automáticamente a cada dispositivo, lo que se llama la "web responsive".

- Internet de las cosas y "wearables": Internet y la conectividad trascienden del ordenador y otros dispositivos móviles concebidos específicamente para ello para comenzar a instalarse en otros objetos de la vida cotidiana capaz de interconectarse en ellos o, incluso, incorporándose en alguna parte de nuestro cuerpo e interactuando continuamente con el usuario y con otros dispositivos con la finalidad de realizar alguna función específica. Ejemplo de ello son los relojes inteligentes o smartwatchs, las zapatillas de deporte con GPS incorporado o pulseras que monitorizan nuestro estado de salud. El advenimiento de las Google Glass cambiará radicalmente la forma en la que nos relacionamos con el mundo físico.

- La nube, el cloud y el Saas: desde hace años nos hemos familiarizado a nivel personal con el uso de aplicaciones externas, especialmente de email. Estamos asistiendo a la definitiva migración de la mayoría de los programas de nuestro ordenador a la "nube", algo que también está ocurriendo con autónomos y pymes gracias a las ventajas que conlleva el Saas y los nuevos software de facturación y gestión en la nube.

- Internet social: este es el actual estado de la evolución de internet, el "Social Media" o internet de las Redes Sociales, en el que gracias al espíritu de colaboración dominante y los nuevos hábitos de comunicación que se están creando, el valor se obtiene a través de la generación de Comunidad. Y entonces tienen éxito aquellos proyectos capaces de estimular a millones de internautas para que hagan sus aportaciones. Lo venimos viendo los últimos años pero va a ser todavía más importante.

- Social Commerce: la evolución natural del comercio electrónico incorporando el elemento social, en el que las recomendaciones, especialmente de amigos y familiares, son un gran refuerzo para conseguir ventas.

- La web 3.0.: El reto es una navegación inteligente, adaptada a los gustos y necesidades del usuario. No tendré que buscar las cosas, ellas me encontrarán a mi. La clave estará en las aplicaciones integradas de inteligencia artificial que se alimentarán de la información facilitada por los internautas. Con el tiempo las empresas se comunicarán de forma individualizada con cada cliente.

- Filtrado de contenidos: asistimos ya a una situación de sobreinformación y saturación por parte del internauta. Esto dará lugar al filtrado de contenidos, que se irá automatizando en base a las soluciones 3.0. El contenido perderá valor en detrimento del contexto, que a través de nuevas aplicaciones filtrarán el contenido. Google ya lo está haciendo. Aunque seguirá siendo fundamental la generación de contenido de verdadera calidad, ello no será suficiente por sí solo.

- Integración de medios y soportes: por fin se están comercializando televisores que integran internet y la TV por lo que la "Tv a la carta" y "el videoclub online "son ya realidades que están explotando. Pero el potencial es mucho mayor: lectura de ebooks en el televisor, formación online con varios asistentes. Y pronto conectaremos nuestro smartphone a la televisión de manera habitual. Por no hablar de las Google Glass.

- Glocalización: internet aúna lo global con lo local, al facilitar la comunicación con los que están lejos (dimensión global) pero también y muy especialmente con los que están muy cerca (dimensión local). Y las funcionalidades y capacidades para actuar en estas dos dimensiones van a seguir creciendo.

- Descenso en el uso del email: esta herramienta va a perder cada vez más protagonismo debido al auge de los dispositivos móviles, las redes sociales, especialmente Whatsapp y Twitter y también debido a la saturación.

- El coste de la privacidad online: En un mundo donde todo está conectado y cada acción está siendo monitoreada la privacidad adquiere un nuevo valor. El nuevo sentimiento de sobre-exposición de los usuarios gracias a un mayor conocimiento del medio y de algunas prácticas publicitarias hace virar la brújula hacia la obsesión por la privacidad.

- Big Data y Deep Profile: más información de los consumidores: Este campo abre enormes posibilidades para que puedas analizar y conocer las preferencias de tus consumidores antes de interactuar con tus campañas de marketing online y en redes sociales. Las marcas están almacenando los datos de millones de consumidores permitiendo la ampliación de los momentos y enfoques para relacionarse con el consumidor. Las grandes empresas ya lo están haciendo y también algunos emprendedores y pequeños negocios.

- Analítica avanzada, generalizada e invisible. Con el crecimiento del Internet de las cosas y de los dispositivos tecnológicos integrados aumentará la creación de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados. Como resultado, las tecnologías analíticas se integrarán, de manera invisible, en todas las aplicaciones.

Tecnologías de Ciberseguridad. En un mundo tecnológico donde tanto nuestros datos, como datos de empresas, así como los propios gobiernos tienen la información almacenada en dispositivos, la ciberseguridad no será una opción, sino una necesidad para todo el mundo.

4

ENTREVISTAS A EXPERTOS

1. Metodología sobre el proceso de selección y las entrevistas

El sector cultural tiene abierto, en estos momentos, un campo de infinitas posibilidades. De su buena gestión depende que pueda convertirse en un motor de desarrollo de gran peso específico para el país. La II Conferencia Estatal de la Cultura así lo planteó en su encuentro anual del que surgió un pacto que recoge algunas de las pautas a seguir para conseguirlo. Algunas de las preguntas que han sido utilizadas para elaborar el guión al que han respondido los expertos entrevistados para este trabajo, procede de las pautas marcadas en esa Conferencia. El cuestionario también se nutre de las definiciones que sobre las empresas culturales o empresas creativas se dan en diferentes organismos internacionales. Además algunas de las interrogantes planteadas son las derivadas de las últimas novedades en torno a temas en continua evolución como son la propiedad intelectual, el mecenazgo o las nuevas tecnologías.

El cuestionario completo, se ha presentado para ser cumplimentado a un número de expertos seleccionado de antemano. La primera premisa a la hora de elegir a los especialistas que participarían en el trabajo era la procedencia. Las dos personas que hemos realizado el proyecto buscábamos un espectro lo más diverso posible y que los expertos seleccionados abarcaran, dentro del ámbito al que se refiere este informe, diferentes sectores del mundo de la cultura y la empresa de contenidos culturales, lo qué, en nuestra opinión ofrece un completo, múltiple y enriquecedor aporte de puntos de vista.

Se cumple así el factor heterogéneo pretendido, ya que los participantes en la muestra, provienen de todos los campos. Hay gestores culturales de las administraciones públicas y de la privada, responsables de empresas pequeñas, grandes y medianas de distinta orientación y calado, directores de Fundaciones, empresarios multimedia, profesores de Universidad y emprendedores e investigadores de nuevas vías.

La muestra también es representativa de un amplio terreno geográfico. Los entrevistados proceden de todos los puntos de España, tanto del entorno urbano como del rural, además de desempeñar su labor en grandes capitales, Madrid o Sevilla o perdidos en algún pueblo de la serranía de Huelva.

El trabajo de campo nos ha ocupado tres meses entre el primer contacto con los posibles entrevistados y los resultados y conclusiones que aparecen en el informe.

Hecha primero la selección, atendiendo a los criterios de conocimiento y curriculum de los entrevistados, variedad en sus actividades y amplio espacio geográfico; la segunda fase, consistió en contactar con ellos, para después visitarlos en sus lugares de trabajo.

La mayoría de las entrevistas se han realizado de forma personal, desplazándonos al lugar donde hemos sido citados. En algunos casos se ha utilizado la vídeo conferencia (Skype) y en una minoría, y por facilitar la labor al entrevistado, se ha recurrido, como última instancia, a las respuestas por escrito vía email. Con todos los entrevistados se ha mantenido contacto antes, durante y después de la entrevista y se han aclarado las dudas que han podido surgir a lo largo del proceso, bien por teléfono, bien vía correo electrónico. Las entrevistas han sido grabadas, previa autorización del interesado.

El cuestionario ha sido el mismo para todos los participantes en la muestra. Las preguntas, en algunos casos, llevaban una serie de opciones para marcar como respuesta, pero ha quedado siempre abierto a la libre expresión de cualquier sugerencia o acotación extra.

El orden en el que aparecen los resultados de los encuentros es aleatorio.

Unas ciertas dudas surgieron a la hora de incluir los currículos de los participantes en el informe. Las opciones eran por una parte unificarlos, y ofrecer el mismo espacio para todos y por otra dejar que fuera el experto seleccionado el que valorara la extensión del mismo. También surgió la posibilidad de buscar externamente el currículo o solicitarlo a los interesados. En el segundo caso optamos por pedirlo, ya que entendimos que nadie mejor que el propio protagonista para destacar lo que considere más importante de su vida profesional. Además, y puesto que el fin último de este trabajo no es otro que la orientación a los posibles emprendedores y una de las preguntas del cuestionario es qué carrera o formación se considera más adecuada para entrar en el mundo empresarial de la cultura, pareció oportuno mostrar los CV tal cual, ya que de ellos se desprende mucha información. Tampoco los hemos unificado, por las mismas razones, dando libertad al entrevistado para que refleje en tiempo y espacio lo que considere oportuno, sin intervención por parte de los entrevistadores.

Destacar la buena predisposición y la variedad de las opiniones y los puntos de encuentro para celebrar las entrevistas, que han pasado desde la circunspecta y austera oficina de un Ministerio, a la charla mantenida a cuarenta grados a la sombra en una terraza sevillana regados, entrevistado y entrevistador, por la fina lluvia micronizada de unos aspersores.

La tarea principal es identificar oportunidades de negocio y nuevos yacimientos de empleo surgidos al amparo de las empresas de contenidos culturales, analizando dichas empresas en un momento crucial para todos.

El objeto de estudio es el mercado cultural y su evolución en los últimos años, nuevas tendencias y oportunidades propiciadas por las nuevas tecnologías y los cambios en los patrones de consumo de los ciudadanos.

Pero también se ha querido buscar la reflexión y abrir un debate sobre los importantes y apasionante retos que enfrenta el sector, aportándose, por parte de los expertos, nuevas ideas y tendencias que permitan mejorar el sector y visualizarlo lo más claramente posible por parte de futuros emprendedores culturales.

Relación de los expertos entrevistados

- Faustino Díaz – Fortuny.
- Robert Muro.
- Imma Turbau.
- Ana Velasco.
- Álvaro Romero Mena.
- Jesús Cimarro.
- Juan Antonio Jara.
- Pepe Zapata.
- Carlos Cuadros.
- Rosina Gómez Baeza.

Los temas principales planteados a expertos

1. Concepto de empresa cultural.
2. Las diferencias de la empresa cultural.
3. Fortalezas y debilidades de las empresas culturales.
4. Sugerencias para mejorar el sector.
5. Ventajas de las pequeñas empresas.
6. Mecenazgo y crodwfunding.

7. Propiedad intelectual / derechos de autor.

8. Empresas culturales en España: situación. ¿Demasiadas? ¿Hay competencia? ¿El entorno favorece? ¿Es fácil abrir una empresa? ¿Intrusismo?

9. El papel del estado en las empresas culturales.

10. Creadores vs gestores.

11. El artista y el mercado / comercialización de la cultura.

12. El valor de la cultura / ¿#l objetivo de las empresas culturales debe ser solo económico? ¿Deben reinvertir en cultura?

13. Constituir una empresa cultural. Formación adecuada. Incentivos. Ayudas. Información. Consejos.

2. Entrevistas a expertos

2.1. Álvaro Romero Mena

Licenciado en Bellas Artes por la Universidad de Sevilla en 1997, recibió además formación complementaria en el ámbito del diseño, la gestión cultural y la comunicación digital. Compagina, desde entonces, distintas actividades creativas y empresariales con el objetivo de generar productos y servicios en donde la Cultura se convierta en motor de desarrollo territorial y social.

Tras varios años dedicados a abrir nuevos campos de conocimiento y experimentación en los campos de la comunicación, la publicidad y la gestión, emprende una intensa labor como Responsable del Área de Gestión Cultural, Comunicación y Diseño en la Fundación Antonio Gala para Jóvenes Creadores en Córdoba, desde el año 2002 hasta el 2007.

Ha iniciado distintos proyectos, entre los que se encuentran la plataforma cultural Promoción Cero o Generarte, propuestas de ayuda, fomento e impulso a jóvenes creadores.

Desde 2006 forma parte de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía, de la que es Presidente en la actualidad. Es también miembro de la junta directiva de la Federación Estatal de Gestores Culturales.

En 2008 crea Faccendo, Estrategias Culturales, una consultoría cultural dedicada al desarrollo y puesta en valor del territorio a través de la Cultura. Desde Faccendo generan productos y proyectos culturales, aplicándoles marketing especializado y comunicación 2.0 y convirtiéndolos en nuevos activos en el territorio, nuevas marcas culturales listas para generar rentabilidad y retorno.

Por otra parte, diseña y realiza acciones formativas relacionadas con la innovación y la creatividad, la comunicación 2.0 y la gestión de empresas culturales. En estos momentos se encuentran en desarrollo del proyecto Ecosistemas Culturales, un modelo de activación territorial basado en el desarrollo socio económico a través de la Cultura y de la Experience Making Agency, una línea de trabajo dedicada al desarrollo de experiencias culturales en espacios turísticos y hoteleros.

Ha desarrollado, entre otros proyectos y productos, el Cultural Clúster Development, ciclo de formación avanzada en los sectores de la Cultura y la Comunicación; cursos especializados sobre Industrias Culturales: Comercialización de la Industria Cultural, Marketing Cultural y Social Media Marketing, Cultura 2.0., Modelos de Creatividad e Inteligencia emocional, Nuevos modelos de negocio en la Industria Cultural para la Escuela de Economía Social, Fundación Innoves, Diputación de Almería, Fundación Tres Culturas, Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico; el ciclo formativo La Sala de Prensa Digital sobre Social Media, Comunicación 2.0 y Emprendimiento para la Asociación de la Prensa de Sevilla (APS), RTVA y Universidades de Sevilla y Pablo de Olavide. Recientemente se incorpora a los proyectos de apoyo al emprendimiento StartupWeekend y Alfacamp. También ha desarrollado diferentes trabajos de consultoría tanto para entidades públicas como privadas: “Elaboración y Experimentación de productos y herramientas metodológicas para la Formación Profesional para el Empleo en gestión de empresas culturales” (Escuela Andaluza de Economía Social y Consejería de Empleo. Junta de Andalucía, 2010); “Acciones Formativas para la Gestión de Industrias Culturales” (Escuela Andaluza de Economía Social, Fundación Innoves y Consejería de Cultura. Junta de Andalucía, 2012); o en evaluación de proyectos europeos como el proyecto “Cultura, Motor de Empleo: experiencias e iniciativas culturales europeas” de la Fundación Cámara de Sevilla.

En la actualidad es profesor en el Grado de Comunicación Audiovisual en el Campus Universitario EUSA Universidad de Sevilla, impartiendo la asignatura de Industrias Culturales Audiovisuales, profesor de cursos experto en la Universidad de Córdoba, así como profesor en el máster de Contenidos digitales y transculturalidad de la Universidad de Córdoba. Recientemente inicia su colaboración en el Máster de gestión de la Cultura en la Universidad EAN de Bogotá, en la que imparte clases a partir de este año.

"Me interesa diferenciar el concepto de empresa cultural", confiesa Álvaro Mena, nada más empezar la entrevista, "sobre todo por el formato del tipo de trabajo que hacen. La industria cultural se divide en dos, la que se dedica a la gestión y distribución de la cultura y la estrategia cultural, y la que se dedica a la creación. Son semejantes pero tienen cualidades distintas. Yo procedo de la primera, y mi definición es que empresa cultural es aquella que ofrece un servicio o producto fundamentalmente cultural y social y que se encarga de transformar el valor del territorio y sus valores diferenciales convirtiéndolos en productos usables, productos de consumo para el público. La puesta en valor de un activo y convertirlo en consumible para la sociedad".

"Lo que distingue a las empresas culturales del resto es que el punto de partida de una empresa cultural es intangible, a veces implica algo que está latente y es la empresa la que lo activa, lo llamo ecosistemas culturales y esa es la diferencia con las convencionales, las culturales enfocan su mirada a la puesta en valor de un intangible y la finalidad es hacerla visible y consumible. Un intangible que toca los valores emocionales, parte de un intangible que previamente se ha detectado, y con esos ingredientes se construye el servicio cultural".

"La gran fortaleza de la empresa cultural es la propia definición de cultura, que atañe a todo lo que rodea al ser humano. Y al mismo tiempo es la debilidad, porque al serlo todo, todo se disgrega, pero para eso existe el profesional, para detectar que es lo que se puede extraer, ya que cualquier cosa es susceptible de ser convertido en actividad cultural".

Leyes deficientes

"En estos momentos las leyes que emanan del Estado son deficientes, y, sobre todo, existen diferentes territorios con diferentes leyes, lo que impide una buena movilidad. En Andalucía no existe ley de mecenazgo, en Navarra sí y no la hay a nivel estatal, tampoco existe una de ley de patrocinio que indique claramente las rebajas fiscales. Y luego tenemos el gran problema del IVA, el productor está obligado a encarecer su producto y no puede así hacerlo competitivo porque tiene que hacer una transacción al estado del 21 por ciento. Es curioso que países como Grecia ronden el 4 o Francia o incluso en Italia lo tengan menor, no nos demos cuenta en España que el consumo mejoraría si bajara, porque además el usuario no puede desgravar por ello, cosa que si puede hacer la empresa. Es indudable que el consumo de cultura se vería incrementado sin esa carga económica".

Para Álvaro Mena es muy importante abandonar la continúa queja sobre el mercantilismo que pesa sobre la empresa cultural, "esa idea de que cualquier cosa que se lanza al público con un precio está prostituida. Hay que acabar con eso, la cultura como

tal debe estar en el mercado y hay que conseguir que esa vertiente socio cultural del producto retorne a la sociedad. Reciclar el producto y hacerlo más colectivo y en cuanto a las empresas lo que tienen que hacer es ofrecer productos que compensen la parte mercantil de la cultura, que tiene que tenerla porque es una empresa, pero que se compense con la actividad social que desarrolla. El mundo de las empresas tiene que ser consciente de que su trabajo entraña un valor añadido y las asociaciones luchar porque en determinados territorios, cuyo valor es eminentemente cultural, se explote al máximo".

Todos somos responsables de la crisis

"Los responsables de la crisis somos todos", dice contundente Romero Mena, "no en su generación pero si en la forma de gestionarla, hay empresas que no han podido reciclarse y otras que sí, ha habido que innovar, es difícil dar respuesta a esta situación, es culpa de todos, la administración pública no ha sabido reciclarse, ahora parece que ha entendido y está yendo a un modelo mixto de financiación, lo que genera un nuevo problema, han dicho: como la sociedad tiene herramientas para financiar la cultura, vamos a dejar que la cultura se financie por la sociedad, eso entraña un peligro y todos somos responsables, ni siquiera la Universidad ha entendido el proceso de reciclaje, eso es una desventaja frente al mundo anglosajón que ha sabido entender la oportunidad de cambio en la crisis. Aquí no ha sido una oportunidad sino una losa, todos los países del sur que trabajaban de forma reactiva no han salvado la crisis y los anglosajones sí, porque han sabido manejarla. Me sorprendo cuando desde las administraciones publicas nos piden que trabajemos con formato empresarial, ahora se dan cuenta, están cambiando pero lentamente, yo como presidente de la Asociación de Gestores Culturales conozco de cerca el problema y es cierto hay muchas empresas cerradas, ha sido importante la cifra, pero también creo que la gente que ha llegado por oportunidad y que no pertenecían a este sector son mayoritariamente los que han abandonado. Sobre el 2004 al 2008 hemos vivido una burbuja cultural de la que no se habla, y en la que cualquiera podía generar un proyecto cultural y el estado se lo financiaba sin requisito empresarial ninguno. Eso ha cambiado".

Las empresas pequeñas flexibles y globales

Para Álvaro Mena el capital humano es muy importante en una pequeña empresa "porque además puede ser flexible y global. Más importante todavía es su capacidad de generar equipos productivos de gran calidad, ese es su valor principal, y más todavía su conocimiento del territorio, su capacidad de poder visualizar su entorno y transformarlo. Una gran empresa, Planeta por ejemplo, no tiene como objetivo de trabajo el territorio, las pequeñas editoriales, no solo cifran en la venta del libro su fin

sino que se relacionan con la comunidad que les rodea. El problema es que ese activo único y diferencial no sabemos convertirlo en producto de consumo. Hemos vivido el modelo francés de financiación por parte del estado y no nos hemos preocupado por generar comunidad, ni público ni consumo cultural, sobre todo las pequeñas porque a las grandes eso les da igual, y cuando el estado ha dejado de financiar los proyectos se enfrentan al problema de los activos y a su supervivencia, ese activo era el territorio y ahora puede ser la oportunidad y hay multitud de agentes que deben usar la cultura para mejorar. Hay muchas formas de hacer cultura. Hace tiempo estuve en un proyecto y me toco analizar empresas en Italia y Francia y fuimos a Arlés y toda la ciudad estaba volcada con el festival, todos hasta las carnicería estaba decorada para la ocasión vinculada al evento, ahora están de moda los restaurantes con alternativas, librerías que son tienda o centro de negocios. Esa hibridación cultural debería ser ya impartida en las escuelas de empresas, porque una cosa es la trasmisión de la idea y otra la implantación de la misma y ahí es donde fallamos, te cuentan la teoría pero no como ejecutarla".

El mecenazgo un complemento

"Estoy de acuerdo con que exista una ley de mecenazgo para que el mecenas sepa qué es lo que va a desgravar, el mecenas no lo es por amor al arte, la ley de mecenazgo tiene que ofrecer contra prestaciones rentables, si no es inviable. Una normativa nueva que permita dialogo entre lo público y lo privado, porque muchas veces se quieren desarrollar actividades privadas y nos se puede porque los espacios están cerrados. Esa normativa debería permitir que el producto cultural pueda desarrollarse, articulando alguna manera de hacerlo, un canon con unas normas y ese canon puede ser dinero o puede ser algún compromiso de mejora con el espacio. Yo trabajaría en esas normativas, dialogo y flexibilizar el uso de espacios públicos. La ley de patrocinio no es necesaria, si la hay mejor, pero pueden establecerse acuerdos de ese tipo sin necesidad de la misma.

El mecenazgo siempre complementaría si está bien articulado, y el papel de la administración pública tiene que ser importante siempre. Seamos conscientes de que si en Sevilla una entrada a la plaza a la maestranza vale 40 euros es porque se financia con dinero público, eso no pasa en el mundo anglosajón".

En cuanto al crowdfunding, añade Mena, sirve para algo importante, la acción social, "y lo aclaro, porque hay gente que confunde la acción social con que tu proyecto lo pague otro. Si genero una obra de teatro, pero a fin de cuentas lo que consigo es que me la produzcan, eso a nivel empresarial no me vale, pero un proyecto para plantar más arboles en la ciudad me interesa. Los proyectos que van a tener dinero son los sociales, no los personales, sino es cambiar el collar al perro, antes el Estado, ahora

la sociedad, a mi me interesa en su aspecto de mejora de la sociedad, pero no como sistema de financiar proyectos particulares".

Propiedad intelectual y nuevas tecnologías difícil solución

No hay mensaje claro para los profesionales en el delicado asunto de la propiedad intelectual y las nuevas tecnologías, razona Álvaro Mena, "España ha sido uno de los últimos países en someterse a normativas de protección de la propiedad intelectual pero no ha habido capacidad de dialogar sobre cómo debía haber cambiado el modelo. Empezó a tener repercusión con la música, desde el instante en el que las grandes compañías no podían controlar la piratería, su batalla es siempre controlar la difusión pero lo único que han hecho es llegar a procesos fiscales o jurídicos para contrarrestarla, pero no han querido modificar, no han dialogado para intentar crear un modelo de consenso, luego surgen las plataformas que han complicado aún más el problema. Y eso se ha extendido. Está claro que la piratería, si se convierte en un medio de negocio para terceros, es un problema grave, pero el debate sobre el uso privado es otro tema, nadie se preocupó de las fotocopias de libros, pero la música y lo audiovisual han levantado ampollas. Ahora hay soluciones, pero las grandes empresas que son las perjudicadas, han tenido que empezar a crear productos nuevos para volcar ahí el original, creando plataformas de distribución de contenidos, eso es un método inicial pero la solución real va a ser difícil".

Otro asunto trascendente son los derechos de autor, "se basa en que hay gente que tiene unos derechos de propiedad y los quiere preservar, y está bien que así sea, pero la tecnología y el usuario van por delante de esa normativa, y los autores ahora, más conscientes de que el dinero a ganar no proviene ya, y exclusivamente, del producto inicial, sino de todos los que se generen en torno al mismo, que es más rentable, quiere vender, por ejemplo un disco como campaña y luego dar conciertos que es con lo que realmente se gana dinero, este hecho cambia cada vez más la realidad, resultando que al final lo digital es una forma de enganchar, sobre todo en el mundo de la música. No sucede igual en el libro, que también está cambiando y estamos olvidando crear una visión de futuro, no a largo plazo, que eso es inimaginable, pero si a corto, saber que va a pasar en el mundo digital. Por ejemplo en Japón o EEUU va a haber una revolución inminente y llegarán formas nuevas de usar las tecnologías, sobre todo en los aparatos móviles, vamos a tener pequeños elementos muy sencillos de usar o los libros con hojas de grafeno que van a sustituir al papel, vamos a usar libros físicos que serán ventanas al conocimiento, y eso supondrá un cambio radical, tendrá utilidades adicionales, no solo para leer serán libros de conocimiento. Todas esto son realidades que cambiarán el panorama actual y las grandes querrán hacer negocio y los autores pequeños (músicos, escritores) tendrán más relación con el público sin necesidad de intermediarios, pero no lo veo negativo, es un proceso. En el siglo pasado la incorpo-

ración de la radio o la TV supuso un cambio tremendo, pero ahora el reciclaje no va a ser tan complicado “.

“El gran negocio de las redes es obtener datos de comportamiento, a cambio nos dan un espacio abierto para que podamos difundir lo que hacemos, ellos obtienen más que nosotros, pero han favorecido algo muy importante, por ejemplo hacen que el perfil del museo Reina Sofía sea igual tecnológicamente hablando que el de una pequeña empresa, eso en el mundo analógico era impensable. Ahora cualquier pequeño museo puede ser más atractivo en las redes que un gran emporio cultural. Ayuda a que se genere una comunidad más amplia y la contra prestación es la lógica a sus intereses”.

Pequeñas empresas puente con la sociedad

“Las pequeñas empresas son esenciales, son el puente entre las grandes y la sociedad. Las grandes se sirven de las pequeñas para llegar a todos los territorios y las pequeñas necesitan a las grandes, se complementan. Yo no soy de la corriente que afirma que los grandes lobbys son corruptos, mafiosos o tiburones, yo creo que hay de todo, son complementarias y desparecerán las que no sepan adaptarse, las endogámicas. Remontémonos a la invención de la imprenta, ellos fueron los primeros que se preocuparon de los derechos de autor y por eso se inventaron las tipografías, y fue un trauma para el mundo del conocimiento, el libro no lo hacía ya un monje, lo imprimía en serie una máquina y fue la gran revolución. Vemos el avance implacable de las tecnologías como algo terrible y puede que nos suceda lo mismo, lo que sí es cierto ahora es la rapidez de los cambios, son vertiginosos en el tiempo, tanto que a veces no se puede acceder a ellos”.

Industria cultural e industria creativa

“Hay “, dice Mena, “una cuestión, con la que debemos ser cuidadosos, se trata de la polémica sobre si los creadores han sabido adaptarse o no a las nuevas tecnologías y es necesario diferenciar entre el creador de contenidos y el creador artístico. Un pintor cuando crea su pintura, no puede estar supeditado al mercado, o un artista al público, quien sí está supeditado es el producto, por eso es preciso diferenciar entre industria cultural e industria creativa, la industria cultural crea productos, la creativa crea obras, y la obra no puede estar sometida al mercado. Entiendo que una obra de teatro es un producto porque se comercializa, para mi ese matiz es importante. Muchos artistas creen que al hablar de comercialización se habla de su obra, y no es eso, yo hablo de eventos, yo hablo de productos culturales. Una exposición no es una obra de arte, es un conjunto de obras normalmente en venta. Una obra de teatro implica un proceso de producción, lo mismo que una película. Tenemos que diferenciar entre procesos

creativos y procesos de gestión de productos que son distintos y ambos tienen que reciclarse. ¿Qué necesita un creador? difusión de su obra, que los intermediarios entiendan el mundo digital y que no se pongan en manos de gente que mercantilice su obra, y en cuanto a las de gestión también está en mantillas, no hemos sabido incorporarnos a esos cambios, por falta de formación. No había grados de gestión cultural, existían algunos máster, pero muy poco adaptados a la realidad, el marketing que te enseñaban lo impartía un profesor que en la vida había puesto un producto en la calle, es el problema de la universidad, y la falta formación en los empresarios culturales viene de ahí, es lo que falta, tienes que ir dando tumbos buscando".

Para Álvaro Romero, no se trata de contestar a la pregunta si hay muchas o pocas empresas, "es todo un proceso sistémico, la sociedad va a consumir más cultura si es accesible y entonces habrá más demanda, pero sí que noto alguna deficiencia en ciertos sectores, y a lo mejor sobra en otros ámbitos. En Sevilla, por ejemplo hay mucha oferta de artes escénicas, literatura o plástica, pero existen otros campos y están abiertos, los videojuegos, el audiovisual. Hay sectores que no tienen implantación y ese es otro de los problemas, las empresas no deben montarse pensando en lo que le gusta al que la abre sino atendiendo a las demandas de la sociedad. Y también considero que aquí la administración tiene un papel, involucrarse, articular el sector, cuando hay muchos eventos que se repiten, enviarlo a otros lugares. Madrid o Barcelona son imprescindibles, inevitable, pero habría que buscar la forma de focalizarlo encontrando vías para llevarlo a cualquier punto. Hace falta planificación y eso depende además de lo que se llama la sociedad civil, no la administración como ente abstracto, lo público es el colectivo, aquí en España eso no se tiene claro, en Sudamérica sí, no existe en nuestro país una herramienta pública o una estrategia de unificación, de planificación y eso es un problema serio".

Cultura ocio y entretenimiento

"La baza principal del empresario que quiere vivir de la cultura es, que la sociedad a pesar de todo, sigue demandándola", asegura Mena "aunque estamos acostumbrados a no pagar por consumirla. Siempre ha habido prestación, la cultura se ha pagado siempre, pero en los últimos años ha sido gratuita y eso es un factor negativo, hay que encontrar un justiprecio, no se trata de crear superávit, pero hay que pagar los que cuesta. Un factor interesante es, además que la ciudadanía es cada vez más activa como colectividad, y el territorio cada vez más usable, ecosistemas culturales como los llamamos ahora. Este concepto es cada vez más potente, al mismo tiempo que la ciudadanía es más consciente de que hay itinerarios. Y yo nombraría algo más, el concepto de que existe una especie de tridente ocio cultura entretenimiento indiscutible. Para Shakespeare era normal, yo dudo que la trascendencia que entraña Macbeth se apreciara entonces, la gente iba a muchas cosas además de ver teatro y si lo pensamos

el comportamiento era muy irrespetuoso. El público cuando iba al teatro en Roma, no iba a pasar un rato de excelencia conceptual, iba a pasar un buen rato. Esa visión, ese concepto de lo lúdico, del entretenimiento, se perdió con el Romanticismo. La tesis de que la cultura es muy sublime hecha por gente que tiene un toque divino, viene de entonces. Lope de Vega hacía obras para divertir, todo eso que ahora nos parece maravilloso y cultura excelsa, era puro entretenimiento, y el cine es el mayor ejemplo, John Ford no creo que estuviera pensado en el mensaje conceptual de su obra, y nadie duda de su excelencia. Tenemos que recuperar ese valor y deberíamos integrarlo como factor para acercar la cultura a la sociedad. El mundo de los videojuegos está ayudando a que se pueda introducir el tema de la cultura de forma ociosa. En clase, a un chico de instituto le pides la lista de los godos o una fecha y se vuelve loco, pero le mencionas la serie Isabel y se la conoce de pe a pa. Eso es historia, edulcorada tal vez, pero tampoco los historiadores son respetuosos al cien por cien con la verdad. Lo interesante es que a través de una herramienta no académica se aprenda la historia del país, y eso es una gran oportunidad, esa es la ventaja de lo que llamo territorio, que lo colectivo y lo lúdico puedan formar parte de lo cultural.

Excelencia y reciclaje, grandes retos

"Montar una empresa en nuestro país tiene más problemas por la falta de apoyo público que por cualquier otra cuestión", sigue diciendo Mena, "el papeleo no, eso que se dice siempre es un tópico. El problema fundamental, que ya empieza a solucionarse por cierto, es cómo lo público puede crear herramientas para que tu producto se visibilice, para que una vez constituida la empresa puedas acceder a participar en ferias o a tener facilidades en la comercialización exterior, o tener ayuda para realizar cursos de gestión, pero en estos momentos no hay grandes obstáculos y existe mucha formación que te facilita el prototipado de tu producto. Lo que no estamos preparados es para la excelencia y el reciclaje, cuando competimos en producto, en cultura creativa podemos competir, pero el producto cultural al que me refería antes es todavía una utopía, porque no sabemos aún convertir el activo cultural en producto cultural. En eso el mundo anglosajón nos da la vuelta. Ellos funcionan perfectamente y aquí, tenemos catedrales magnificas o yacimientos increíbles y nos creemos que por tenerlo ahí ya debe funcionar solo".

¿Intrusismo en el sector?: "me parece un asunto delicado, el intrusismo en medicina, pero esto es un campo muy amplio, ¿porqué un economista no puede montar una empresa de gestión cultural? Yo, sin ir más lejos, me dedico a temas casi tangenciales de la cultura, hay transversalidad, hibrización, hay un hueco inmenso, pero hay que trabajarlo, todo el mundo no puede hacer teatro, la gente de este mundo es muy pejiguera, yo abogo porque cualquier empresa tenga un gestor cultural, bancos, hoteles".

Nuestro entrevistado ve demasiadas expectativas entre los empresarios del sector, demasiada creencia en la vuelta atrás, a las condiciones de hace unos años, y eso no va a suceder, porque aunque se acaba la crisis, si sirve para algo, es para cambiar, para bien o para mal. Cosas buenas que antes había no se repetirán, pero se abren nuevos caminos, vamos a diversificar. Los que no han sabido adaptarse y siguen creyendo que la cultura debe ser pura y dura están en franco peligro de desaparición".

Diferencias no tutelaje

Sin embargo cree en la importancia del estado en la promoción de las empresas culturales, "el mismo tratamiento que para otros sectores no debe ser, exijo diferencia, pero no tutelaje. Diferencia en el sentido que me permita margen de maniobra dentro de la normativa legal, que haya programas de renovación y reciclaje, que mi empresa tenga facilidades para ir a ferias por ejemplo, ayudas, como sucede con los planes de renovación tecnológica. Lo que sí quiero es que el estado se encargue de que los profesionales tengan mejores estructuras y me permitan acceder a ellas pero nada de seguir diciendo yo quiero montar una obra y quiero financiación del estado. Eso se ha hecho y ahora no es el momento, hay que hacer que la infraestructura funcione, que funcione el producto, ya me encargaré yo de que mi producto sea bueno, porque la igualdad es una clara forma de segregación económica. En ese aspecto sugiero favorecer al espectador de menor poder económico, lo mismo que en un autobús si soy jubilado pago menos, pues lo mismo en cultura, querer igualar, no porque la igualdad no es justa".

"Una cosa es gestionar un producto y otra crearlo, no creo que el autor deba gestionar su propia obra porque él piensa que es magnífica. Entiendo que una cosa es la creación y otra la gestión, no le puedo exigir a un creador que entienda de estructuras de marketing, y veo bien que una persona que termina económicas se ponga a dirigir una empresa cultural, los productos deben estar gestionados por gestores, pero si estás involucrado en la creación no puedes gestionarla".

Reinvertir para mejorar

Mena es contundente con la siguiente cuestión planteada en la entrevista,"el objetivo de una empresa es económico, una empresa tiene que sobrevivir, porque existe una buena cuenta de resultados. No es el único objetivo, pero es el principal, si ese no funciona se acaba todo y no tienes un activo cultural. Quieres vivir de tu trabajo de forma digna y no sobrevivir, lo que degenera en una mala competencia de tiburoneo, su objetivo fundamental es mantenerse en el mercado de forma saludable, pero no conozco a nadie de este mundo que lleve una vida de lujos, casi todo lo que se gana se

revierte en cultura, el concepto vocacional sigue persistiendo". Es por eso que la idea planteada durante el II Encuentro por la Cultura, celebrado en Pamplona de reinvertir parte de las ganancias en nuevos proyectos, le parece natural, "tienen que reinvertir, habitualmente esos beneficios que se obtienen una vez que has pagado todo, lo que queda, ese superávit lo inviertes siempre en más personal o en abarcar más proyectos o en investigar o en re posicionarte en el mercado. Tienes libertad para hacer otra cosa, pero en este sector se funciona mucho así".

En cuanto al dato que arroja la última Cuenta Satélite donde se recoge que en España el 3, 5 por ciento del PIB lo aporta el sector cultural Mena dice, "una cosa es el dato final y otra que la leamos de forma correcta. Está claro que sin el sector audiovisual y el editorial esa cifra no se alcanzaría. Existe un tejido empresarial muy fuerte pero no que produzca tanto para intervenir así en el PIB. Eso puede ser a causa de las películas de Torrente, o de lo que vende Planeta, sus cifras repercuten en todos, "La isla mínima", por ejemplo, ha movido mucho dinero en Sevilla, pero la pequeña industria no se siente identificada, en cambio la actividad cultural en España es muy alta, eso es lo que solemos llamar retorno. Cuando Hacienda recauda el 3, 5, no va a la cultura, va al plan Renove, a al metro de Bilbao, no hay retorno de la cultura a la cultura, no, va a la caja común y eso no es bueno y la cultura se ha visto perjudicada por eso. En general no retorna, insisto, otro ejemplo: en Málaga hay seis museos, y la gran cantidad de dinero que mueven no repercute en la ciudad y debería hacerlo. Porque el impacto de la cultura no es solamente económico, es social, es de identidad, el problema es que no se sensibiliza a la gente, cuando a Málaga llegan turistas, no va a visitar restaurantes, van por su atractivo cultural y de paso se gastan el dinero en comer, dormir, pero nada de eso repercute después en la mejora de la vida cultural de la ciudad".

Recomendaciones

Y entrando en las recomendaciones prácticas para aquel que quiera arriesgarse a montar una empresa cultural Mena duda sobre cuál es la mejor titulación "en principio da igual si ha estudiado una carrera técnica o humanística, pero sí creo que debe ser un colectivo el que monte la empresa, una sola persona es una locura, no se pueden controlar todos los aspectos del negocio, no recomiendo a nadie que monte una empresa unipersonal, como autónomo es imposible, hay que crear equipo y rodearte de la gente adecuada según el sector al que vas a dirigirte, lo esencial es rodearte de un equipo que se genere en torno a una idea motora. Y luego acudir a un centro que te permita diseñar el producto y también es necesario tener muy claro el mercado". Mena apunta a las escuelas de negocios, las cámaras de comercio, la EOI, escuelas de formación profesional, incluso centros asociativos que te permiten formación técnica". Insiste "el primer paso el equipo, luego el producto y en ese proceso no hay que ser impermeable, y cuando has hecho el prototipo y solo al final, es cuando das el salto y

creas la entidad mercantil, es de vital importancia que exista una figura entre tú como productor y la sociedad. Ser autónomo es un problema, y es que estás descubierto frente al cliente, la empresa es el envoltorio que te protege a nivel fiscal y económico, si eres autónomo la fiscalidad es sangrante, hay que buscar la fórmula que te permita mejorar, cuando tu vas a negociar un producto y eres empresa tienes más apoyo, el nivel de dialogo cambia y hay un respaldo, ayudas empresariales, las únicas ayudas en Andalucía son a las cooperativas".

Mena no es pesimista cree que la mejor recomendación a un principiante es "que tenga claro el producto, y luego que se lance a la aventura. Una idea innovadora no lo es hasta que no se plasma. Es más fácil de lo que parece, no se necesita tanto dinero y una vez que te has puesto en marcha hay que ir a foros y trabajar y esforzarse. No me gusta el modelo asociativo, fundar una asociación, eso es una cosa y una empresa es otra, hay intromisión en eso y falta de respeto también. Hay muchos ayuntamientos que en lugar de contratar una empresa contratan a una asociación para ejecutar un trabajo que debe ser profesional, porque los objetivos son distintos, una asociación trabaja por amor al arte y hay menos profesionalidad y eso perjudica a la industria cultural, la asociación cobra menos, hay gente, incluso que trabaja gratis, y quien cobra no retorna, ese sería el verdadero intrusismo y además una falta de responsabilidad social".

2.2. Ana Velasco

Directora Programa Alta Dirección Pública en Gestión Cultural GOBERNA. América.

Directora cursos para emprendedores de empresas de industrias culturales y creativas en Fundación Incyde desde 2010.

Coordinadora académica y tutora de proyectos del MBA de instituciones y entidades culturales de Santillana Formación y Universidad Complutense de Madrid desde septiembre de 2006.

Directora del Programa de Alta Dirección Pública en gestión cultural de GOBERNA. América Latina. Escuela de Política y Alto Gobierno desde mayo de 2012.

Secretaria General de la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC).

Desde Septiembre de 2013, Presidenta de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC).

De 1998 a septiembre de 2012, Secretaria General de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC).

Coordinadora de los exámenes presenciales de la sede de Madrid de la UOC (Universidad Oberta de Catalunya) desde diciembre de 2004 hasta diciembre 2010.

Vocal de la Asociación Española de Museólogos (AEM) y miembro del Comité de Dirección de Revista de Museología (RdM).

Especialidades: Consultoría cultural. Captación de recursos económicos, patrocinio y mecenazgo. Relaciones institucionales, comunicación cultural.

Experiencia

Directora del Programa de Alta Dirección Pública en Gestión Cultural GOBERNA. América Latina. Escuela de Política y Alto Gobierno mayo de 2012 – actualidad (3 años 1 mes).

Directora cursos para emprendedores de empresas de industrias culturales y creativas Fundación Incyde septiembre de 2010 – actualidad (4 años 9 meses).

Programa de la Fundación Incyde con la financiación y colaboración del Ministerio de Cultura y el Fondo Social Europea.

Tutora de Proyectos MBA Instituciones y entidades cultural. Grupo Santillana 2006 – actualidad (9 años).Coordinación y asesoramiento de proyectos culturales.

Directora General. TRAMA. Gestión Cultural S.L. enero de 1998 – actualidad (17 años 5 meses).

Consultoría Cultural. Diseño y gestión de proyectos culturales. Captación de recursos económicos para proyectos culturales propios o ajenos. Comunicación Cultural. Planes de Formación. Asistencia Técnica para gestión integral de proyectos culturales.

Coordinadora de exámenes de la sede de Madrid UOC 2004 – diciembre de 2010 (6 años).Gestión de exámenes presenciales de la UOC en la sede de Madrid, gestionando espacios, organización de exámenes, incidencias y un equipo humano de 24 personas.

Gerente. Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural mayo de 2006 – junio de 2008 (2 años 2 meses). Relaciones institucionales. Relaciones con socios.

Gestión de la Red Iberoamericana de Patrimonio Cultural. Gestión del programa formativo de las becas de excelencia de patrimonio realizado en colaboración con la Fundación Carolina. Diseño y gestión de programas formativos de reciclaje de profesionales. Coordinación de publicaciones virtuales e impresas. Organización de Seminarios, Congresos, eventos.

Ana Velasco define una empresa cultural como aquella que tiene por objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.

La diferencia con otra empresa de servicios radica, en su opinión "en el hecho de que poseen un bajo nivel de capacidad de gestión, dado que los empresarios culturales suelen ser artistas y necesitan desarrollar una combinación entre habilidades creativas y de negocios. Los puntos fuertes serían el conocimiento del sector la alta cualificación y profesionalidad, su creatividad y capacidad de innovación y la capacidad también de adaptación y maniobra ante entornos cambiantes e improvisación".

En cuanto a las debilidades, Velasco, las cifra "en los escasos conocimientos empresariales, en la dependencia de gran parte del sector de la Administración Pública, aunque considero que ese es un factor que está cambiando, y en la escasa capacidad de endeudamiento y financiación".

Ana Velasco propone, para mejorar el sector "un aumento de los presupuestos de cultura que garanticen unos servicios culturales básicos de calidad y la bajada del IVA y mejora de la fiscalidad".

Actualización de la ley de patrimonio cultural

Confía también en que la aprobación de ley de Mecenazgo y de incentivos fiscales derive en una mejora de la capacidad de gestión del sector, aunque no cree que sea la salvación, "ni debe el mecenazgo convertirse en sustituto de las ayudas estatales". Por lo que se refiere al crowdfunding opina que "es una forma adecuada e interesante de implicar a la sociedad civil y a las empresas en la cultura y que participen activamente", aunque no piensa que todo pueda ser financiable a través de crowdfunding, pero sí que es "una importante contribución a la financiación y a la participación en procesos culturales de forma interesante, por la implicación social que supone". Estas medidas habrían de complementarse, según razona Velasco, "con la actualización de la Ley de Patrimonio Cultural y la aplicación del Código de Buenas Prácticas para las contrataciones". Al mismo tiempo es para ella prioritaria la "exigencia de profesionales del sector en los concursos, oposiciones y adjudicaciones de subvenciones para proyectos culturales".

Considera también necesarios los incentivos a la creación y al emprendimiento, además de la "transparencia y coordinación entre las diferentes administraciones públicas, incentivar la creación de Consejos de las Artes y de la Cultura formados por profesionales y agentes del sector con capacidad de decisión en algunas materias y de impulso en procesos de planificación estratégica" y ve muy interesante "la posibilidad de identificar y clasificar correctamente a las empresas que trabajan en el ámbito de la cultura (CNA, CON, epígrafes del IAE) al mismo tiempo que una regulación laboral adecuada y específica para las características del sector".

Implicación de las empresas en su propio desarrollo

Hasta ahí lo que se refiere a la actuación por parte de las administraciones, pero también considera "necesario implicar a las propias empresas mediante la creación de programas de desarrollo, creación de programas de desarrollo social y económico a través de proyectos culturales. Alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos. Mejora de los procesos de evaluación a nivel sectorial o asociativo. Generación de espacios de debate con propuestas concretas de mejora continua y buenas prácticas".

En definitiva la necesidad de que existan redes y estructuras interrelacionadas y la creación de espacios de participación "en los que estén presentes todos los ámbitos: público, privado, tercer y cuarto sector lo que resume en una apuesta por la unión real del sector para afrontar los nuevos retos y oportunidades".

Para Velasco el cierre de empresas culturales, durante el pasado año se debe "a la crisis económica que ha generado una considerable bajada del consumo medio del ciudadano en cultura. Eso, asociado a la reducción de las ayudas públicas, ha abocado a muchos empresarios a tener que cerrar su negocio". El capital humano, el espíritu competitivo y la adaptación a un entorno en continuo cambio ha salvado al resto". "En ese entorno cambiante que necesita adaptación permanente", añade, "las pequeñas empresas, que son inmensa mayoría en el sector se amoldan fácilmente y necesitan menos recursos económicos al tener gastos moderados, pudiendo establecer alianzas y colaboraciones entre ellas, lo que hace posible un alto grado de eficiencia para la consecución de los objetivos".

Respecto a si debe ser el Estado quien financie aquellas actividades culturales más minoritarias o experimentales afirma que sí, "pero siempre que se cumplan unos requisitos de calidad".

Garantizar derechos de autor y facilitar el acceso a la cultura

Otro de los grandes problemas a los que se enfrenta el sector ha sido, no cabe duda, la aparición de nuevas herramientas digitales, cuya aplicación ha cambiado el concepto de propiedad intelectual. Ana Velasco cree que no han sabido adaptarse a esa realidad, "se debería conseguir aunar la defensa de los derechos de autor con la necesidad de facilitar y garantizar el acceso a la cultura en un entorno cada vez más digital. Estas nuevas herramientas tecnológicas tienen una función que desempeñar en este aspecto y contribuir al respeto de los derechos de autor y de propiedad intelectual, pero tienen que ser herramientas de reconocimiento e identificación, no solo de control y penalización o castigo. Además deberían ser mecanismo de apoyo a la creación".

El impacto de la cultura: no solo cifras

No existen pocas o muchas empresas culturales en opinión de Ana Velasco, "en este tema no se debería valorar con criterios de cantidad, sino de calidad". Piensa que hay espacio para todas las que trabajen de forma seria y con esos criterios de calidad, "la cultura genera empleo, crecimiento social y desarrollo sostenible y eso debería tenerse en cuenta. Las dificultades a las que se enfrentan las empresas culturales son muy similares a las de otros sectores, quizás agudizadas al no tener epígrafes adecuados en el IAE y al no existir referencias en el CNA para algunas actividades, a lo que habría que añadir también la falta de regulación laboral adecuada a las características del sector. Otro inconveniente sería la alta y poco adecuada fiscalidad que tienen las empresas".

Ana considera que el impacto económico de la cultura debería medirse no solo en cifras "sino teniendo en cuenta los intangibles asociados indudablemente al sector, tendrían que ser los profesionales del sector los que lo elaboraran con indicadores económicos no solo cuantitativos sino cualitativos, midiendo el impacto directo, el indirecto y el inducido".

Por lo que se refiere a la comercialización del Arte, Ana afirma que "la cultura es creativa y debe llegar al mayor número posible de gente, adaptando los procesos a las diferentes situaciones y realidades lo que lleva que en algunas ocasiones se integre en procesos industriales aunque no siempre es así".

Las empresas culturales algo más que economía

En cuanto al objetivo final de las empresas culturales está convencida de que no es única y exclusivamente el económico, ya que se valora en gran medida entre los profesionales del sector, la rentabilidad social. También coincide con las conclusiones

elaboradas en el Pacto de la Cultura 2015, en la idea de que las empresas culturales deben reinvertir parte de sus beneficios, considera que es necesario, y que así se contribuye a la mejora de la calidad de vida y al desarrollo sostenible. En ese sentido, y dada la importancia del sector cultural en España, insiste en el hecho de que todas las empresas grandes y pequeñas contribuyen al PIB, una cifra que en estos momento se sitúa en torno al 4%, la cultura, añade, "genera recursos económicos muy importantes, pero los datos que se manejan no son reales del todo porque muchas empresas no están identificadas como empresas culturales por no existir el CNA adecuado".

Recomendaciones

Esta gestora, que se mueve desde hace años en el mundo de la cultura, cree que si un estudiante quiere constituir una empresa dentro del sector, "tiene que tener una formación tanto humanística como técnica, debe conocer el mundo de la cultura, pero tiene también que saber manejar las suficientes herramientas empresariales para que la empresa sea exitosa. Los grados existentes en la actualidad sobre gestión cultural serían la formación más adecuada, primero una licenciatura y luego un máster. En cuanto a la información, las asociaciones de gestores culturales serían las más adecuadas para un correcto asesoramiento. Tema aparte son los incentivos, no hay muchos" dice, "La Dirección General de Industria y de la PYME ofrece información totalmente gratuita de las ayudas e incentivos convocados por las Administraciones central, autonómica y local y por los organismos públicos".

Hay pocas ayudas empresariales al parecer de Velasco, pero cita algunas como las de incentivos de las comunidades autónomas "que suelen ser para creación de nuevas empresas, que generen empleo o que tengan un claro carácter innovador. Las otorgadas al crecimiento y consolidación de las empresas existentes o proyectos promovidos por empresas establecidas en la CCAA convocante que realicen una nueva inversión y creen empleo o estén vinculados a la innovación. Y las de creación de empresas y crecimiento empresarial para proyectos altamente generadores de empleo".

Por último recomienda recurrir a las Cámaras de Comercio que ofrecen servicios de asesoramiento gratuitos.

2.3. Carlos Cuadros Soto

Es en la actualidad el Director General de la FUNDACIÓN CENTRO CULTURAL INTERNACIONAL OSCAR NIEMEYER PRINCIPADO DE ASTURIAS. Avilés. Fundación que gestiona el Centro Cultural Oscar Niemeyer, cuyo Patronato está conformado por el Gobierno del Principado de Asturias, Ayuntamiento de Avilés, Autoridad Portuaria de Avilés y varios patronos privados.

Gestión y responsable de programación artística (exposiciones, artes escénicas, música y audiovisuales).

Elaboración de estados financieros y presupuestos, responsable de reporting financiero y contable, legal, fiscal, y de procedimientos. Interlocución de las auditorías internas, externas y de gestión.

Redacción, coordinación y gestión de contratos según procedimientos de las Administraciones Públicas.

Obtención de recursos y patrocinios.

Dirección de equipos, recursos humanos y materiales propios y con empresas concesionarias.

Consultor SãoPaulo, Brasil

Principales logros:

- Implementación de una empresa de producción audiovisual española en Brasil.
- Organizador del primer estreno de una coproducción hispano-brasileña en la Cinemateca de Brasil.
- Realización de cursos y seminarios dirigidos a gestores culturales.

Funciones:

- Consultor independiente para empresas del sector cultural y audiovisual, comunicación y organismos públicos desde São Paulo en materias de internacionalización empresarial y comunicación.

Instituto de Cinematografía y de las Artes Audiovisuales. Ministerio de Cultura

Director General

Principales logros:

- Modificación de los criterios de inspección para acabar con el fraude de taquilla.
- Implementación de 19 convocatorias de ayudas al sector cinematográfico en el año 2011.
- Creación de una comisión de expertos para el fomento de la versión original.
- Impulsor de la normalización jurídica para la promoción de las películas producidas por las televisiones a través del 3% de inversión obligatoria.

Funciones:

- Organismo oficial responsable de la política audiovisual y cinematográfica de España.
- 170 funcionarios a cargo del Organismo, con un presupuesto anual de 106 M de €.
- Representante de España en la Conferencia de Autoridades Audiovisuales y Cinematográficas de Iberoamérica (CAACI).
- Presidente de Audiovisual Sociedad de Garantía Recíproca y Presidente de la Fundación Media Desk España.
- Miembro del Consejo de Administración del Festival de Cine de San Sebastián.

Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas

Director General

Principales logros:

- Duplicación del presupuesto de ingresos de la Academia en apenas 18 meses.
- Implementación en la primera academia de cine del mundo de sistemas de control de calidad ISO.
- Puesta en marcha de las votaciones on-line certificadas para los Premios Goya.
- Productor ejecutivo de la gala de los Premios Goya con mayor share hasta la fecha (2010).
- Implementación de los sistemas de videoclub on line para combatir la piratería de copias en dvd.

Funciones:

- Dirección estratégica y de comunicación.
- Obtención de recursos.
- Elaboración de estados financieros y presupuestos, responsable de reporting financiero y contable, legal, fiscal, y de procedimientos. Interlocución de las auditorías internas, externas y de gestión.
- Negociación, coordinación y gestión de contratos (coproducción, producción, televisiones, etcétera).
- Dirección de equipos, recursos humanos y materiales.
- Producción ejecutiva de los Premios Goya 2009 y 2010.

Fundación AISGE

Gerente

Principales logros:

- Creación de la Revista Actúa.
- Creación del Departamento de Comunicación de la Fundación AISGE.
- Implementación de un sistema de gestión económica para la Fundación.

Funciones:

- Creación y dirección de proyectos propios. Evaluación para la subvención de proyectos externos.
- Relaciones institucionales.
- Obtención de recursos. Control presupuestario.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de los Departamentos Asistencial, Promocional y de Comunicación.
- Productor delegado de producciones audiovisuales. Negociación, coordinación y gestión de contratos.

Escena Turística, S.L. / ESCÉNATE S.L.

Socio fundador

Principales logros:

- Primera empresa especializada en la creación de visitas teatralizadas en España.
- Productor de espectáculos de teatro en eventos singulares, como la inauguración de la ampliación del Museo del Prado (con record de más de 25.000 visitantes diarios), centenario de la Biblioteca Nacional, centenario de la Muralla de Lugo y más de una docena de ciudades patrimoniales.
- Creación del Museo del Vino de la Ribeira Sacra en Monforte de Lemos.

Funciones:

- Creación, Dirección y Producción Ejecutiva de acciones y eventos culturales relacionados con el patrimonio artístico, el sector audiovisual, las artes escénicas y la música.
- Elaboración y seguimiento de los planes de negocio.
- Desarrollo, seguimiento, control presupuestario y gestión económica de proyectos.
- Dirección económica y financiera y dirección de personal.
- Negociación, coordinación y gestión de contratos.

Fundación AUTOR / IBERAUTOR / Grupo SGAE

Jefe del Área de Artes Escénicas y Audiovisuales

Principales logros:

- Creación y Producción Ejecutiva de los Premios Max de las Artes Escénicas (1998-2004) con una media del 75% de autofinanciación anual.
- Interlocutor con el Sundance Institute para la realización de sus actividades en España.
- Coordinador del área escénica para las actividades del Centenario de la Independencia de Cuba.
- Productor delegado del documental de Fernando Trueba “El milagro de Candeal” Premio Goya al Mejor Documental 2004.

Funciones:

- Desarrollo, dirección y producción ejecutiva de proyectos audiovisuales y escénicos en España y otros países.
- Evaluación de proyectos culturales externos para su subvención.
- Obtención de recursos y gestión de subvenciones. Control y seguimiento presupuestario de proyectos.
- Negociación, coordinación y gestión de contratos (coproducción, producción, televisiones, etc.).
- Producción delegada de coproducciones audiovisuales tanto nacionales como internacionales.

Fundación Instituto Internacional de Teatro del Mediterráneo

Coordinador General

- Coordinación red de sedes en 20 países.
- Desarrollo y producción de eventos culturales. Control y seguimiento presupuestario de proyectos.
- Desarrollo de la estrategia de la Fundación.
- Coordinación del Departamento de Comunicación. Portavoz en ruedas de prensa, mesas redondas y conferencias.
- Obtención de recursos y gestión de subvenciones.
- Relaciones institucionales.

Diario la Información de Madrid

Redactor área de Cultura. Crítico de Teatro

2010-Actualidad Universidad Nacional de Educación a Distancia

Grado en Antropología Social y Cultural

2001-2002 Instituto de Empresa *Máster Dirección de Empresas Audiovisuales*

1989-1994 Universidad Complutense de Madrid

Licenciado en Ciencias de la Información (Periodismo)

1989-1992 Real Escuela Superior de Arte Dramático *Licenciado en Interpretación Escénica.*

- Profesor en Máster de Gestión Cultural de Santillana Formación – Universidad Complutense desde 2007.
- Profesor en Máster de Industrias Culturales de Universidad Europea de Madrid y La Fábrica (2009 y 2010).
- PREMIO "MIGUEL PICAZO" por la Muestra de Cine Español Inédito de Jaén 2011.
- Colaborador en medios de comunicación (sección de Cultura) con más de 1.000 artículos desde 1992.
- Nombrado Socio de Honor del Círculo de Bellas Artes.
- Creador y director del Festival Internacional de Teatro de Cazorla en 1996.

Carlos Cuadros confiesa encontrarse más cómodo con la respuesta que define las empresas culturales como las incluidas en aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y /o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico y patrimonial.

La característica más destacable sería el hecho de que son más intensivas en mano de obra que en capital y que, en general, emplean a trabajadores creativos. Según su valoración, "uno de los aspectos más interesantes de las empresas culturales en España es que se trata de empresas de alto valor añadido y su hecho diferenciador con respecto a otros países. Esa alta diferenciación nos hace competitivos, quizás no desde el punto de vista meramente económico o de gestión, pero si en lo que se refiere a la generación de productos. ¿Qué quiero llegar a decir? que España o lo español son cosas fácilmente identificables y eso nos posiciona a nivel internacional de una forma competitiva. Las debilidades las tenemos en el escaso nivel de cualificación para la gestión en términos generales. Las empresas también suelen tener una baja capitalización, el sector tiene una amplia dependencia normativa y financiera de las administraciones públicas, esas son las mayores debilidades".

La cultura no puede depender solo del mercado

"A nivel normativo es un sector muy reglamentado, hay que ser conscientes de que se necesita un alto grado de protección, creo por tanto, que las tendencias neo liberales no son precisamente las que más ayudan al impulso y desarrollo del sector. Dejarlo al albur del mercado lo debilita de forma profunda".

"En cuanto a nivel privado creo que una de las prioridades es hacer compatible la necesidad de la promoción de las administraciones públicas, fundamentalmente para poner a disposición de todos los ciudadanos los bienes y patrimonios culturales, a la vez las empresas tienen que ir aumentando paulatinamente su nivel de cualificación, de profesionalización.

Y a nivel asociativo los problemas son muy individualizados y muy sectoriales, es decir, unir dentro del sector de las empresas culturales a subsectores que tienen en común trabajar con el patrimonio, o con aspectos creativos vinculados a la propiedad intelectual, pero luego al entrar al detalle las hace muy diferentes. El sector audiovisual, por ejemplo, poco tiene que ver en cuanto a su cadena de valor y por lo tanto a sus vías de explotación y comercialización y producción con otro sector como pueda ser el de las artes plásticas, ambos son sectores vinculados a la propiedad intelectual y a la creatividad pero su cadena de valor los hace singulares.

Encontrar aspectos que pudieran reunir distintos sectores me parece tarea difícil, aunque está bien impulsar tareas asociativas y sectoriales. Aquí una de las cuestiones más interesantes sería impulsar lo más posible la internacionalización, es una de las asignaturas pendientes de este sector en nuestro país".

Adaptación y flexibilidad: las claves

Respecto al cierre de empresas revelado por los últimos datos, "sin desmerecer el hecho de que siempre es necesaria la adaptación el entorno que se ha generado con las medidas políticas y la fortísima crisis de consumo, era muy difícil mantenerse. La rigidez de las empresas culturales existe, pero el entorno político normativo presupuestario de las administraciones públicas ha sido determinante. Considerar que el sector cultural se tiene que mantener por sus propios medios nos puede abocar al descuido del patrimonio y la dificultad para poner en marcha propuestas más innovadoras, de riesgo o de crecimiento desde el punto de vista creativo. En este sentido ha sido determinante la crisis de consumo, y las políticas que se han llevado a cabo".

"Respecto a las ventajas de las pequeñas empresas, yo creo que está en la posibilidad de adaptación y flexibilidad ante los retos y deben aprovechar esa ventaja competitiva. Ahondando en su papel, tengo que decir que su situación es difícil y si no se cuenta con la tutela del estado van a estar en muchos casos abocadas al amateurismo, porque los proyectos innovadores arriesgados que puedan permitir el crecimiento de lo relacionado con los nuevos lenguajes o mensajes que nos hagan más libres, desgraciadamente van a tener cada vez más difícil su profesionalización y eso lo veo como un riesgo real y como una enorme pérdida para la sociedad. Creo que es imprescindible el papel de las administraciones públicas. Por eso las empresas pequeñas tienen que

reivindicarse a sí mismas y reivindicar su papel en la sociedad y en la economía. Sin duda son necesarias, si se pierden, se pierde una de las cuestiones más importantes que tiene el sector para la sociedad que es el poder dar voz a la diversidad, sin ellas acabaríamos en un discurso único porque si solo las grandes ocupan el espacio, nos vamos a modelos dirigidos principalmente al gran consumo y eso hace que se pierdan voces diferentes. En el mundo audiovisual, en España está siendo clarísimo como en 4 años se han acallado todos las voces que no sean las de las grandes productoras o las películas vinculadas directamente a las televisiones, con lo cual la pérdida de diversidad de lenguaje, de discursos y de contenidos va a empobrecer nuestro sector audiovisual y por lo tanto nuestra sociedad, es una pena y creo que no es gratuito, creo que ha respondido de forma muy clara a una estrategia política".

El mecenazgo no es la panacea

"Sobre el mecenazgo, yo creo que la simple promulgación de la ley no puede ayudar, porque existe un problema de origen que es que en nuestro país se desconoce el sistema, y por eso se considera la panacea y no lo es, sobre todo por la confusión que hay entre lo que es mecenazgo y lo que es patrocinio, se utilizan como sinónimos y no lo son. El mecenazgo no es la panacea, es necesaria una ley que lo regule, sí, es aún más necesaria en un país que forma parte de una sociedad occidental donde las tendencias político económicas por desgracia van cada vez más encaminadas al neo liberalismo, pues sí es necesaria, porque solo intentando atraer el dinero de iniciativa privada que al final estará vinculado a los retornos de imagen que genere hacia las propias empresas. Es necesaria, de acuerdo pero no es la panacea para fomentar la cultura, en absoluto. No es una alternativa, debe complementar, tiene que haber herramientas que fomenten el impulso de la iniciativa privada para apostar por la cultura pero no es un sustitutivo de nada y, además en España, insisto, hay mucha confusión, no se entiende bien el mecenazgo. Yo vengo de vivir tres años en Brasil, que tiene algunas de las leyes de patrocinio más desarrolladas del mundo, pero en definitiva no es más que un cambio de papeles, al final los incentivos fiscales ya sean como mecenazgo o patrocinio no es más que trasladar a la iniciativa privada la tutela sobre en qué proyectos culturales invertir, y eso en mi opinión, es una cierta dejación de responsabilidad de la Administración Pública, porque el mecenazgo es, en última instancia, dinero de los impuestos, por lo tanto dinero de los ciudadanos, y si el dinero sale de nuestros impuestos, prefiero que los gestionen nuestros representantes democráticos a que los determinen los gestores de las empresas de las grandes multinacionales que tendrán como objetivo ver donde colocan su dinero para beneficiarse de los impuestos. Esta reflexión no se está haciendo en nuestro país, y no se hace por el desconocimiento y por la inexperiencia absoluta respecto a las leyes de patrocinio y mecenazgo y de incentivos fiscales vinculados al patrimonio, pero cuando tienes experiencia te das cuenta los problemas que generan este tipo de leyes, las que fun-

cionan bien en países con economías neo liberales como los EEUU, pero si nos fijamos en el resultado sus industrias culturales, veremos que se centran exclusivamente en el consumo, no buscan el desarrollo, la innovación o la protección del patrimonio. En países donde se intenta conciliar ambos aspectos se encuentran con problemas de gestión, con problemas de filosofía de la promoción cultural verdaderamente serios. Cómo hacemos que leyes que permitan a las empresas desgravar hasta el cien por cien, y en algunos casos más del cien por cien de lo que invierten en el patrocinio de proyectos culturales, cómo hacemos eso compatible con intentar que se desarrollen proyectos culturales que no sean directamente de tercera o de quinta categoría, en el caso del cine haciendo películas de gran consumo y prácticamente nulo interés desde el punto de vista artístico. Esa reflexión no la veo en España y no existe porque hay un gran desconocimiento del tema e inexperiencia en estos modelos, por lo tanto confiarlo todo a las leyes de mecenazgo patrocinio e incentivos fiscales es un error mayúsculo desde mi punto de vista".

"El crowdfunding me parece más interesante por lo que tiene de democratización del impulso de proyectos culturales, por supuesto vuelvo a lo mismo, no es la solución tampoco, pero aquí veo una mayor apertura, sobre todo porque las NNTT lo permiten a través de las redes sociales. El hecho de que sean los propios ciudadanos los que impulsen determinados proyectos, los que los hagan viables, incluso, con su aportación económica y la capacidad de las empresas para llegar directamente a los ciudadanos para poder financiarlos, me parece enormemente interesante y esa es la diferencia con las leyes de incentivos fiscales o mecenazgo y patrocinio para las empresas, que creo que al final beneficiarán más a las propias empresas que lo utilicen que a nuestro sector cultural. Pienso que el crowdfunding es más interesante por lo que tiene de democratización, aquí es donde pienso que debería impulsarse y donde soy partidario de, que dentro de un marco razonable y establecido, que las desgravaciones fiscales vía crowdfunding fueran lo más altas posibles, aquí sí".

Nuevas tecnologías y propiedad intelectual

"No creo que las tecnologías tengan nada que aportar en el caso de la propiedad intelectual. En mi opinión es un concepto jurídico emanado de un derecho importante, y en este caso, más que una cuestión de adaptación técnica o tecnológica, es una necesidad de protección de los derechos, de conciliación de este derecho con el resto, de la conciliación del derecho a la creación y a la protección de la creación, con el necesario derecho también del artículo 41 de la Constitución, del acceso a la cultura. Me parece, en este caso, que la necesidad de la adaptación del nuevo marco de la propiedad intelectual en el nuevo mundo de las tecnologías no es un problema tecnológico, sino normativo, de conciliación de derechos, y eso es lo que en este país, (que se ha convertido y tiene la triste medalla de ser el líder del mundo occidental de

la piratería), responde a un problema educacional, pero también a la implantación de unas medidas normativas que favorecen a las empresas tecnológicas en detrimento de las empresas de creación y de los creadores y eso ha supuesto un terrible empobrecimiento social porque ha sido una estrategia dirigida en favor de las empresas tecnológicas y fundamentalmente las telefónicas en detrimento de las empresas creativas y de los propios creadores y por tanto de los ciudadanos. Otra cosa es que se le ha intentado dar la vuelta planteando que lo que se intentaba era proporcionar un acceso libre directo y gratuito. Por resumir es un problema fundamentalmente normativo y educacional y sin duda, los derechos de autor, han pasado de proteger a las personas que realizan la obra a defender la explotación de dichas obras por parte de los grandes complejos digitales".

"No es que los creadores y artistas no hayan sabido rentabilizar su obra, es que les ha sido imposible. Es una cuestión de análisis a lo McLuhan, la cuestión es quien controla los medios. En este caso el medio ha sido el mensaje, y el control de los medios y la imposibilidad de control de los medios por parte de los creadores, es real. No se puede ahora dar la vuelta y hacerles a ellos responsables de que hayan perdido la oportunidad de adaptarse, y no hayan sabido rentabilizar esas nuevas oportunidades, es que no han podido, es que para poder rentabilizar esas nuevas oportunidades de la tecnología hay que tener un acceso a ella y cuando digo acceso, no me refiero a ser un mero usuario, es un acceso a las posibilidades de implementar la cadena de valor en esas nuevas tecnologías, Y eso solamente puede hacerlo quien controla la red, es decir las empresas tecnológicas, que se han creado para eso, con lo cual los creadores de contenidos no han tenido acceso real, y estoy hablando a nivel macro, más allá de iniciativas particulares puramente anecdóticas, ha estado montado exclusivamente para que se consuma red, independientemente de lo que se consume. Ahora es, cuando poco a poco, se están dando cuenta las telefónicas de que una vez que ya nos han cableado a todos, el siguiente paso es competir por los contenidos, pero estos últimos 15 años han sido terribles y traumáticos, porque hemos estado, y seguimos estando en manos de las empresas tecnológicas y el sector cultural aquí poco tiene que hacer porque no tiene hueco, ni poder ni capacidad para ser competitivo y poder decir algo".

Concentración preocupante

"Me resulta difícil analizar si hay muchas o pocas empresas culturales en el país, y siempre digo, hay las que tiene que haber, las que permiten vivir. Han cerrado muchas, indudablemente es porque no hay lugar para todas. Eso me lleva a pensar que si hay menos es porque están perdiendo capacidad de existir y eso, sin entrar en si me parecen muchas o pocas, me centro en la consecuencia, y la consecuencia me parece profundamente triste. El hecho de que en un país como España, se le de cada vez menos importancia al sector vinculado a la cultura la creatividad, y el patrimonio, me

parece terrible. Desgraciadamente nuestra sociedad, y lo que esta sociedad representa a través de sus poderes públicos, está dejando cada vez menos huecos a que la propia sociedad demande productos y proyectos culturales y si demanda cada vez menos, pues no hacen falta empresas y se cierran y desde un punto de vista frío y de la ley de la oferta y la demanda hay las que tiene que haber, las que la sociedad acepta, otra cosa es que valoro con tristeza que la sociedad no lo demande. En cuanto a la competencia, en el apartado audiovisual o incluso en el escénico se está produciendo una concentración, que me resulta preocupante. Aquí, en el centro Niemeyer, por ejemplo, tenemos dificultades para encontrar proyectos para programar, hablo de proyectos de unas determinadas características, de forma que se acaba acudiendo siempre a las mismas empresas, y eso es una pena. Lo mismo sucede en el sector audiovisual, se está produciendo una concentración, pero no tanto de empresas porque estén agrupándose, sino porque, como cierran las pequeñas y medianas, solo subsisten las más fuertes lo que deriva en una falta de competencia, de diversidad ".

"Lo factores del entorno que favorecen el desarrollo de las empresas son fundamentalmente la educación, la imbricación. Las nuevas tecnologías también deberían ayudar, si desde las propias empresas tecnológicas se permitiera un mayor y mejor acceso. Y debería favorecer un marco normativo de garantía de las administraciones públicas al sector cultural porque en estos momentos la tendencia mundial occidental va a la contra, esto es un desideratum, pero eso es lo que más influye, que no se está cumpliendo el mandato constitucional de facilitar el acceso a la cultura de una manera lo mas horizontal posible, no se está haciendo".

"¿Intrusismo?, más que eso, yo veo falta de cualificación. Está bien que cualquiera quiera ser gestor cultural, lo que importa es que esté capacitado. No se trata de poner un numero clausus sino de exigir la cualificación, sobre todo desde lo público, al frente debe haber profesionales, precisamente volvemos a eso, que una de las debilidades del sector es la falta de profesionalización. Es importante destacar que el hecho de que nuestro sector esté vinculado a los creadores, hace que haya mucho amateur en el ámbito de la gestión, te encuentras con que los creadores, más por necesidad que por vocación, tienen que auto producirse, y pueden ser muy buenos creadores, pero un desastre como gestores, pero para ese tema tampoco tengo una respuesta cerrada. Para dirigir una empresa se necesita alguien que sepa de empresa, pero si es del sector de cultura tendrá que saber también de cultura, no basta con conocer solo los aspectos de gestión viceversa y un creador debe conocer los aspectos de gestión, al menos superficialmente. Otra cuestión es quien se encarga de la gestión, es sumatorio. Un gestor debe conocer, además de gustarle el sector, tiene que formarse técnicamente y también culturalmente ".

"Los obstáculos que detecto para que un artista se beneficie del mercado y que se reconozca su trabajo es que se respeten sus derechos, y uno de los problemas de la mayor parte de los subsectores es la distribución. Hay veces que se logra la producción pero el acceso al público se convierte en cuello de botella. Le pasa al sector audiovisual, películas buenas pero no llegan al público, en las artes escénicas sucede también. Eso limita de forma muy importante el acceso de los creadores a la hora de presentar su obra ante el mercado y el público".

Necesidad de medir el impacto de la cultura

"Se puede y se debe valorar el impacto de la cultura, lo que sucede es que no hay las herramientas suficiente. Tendríamos que contar con profesionales expertos y no los tenemos todavía. En otros sectores se hace con facilidad y en otros países también, pero aquí no se encuentran grandes y buenos estudios, ni existen, al menos yo no las conozco, herramientas que sean accesibles a nuestro nivel de gestores de base como para hacer medible el impacto económico de la cultura. Se está empezando, pero estamos todavía en pañales y lo considero algo muy necesario, deberían ser expertos sociólogos y economistas capaces de crear las herramientas específicas para poder medirlo. Se hacen algunos estudios pero son estimaciones de estimaciones con lo cual al final el papel lo soporta todo y se pone lo que se quiere y hay que ser algo más científicos en esto, nos ayudaría mucho, nos sorprenderíamos como en España que es un país cada vez más de servicios no tenemos industria, y en lo que podemos ser realmente competitivos es en una industria de alto valor añadido como es la cultura, donde tenemos unos hechos diferenciales e identificables a nivel internacional y lo que tenemos que hacer es primero medirlo, incluirlo en un proceso lo más científico posible, tenemos que ser capaces de convertir esos valores cualitativos en datos cuantitativos y ahí, precisamente, es donde creo que nos faltan herramientas ".

Mejorar la distribución

En cuanto a la comercialización del arte es más partidario de la respuesta que asegura que el fin último de la cultura es llegar al máximo posible de gente y para ello es necesario que el creativo se integre en el proceso industrial, "pero depende del proyecto. Hay proyectos que no tienen porqué ser masivos. Es importante que los creadores sean conscientes de a dónde quieren llegar, o sea que incluirlos en el proceso, pero con matices, no tanto como que haya que llegar a la mayor cantidad de público posible, sino que se llegue a quien se quiere llegar. No hablo cuantitativamente, es importante que el creador sea consciente de como se fabrica lo que quiere fabricar pero no solo desde el punto de vista creativo sino también industrial... ¿qué es necesario desde el punto de vista industrial para llegar o a quién se quiere llegar, independientemente

de que sean muchos o pocos, a lo mejor son pocos pero diseminados y volvemos al principio a hablar de la necesidad de una buena distribución. El arte necesita poesía, no solamente grandes musicales, están bien, pero la poesía también, esa voz no debe ser acallada y el poeta escénico tiene que aprender cómo hacerse oír y ahí entra lo de ser un artista de culto y no creo en ello.

"Si entendemos por económico ser sostenible está claro que es uno de los objetivos primordiales de una empresa, afirma Cuadros, pero añade,"si entendemos eso como exclusivamente maximizar los beneficios, creo que no, pero si es un objetivo ser sostenible y viabilizar su existencia. De nada sirve trabajar en proyectos anti económicos en el sentido de que inviabilicen su existencia futura. Sostenible y con futuro, pero no capitalista en los beneficios".

"Re invertir en cultura, siempre y cuando esa re inversión estuviese acompañada de los beneficios fiscales que tienen las empresas de otros sectores. Si se pide la re inversión solo como obligación, pero sin beneficio añadido, estamos poniéndonos piedras, y lo digo con claridad, que no me pongan más obligaciones que ya tengo bastantes. Yo estoy dispuesto a crearme esa obligación siempre y cuando en esa re inversión el estado me beneficie fiscalmente con el 100% de la base imponible del impuesto de sociedades en eso que estoy re invirtiendo. Es decir ok a la obligación siempre que vaya acompañada de un beneficio fiscal, paralelo a esa misma re inversión, tal y como se hace otros sectores".

Cuadros duda a la hora de calibrar si ese 3,5 de cultura en el PIB es real "no puedo opinar si no veo de donde se sacan los datos, no se contestar, me parece que puede ser pero no tengo suficientes datos. De todas formas no soy partidario de medirlo todo por medio del PIB, es un índice interesante, pero engañoso a nivel social, porque la cultura, independientemente del valor económico que genera a nivel macro, debe tener otros objetivos que van mucho más allá de la generación de riqueza y que tiene que ver con la reducción de la desigualdad. Somos capaces de ver cómo afecta el índice GINI, la desigualdad social, también somos capaces de medir como son las iniciativas culturales segmentadas socialmente en función de los índices de desigualdad que hay en determinadas comunidades o en todo un país o en una comunidad autónoma.. es decir hay otros índices que no son solamente el PIB que deberían justificar la necesidad de crecimiento del sector. El PIB está bien, pero no es lo único, yo abogo por empezar a utilizar otros índices, porque como ciudadanos es engañoso, se utiliza para demostrar el crecimiento pero a costa de la desigualdad".

Recomendaciones

Carlos Cuadros cree en la necesidad de una formación mixta para aquellos que estén pensando en lanzarse al mundo empresarial dentro del sector de la cultura en España, "ambas técnica y humanística, se necesitaría una formación en los contenidos y en la gestión, pero yo no conozco una carrera específica, salvo la de posgrado, en ese sentido la formación humanística y en contenidos tiene que ver más con la biografía personal y con una formación continua que con una carrera concreta, pero desde el punto de vista técnico si considero necesaria una formación académica".

"No conozco incentivos interesantes, por mi experiencia empresarial desgraciadamente no las considero suficientes. Son estructurales, más para financiar proyectos puntuales que para crear un tejido empresarial. Es un déficit importante, no hay ayudas que impulsen las generaciones de empresas, o no las hay o a lo mejor lo que no hay es suficiente información, lo cual es igual de grave".

Por último una curiosa recomendación de parte de este experto para un aprendiz de empresario "que aprenda lo mejor posible cómo funcionan las, hojas de cálculo. Lo importante de su empresa será su viabilidad y sostenibilidad, y tienen que saber presupuestar, hacer luego un seguimiento de los presupuestos, saber a qué precio debe y tiene que vender su producto y tienen que conocer bien las hojas de cálculo", en su opinión ", "una herramienta imprescindible".

2.4. Faustino Díaz-Fortuny

Subdirector General de Promoción de Industrias Culturales, y Mecenazgo.

Licenciado en Derecho por la Universidad Central de Barcelona y en Ciencias Políticas, especialidad Relaciones Internacionales, por la Universidad Complutense de Madrid.

Curso de Postgrado de Public Policy Planning en la London School of Economics.

Diplomado del Programa de Liderazgo para la Gestión Pública del IESE.

Administrador Civil del Estado.

Tras su ingreso en la Administración del Estado en 1988, su carrera administrativa se ha centrado en los Ministerios de Presidencia, Turismo y Cultura. Previo a su actual trabajo en la Secretaría de Estado de Cultura, ha desempeñado una extensa carrera en

el exterior con puestos vinculados al turismo y la información en distintas Embajadas en Europa y en Estados Unidos.

Ha sido Director Adjunto de la Oficina Española de Turismo de Londres, Director de la OET de Berlín y Director de la OET en Zurich. El área de información y comunicación del Estado ha ejercido como Consejero de Información de la Embajada en Bonn, y en la Representación Permanente de España ante las Naciones Unidas en Nueva York. En agosto de 2006 fue designado Subdirector General Información Internacional del Ministerio de la Presidencia, y seguidamente coordinador de información en la Unidad de Apoyo para la Presidencia Española de la UE.

En el ámbito del Ministerio de Cultura, se incorporó en 2010 como Vocal Asesor del Gabinete Técnico de la Subsecretaría y meses después fue nombrado Subdirector General de Promoción de Industrias Culturales, y Mecenazgo.

La competencia de esta unidad se plasma en la elaboración del Plan Anual de Fomento de las Industrias Culturales y Creativas, de apoyo a la consolidación y desarrollo de las empresas del sector creativo, contemplado con carácter estratégico en la Agenda 2020, y a las entidades sin ánimo de lucro para su modernización y desarrollo de proyectos. El Plan contiene una serie de líneas de ayuda en régimen de concurrencia competitiva que se centran en la creación de nuevos productos y aplicación de las nuevas tecnologías para la creación y comercialización global de nuestra amplia oferta.

En el área de mecenazgo, corresponde a esta unidad la coordinación de los trabajos en curso preparatorios del borrador del anteproyecto de la Ley de Participación Social y Mecenazgo, cuyo fin es mejorar e incentivar la participación público-privada en la financiación de la cultura y resto de las actividades consideradas de interés general.

De todas las definiciones que existen en torno a qué es una empresa cultural, Faustino Díaz prefiere la que sostiene que “las Empresas Culturales son los bienes y servicios culturales cuyo valor económico primario deriva de su valor cultural y tienen el potencial para la creación de riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual”.

Piensa que no existen diferencias tangibles entre unas empresas y otras aunque pertenezcan a diversos sectores, “hay más similitudes que diferencias, la única es que una empresa cultural, en los bienes que produce, tiene un valor social añadido, y que, por tanto, su funcionamiento es más relevante para la sociedad. Pero todo lo demás es igual. Necesita financiación, un plan de marketing, un modelo de negocio, generar recursos y da lo mismo que pertenezca a un sector o a otro. Considera que no existen diferencias tangibles entre empresas, ya pertenezcan a un ámbito o a otro”. Opina,

además, que se trata de un sector transversal y abierto que debe nutrirse de muchas fuentes. Un sector con grandes perspectivas y ciertos problemas por resolver, "tenemos más de 108.000 empresas categorizadas dentro del sector empresas culturales o creativas. La característica principal es que son pequeñas o micro empresas y que están muy atomizadas. La fortaleza es que pueden ser más creativas, que no tienen fuertes inercias y que cuentan con una gran capacidad de innovar. Las debilidades las enmarco en que algunas no tienen suficiente masa crítica para penetrar en el mercado y darse a conocer. Hay que mantener esa capacidad de innovación, pero además hay que procurar la masa crítica, para que sean sostenibles e identificables por el mercado".

Incidir en la profesionalización

Estima que el marco jurídico actual es suficiente para que estas empresas se consoliden y se desarrollen, pero recalca la idea de que "las empresas tienen que incidir en su profesionalización, y que compartan, que se abran. Muchas veces se basan en una idea que la quiere desarrollar una sola persona como si fuera su padre, en lugar de decir tengo esta idea pero busco especialistas en financiación, en marketing, en gestión de fondos públicos, y tratar de hacer un producto excelente en todos los sentidos. Compartir el proyecto, tanto en el desarrollo como en la producción, es una asignatura pendiente. A nivel sectorial la industria del libro supone el 40 por ciento de todo el valor añadido de las industrias culturales, y este si está estructurado, pero en otros subsectores esa estructuración es más deficiente, sobre todo en lo referente a las empresas vinculadas a lo digital".

En su opinión este sector ha resistido la crisis "bastante mejor que otras. Según la última cuenta satélite, el número de empresas del sector ha descendido ligeramente en los últimos cuatro años, un 1,9 en el último año referido 2013. Un 1,09 ¿es poco?, no sé. El fracaso de las empresas es general, pero las culturales han resistido mejor, han resistido porque son más pequeñas y porque aún teniendo dificultades de financiación no estaban endeudadas".

En la industria cultural, añade, "abundan las micro empresas. Las más grandes son las dedicadas al libro, Planeta es la octava editorial del mundo. Grande también es el grupo de videojuegos Factory Holding Company, que ofrece servicios en dispositivos móviles, destaca porque trabaja en contenidos, y ese es su valor, se puede tener el mejor teatro del mundo pero si no hay contenidos no tienes nada. Y eso, durante años no se ha tenido en cuenta.

Hay una regla de oro que han desarrollado los británicos, un proyecto cultural deben estar financiado en un tercio por dinero público, un tercio por patrocinio o mecenazgo y un tercio taquilla, es una buena referencia", remata Fortuny ".

El reto de la revolución tecnológica

La ventaja de ser empresas pequeñas o micro empresas, afirma Díaz Fortuny, es "que la revolución tecnológica les permite, siendo pequeñas, acceder a mercados globales. Ese es el gran reto y la gran oportunidad. Se les puede vender a los chinos, que son 1300 millones desde tu pueblo. Y puedes colaborar con otros sin necesidad de instalación física territorial".

El entramado empresarial del sector, cimentado, en su mayoría, en torno a las pequeñas empresas "desempeña un papel fundamental, afirma el subsecretario, la innovación y la creatividad procede en gran parte de ellas. De hecho toda Europa piensa mejorar estratégicamente su situación económica en el mundo mediante la innovación, y la parte más importante de la innovación viene de las pequeñas empresas". Tampoco es pesimista "no desaparecerán", añade convencido, "cada vez es más fácil montar una empresa".

No cabe duda que la aparición de nuevas herramientas digitales ha cambiado el concepto de propiedad intelectual y según Fortuny "ha habido una revolución con el paso de lo analógico a lo digital. Ahora hay una ley pionera en Europa pendiente de desarrollo. Se está elaborando un reglamente. Pensamos que es la mejor ley pero no es una foto fija para 50 años, porque hablamos de un mundo en constante evolución, pero sí que creemos que esta ley termina con la incertidumbre que existía. Es un buen instrumento de trabajo, que las empresas y los gestores deben conocer y aplicar. La mejor ley es la que se adapta a la realidad, lo ideal es que las partes se regulen, negocien entre ellas y el marco debe ser de unos mínimos que el estado considere que debe de proteger, no dirigir.

En cuanto a los derechos de autor, para el entrevistado aún son una asignatura pendiente, según sus palabras tienen que adaptarse a los nuevos servicios que demanda la sociedad, "se necesita una re adaptación al escenario actual".

El mecenazgo como redistribución del dinero estatal

Respecto a la ley de mecenazgo está convencido que "es necesario un marco legal, pero es más importante la actitud de los mecenas. Una donación es un acto de liberalidad, tú no puedes obligar, tienes que convencer", añade, pero además, Díaz quiere dejar claro en qué consiste exactamente el mecenazgo, y lo hace con un ejemplo, "un mecenas (persona física o jurídica dona equis dinero, y el estado a cambio le da una desgravación, o sea que la hacienda pública deja de percibir ese dinero de su desgravación, con lo cual todos estamos financiando, si el estado desgrava lo pagamos todos porque deja de recibir y ese dinero no se gasta en otras cosas, camas hospitalarias,

educación... por eso quiero explicarlo bien, no es una fuente de financiación adicional, es redistribuir los ingresos estatales de otra forma", pero recalca que el mecenazgo no debe sustituir la financiación, "tienen que coexistir, nosotros defendemos las dos, la pública directa y los incentivos fiscales, el estado tiene que contribuir a sostener una oferta de calidad, y de hecho, lo hace. Tenemos líneas de subvenciones, pero en régimen competitivo.

En cuanto al crowdfunding en España, para Fortuny "lo más destacable de este sistema, es lo involucrado que se siente el que participa, sentirse, protagonista, sentirse moralmente satisfecho. El mecenas quiere sentirse benefactor, que se le reconozca, y queremos trabajar el reconocimiento social, es la clave de un buen funcionamiento".

Abrir los mercados

La música ha sido, en opinión del subsecretario, "la industria cultural que sufrió de inmediato la revolución tecnológica, pero lo está superando. Hubo una generación que cuando surgió la posibilidad técnica quiso bajárselo todo, pero eso ha evolucionado, los más jóvenes, y no digamos los nativos digitales, no tienen esa avidez, por eso el modelo de negocio ha cambiado y el sector ha subido un 24 por ciento en el último año, porque pagan siete euros al mes Spotify y se bajan la música que quieren y Spotify paga, lo de bajarlo todo y piratear está en desuso, la gente quiere el acceso fácil y se está implantando, primero en la música. Los autores y las casas discográficas tiene que negociar con los mediadores tecnológicos. Igual pasa con los libros, algún libro querré tener, pero quizás no sea necesario tener 2000 en mi casa".

Desde el gobierno, indica Faustino Díaz "fomentamos la aparición de empresas porque creemos que las nuevas o renovadas nos hacen más competitivos. Nunca hay demasiadas, y de hecho se están creando empresas con oferta en inglés. Nuestro mercado es 500 millones de hispanohablantes, pero en inglés se triplica, todo son nuevas oportunidades y sí, existe la competencia, y se tiene que incrementar la colaboración entre empresas para acceder a mercados mayores. No suma cero, si tú eres bueno en una cosa y yo en otra complementaria hagamos algo más grande, pero eso cuesta porque en general en este sector se tiende a ser muy posesivo con el proyecto.

Para favorecer el desarrollo de las empresas culturales Díaz propone llevar un control de servicios de calidad así como "la generación de nuevos públicos. Ambos serían factores a favor del desarrollo del sector. En contra destacaría fundamentalmente el estrangulamiento existente en la financiación y la falta de masa crítica en algunas empresas".

Hacer más competitivo el sector

Hay un asunto polémico y es el papel que deben desempeñar las administraciones en el campo de las empresas culturales dándoles el mismo trato que a cualquier otro sector o favoreciéndolas dada su singularidad. Para Fortuny la respuesta está clara "desde la administración intentamos crear o apoyar las estructuras colaborativas del sector, tratamos de orientar en el mismo sentido que las políticas de la Unión Europea con incentivos y herramientas y por ultimo apoyar aquellas iniciativas que sean más competitivas. Incidimos en esas tres líneas: estructurar el sector, ponerlo en sintonía con Europa y apoyar los proyectos más competitivos. Incidiendo más en las industrias culturales porque son sector estratégico para el crecimiento del como constata la estrategia 20 20 porque España tiene un gran potencial en patrimonio en agenda cultural y en creatividad, y todo eso hay que trasladarlo al valor añadido de los productos que ofrecemos, Europa tiene marca y estilo de vida, por ejemplo editando un vídeo juego de la Europa Medieval o comercializando una visita turística donde vivió Picasso Este privilegio que tenemos en Europa es una gran ventaja en los mercados, y dentro de Europa España tiene aún más ventajas y potencial en este aspecto, hay que proyectarlo".

Arte y mercado

Otra de las eternas disyuntivas es si el artista debe entrar en el mercado o mantener su creatividad alejada del mundo empresarial. Para nuestro entrevistado "no existe arte sin mercado, y más en el contemporáneo, no existe un artista aislado de la sociedad, y no es un fenómeno nuevo, ha existido siempre el mecenas que podía ser la iglesia, a o unos nobles, o la casa real y ellos encargaban la obra. El artista no estaba en su casa pintando, y de repente alguien le descubría. Había un sistema de gremios, el aspirante se formaba, el gremio lo examinaba y a partir de ahí le llegaban los encargos, no era un creador aislado, esa figura ha existido en una sociedad y en un entorno concreto pero no es la norma, y en cuanto hay sociedad hay mercado, los consumidores en ese mercado pueden ser mecenas instituciones públicas o usuarios finales y privados pero es el mercado el que siempre ha financiado a los artistas".

El valor de la cultura no es exclusivamente económico sostienen desde el Ministerio, pero hay una forma de medirlo "nosotros lo medimos con la cuenta satélite, y tiene buenos resultado. Más difícil de medir es el otro factor, el valor social de la cultura, y eso son los ciudadanos los que deben hacerlo, la cultura es el pegamento que une la sociedad, aquello que compromete lo esencial de la vida en común. Los ciudadanos pueden hacer su propia valoración, desde su aportación al proceso electoral o en el mercado, si valoras ir al teatro porque te enriquece o te divierte, estarás dispuesto a pagar las entradas, hay intercambio. En los Ateneos, a comienzos del siglo XX, era la

clase obrera la que decía, esto me enriquece y entrego con gusto mi aportación para reunirme o participar de la lectura o el teatro, porque pensaba que les mejoraba. Lo de la cultura gratis para todos, ha sido una etapa corta que no ha dado buen resultados, porque lo gratis no se valora y además no permite exigencias".

En la actualidad hay ciertos sectores de la cultura que abogan porque las empresas del sector reinviertan parte de sus ganancias de nuevo en la cultura, Fortuny cree que eso vale para las entidades sin ánimo de lucro, pero el criterio empresarial lo debe de marcar la propia empresa. Desde el gobierno se apuesta por que sean sostenibles.

La cultura representa en estos momentos el 3, 5 por ciento del PIB, el dato se aporta desde la contabilidad nacional y son las cifras que se incorporan a Euroetar, "que es el barómetro de toda la estadística europea, pero el objetivo desde el gobierno es luchar por su crecimiento. Nuestro objetivo es que se incremente de una forma importante, porque estamos convencidos de que la cultura es un sector estratégico y que el potencial de crecimiento es mayor que en otros sectores".

La voluntad es la clave de un empresario

En ese sentido desde el gobierno se impulsa la creación de empresas para lo que, explica Díaz, "tenemos un programa de formación de emprendedores que depende del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, pedimos para ello gestores culturales que tengan un proyecto o emprendedores que quieren adentrarse en el mundo cultural".

No se decanta por aconsejar estudiar una carrera concreta, pensamos que la formación está muy desarrollada hay gran cantidad de grados y máster suficientes para adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar el mundo empresarial. Lo que hace falta es voluntad de desarrollar un proyecto y asociarse el primer paso es elaborar cuanto antes un proyecto y asesorarse. Icades autónomos, tienen todas programas de asesoramiento, es importante conocer ley de emprendedores".

"Incentivos específicos para constituir una empresa cultural no existen como tal, porque no se constituye una empresa en abstracto, pero presentando el proyecto se puede acceder a ayudas. Hay concurso de ideas y ferias, cada vez mas información y redes sociales y jornadas. La información nunca es suficiente pero progresivamente hay cada vez más.

Recomendaciones

Por último Faustino Díaz-Fortuny ofrece algunas recomendaciones para aquellos que estén pensando abrir una empresa cultural, lo prioritario es, asegura, "que definan su proyecto, lo diferencien de los de la competencia, y que lo presenten de un modo atractivo. No puede haber cien empresas ofreciendo cosas similares, hay que diferenciarse de los demás, buscar la originalidad, y algo muy importante en estos tiempos, ya no es necesario establecerse físicamente en Madrid o Barcelona. Ahora la producción no tiene por qué estar centralizada, igual que la oferta que puede distribuirse por muchos más canales, lo que amplía también las posibilidades de expansión".

2.5. Imma Turbau

Especialista en marketing creativo y comunicación. Licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Navarra. Fue Directora General de la Casa de América en Madrid, desde febrero de 2009 hasta febrero de 2012. Su principal proyecto en ese período fue la creación de la Casa de América virtual, su desarrollo en la web 2.0, la creación de nuevos formatos para la divulgación de la cultura en internet y los procesos digitales de generación de notoriedad para colocar a la Casa de América en el S. XXI. El proceso fue documentado por IESE como un caso de éxito, y licenciado en Harvard y NYU.

Desde 1996 ha desempeñado cargos de responsabilidad en comunicación, marketing y gestión cultural en la empresa privada (FNAC) y en la pública. Vivió 5 años fuera de España como expatriada en Portugal, Italia y Francia, y sus relatos han sido publicados en España, Italia, Portugal, México, Perú, Francia y Alemania, entre otros países. Su novela, "El juego del ahorcado", publicada por Ed. Mondadori, fue llevada al cine en 2009 por Manuel Gómez Pereira. Colabora con diversos medios de comunicación, es docente de marketing y comunicación en diversos másters y posgrados y en octubre de 2011 la Editorial Ariel publicó "¿Por dónde empiezo? Guía práctica para programar, financiar y comunicar eventos culturales", su primer libro de no ficción. Dirige el Laboratorio de Dirección de Eventos Culturales de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

Es socia fundadora de CONTAINER, empresa que define como una boutique de ideas que ofrece servicios de creatividad, planificación y diseño en identidad de marca, consultoría estratégica, marketing y comunicación y generación y gestión de contenidos.

Para Inma Turbau toda empresa que trabaje con alguno de los elementos considerados creativos es una empresa cultural, "lo que me interesa es la parte creativa dentro

de la definición, más allá de la generación de valor del derecho de autor o propiedad intelectual, que también me parece importante, pero más coyuntural, sobre todo en el modelo de mercado en el que estamos, que está cambiando ahora, y en el tema de derechos y propiedad. Lo que me interesa repito, es que los productos que se vendan o se trasmitan tengan un componente creativo, no solo cultural, que tengan ese componente creativo y que además sean transmisibles del modo más horizontal posible, es decir que yo creo que hasta el siglo XX, hay una parte que las definiciones sobre empresas culturales obviaban, la de la distribución, y no me refiero a la distribución en el mercado, sino al acceso a la cultura cuyos contenidos tienen que ser accesibles".

"Creo que nuestro ámbito está poco profesionalizado, que la gestión de la empresa cultural no debería diferenciarse de cualquier otra y confundir, como sucede con frecuencia, la gestión de la empresa con la gestión cultural. Es veneno y sobre todo pan para hoy y hambre para mañana. Todo desde la política de precios es importante. Nosotros, CONTAINER tenemos fama de caros, y nos conviene, preferimos trabajar menos y cobrar más entregando calidad, pero infelizmente eso no se ve mucho en este mundo".

A Imma Turbau no le preocupa el intrusismo en el sector ", ¿qué es?", pregunta en voz alta, "hablamos de unos oficios con una profesionalización tan corta, que es difícil definirlos. Los primeros máster que se impartieron en el sector son de finales de los 80 o principios de los 90, y básicamente del sector público, porque en el privado, que es más antiguo, este tipo de profesiones eran de promoción, promotores de teatro, de música, de cine, ha habido siempre una parte profesional que se vinculaba a lo comercial. Las definiciones de gestión cultural, y el modo en el que se ha barajado esa gestión desde las academias está más vinculada a las políticas públicas que a lo privado, y para mí, ahí es donde ha habido el cisma que hace que sea difícil hablar de intrusismo, hay a quien le parecerá que si no tienes dos máster o una tesina en gestión cultural no puedes hablar del tema, pero te diré, sí, pero es que si he montado 18 empresas y 100 conciertos y tú ninguno, pues de ¿qué hablamos? No sé si hay intrusismo, lo importante es que el resultado final sea bueno".

Empresas culturales frente a un desafío

Imma Turbau opina que hay un desafío mucho más importante que dirimir esas cuestiones, "y es encontrar la manera de que se remunere bien el gran trabajo que hay en este campo. De qué modo las industrias creativas puedan generar trabajo en un mercado que necesita cada vez más contenidos, sin traicionar lo que son. Y por otro lado la gran debilidad del sector es la formación. No todo el mundo va a ser director o administrador de una empresa, pero en estos momentos los roles están muy mezclados y confundidos y eso perjudica el buen funcionamiento. La dirección de la empresa

debe ser técnica, igual que cualquier otra, la artística es otra cosa. Se puede ser muy creativo, pero eso con un entorno estructurado te dará una tranquilidad tremenda que incrementará la creatividad “.

Turbau propone “incentivos económicos, todos los que se puedan arbitrar, para impulsar la economía cultural, pero no tanto centrados en las empresas, aunque eso esté bien, hablo de incentivos para el consumo. Al estado pediría formación y educación”. A nivel de empresas, que entendamos que una empresa es una empresa, primero y siempre empresa y luego cultura y dar unas garantías laborales como profesionalizar y definir los puestos de trabajo, especialización y marcaje de funciones y de objetivos. No somos una industria de hombres y mujeres orquesta”.

Y por último, a nivel asociativo, “generar más lobby para impulsar opinión. La palabra cultura es de las más odiadas de la RAE, hay que eliminar esos prejuicios y trabajar por la cultura”.

“Ha habido por la crisis muchos recortes de dinero público y las empresas que dependían excesivamente de la administración, en muchos casos no han sabido adaptarse y han tenido que cerrar. Y además sumamos lo evidente, el consumo ha bajado, una cosa ha arrastrado a la otra, hay menos dinero circulando. Ha bajado notablemente el gasto medio empleado por las familias en cultura y al final muchas empresas han tenido que cerrar, sobre todo las que viven más del ámbito público que del privado pero aún así son vasos comunicantes”.

Para Imma Turbau no existen ventajas de las pequeñas empresas frente a grandes, “son relativamente pocas. Las ventajas las tienen las grandes, las pequeñas nos conformamos con el premio de consolación, pero tendríamos más garantías de sobrevivir si fuéramos grandes, y esa es mi aspiración”.

Escepticismo frente al mecenazgo

Tampoco cree en que la aprobación de una Ley de Mecenazgo vaya a suponer cambios importantes en el sector, “lo dudo, porque la cultura del mecenazgo es anglosajona, nosotros no tenemos esa tradición, es difícil implantar la cultura del patrocinio o del filántropo, se requiere un cambio de mentalidad y eso no se producirá si no va acompañada de una gran campaña y de mucha paciencia y tiempo. Por otro lado sino eliminan la ley de fundaciones, que desgrava el cien por cien, no se adelanta nada. Si yo soy Mapfre, y tengo mi propia fundación, que manejo a mi antojo y con mi propia agenda, ¿por qué voy a donar a otro?, mientras no cambie la ley de fundaciones habrá micro donaciones y crowdfunding, que es una salida interesante para algunos casos concretos, pero no la panacea. En absoluto. En mi opinión solo sirve para pequeños

proyectos, no es profesional, no es solución para una empresa, y si no se lleva bien puede contribuir incluso a precarizar la situación laboral, sobre todo porque da una idea de los costes falsa, no se contempla el sueldo, ni los costes reales. Al principio puede ayudar pero dando una idea del valor de la cultura que puede ser nefasta. También lo entiendo en gente muy conocida que quiere prescindir del intermediario, para el resto me parece una trampa".

Ni China ni Chicago

"Yo soy partidaria de la tercera vía en el mercado. Ni todo es China ni todo es Chicago, ni todo debe ser público ni todo hay que pelearlo como en EEUU, hay manifestaciones culturales que tienen que sobrevivir en el mercado y si el mercado las rechaza por sus características no cabe otra alternativa que ser subvencionadas por dinero público, son actividades necesarias pero que no sobrevivirían en el mercado, y que el estado tiene la obligación de mantener, pero no las convencionales las artes más caras opera, que sería bueno que llegara a más público o por ejemplo financiar ciertas películas, a mi me parece fenomenal que el estado le diera dinero a Agustí Villaronga, como se hace en Francia, con ciertos autores, porque si tuviera que esperar a un productor comercial haría tres películas en la vida".

Y también cree Turbau que debe existir un papel para las pequeñas empresas, "si la ley de los mercados es que el negocio acabará siendo cosa de dos competidores, la situación conduce a que compitan entre sí dos grandes empresas y que haya muchas pequeñas y alguna mediana que quisiera dar el salto, pero si no hay pequeñas empresas te cargas el tejido. Y no sé si son muchas o pocas las que hay ahora y hay veces que me pregunto de qué viven algunas. Nichos con nuevas ideas están saliendo, tienen que ver con los contenidos on line, sobre todo para las agencias de publicidad ".

Transmitir el valor que tiene lo intangible

En cuanto a la propiedad intelectual Imma Turbau razona que "lo que ha funcionado en otros países en España no. Aquí se suma un acceso a internet bueno, un amor por los contenidos excesivo por parte del público, una jeta también por parte del público, y un dormirse en los laureles de las empresas y los unos por los otros la casa sin barrer. Las empresas tenían que haber pensado antes en cómo hacer esos contenidos asequibles a un precio razonable. Por otra parte otros países no han hecho el proceso tan rápidamente y no tienen una población que se ha lanzado a piratear al grito de maricón el último. Y en todo ello ha salido perdiendo la cultura y sobre todo los creadores, que no sé de qué van a vivir, y además no se ha sabido trasmitir el valor de lo intangible, que la cultura es lo que hace tu identidad, esa riqueza que hace que

se democratice la sociedad, no se ha hecho y está ahí y hay que sacarlo. El creador y el artista lo están pasando francamente mal".

"La coyuntura de mercado es negativa, el contexto de valoración y prestigio de la cultura es negativo, pero creo en las ganas de disfrutar y compartir del público en general, conciertos, cine, foto... siempre que no se diga cultura. Esa palabra no funciona".

Trato preferente al sector

Según ella el estado debe proporcionar a la cultura un trato preferente y de protección, "en este caso yo creo que deben tener un trato diferente dada su singularidad, y no tanto de protección a la empresa, sino al público. Entiendo que el IVA deber ser súper reducido, pero no por el beneficio de las empresas, es por los intangibles, por todo el conocimiento que estás compartiendo con el público. Ya no es solo para ayudar a las empresas, es porque ese trabajo revierte en la sociedad".

"Si las empresas están bien gestionadas y el sector está más profesionalizado, el artista o creador se va a ver beneficiado. Hoy se le exige todo a un artista, que sea bueno, que entienda de las redes, hasta que sea guapo... una cantidad de cosas completamente inaccesibles y yo creo que son las empresas las que tienen que adaptarse a los tiempos, no el creador, si fuera el artista el que tuviera que hacerlo todo, si que llegaríamos a una precarización extrema del arte. No hay que eliminar a los intermediarios, porque entonces vamos a un capitalismo salvaje. Hay que darle medios al artista para que lo pueda ser. Ese es nuestro trabajo, el de los gestores y ahora hay una carestía tremenda de artistas. En los últimos 15 años nada reseñable, hace tiempo que no sale un Amenábar o Almodóvar, no hay nuevas hornadas, y no me refiero solo a personas talentosas, sino a personas que puedan vivir de esto".

"Yo creo que si queremos saber cuál es el valor económico de la cultura y su impacto, hay tres indicadores, la cifra de de negocios de las empresas del sector, la cifra de consumo en cultura, y el nivel medio de ingresos de los artistas creadores interpretes, esos tres datos valdrían para calcular realmente el impacto económico de la cultura. Empresa, artista. Consumo".

"Y volviendo a la comercialización del arte, otra vez me remito a la tercera vía, otra vez, ni China ni Chicago. Creo que hay un tipo de cultura cuyo fin es llegar al público, sino no tiene sentido, y hay otra cuyo fin es existir por si misma porque si no existiera el mundo sería peor, independientemente de que tenga más o menos público".

"Todas las empresas por el hecho de serlo tienen el encargo ético de ser viables, no creo que las empresas culturales tengan un valor moral superior, puede producir bene-

ficios intangibles que no me cansaré de reivindicar, pero como empresa, su objetivo es ser rentable igual que cualquier otra".

"¿Re invertir en cultura parte de los beneficios, como se argumenta desde algunos sectores? No necesariamente. Yo sí lo hago, en mi empresa tenemos una serie de horas al mes en las que trabajamos en proyectos pro bono pero no lo considero obligatorio. Un criterio a seguir podría ser por ejemplo que lo hicieran las que reciben ayudas públicas, pero eso implica también el otro lado de la moneda que las empresas re inviertan para beneficiarse de las ayudas".

Recomendaciones

Imma Turbau apunta a una formación humanista y una base cultural potente, para aquellos que quieran emprender dentro del sector, pero también, especifica, en empresa o marketing "si tengo que elegir algo concreto me decanto por las humanidades y Administración de Empresas más Derecho, lo va a tener más fácil. La parte técnica se aprende más rápido que la de contenidos, la cultura base es lo más difícil, a gestionar redes se aprende con cierta soltura, pero les tiene que gustar lo humanístico".

En resumen, añade, "una formación humanística además de tecnológica y científica, una base sólida en la disciplina a la que se quiera dedicar, teatro cine, arte y una formación técnica específica, que se forme y se informe, que estudie la competencia y el mercado, que estudie que es lo más original que puede aportar y valore su experiencia. No recomiendo montar una empresa si se ha acabado recientemente con la formación académica, es preferible tener alguna base laboral y experiencia, y aclaro que hablo de lo que considero requisitos para la empresa privada, para gestor de un ayuntamiento recomendaría tener un máster en gestión cultural".

Y los incentivos los califica "escasos y problemáticos Vienen de Europa la mayoría, y te obligan a crear redes artificiales que no funcionan. Información, poca también, pero si hay interés es la suficiente".

2.6. Jesús Cimarro

Empresario y productor teatral, Jesús F. Cimarro, ocupa el cargo de Presidente de la Asociación de Productores y Teatros de Madrid y es, a su vez, Presidente de la Federación Estatal de Asociaciones de Empresas Productoras de Teatro y Danza de España. Miembro de la Federación Europea de Empresarios de Espectáculos, Vicepresidente primero y departamento económico de la Academia de las Artes Escénicas de España. Desde el año 1988 es presidente de la productora y distribuidora teatral

Pentación Espectáculos, S.A. (Madrid). Máster en Gestión Cultural por la Universidad Complutense de Madrid.

Cofundador en 1980 del primer Taller Municipal de Teatro de Euskadi, desde 1983 a 1986 fue presidente de Teatro Geroa S.C. (Vizcaya). A lo largo de su dilatada carrera ha producido y distribuido más de ciento cincuenta y seis espectáculos teatrales, muchos de ellos destacados títulos de éxito de público y crítica, entre los cuales podemos destacar: PARES y NINES de Alonso de Santos, LAZARILLO DE TORMES versión de Fernando Fernán Gómez, AMADO MONSTRUO de Javier Tomeo, YO ME BAJO EN LA PROXIMA, ¿Y USTED? de Adolfo Marsillach, DOÑA ELVIRA, IMAGINATE EUSKADI de Ignacio Amestoy, EL PICARO de Fernando Fernán Gómez, UNA LUNA PARA EL BASTARDO de Eugene O'Neill, UNA NOCHE CON LOS CLASICOS versión de Adolfo Marsillach, YONQUIS Y YANQUIS y SALVAJES de Alonso de Santos, LA HEREDERA de Ruth y Augustus Goetz, BAZAR de David Planell, MAGNOLIAS DE ACERO de Robert Harling y ALREDEDOR DE BORGES sobre textos de Jorge Luis Borges, LA HUELLA de Anthony Shaffer, QUE ASCO DE AMOR de Yolanda García Serrano. AMADEUS de Peter Shaffer. LA DAMA DUENDE de Calderón de la Barca. PALABRAS ENCADENADAS de Jordi Galcerán. LA CENA DE LOS IDIOTAS de Francis Veber. ELLAS,LA EXTRAÑA PAREJA de Neil Simon, "EXCUSAS" de Jordi Sánchez y Joel Joan, "EL PRECIO" de Arthur Miller, "YO CLAUDIO" de Robert Graves, "VISITANDO AL SR. GREEN" de Jeff Baron, "EL TUNEL" de Ernesto Sábato. "YA VAN 30" de Jordi Silva. "FEDRA" versión de Juan Mayorga. "SEIS CLASES DE BAILE EN SEIS SEMANAS" de Richard Alfieri. "EL GUIA DEL HERMITAGE" de Herbert Morote. "SONATA DE OTOÑO" de Ingmar Bergman. "LA SONRISA ETRUSCA" de José Luis Sampedro. "ELECTRA" versión de Vicente Molina Foix. "CONVERSACIONES CON MAMÁ" de Santiago Carlos Oves. "EL DIARIO DE ADÁN Y EVA" de Mark Twain. "HÉCUBA" de Eurípides. "EN EL ESTANQUE DORADO" de Ernest Thompson.

Colaborador del diario El Correo Español-El Pueblo Vasco durante cuatro años, continúa hoy su labor como articulista y colaborador de diversas publicaciones de carácter teatral. Ha impartido numerosos cursos de producción y distribución teatral. Profesor de producción en el Centro de Nuevos Creadores de Madrid, desde 1999. Miembro del Consejo Regional de Cultura de la Comunidad de Madrid y Miembro del Consejo de Teatro del Ministerio de Cultura.

Director Artístico del Teatro Muñoz-Seca de Madrid Año 2003.

Autor del libro PRODUCCIÓN, GESTIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TEATRO EN ESPAÑA.

Premio Max 2005 al Mejor Empresario Privado de Teatro.

Premio Honorífico Palma de Alicante al Mejor Productor de la XXI Muestra de Teatro Español de Autores Contemporáneos Año 2013.

Director del Teatro Bellas Artes de Madrid desde el año 2005.

Director Gerente del Teatro La Latina de Madrid desde el año 2010.

Director del Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida años 2012, 2013, 2014, 2015.

Jesús Cimarro se decanta por la definición que encuadra las empresas culturales en aquel conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos culturales y de ocio, concebidas por unos trabajos creativos, organizados por un capital que se valoriza y destinados, finalmente a los mercados de consumo con reproducción social.

Se diferencian del resto, según él, "en la gestión son muy parecidas a cualquier otro sector pero con la variante de lo cultural, no es lo mismo fabricar vasos que tener un empresa cultural. Y por una razón, si fabricas una botella de agua, conoces el resultado final, y de antemano sabes como la vas a colocar en el mercado. Una obra de teatro, un disco, un libro, cualquier cosa que tenga que ver con el hecho cultural o el espectáculo en vivo es una incógnita. Tu puedes poner todos los ingredientes para que salga bien y puede salir o no salir, y ese es uno de los puntos por el que a las empresas culturales hay que tratarlas de forma distinta desde la legislación, por eso es tan importante que haya una ley de mecenazgo".

La gran fortaleza de una empresa que trabaje con eventos culturales es que se trata de un hecho irrepetible, distinto, único. Esa es la fortaleza del espectáculo en vivo frente al cine, que no se puede bajar de internet, hay que verlo en directo, el espectador tiene que desplazarse a un lugar para verlo. Un concierto, una obra, todo lo que sea espectáculo en vivo nunca dejará de existir porque es irrepetible. Y además es emocional, y eso no hay manera de sustituirlo. Una película también despierta emociones, pero puedes verla en tu casa, a la hora y el día que quieras, y a lo otro tienes que ir, para mí implica una gran diferencia. La debilidad es que se trata de un producto artesanal, que cada propuesta hay que hacerla desde el inicio. No se pueden mecanizar los ensayos, ni la escenografía. Siguiendo con el ejemplo de la botella, una vez bien diseñada y fabricada, repites el proceso y siempre saldrá igual. En un espectáculo en vivo eso no puede suceder. Y esa es una debilidad y a la vez una fortaleza, por eso creo firmemente que las empresas que se dedican a la cultura deben tener una fiscalidad distinta a la de otros sectores".

Ley con fiscalidad especial para los artistas

Lo que Jesús Cimarro propone a nivel legal es que el estado promulgue "una ley de la cultura donde se incluya la fiscalidad para los artistas y las empresas culturales, porque en un año pueden ganar mucho dinero y los dos siguientes apenas obtener ingresos, y se cotiza por año. Lo lógico, sobre todo en el caso de los artistas, sería un cómputo a dos o tres años y sacar la media. Y en las empresas una fiscalidad acorde a la realidad de la situación. Se nos acusa de pedigüeños, y no son subvenciones lo que nos vendría bien, son preferibles las ventajas fiscales, sobre todo el IVA, no se entiende que España tenga el más alto de la zona euro, y pongo otro ejemplo, vamos a pensar en una obra de teatro cuya producción cuesta 200.000 euros en París y exactamente lo mismo en Madrid, las entradas 30 en París y 30 en Madrid, bien, pues la entrada en España está gravada con el 21 por ciento en Francia con el 2, 1, nada menos que 19 puntos de diferencia, lo que quiere decir que necesitamos mucho más beneficio para amortizar la misma producción. En definitiva, las empresas privadas de la cultura son sociedad civil que arriesgan, porque predecir el gusto y los sentimientos de los demás es difícil y porque no sabes si eso que estás haciendo va a gustar o no, hay mucho riesgo, no puede estar equiparado a una empresa de automóviles, que podrá vender más o menos, pero puede bajar los precios en caso de necesidad y tener salida. El teatro no es así, si no funciona una obra hay que cancelarla".

"Hace falta una ley de mecenazgo, pero no solo para las grandes corporaciones públicas sino para las privadas. Tiene que haber una ley de mecenazgo y una fiscalidad acorde al sector. Todo está inventado, hay soluciones, lo que pasa es que los políticos deben tener en su agenda la cultura, que no lo tienen".

"Yo soy presidente de la Asociación de Productores y Compañías de Teatro de toda España, que agrupa a 400 empresas del sector de las artes escénicas, estamos en Bruselas trabajando en las directivas y hay muchas leyes que se están haciendo en Bruselas y afectan a toda la zona euro y por tanto a nosotros y nuestro gobierno no está al tanto, no interviene y se aprueban normas, que no tienen nada que ver con las necesidades de los países del sur, por eso es importante que las asociaciones del sector estén implicadas en los trabajos de los gobiernos, porque ellas son las que conocen y deben reflejar la realidad. A mí me dicen que es un lobby, pues de acuerdo, llámalo como quieras. Se trata de un organismo que conoce el sector. Es cómo cuando se reúnen los sindicatos y la patronal, y cada uno expone su realidad para llegar al entente, que los trabajadores tengan unas buenas condiciones y las empresas puedan darlas, ese es el objetivo. Soy un defensor del dialogo social no solo para firmar los convenios colectivos, sino para hacer luego el seguimiento, paritariamente, y si no tenemos claro que somos dos partes de un mismo negocio, no adelantaremos nada. Tenemos que tener respeto mutuo, porque son más cosas las que nos unen, que las que nos separan".

Aprender de la crisis

La crisis ha sido la primera razón del cierre de un buen número de empresas culturales en el país, reflexiona Cimarro, pero hay que sacar la parte positiva, "las empresas tienen que estar preparadas para en la bonanza, guardar reservas y adaptarse a las situaciones difíciles, es su obligación. Hay que sacar enseñanzas de las crisis, yo creo que la crisis ha cerrado empresas que no se han reciclado, este es un sector que no tiene fórmulas empresariales y que ha cuidado poco la gestión, pongo a la misma altura el producto que la gestión, le doy la misma importancia a ambos factores, porque si no se cojea y no se puede hacer frente cuando llegan las dificultades. Cuidar la gestión y cuidar el capital humano, que es la materia prima de la cultura y la ventaja de las pequeñas empresas, que son la mayoría en el caso nuestro".

Jesús Cimarro ya se ha referido a la necesidad de una ley de mecenazgo "es un complemento a la aportación pública". Se confiesa defensor de la iniciativa pública "en su justa medida. Es fundamental que la administración favorezca a la industria cultural, es clave, se necesitan ayudas a la producción cultural, sobre todo, porque cuando se invierte bien, el retorno es mucho más de lo aportado. Eso es algo que los políticos tienen que asumir, que cuando aportan 10 retornan 1000. Y vuelvo a poner otro ejemplo que lo ilustra: El Festival de Mérida, con 30 euros de media en el precio de la entrada se generan entre 125 y 150 euros extras, entre el viaje, el hotel, la cena, las copas. Y es un balance real hecho sobe el público asistente, realizado con datos exhaustivos, datos comprobados, de donde viene la gente, hechos a partir de la tarjeta de crédito. En 2013, 10. 000 personas pagaron sus entradas con tarjeta. En total 7. 500 personas de Madrid y el resto se reparte entre todo el país. Y esto me sirve para publicitar el evento en las regiones que más visitantes aportan. Y esa es otra gran carencia de la industria cultural, que no manejan datos y para que sea fuerte tiene que basarse en datos, cuantitativo y cualitativos y en base a las cifras hacer balance y trabajar sobre ello. Sin datos no se pueden analizar resultados.

Y siguiendo con la ley, mi obsesión es que tiene que servir tanto a las grandes corporaciones como a las pequeñas. No es lo mismo financiar el Museo del Prado que a una compañía de teatro. Que se tipifique, que se reparta. No tiene mucho sentido si son los grandes los únicos beneficiados, La ley tiene que recoger la realidad cultural del país para que se útil.

El crowdfunding está poco desarrollado en España, pero lo veo bien para pequeños o micro proyectos, pero yo fundamentalmente creo en una buena ley de mecenazgo y en el apoyo de los gobiernos a la cultura".

Difícil una buena legislación para la propiedad intelectual

“No considera fácil la legislación en materia de propiedad intelectual y su compatibilidad con las nuevas tecnologías, “Está en proceso de adaptarse, pero hay muchos impedimentos, la legislación es muy variada y los países y sus sociedades muy diversos en la zona euro, no tienen nada que ver unos con otros, entonces no es sencillo dar con una legislación correcta”.

Lo mismo sucede con la piratería, “en España hay una ley que la penaliza, es normal, esa persona que hace la canción o la obra copiada, tiene sus derechos, es como si a un fontanero le quitan su trabajo, los derechos de autor hay que respetarlos, otra cosa es el camino y cuantificar cuanto, y las tecnologías deberían favorecerlo porque tienen la capacidad de detectar si existe mala praxis, si se hace juego sucio. Lo lógico sería que las leyes fueran severas. Yo no bajo películas porque considero que no es mía pero habría que buscar la forma de hacerlo de forma legal, de alguna forma que no sea gravosa, que se pueda pagar, un catalogo, algo que a ti también te conciencie, como ciudadano de la colaboración necesaria. Pero en este país es complicado ¿de dónde salió el Lazarillo de Tormes?, de aquí, de nuestra cultura, ¿qué podemos esperar?, cierto que ha parado el pirateo exagerado de los primeros tiempos pero hay que encontrar el equilibrio “.

Eso por un lado, y luego está la explotación de los derechos de autor por los grandes emporios, “tengo claro que son del autor, si luego se explotan hay que delimitarlo y ver que se lleva el autor y el que lo explota. Si está definido yo no voy a meterme en ello, porque es una profesión liberal, pero tiene que estar recogido en un documento. El autor es soberano para ver cómo debe hacerlo, decide si traspasa o si cede su obra. Hay que intentar que no sea una historia de desventaja, habría que inventar los correctivos, pero los autores deben decidir como lo hacen. Google Facebook no son cultura, hacen negocio con la cultura, hay que regularlo y yo prefiero regular que constreñir, un marco legal en el cual, tanto empresas como artistas, tengan claro lo que se pueda hacer”.

Para Cimarro el papel de las pequeñas o micro empresas culturales en el tejido empresarial español es fundamental, “son necesarias y hay que elaborar un plan nacional de apoyo. Estas empresas son necesarias, porque son la gran mayoría y son las más castigadas con la crisis, tiene que habilitarse un programa de apoyo, sino es así desaparecerán. Y sería una desgracia porque quedan nichos por cubrir. La empresa cultural está en pañales y le queda un largo recorrido pero solo si las autoridades, si la administración pone las autopistas para correr y las empresas tenemos claro que tenemos que actuar habrá un futuro esperanzador. Ha habido poca auto crítica, se ha pensado que es la administración la que tiene que subvencionarlo todo, no estoy

de acuerdo, el estado tiene un papel importante, pero las industria cultural tiene que saber manejarse, porque se corre el riesgo de estar subvencionadas y manejadas por el político. Si queremos recoger frutos tenemos que ser independientes, tener mayoría de edad y que exista una ley que regule marcando unas reglas del juego claras y transparentes, tanto de lo público como de lo privado":

Perder el miedo a "vender" el arte

Y tampoco hay educación para rentabilizar las obras por parte de los autores, "existe la sensación de que hacerlo o preocuparse por ello es deshonesto hay mucha tontería en esa actitud y hay que perder el miedo a las palabras venta y arte o teatro. No se está pervirtiendo ni traicionando nada, lo que estás es rentabilizando tu trabajo. Vivimos en una economía de mercado y hay que sacarle rendimiento, sino no tiene sentido y eso se consigue trabajando con las leyes de mercado.

Para eso hay que aprovechar los factores del entorno, los hay positivos y negativos y hablaré primero de los buenos y el primordial es que vivimos en un país en el que está por explotar toda la empresa cultural referida al turismo. Cultura y turismo deben ir de la mano.

Los factores negativos, que también los hay, los cifro sobre todo, en el papeleo, no es fácil abrir ni cerrar una empresa. Me hace gracia cuando a los políticos se les llena la boca hablando de emprendedores, tiene que haber leyes que permitan hacerlo con sencillez, no hay especialistas en la administración, ni expertos que aconsejen y guíen en el proceso, no ha sido una prioridad, es difícil legislar sobre algo que no está en la agenda. En España es muy importante que los políticos asuman que la cultura es una prioridad absoluta. Tenemos una lengua que hablan millones de personas y que no se explote eso, es un delito. La zona euro nos ha abocado a ser un país de servicios, explotémoslo, desarrollemos nuestro potencial y nuestro gran valor, que es la cultura ".

Respecto al intrusismo, denunciado en diferentes foros culturales como una lacra para el sector, Cimarro responde "intrusismo es cuando alguien no paga impuestos o defrauda. Yo llevo mal que la gente se jacte de no pagar, se hace flaco favor a la sociedad, cuando tu no pagas, otro tiene que pagar el doble, invoco por una conciencia ciudadana que no la hay". Y en cuanto a la situación actual, "esperemos que pase esta crisis y que hayamos aprendido de estos años negros y sepamos establecer los pilares de lo que debería ser la verdadera industria cultural, instaurar unos pilares conjuntos de iniciativa pública y privada. Estamos abocados a entendernos y así todo se enriquece y ofrecerá mejores resultados y otra vez me remito a un ejemplo para demostrarlo, el Festival de Teatro de Mérida cuesta dos millones y medio de euros, si no se recaudan yo pongo hasta un millón, los extremeños no van a pagar el déficit del festival y yo

sé que hay críticas a mi gestión, criticas de mercantilización del evento y lo que no se sabe es que aparte de ese millón, el superávit se queda en un 85 en el Patronato que rige el Festival, el beneficio, en el caso de que lo haya, para mi empresa es sólo del 15 por ciento. He entregado ya a la administración en el tiempo que llevo gestionándolo 1.103.000 euros, y cuando me hice cargo de él había cuatro y medio de deuda. Un festival con futuro necesita una gestión transparente, mi discurso es la viabilidad de patrimonio cultural a través de fórmulas mixtas de gestión, siempre gestión mixta para sortear la dificultades de producción, los agentes culturales tenemos que trabajar para que así sea, y en cuanto a las críticas sobre el peligro de la privatización no son ciertas, todo está claro. La empresa tiene que cobrar por su trabajo, pero no forrarse, yo todo lo que he ganado lo he invertido en cultura, en comprar teatros, en que mis trabajadores mejoren en calidad laboral".

Tratamiento diferenciado para las empresas culturales

"El papel del estado en el tratamiento a las empresas culturales debe ser diferenciado, porque hay que estudiar la idiosincrasia del sector, no todos los sectores son iguales. La labor del gobierno es detectarlo y potenciarlo, el político tiene que saber y además rodearse de especialistas para sacar decretos o leyes que favorezcan al sector".

"Muy importante para su buena marcha es que las empresas estén gestionadas por profesionales en, pero pegados al artista, trabajando conjuntamente, pactando lo que se quiere hacer. En teatro que cada uno juegue su papel, que estén claras las reglas".

El valor de lo intangible que la cultura aporta a la sociedad se puede medir también en términos económicos, "sí perfectamente, se mide en el impacto del empleo y en los ingresos que se obtienen a través de la cultura, no se hace y que hay hacerlo. Estoy preparando precisamente un libro sobre el modelo de gestión que estoy aplicando al Festival de Mérida, no hay bibliografía sobre estos temas. Me hubiera gustado en mis comienzos haber tenido una guía o un manual que me orientara y por eso escribí uno, es el único que existe y va por la cuarta edición. La bibliografía es fundamental, la gente de la cultura tiene que estar en continuo reciclaje, sino nos estancamos, es una industria viva. Mi empresa lleva funcionando 27 años con el mismo nombre y el mismo CIF, hemos superado de todo, en tanto tiempo y esa experiencia hay que valorarla, compartirla, explicar ciertas cosas, como por ejemplo que una empresa en Cataluña, similar a la mía, perciba del gobierno catalán diez veces más subvenciones que las que recibo yo de la Comunidad de Madrid y yo genero un mil por ciento más de lo que me dan, algo no funciona en el sistema, y como no funciona ocurre que no hay gente que se dedique al sector porque te abrasan a impuestos y yo tengo claro que el objetivo final de la cultura es llegar al mayor número posible de gente y para ello es necesario que el creativo se integre en el proceso industrial porque nuestro

fin no es solo económico, la idea de re invertir es muy común entre los empresarios culturales, es lo que hacemos habitualmente. El impacto del IVA ha hecho que muchas se queden sin reservas, y es una pena porque mueve indirectamente mucha gente, y muchos ingresos relacionados con el turismo, la hostelería imprentas. Una de las cosas que yo intento hacer con los premios Ceres, es limpiar y proyectar una imagen distinta de Festival de Mérida, después de haber pasado por tiempos difíciles. Más 250.000 personas ven la Gala que a nivel nacional, y 500.000 más, gracias al canal internacional de TV, todo ese público viendo la gala en un monumento maravilloso es una publicidad excelente para la región, y añado no es solo la gala, hay 20 talleres de teatro repartidos por las ciudades extremeñas. Yo argumento que la celebración de los premios Ceres no ha llegado por casualidad, esta evolución es por algo, porque la cultura es inversión, nadie va a venir a Extremadura, con 40 grados en verano sino hay un buen motivo y la función del político, es esa, motivar".

Todo eso conduce a la importancia de los datos para una buena gestión," no tenemos la información suficiente, debería haber estudios más profundos, los que existen cojean, creo que la cifra que refleja el PIB es menor a lo que la cultura mueve en la realidad, y parte de ese dinero se mueve en la economía sumergida, porque con esta crisis se ha vuelto al monte, las compañías han dejado de pagar los impuestos, es preferible pagar los sueldos que los impuestos y en muchos casos se paga en B. Es duro reconocerlo pero es la verdad".

Recomendaciones

La formación que Cimarro recomienda para aquellos que quieran embarcarse en el mundo empresarial de la cultura, "tiene que ser mezcla de técnica y humanismo, porque la cultura tiene como cualquier otra empresa la parte de gestión y además el componente artístico. Por eso es importante que realice un máster en gestión cultural como complemento.

"Hay pocas fuentes bibliográficas, ya lo he dicho, y si hablamos de los incentivos nos tenemos que conformar con las ayudas al teatro o a la danza pero no hay para la industria cultural, existe alguna en el Ministerio de Cultura, en la Dirección General de Industrias Culturales, hay partidas sobre tecnología pero no están desarrolladas, haría falta más información".

Y una última recomendación para emprendedores, "que sean conscientes que la cultura es un sector de presente y de futuro, con un enorme campo de posibilidades, con una larga perspectiva que puede hacer que el que emprenda el camino se jubile en el sector si cree en su proyecto y hace que se lo crean los demás. Y la base fundamental es cuidar la materia prima, qué, en este caso, son las personas".

2.7. Juan Antonio Jara Soria

Gestor Cultural. Formación Profesional de I y II grado, Técnico Especialista en Informática de Gestión. Cursó hasta 2º curso de Ingeniería Técnica en Informática de Gestión. Cursó estudios de Director de Actividades de Ocio y Tiempo Libre en la Escuela Oficial «Jóvenes en Libertad» obteniendo finalmente el título homologado por la Consejería de Educación y Ciencia de la Comunidad de Madrid.

Publicaciones

Anteriormente a la etapa de gestión cultural ha escrito 3 libros sobre la temática de las actividades en la Naturaleza y de Desarrollo o "Senderismo", guía donde se recogen 200 itinerarios por las 8 provincias andaluzas, publicado en 4 idiomas por la Dirección General de Turismo de la junta de Andalucía. "Andalucía en BTT", publicación donde además de incluir una serie de itinerarios en bicicleta de montaña por toda Andalucía, se incluyen perfiles detallados, esfuerzo, etc. **"Turismo y Aventura", donde se realiza un estudio de todas las actividades de bajo impacto ambiental realizadas en Andalucía a la fecha de publicación del libro. Libro publicado por la Empresa Pública Turismo Andaluz.**

En el año 2004, realiza el capítulo dedicado a la "gestión de actividades en el patrimonio" del Manual de Buenas Prácticas para la Gestión Cultural del Patrimonio Histórico publicado por la Mancomunidad de Municipios Sierra Occidental.

Ha realizado numerosas colaboraciones y artículos sobre gestión cultural en periódicos y revistas especializadas de diferente índole, tanto en periódicos locales como en la revista de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA).

Ha escrito la obra el "Martillo de Herejes", trabajo de exposición sobre la Inquisición española, con restituciones de máquinas a tamaño natural y representaciones en Cortegana, Sevilla, Castro Marim (Portugal), Portugalete (Bilbao), etc.

Creación de guiones para numerosos personajes tanto de corte histórico de diferentes épocas como contemporáneos. Así mismo ha escrito guiones para otros tipos de espectáculos como serían galas, presentaciones, entrega de premios, etc.

También ha colaborado con artículos en revistas profesionales especializadas.

Resumen de experiencias profesionales

Desde diciembre de 1989 hasta diciembre de 1996 desarrolla sus actividades profesionales como profesional libre, dado de alta como autónomo principalmente en dos regímenes: el de artista y el de organizador de ferias, congresos y similares. Su labor fundamental era como animador socio-cultural, dinamizador juvenil y gestor de actividades y programas. Entre las actividades que destacaremos están:

Crea la Asociación Juvenil Sevilla Sur, su radio y comienza las actividades culturales en el Barrio desfavorecido de las 3000 viviendas de Sevilla.

También ha participado en la fundación o en la directiva de otras asociaciones como: Grupo de Montaña los halcones, Club Orientación Sevilla, Asociación Juvenil Amigos del Campamento y otras.

Director y Monitor en campamentos juveniles, campamentos de trabajo, salidas fin de semana, raids y otras actividades como intercambios juveniles, tanto para instituciones públicas como privadas.

Monitor internacional de actividades culturales en diferentes países de la Unión Europea.

Profesor de diferentes cursos de ocio y tiempo libre para la Diputación de Sevilla y para cooperativas de ocio.

Participa en actividades de recuperación del patrimonio y puesta en valor.

Socio de la empresa de Trabajos de Altura y Alto Riesgo, Everest S.L.

Realiza varios trabajos de asesoramiento y diseño de escenografías móviles con motivo de diferentes actividades como exposiciones, salones de ocio, etc.

Coordina diferentes actos conmemorativos, galas y programas de actividades para la Junta de Andalucía, el ayuntamiento de Sevilla, etc.

Con el año 1997 nace Diávolo sociedad civil, que trabajará durante cinco años, donde colabora como socio fundador y que se dedica fundamentalmente a la organización de actividades culturales. Dicha sociedad la conforman dos socios.

Desarrollará funciones de director de actividades y destacaremos: Varios proyectos de puesta en valor del patrimonio histórico con exposiciones, teatro, animaciones y otras actividades.

Organiza numerosas actividades lúdicas tanto para ayuntamientos, diputaciones y la Junta de Andalucía como para empresas privadas como Bacardi España, White Label, etc. Fundamentalmente son actividades de ocio, tales como fiestas deportivas, fiestas de la primavera, presentaciones, etc.

Coordina montajes de exposiciones como por ejemplo para el Puerto de las Artes de Huelva o varios años en la Expojuventud de Sevilla donde coordina el stand institucional. Así mismo, asesora en la adecuación de salas expositivas y realiza algunos proyectos museísticos.

El día 31 de Agosto de 2001, se realiza el acuerdo de disolución de Diávolo S.C. con motivo del proyecto de ampliación a Diávolo Producción Cultural, S.L.L. de ensanchados fines culturales y con 4 socios trabajadores. Con Diávolo Producción Cultural, S.L.L., ha diseñado, producido y coordinado, numerosos eventos culturales que van desde obras de teatro hasta congresos sectoriales, desde actividades de corte histórico hasta actividades deportivas o artes plásticas, en la Sierra de Huelva o en Portugal, pasando por Huelva, Sevilla, Cádiz, etc.

Por enumerar ciertas actividades relevantes que desde la puesta en marcha de Diávolo Producción Cultural, S.L.L. en agosto de 2001 hasta la actualidad; han sido diseñadas, producidas o coordinadas por Juan Antonio Jara Soria, destacaríamos las siguientes:

Diseño, producción y coordinación de numerosos espectáculos infantiles, con talleres, teatro y demás.

Diseño de productos culturales de iniciativa privada como: Teatro didáctico, Exposiciones temáticas, Animación a la lectura, etc. Con producción y explotación a cargo de la empresa.

Confección de eventos culturales vinculados a la música, con diferentes grupos musicales tales como SFDK, Martirio u otros.

Dirección de eventos culturales tipo galas y/o entrega de premios incluyendo la redacción de los guiones, ensayos, etc.

Diseño y dirección de varios espectáculos para calle del tipo de pasacalles y/o teatro de calle por varias provincias andaluzas.

Participación en diferentes actividades vinculadas a los carnavales de diferentes pueblos y ciudades de las provincias de Sevilla y Huelva.

Participación activamente en las Jornadas Medievales de Cortegana dentro del equipo de coordinación, desde los servicios de su empresa durante 3 años. Realiza diferentes guiones para personajes, dirige y produce las representaciones además de coordinar las actividades de la zona del castillo. En otros municipios vinculados a actividades históricas como Almonaster, Niebla, Santa Olalla, Almodóvar, Alanís, Puebla de Sanabria, Betanzos, Palos de la Frontera y otros, de igual modo realiza actividades semejantes.

A partir de 2001 y durante cuatro años, dirige y coordina las actividades de escenificación teatral del Muelle de la Carabelas (Huelva) con motivo de las celebraciones emblemáticas del Descubrimiento, los días 15 de marzo, 3 de agosto y 12 de octubre; de cada año.

Dirige el Programa "Erica" de Educación Ambiental en 25 municipios de Huelva, Sevilla y Portugal durante 2 años.

Crea y dirige la ceremonia de presentación de la mascota de los Juegos Iberoamericanos de Atletismo Huelva 2004.

Colabora en diferentes actividades dentro del ámbito de Igualdad como por ejemplo las Feria de asociaciones del ayuntamiento de Sevilla, el encuentro provincial para la Diputación, etc. Ha dirigido el vídeo "Lola en la pared" para la Exposición "Sevilla libre de Explotación Sexual".

Dirige durante 2 años el proyecto de fomento de la lectura "El Placer de Leer" para la Diputación de Sevilla, en 60 municipios de Sevilla.

Durante 3 años, es el director para Huelva del Proyecto Lunar de fomento de empresas de base creativo cultural y coordina por un año el Proyecto Piloto Agrolunar, para la consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

En noviembre de 2009 realiza en Almería el Primer Congreso Internacional de la Gestión Cultural, con 450 participantes de 20 países y 80 ponentes.

Desde mayo de 2010 es miembro de SIERRA Centro de Arte, una instalación de arte intermedia situada en la periferia, dedicada a la investigación artística y el arte de acción. Desde 2011 coordina el programa de residencias internacionales.

En septiembre de 2010 realiza Arte para Todos en la ciudad de Sevilla, donde se crea, en una barriada desfavorecida de la ciudad, el museo de arte público más grande de Europa con más de 40 murales de gran formato, realizados por los mejores artistas mundiales.

Durante los años 2010 y 2011, lleva la secretaría internacional de la Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales poniendo en marcha la Red para la gestión cultural en Latinoamérica, Europa y África.

Entre los años 2011 y 2013 desarrolla el proyecto Arte y Reciclaje en 9 universidades andaluzas, coordinando actividades de talleres, certámenes y cursos de formación específica.

El 26 de abril e 2013, coordina en San Bartolomé de la Torre (Huelva), un evento solidario, de innovación social, y de nuevas tecnologías con 100 participantes tecnologizados y un millón de impactos en internet, denominado Social Innovation Huelva 2013.

Durante 2013 y 2014 realiza diferentes trabajos de asesoramiento, diseño y señalización de rutas culturales, turísticas y senderistas, para el Patronato de Turismo de Huelva y ayuntamientos de la provincia.

Destacaremos por su repercusión mediática “El bosque de las letras” en Santa Ana la Real.

Durante 2013, 2014 y 2015 desarrolla actividades de coordinación y organización del programa “Reciclar Arte” para las empresas Ecoembes y Ecovidrio, en colaboración con la Consejería de Medio Ambiente de Junta de Andalucía y que se celebra en 9 universidades andaluzas.

Durante los años 2013, 2014 y 2015, diseña y coordina varias actividades para visualizar la igualdad de la mujer y prevenir la violencia de género para el Ayuntamiento de Sevilla.

Otras experiencias

En la actualidad es miembro de la Asociación Andaluza de Gestores Culturales (GECA) y ha sido Vicepresidente Occidental y miembro de la junta directiva durante 9 años. También es socio fundador o asociado en: Asociación Sevilla Sur, Asociación para la cooperación cultural Espejo-Territorio y fundador en el Centro de Formación para actividades sostenibles “Serrachuela”.

Hasta 2010, su participación en congresos o jornadas profesionales se rescinde al ámbito de la animación socio-cultural y la cooperación internacional, con numerosas asistencias como coordinador de equipos, representante o dinamizador en varios países como: Alemania, Holanda, Bélgica, Inglaterra, Bielorusia, Ucrania, Italia y Portugal.

Entre 2010 y 2013, participa en números congresos y jornadas como ponente, de las que destacaremos: "Foro internacional sobre gestión cultural en el ámbito rural" celebrado en Cáceres, Mesa Redonda sobre "desarrollo y ejecución de proyectos empresariales para empresa de base tecnológica y creativo-cultural", celebrada en el CADE de Zubia (Granada), Jornadas "Les rencontres" en Lieja (Bélgica), Campus Euroamericano celebrado en Gran Canaria, Conferencia Estatal de los Sectores de la Cultura celebrada en Madrid, Transitarte de 2011 y 2012 para la cooperación cultural entre el Algarve y Andalucía en materia de cultura, Festival FORMAS de Tavira (Portugal), etc.

A partir de 2014, se centra de nuevo en reuniones de trabajo, seminarios y jornadas sobre el tema de turismo en el medio natural, desarrollo sostenible y nuevas tecnologías.

Resumen específico de experiencia en formación

En 2009 participa como docente en el curso de expertos en gestión de industrias culturales de la universidad de Jaén.

Del 2010 al 2012 participa como docente en el curso de experto universitario en gestión Cultural de la Cátedra de Creación de Empresas de la Universidad de Cádiz.

Desde 2010 realiza diferentes cursos en SIERRA centro de arte, vinculados principalmente a la gestión de actividades artísticas y en el medio natural.

Durante el 2011 y 2012 realiza numerosas actividades formativas en comunity manager y nuevas tecnologías para el proyecto lunar Huelva, de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.

En 2011 crea junto a otros compañeros, el centro de formación "Serrachuela", donde se realizan diferentes actividades formativas en el ámbito rural y sostenible.

En 2012 pone en marcha la plataforma virtual de formación deportiva para el Servicio de Deportes Agrupado de la Diputación de Huelva.

En 2012 participa como docente en el curso intensivo "Nuevos paradigmas de la gestión cultural" para técnicos de la Diputación de Almería.

En 2012 participa como docente en los curso de verano de la Universidad Internacional de Andalucía sobre "Gestión Cultural y desarrollo. Estrategias en un contexto de crisis".

En 2012 es miembro de la comisión para la creación del Grado en Gestión Cultural en las Universidades de Huelva y Córdoba.

En 2013 diseña e imparte el curso de formación informática "Presencia y ausencia en internet" de 3 jornadas de duración, para el Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial de Aracena (Huelva).

En 2013 diseña e imparte en Almería, el curso informático intensivo "de la sociedad de la información a la sociedad de la emoción" para técnicos de la Diputación de Almería.

En 2013 participa como docente en el curso de formación "Gestión cultural entre Huelva y América" organizado por la Universidad de Huelva.

En 2013 participa como docente el curso "Gestión Cultural y Desarrollo" organizado por la Universidad Internacional de Andalucía en Sevilla.

En 2013 participa como docente el curso "Historia y Gestión Cultural" organizado por la Universidad Internacional de Andalucía en Huelva.

En 2014 participa como docente en el curso de formación para técnicos de la Diputación de Huelva con el módulo "Nuevas Tecnologías aplicadas a la Gestión".

En 2014 diseña e imparte para técnicos del Ayuntamiento de Sevilla, el curso: "De la sociedad de la información a la sociedad de la emoción. Presencia y Ausencia en Internet". De 32 horas de duración.

En 2014 diseña e imparte el curso intensivo de 4 horas de duración: "Nuevas tecnologías aplicada a la gestión" para alumnos de la Universidad de Huelva.

En 2014 recibe el premio "Gerardo Rojas a la Innovación pedagógica en los Proyectos de Intercambio entre empresarios y profesores de la Universidad de Huelva".

En 2015 diseña e imparte el curso de formación informática "Videomarketing a través de Youtube", para el Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial de Aracena (Huelva).

En 2015 diseña e imparte para técnicos del Ayuntamiento de Sevilla, el curso: "Plataformas de formación on line. moodle". **De tres meses de duración y formato on line.**

Una empresa cultural es para Juan Antonio Jara aquella que está directamente involucrada en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, que son de naturaleza cultural y que están usualmente protegidas por el derecho de autor.

Identifica sus puntos fuertes en que es un tipo de empresa, "no deslocalizable y mantiene empleo en tiempos de crisis (las pequeñas y medianas, las grandes como todas las de otros sectores). Y sus debilidades en, "la baja rentabilidad, nulos programas de apoyo al sector y escasísima inversión pública si comparamos con otros sectores como el automóvil o la agricultura".

Para mejorar el sector lo primero que sugiere a nivel de estado sería, "favorecer la empleabilidad con ayudas especificas y por supuesto la reducción del IVA, pero iojo! también en servicios culturales. A nivel privado de las propias empresas: Cooperación empresarial y en el apartado sectorial o asociativo la articulación de las empresas en asociaciones".

El cierre de empresas mayoritario acontecido en los últimos años lo achaca a la crisis económica, y su consecuente reducción tanto del consumidor de cultura como de ayudas públicas. Si tuviera que quedarse con alguna de las ventajas que supone ser una empresa pequeña, las mayoritarias y casi únicas en este sector se queda con "el capital humano y el espíritu imaginativo de las mismas".

También confía en que una Ley de Mecenazgo contribuirá al afianzamiento y desarrollo del sector cultural en el país, pero no lo ve como una alternativa real a la financiación de la cultura por las administraciones, porque el estado debe seguir financiado la cultura, sobre todo aquellas actividades que son minoritarias o experimentales. Confía, como asegura, en el mecenazgo, pero con reparos "todo lo que no sea permitir que las empresas inviertan en los proyectos culturales que ellas propias decidan no funcionará. Si sólo sirve para la adquisición de Picassos no funcionará.

El crowdfunding lo aprecia como una ayuda puntual para algún proyecto concreto pero "nunca será una solución".

Pequeñas empresas, salvaguarda de la diversidad

En lo que sí hace hincapié es en el importante papel que tienen las empresas pequeñas en un mundo cada vez mas dominado por los grandes emporios culturales, su misión es "la salvaguarda de la diversidad cultural y son cada vez más necesarias frente a la homogenización de la cultura".

"Ni de lejos", dice tajante Jara, la propiedad intelectual se ha adaptado a la realidad del cambio producido por la introducción de las nuevas herramientas digitales en el sector. La propiedad intelectual está obsoleta y su afán recaudatorio no tiene límites como hemos visto. Sin embargo no es justo ni equitativo ni facilita un reparto a los que empiezan. No deben ponerse puertas a internet, el compartir es el futuro". También cree, "sin lugar a dudas "que los llamados derechos de autor están pasando de proteger a las personas que realizan la obra, a defender la explotación de esas obras por parte de los grandes complejos digitales de la cultura. Y no es confusión lo que hace que las grandes distribuidoras, las industrias de explotación de contenidos basadas en la publicación bajo licencias libres identifiquen bienes que son comunes con intereses privados "son los nuevos tiempos".

Rentabilidad y creatividad, poco compatibles

Piensa que los creadores no han sabido rentabilizar sus el valor de su obra ante las nuevas oportunidades que ofrece la red, "Nunca lo han sabido, han sido siempre otros los que los han ayudado. La rentabilidad no es caldo de cultivo donde crezca la creatividad aunque no es imposible".

Describe la oferta actual en nuestro país en cuanto al número y calidad de las empresas de suficiente, "Creo que hay bastantes pero quedan espacios para más. El problema es que son necesarias e imprescindibles para que haya creatividad e innovación pero tienen problemas de subsistencia. Para su desarrollo considera necesaria la inversión "el capital humano no puede inventar dinero", **pero considera que la sana competencia puede fomentar una oferta amplia y variada.**

Hay factores que influyen negativamente en la evolución del sector y son, "La especulación, la cultura del pelotazo, la falta de ayudas específicas, la falta de sensibilidad por el trabajo cultural y la ausencia absoluta de políticas culturales". Lo que se completa, añade con las dificultades a la hora de abrir una empresa cultural "que por otra parte son las mismas que para cualquier otra empresa en España, "que es una barbaridad de papeleo y tiempo para burócratas".

Intrusismo de las asociaciones

Opina que existe intrusismo en el sector, "Si, pero no de las empresas sino de las asociaciones. Los campos de actuación no están bien delimitados con la connivencia de las instituciones que se benefician a sabiendas para no pagar IVA, por ejemplo".

Todo ello deriva en una situación que no duda en calificar de "crítica" en estos momentos, razón por la que considera que el papel del estado en el sector debe ser "Preferente y de protección. Es un sector estratégico y cuna de la innovación".

Por lo que se refiere al papel de los creadores en la gestión de las empresas cree que "deben estar involucrados en ellas, pero no al extremo de ser un contable". Un artista "no entiende el mercado, ni el mercado al artista", pero la cultura es creación y por un lado sus procesos no deben ser industriales, y al mismo tiempo es necesario que el creativo se integre en el proceso industrial".

No es que coincida con las conclusiones del Pacto por la Cultura celebrado en Pamplona, que plantea que las empresas culturales reinviertan parte de sus beneficios en cultura, es que piensa que así se hace habitualmente, "sí, además ha sido así casi siempre, porque como no había inversión externa pues había que buscarse la vida para seguir adelante con nuevos proyectos".

Jara cree que los datos del último informe del Observatorio de la Cultura, que cifra en 3,5 el aporte del sector al PIB, "solo representan a las macro empresas "es casi seguro, las "otras" no están desglosadas en las cifras de las estadísticas, las pequeñas no se sienten identificadas en estos resultados porque faltan estudios específicos que saquen de estos datos a las empresas "reproductoras" de cultura, del tipo de editoriales o discográfica.

Recomendaciones

Por último, y como consejos prácticos, Jara cree que para un emprendedor cultural es necesaria una doble formación, humanística y técnica "y ya existe en España, Grados de Gestión Cultural, sinceramente creo que es la mejor opción en estos momentos".

En el apartado de incentivos dice conocer pocos, "algún caso como el programa de incentivos del antiguo Proyecto Lunar de la Consejería de Innovación de la Junta de Andalucía. Y las ayudas al sector son las mismas que para cualquier otro, no existe suficiente información además de que el creador no es precisamente un gran descubridor de ayudas empresariales".

No hay información clara y accesible, dice, por lo que su última y más rotunda recomendación es, "Paciencia, Perseverancia y a Perseguir tus sueños".

2.8. Pepe Zapata

Director de Comunicación del Mercat de las Flors, centro escénico ubicado en Barcelona dedicado a la danza y las artes de movimiento, desde 2009.

Anteriormente desarrolló funciones como coordinador del centro de investigación en alimentación y gastronomía Fundación Alicia —liderado por Ferran Adriá—, gestor cultural en la Universidad Pompeu Fabra y técnico comercial. Fue secretario de la Asociación de profesionales de la gestión cultural de Cataluña.

Es docente en el Máster de Administración y Dirección de Empresas [MBA] de la Universidad Pompeu Fabra y colabora habitualmente como conferenciante en diversos másters y postgrados sobre Gestión cultural. Licenciado en Filología, Máster en Gestión cultural y en Administración y Dirección de Empresas. Ha estado siempre vinculado a las artes escénicas, como actor profesional, productor y traductor.

Participa en las Experiencias Destacada con 'el Mercat de las Flors'. En Asimétrica: Pepe ha sido colaborador de Asimétrica en la I Conferencia de Marketing de las Artes.

Socio y consultor. Teknocultura
Octubre de 2014 – actualidad (10 meses) Barcelona y alrededores, España

- www.teknecultura.com
- Gestión de marketing y comunicación para proyectos culturales.
- Áreas de interés: estrategia, marketing, comunicación, desarrollo de públicos, CRM, ticketing, email marketing, marketing relacional, social media.

Director de marketing y comunicación. Mercat de les Flors
Abril de 2009-octubre de 2014 (5 años 7 meses). Lleida, 59. Barcelona

- Responsable de estrategia de marketing y comunicación, brand manager social media strategist y community manager.
- Coordinador de la estrategia de creación, desarrollo y fidelización de públicos.
- Responsable de gestión de ticketing, CRM, email marketing.
- fundraiser, responsable de patrocinio y mecenazgo áreas clave: identidad corporativa, difusión y publicidad, comunicación online y offline, RRPP, prensa.
- Miembro del equipo de Dirección.

- Director del Departamento de marketing y comunicación, equipo de 7 pax directas + 15 pax externas.

Tutor de proyectos. Barcelona Activa
2009-2013 (4 años) Barcelona

- Programa Creamedia, Barcelona Activa.
- Tutor de proyectos de creación de empresas en el sector de las industrias creativas.

Tutor y colaborador docente. Barcelona School of Management - IDEC - Universitat Pompeu Fabra.
2003-2013 (10 años Barcelona)

- Tutor y colaborador en las asignaturas "Proyecto de entorno competitivo" y "Proyecto de empresa internacional", asesorando a los alumnos sobre metodología, habilidades comunicativas y forma de realizar los proyectos y de presentarlos en público de manera eficaz y efectiva.

Ponente, conferenciante. Postgrados, másters en gestión cultural y congresos
2003-2013 (10 años)

- Ponente invitado en postgrados, màsters en gestión cultural y congresos. Áreas de interés: marketing cultural, comunicación, gestión cultural, estrategias de desarrollo de públicos, CRM, ticketing, estrategia 2.0 y social media.
- Entidades: European Comission, Diputació de Barcelona, Gobierno de Navarra, Universitat de Barcelona, Universitat Internacional de Catalunya, Universitat Ramon Llull, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Europea de Madrid, Universidad Carlos III, ESERP, La Fábrica – Centro Cultural Contemporáneo, Conferencia de Marketing de las Artes, Encuentro sobre Audiencias, Red de Teatros.

Coordinador. Fundación Alicia, alimentación y ciencia
Marzo de 2006 – marzo de 2009 (3 años 1 mes) Món Sant Benet, Sant Fruitós de Bages

- http://www.alicia.cat/es/
- Responsable de estrategia, comunicación, desarrollo de equipos y proyectos, ejecución y evaluación.
- Social media strategist y community manager.
- fundraiser, responsable de patrocinio y mecenazgo.

- Encargado de coordinar todos los elementos organizativos, tanto previos a la inauguración de la sede en Món Sant Benet, como desde su inauguración.
- Miembro del equipo de coordinación de Món Sant Benet.
- Equipo de 8 pax + 12 becarios internacionales.

Gestor cultural. Universitat Pompeu Fabra - UPF
1993-marzo de 2006 (13 años) Barcelona

- Responsable de servicios y actividades culturales, Deportivas y de ocio dirigidas a la comunidad universitaria.
- Miembro del equipo de coordinación de los campeonatos de Catalunya y de España Universitarios.
- Representante en la comisión organizadora de la Muestra de Teatro Universitario.
- Áreas clave: estrategia, planificación, difusión, ejecución y evaluación.
- Equipo de 3 pax.

Gerente y secretario del Patronato. Fundació Universitat Nova, UPF
1999-2002 (3 años) Barcelona

- Responsable del establecimiento de convenios universidad-empresa con la Universitat Pompeu Fabra.
- fundraiser, responsable de patrocinio y mecenazgo.
- Gerente de la Escuela de Idiomas de la Universitat Pompeu Fabra.
- Coordinador del proyecto de creación del Centro de Innovación Barcelona Media.
- Secretario del Patronato de la Fundación.
- Áreas clave: estrategia, planificación, difusión, ejecución y evaluación.

Técnico de promoción económica. AJuntament del Prat de Llobregat
1985-1993 (8 años) El Prat de Llobregat

- Responsable de los planes de equipamientos comerciales, promoción y formación del comercio local.
- Gestor del proyecto de modernización de los mercados locales y ambulantes.
- Coordinador de la Muestra Comercial y de Entidades de la Feria Avícola.

Pepe Zapata se decanta, al definir una empresa cultural, por la respuesta que afirma que son "aquellas que están directamente involucradas en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, que son de naturaleza cultural y que están usualmente protegidas por el derecho de autor. Poseen bajo nivel de capacidad de gestión, dado que los empresarios culturales suelen ser artistas y necesitan desarrollar una combinación entre habilidades creativas y de negocios.

Sus fortalezas son: "imaginación, creatividad, visibilidad pública de los resultados y de los procesos y sus debilidades, "debilidad estructural, excesiva dependencia de la contratación pública, falta de formación y profesionalización.

Las medidas más urgentes y necesarias para impulsar el sector deben ser estatales, según Zapata, "una relación entre cultura y educación, tratamiento fiscal, mecenazgo y patrocinio.

Capital humano y espíritu emprendedor

Los últimos datos hechos públicos avisan del alto número de empresas culturales que cerraron el año pasado. Para Zapata las razones son varias, en primer lugar, "la actual crisis económica y como consecuencia la bajada del consumo y la reducción de las ayudas públicas, pero considera también que la falta de adaptación, ausencia de reciclaje y escasa formación continua en el sector son factores detonantes en el cierre de las empresas culturales en nuestro país".

Como valores de las empresas recalca "su capital humano, su espíritu emprendedor, su espíritu competitivo, su espíritu imaginativo y la flexibilidad. Considera de vital importancia el papel de las pequeñas empresas en un mundo cada vez más dominado por emporios que abarcan todo tipo de contenidos "son muy necesarias en el sector, habrá mucha rotación y fluctuación ".En su opinión existen ahora mismo demasiadas empresas culturales, dada la situación, pero afirma que "aún quedan nichos por cubrir ". Existe competencia dentro del mercado, y esa competencia "debería servir para proporcionar una amplia y variada oferta".

Ley de mecenazgo, sí

Zapata es escueto, pero rotundo, en la necesidad de promulgación de una Ley de Mecenazgo. En su opinión contribuirá a un mayor desarrollo de las empresas culturales y confía en que pueda ser una alternativa real a la financiación, pero nunca podrá sustituir ni debe hacerlo a la financiación pública porque es al estado a quien corresponde subvencionar y mantener aquellas actividades que por sus propias características sean

minoritarias o experimentales. No obstante el mecenazgo le parece necesario e incluso imprescindible. Respecto al Crowdfunding piensa que es una aportación interesante, pero solo como ayuda puntual.

Papel de las nuevas tecnologías

La aparición de nuevas herramientas digitales, ha cambiado, no cabe duda, el concepto de propiedad intelectual, pero afirma qué, esta última no se ha adaptado a la realidad, "claramente no, y pienso que deben ser las nuevas tecnologías las que deben proporcionar las herramientas necesarias para respetar la propiedad intelectual**", algo similar ocurre con los derechos de autor, las nuevas tecnologías han irrumpido en el sector variando sensiblemente las circunstancias. En estos momentos Zapata cree que "esos derechos de autor están pasando de proteger a las personas que realizan la obra a defender la explotación de dichas obras por parte de los grandes complejos digitales de la cultura" y es que en su opinión las grandes empresas distribuidoras están contribuyendo a confundir la cultura con la industria cultural identificando bienes que son comunes con intereses privados, buscando el beneficio privado a partir de la creatividad colectiva. En ese sentido los creadores se dividen según casos y sectores entre los que no han sabido rentabilizar sus obras ante las nuevas oportunidades y los que si.**

Globalización, un factor negativo

Apunta a la "globalización", como un factor negativo para el desarrollo de un potente sector cultural y considera que las dificultades más destacables a la hora de poner en marcha una empresa es "la burocratización, los costes superfluos y la escasez de financiación e incentivos ". En cuanto al intrusismo, un hándicap remarcado desde las asociaciones que agrupan a los empresarios del sector, Zapata cree que no es un tema especialmente remarcable y que el existente es "similar a de otros ámbitos del tejido empresarial", tampoco piensa que el estado deba aplicar un tratamiento diferente a este sector.

En cuanto al papel de los creadores en la gestión, Zapata afirma "que la dirección de las empresas debe estar gestionadas por profesionales y técnicos ajenos a la creación pero con conocimiento de las peculiaridades de los procesos creativos".

En lo que se refiere a la comercialización del arte Pepe Zapata cree que "son compatibles" dos teorías aparentemente contrapuestas, una que asegura que la cultura es creativa desde el inicio y sus procesos no deben ser industriales y la que recoge que

el fin de la cultura es llegar al mayor número posible de gente y para ello es necesario que el creativo se integre en el proceso industrial.

Para Zapata, las empresas deben ser sostenibles económicamente, pero coincide con las conclusiones elaboradas en el II Pacto de la Cultura, celebrado en Pamplona en 2015 en las que se apunta la idea de que las empresas dedicadas a la cultura re inviertan parte de sus beneficios en más cultura.

Recomendaciones

Sus recomendaciones para elaborar un perfil práctico útil a un estudiante que quiera arriesgarse empresarialmente en el mundo de la cultura es que su formación inicial debe ser técnica, concretamente cita la carrera de Administración y Dirección de Empresas, completada con "un conocimiento teórico y práctico del sector "pero sobre todo, remata, "paciencia, mucha paciencia ... y ánimos".

2.9. Robert Muro

Es Máster en Gestión Cultural por la Complutense de Madrid, doctor en Historia por la Universidad del País Vasco y productor teatral. Director de ELMURO S.L., empresa de gestión cultural, y socio director de ASIMETRICA, consultora especializada en marketing cultural y audiencias. Dirige el Curso de Especialización en Producción, Gestión y Distribución de Espectáculos de Fundación Autor, del que se han celebrado ediciones en Tenerife, Bilbao, Zaragoza, Santiago de Compostela y Madrid. Dirige también el Curso Internacional de Gestión Escénica organizado por Fundación Autor y el Ministerio de Cultura. Es profesor en los másters de Gestión Cultural de la Universidad Carlos III, de Madrid, y de la Universidad de Zaragoza, y en el máster del Instituto del Teatro de Madrid-Universidad Complutense.

Realiza labores de consultoría cultural y asesoría para empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro.

Desde ELMURO S.L., ha producido veinte obras desde 1996. Entre otras la ópera "La Celestina", de Joaquín Nin-Culmell, estreno mundial, en el teatro de La Zarzuela en 2008, "Caídos del Cielo", de Paloma Pedrero, "Y Me llamo barro, sobre la vida y la obra de Miguel Hernández y "En la otra habitación" también de Paloma Pedrero.

Como productor ejecutivo trabaja desde 1996 para la Sociedad General de Autores y Editores, para la Asociación de Autores de Teatro y para el Ministerio de Cultura, entre otras instituciones, entidades para las que ha organizado los ciclos de Lecturas

Dramatizadas (catorce ediciones), el Salón del Libro Teatral (cuatro ediciones), el Día Mundial del Teatro (cinco ediciones).

Desde 2005 trabaja como consultor para Coca-Cola España empresa para la que organiza los Premios "Buero" de Teatro Joven.

Es editor de la Colección Homenaje de Fundación Autor en la que ha editado y prologado libros de Fernando Fernán-Gómez, Adolfo Marsillach, Antonio Gala y José María Rodríguez Méndez. También ha prologado o participado como editor de textos teatrales de Paloma Pedrero y Jaime Salom.

Ha publicado numerosos artículos sobre organización y gestión cultural en libros y revistas especializadas y participa habitualmente como invitado en congresos, coloquios, conferencias y mesas redondas sobre temas culturales y escénicos.

Es colaborador habitual de la revista El espectáculo teatral.

Para Robert Muro una empresa cultural es la que se incluye en aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.

El termino industria o empresa cultural es algo confuso para él, pero las encuadraría en su mayor parte en lo que denomina cuarto sector. Es decir, empresas qué, o no tienen ánimo de lucro, o es un ánimo de lucro que está por debajo de su valor social. Pero se puede vivir de esto, asegura, "Yo vivo de esto, vivo bien y viven de esta empresa nueve personas más, y me encuadro en el cuarto sector".

"No creo que exista más piratería que en otros sectores, diseño de ropa, o un chino, eso si que es verdadera piratería", dice, "yo creo que no es el sector cultural, es la creación. En el sector cultural no solo hay creación, hay gestión. ¿Intrusismo?, lo que pasa es que en momentos de crisis los niveles de cualificación se difuminan, hoy se ponen unos límites de contratación en los que un profesional duda si entrar y un aficionado aceptaría, prefiere ganar 40 euros y no cumplir convenio y el profesional dice, "¿toda la vida trabajando para esto?", pero eso es fruto de la situación no porque haya intrusismo". Para Muro la capacidad de crear no se genera por un carné, se genera "porque alguien ha hecho un recorrido en la frontera, un camino, y ha descubierto que sabe hacer ciertas cosas mejor que otras personas, pero para eso no hay que tener un carné, hay que tener el recorrido y si lo hace en un territorio neo/ aficionado ¿es intrusismo? No creo, delimitar ese recorrido es complicado. No hablamos de una carrera para ejercer la medicina, hablamos de creación".

Alta identificación con el trabajo

Al referirse a las fortalezas de la empresa cultural Robert Muro se centra de nuevo en la pertenencia al cuarto sector, "la consciencia de que estamos aportando un valor estratégico a la sociedad. La mayor parte de las empresas de este sector son conscientes de ese valor, otras no, otras quieren sacar de la sociedad dinero o rentabilidad, pero la mayor parte no, y eso nos da una posición de fuerza, la de saber que somos importantes, necesarios, que aportamos valores a la sociedad.

Otra potencia es que se trata de empresas que en realidad tienen un profundo deseo de hacer lo que están haciendo, incluso con menos rentabilidad. Yo lo denominaría alta identificación con el trabajo que se realiza, con los objetivos marcados. Se está por placer, por gusto, se disfruta".

Escaso nivel de formación

Las debilidades las centra, sobre todo, en el escaso nivel de formación profesional y en la poca estrategia empresarial. "Yo hago consultoría gratuita, tengo un programa para empresas jóvenes "face to face", se llama, por la cara, y les tengo que explicar a los alumnos que una cosa vale lo que cuesta, vale la amortización de lo que se ha invertido y vale el beneficio. La mayor parte del sector trabaja solo por cobrar su trabajo, y a veces mal. No se plantea el coste de los ensayos, la amortización del dinero invertido, y son una excepción aquella, qué, además se plantean tener beneficios, y los beneficios son imprescindibles y necesarios para seguir adelante. Un ejemplo personal, a nosotros nos robaron los ordenadores, una catástrofe, el beneficio permite que en ocho horas, después de que la policía científica se fuera, estuvieran repuestos y pudiéramos seguir trabajando. Sin beneficios no hay mejoras, ni para la empresa ni para sus empleados. Y hay más, solo puedes innovar si tienes beneficio, y eso es algo que pocos tienen presente. Y no se trata de un hecho surgido de la crisis, es en general, aunque todo se haya reducido ahora, se ha reducido la amortización, los beneficios, los salarios. Yo tengo menos beneficios que hace cinco años, sin duda".

Propuestas de mejora

La propuesta más importante de Muro para regenerar el sector es que "las leyes que lo regulen deben venir de los ministerios de Trabajo y Economía, deben ser leyes que favorezcan las empresas por proyectos, que ayuden al emprendimiento. Los jóvenes que empiezan no tienen porque que crear una sociedad limitada ni una cooperativa, sino que deberían trabajar por proyectos, mediante ese sistema pagarían menos segu-

ros sociales y tendrían ventajas impositivas. Depender del Ministerio de Economía en esta fase, y no de Cultura es fundamental, en mi opinión. Es una cuestión clave.

“En cuanto al tema impositivo y fiscal pienso que todo el sector cultural, todos, autores, gestores, todos los que generen valor económico, deben tener un tratamiento impositivo que promueva la cultura como dice la Constitución Española, no deben ser tratados igual que otros sectores. Hay cinco sectores imprescindibles salud, educación vivienda (la primera), trabajo y cultura, esos deben ser tratados, sin ninguna duda, fiscalmente de forma especial “Muro insiste en la promulgación de dos leyes necesarias: una de promoción y mejora de las condiciones de emprendimiento y otra de la fiscalidad de todas las actividades culturales y lo aclara “Las empresas por proyecto que sugiero, existen ya. En Argentina son el pan de cada día, y no solo para los que empiezan, también para artistas tan reconocidos y asentados como Norma Aleandro, si ella, por ejemplo, quiere hacer una obra de un chaval joven en cuyo talento confía, crea un proyecto con unos compromisos establecidos en plazos, fiscales, de reparto por aportaciones hechas, es sencillo y no pagan los seguros sociales ni los impuestos que pagamos en nuestro país. Aquí un chaval que quiere montar algo tiene que instaurar una sociedad limitada y esta situación fue culpa de la izquierda, y de la transición, porque consideramos que era lo normal, todo el mundo a crear empresas, nos auto metimos un gol”.

El principal reto de la empresa en estos momentos, sigue diciendo, “es la formación en conocimientos empresariales y como sector, el reto es configurar una plataforma organizativa y de objetivos. Si el sector estuviese unido por cuatro o cinco objetivos, fiscalidad, financiación, modelo empresarial, en resumen lo que podrían llamarse claves elementales de un pacto. Funcionaríamos mucho mejor “.

El sector debe sobrevivir por sï mismo

La crisis, la falta de reciclaje, la escasa formación son los factores sumatorios, que han desembocado en el cierre de muchas empresas culturales, explica Robert Muro “pero lo que ha ocurrido, más que cerrarse empresas, es que muchas han bajado de categoría. En vez de militar en primera o segunda bajamos a regional, a lo neo profesional en sentido figurado, y es horrible, porque significa que se han perdido muchos puestos de trabajo profesional, se han precarizado las relaciones laborales. Existen ahora, muchos modelos de negocio que no valen para el arte y si para el empresario, por ejemplo el micro teatro, para el empresario está bien, para el actor una ruina. El sector nunca ha sido consciente de que debe sobrevivir por sí mismo y nunca, aunque la Constitución encomienda a los poderes públicos promover la cultura, se ha hecho a conciencia, la Constitución no reconoce la cultura como un derecho, la vivienda trabajo salud educación sí, pero en mi opinión la cultura sí que es un servicio público. El problema es que

todo el sector empresarial y asociativo, no gubernamental, ha dado por sentado que las habichuelas las proporcionaba el Estado, y el estado debe promover la cultura, sí, pero las empresas tienen el deber de auto promoverla".

En ese sentido se dio el caso de que "hubo empresas no preparadas, no tenían "grasa" y cuando viene un mal viento se cogen un catarro que se convierte en pulmonía, las compañías que solo han trabajado dependiendo de subvenciones se mueren, claro que parte de la culpa es de la crisis, pero por culpa de la mala preparación. Si uno se muere de sed en el desierto es porque no lleva agua, no hay que echarle la culpa al desierto".

Arte o industria

"No existen en España grandes empresas culturales" según Muro, que es director de una, "las productoras, aparentemente poderosas, no son precisamente las que más empleados tienen, Focus tendría en torno 110. El Deseo tendrá 12 o 15 personas, pero en un momento determinado puede manejar 15 o 20 millones de euros, yo eso ni lo huelo. ¿Las empresas audiovisuales podrían ser grandes empresas?, pero ¿decir si incluimos a Telecinco en el sector?, eso no está claro".

"Yo no me opongo a ese modelo, desde mi perspectiva es mejor hablar de un modelo de industria cultural, los conceptos que debe seguir el proceso interno. Se entiende que la industria genera procesos de fabricación repetibles, desde ese punto de vista se aplicaría el termino industria cuando genera esos procesos de fabricación repetibles. El rey león es industrial, centralizan la creación, el diseño escenográfico y luego lo repiten en Buenos Aires, París, Madrid Eso es una industria, y también la edición, el disco y todo lo que acompaña al espectáculo. De eso tenemos que aprender mucho. Pero al hablar de empresas culturales yo intento no relacionarlo con esto otro porque es imposible. Focus comparado con eso es de juguete. Lo bueno de las pequeñas empresas, que son las que existen en nuestro país, es el capital humano el espíritu emprendedor, la cintura. ¿Nuestra ventaja?, la capacidad de adaptación, de improvisación. Yo trabajo con Coca Cola y creo que nos aprecian porque les resolvemos cosas que una gran empresa no sería capaz de hacer en tan poco tiempo. Competitividad, agilidad, cintura le llamo yo".

"Y luego está el papel de las pequeñas empresas para afrontar proyectos que las grandes nunca tendrán en cuenta. Es impensable que en España haya en los próximos años grandes empresas de danza porque no es rentable, lo tienen que hacer las pequeñas, ellas simplemente abordan espacios de difícil desarrollo, la danza, el títere, el circo, algunas expresiones musicales, teatro infantil son difíciles de sobrevivir sin financiación externa, porque el mercado no los valora ni los demanda suficientemente, porque no se demanda lo que se desconoce. Pero ¿considerar que hay sitio para

todos y para todo? pues no, ¿puede haber expresiones culturales que desaparezcan? sí, puede ser, ¿pasa algo? No pasa nada, si nacen otros, pero es importante saber que solo las empresas pequeñas pueden acometer la tarea de lanzar proyectos de ese tipo, que no son siempre rentables sino que están movidas por el deseo creativo de afrontar nuevas ideas".

Hay huecos, según Robert Muro para nuevas empresas culturales "son huecos fronterizos, en la innovación. Espacios como la teatralización de eventos, la puesta en valor de la gastronomía, ocio, bienes históricos culturales, patrimoniales desde el punto de vista teatral. Las empresas que se dedican a ello son de poca calidad. Y existe la competencia, no había competencia en una cosa que invente hace cinco años, "Mercaescena", con la que intenté poner en valor los objetos utilizados en grandes montajes de ópera o teatrales. El primer impulsor de eso debería ser el estado. En Radio Nacional y en la sierra de Madrid hay más de 30 contenedores con material de ópera, pero por el propio sistema la enajenación es prácticamente imposible en nuestro país su mercantilización.

Mecenazgo y crowdfunding

"Es necesaria, una ley de mecenazgo, pero yo no la llamaría así. Hay confusión, si nos juntamos ocho personas de las que usamos la cabeza para pensar, habría ocho opiniones distintas en torno al tema. Lo que hay que hacer es incentivar el consumo "Muro lo escenifica con un ejemplo personal "yo gasto mucho dinero al año en libros, discos y teatro, unos 1.800 euros y no me desgrava. Deberíamos desgravar al ciudadano que consume cultura, de 24 euros que vale una entrada en el María Guerrero, se podrían devolver dos. Desgravemos a la persona que gasta dinero en cultura, porque el mecenazgo sería para los grande ese dinero adonde iría?, ¿Al Rey León o a impulsar el teatro juvenil en los institutos?". "La ley es un marco, y depende que quien gobierne para su aplicación. Ese marco puede plantear que cada año la ley, en los presupuestos generales, se centre en unos aspectos concretos, la incentivación, por poner un caso. Esa ley podría recoger que cada año se primara una opción, por ejemplo, este año tres puntos más de desgravación a aquellos proyectos de descentralización cultural, o a los que aborden el ámbito social y cultural. La ley general, la generalización sin saber qué... ¿Es buena?, voy a decir que sí, pero no lo sabré, hasta que no lo vea. Lo que sí sé es que la ley tiene que ayudar al ciudadano, al que consume cultura. El ciudadano que se gasta el dinero en teatro, tiene que saber que su esfuerzo tiene un reconocimiento, o con una ley de mecenazgo o con una de incentivos sociales a favor de la cultura, que me parece más interesante". "El mecenazgo no debe sustituir nunca a la ayuda pública, la financiación de la cultura deber ser siempre mixta, y lo ha sido. En este país se piensa que es como el maná que cae del cielo, y no es así, la financiación de la cultura es la que procede de gente que compra, que invierte y luego El Estado,

que genera ayudas, y las ayudas pueden ser de muchos tipos, fiscales, a fondo perdido, este es el entramado de financiación de la cultura, y esto es una cosa que tenemos que aclarar, porque esa ley es un herramienta que cada gobierno debe utilizar, esa ley, se llame de financiación o mecenazgo, debería promover un mayor dinamismo en las pequeñas empresas. Otra idea: establecer un diez por ciento de beneficios fiscales para empresas de menos de diez trabajadores durante un año y ese año El Real se queda sin nada, pues bienvenido sea". "Al contrario que en otros países, en España no hay tradición de mecenazgo, pero hubo algo muy interesante, durante un tiempo el 1 por ciento de las obras publicas se destinaba a inversión cultural, ahora apenas hay Obra Pública, pero hace diez años si una empresa tenía un enorme contrato el 1 por ciento iba a inversión cultural, fue un gran impulso".

En esta línea Robert Muro opina que el crowdfunding "es aceptable, pero no es la solución, es una posibilidad más. "Creo que el crowdfunding tiene un doble valor, el de recabar un pequeño porcentaje de la financiación real, que viene de los fondos públicos de las entradas, y con la capacidad de la empresa de ingresar ese dinero, y esa capacidad tiene que ver con el patrocinio del crowdfunding, pero si las empresas fían todo a esto queda un poco corto, y solo vale para pequeños proyectos. Pero por otro lado tiene el valor de la colaboración, que suele ser pequeña, pero tiene la enorme ventaja de convertir a esas personas en copartícipes, y eso es sin duda su gran valor, es fundamental".

Propiedad intelectual y nuevas tecnologías

Respecto a las nuevas tecnologías y su papel en el control de la propiedad intelectual Robert Muro dice "que deben proporcionar las herramientas, pero no son las únicas. La propiedad intelectual en algunos casos pasa por las NNTT, en otros no". Creo que es un momento de redefinición, pero es tan complicado que la propia Sociedad General de Autores no lo tiene claro. Están enfrentados dos sectores, en un lado aquellos a los que le interesa la recaudación y no la defensa de los derechos de autor, y en otro los que velan por la recaudación y los derechos de autor. Los primeros ocho recaudadores de derechos de autor en nuestro país no son autores, ni cantantes conocidos, no, es una abuelita, a cuyo nombre han puesto los derechos, que tal y como está la situación no han sido creados para proteger la creación sino para robar, para aprovechar un agujero de la legislación, y no se trata de Google, o los grandes emporios, eso tarde o temprano se arreglará, aunque es una decisión compleja Yo pienso que hay que redefinir los derechos de autor y de la propiedad intelectual".

Muro es taxativo para responder a la pregunta de si los creadores han sabido rentabilizar sus obras ante las nuevas oportunidades que ofrecen las redes "los autores bastante tienen con crear, no veo a nadie diciéndole a Picasso, oye que no sacas dinero con lo

que haces, que no te valoras. Son los grandes museos los que deben sacar dinero de los cuadros de un pintor, los autores no tienen por qué hacerlo, ni porqué saber, pero es cierto que las sociedades que los representan no han estado a la altura".

Inversión pública

Para favorecer e incrementar el desarrollo del sector cultural "tiene que haber una legislación más favorable al emprendimiento. Una mayor inversión pública en el sector cultural. La inversión pública debe crecer en educación y cultura, estamos muy por detrás con respecto a Europa, ¿cómo revertir esta tendencia que ha estado en todos los gobiernos tanto de izquierdas como derechas? Es muy difícil, lo que el estado debe asumir es más responsabilidad. Hasta ahora se ha entendido la promoción, construyendo un teatro, dando migajas, pero promover la cultura es algo mas, es dotar de contenido esos espacios creados. Por lo que se refiere a las dificultades, nos encontramos con que el marco del mundo empresarial español es muy arcaico, montar una empresa es difícil, y si es una empresa cultural más difícil todavía, porque el territorio en el que vas a jugar tiene un nivel de rentabilidad menor y eso implica multiplicar los riesgos, un bar sabes lo que puedes esperar, los beneficios respecto a las ventas, una productora no, depende de muchos factores aleatorios, el gusto del público, de los distribuidores, del precio de las entradas, ¿cuál es la dificultad añadida?, el marco legal, todas las empresas lo tienen crudo, las pequeñas empresas más, y las empresas culturales pequeñas, peor todavía, porque su nivel de beneficio es más bajo".

El Estado, en el ámbito de la cultura, debe nutrirse de profesionales de alto nivel, se decía en la última reunión por la cultura "desfuncionarizar", eso no quiere decir exactamente que haya que eliminar a los funcionarios, muchos de los trabajadores del ministerio deben ser funcionarios, pero además debe haber un cuerpo de profesionales especializados en la tarea de evaluar el estado de la situación, las políticas culturales, las ayudas públicas el resultado de los proyectos financiados, funcionarios que sepan hacer un proyecto viable, porque el papel del estado varia, ahora es más de control de evaluación, las ayudas del ministerio deben estar supervisadas por expertos que dominen la materia y eso no sucede, yo he visto que se da ayudas a proyectos que no tiene ni viabilidad ni plan, es intolerable que una Junta ministerial otorgue 20.000 euros a un proyecto que no se sostiene, pero es que en el seno de esa comisión resulta que no había nadie que supiera leer un proyecto".

Y luego está el asunto de la gestión empresarial "aunar creación y gestión tiene algunos aspectos positivos, como es que la producción física y creativa están identificadas, pero la dificultad es que no puedes especializarte en todo, alguna de las patas estará floja, puede dedicarse a ambos aspectos si sabe de marketing de planes de viabilidad, de gestión entonces sí".

"El impacto de la cultura es público, que en los presupuestos generales del estado se dedique un 0, 7 tiene un impacto enorme, en mi opinión debería ser más, ¿cómo se mide ese impacto?, pues habría que tener una contabilidad del sector, a mi no me importaría que mis cuentas sean trasparentes si todas lo son, doy el primer paso.

Respecto a la comercialización del arte y el planteamiento abierto en la actualidad sobre si los procesos creativos deben industrializarse o no, tiene las ideas muy claras: "una cosa es hablar de cultura y otra de arte y creatividad o exhibición, esto último debe estar integrado en el modelo económico, pero no todo debe pasar por la industria, todo aporta al terreno de la economía pero no todo es industrial, todo aporta pero no todo es industria, ¿cómo industrializar una obra de teatro, un museo?, en cambio sí que hay modos de rentabilizarlos al máximo, de incrementar sus ingresos, y eso es importante, y forma parte de lo que se ha llamado industria".

Reinvertir

Nuestro entrevistado coincide con una de las conclusiones elaboradas en el II Pacto por la Cultura celebrado en 2015 que apuntaba la idea de que las empresas culturales re inviertan parte de sus beneficios en el sector; "Sí, sin ningún problema, yo lo extiendo a todas, cuando se plantea que el "cuarto sector" son aquellas empresas conscientes de su responsabilidad social, pueden ser culturales o no, pero en el ámbito cultural lo somos casi de facto, muy pocas empresas hay que llegadas a un punto no prescindan del beneficio, si es necesario, por mantener a su gente. Esto quiere decir que hay una filosofía de fondo, que todo lo que ganamos lo revertimos, Yo creo que Jesús Cimarro no se va a hacer de oro, a él lo que le mola es hacer teatro, tener beneficios, por supuesto, pero no enriquecerse. No sé si habría que hacerlo por ley, pero sí dar beneficios a los que lo hacen. Yo prefiero esas empresas a las otras, a las que siendo sociedad anónima reparten beneficios. En este momentos Teatros de canal está regido por una empresa constituida como Sociedad Anónima dependiente de Florentino Pérez, están haciendo una buena gestión, y según sus estatutos están obligados a la rentabilidad, y eso debe ser diferente a las empresas que se comprometan con la re inversión, pero el trato debe ser distinto para estas empresas que se comprometan a pertenecer "al cuarto sector", a limitar su nivel de beneficios, a la transparencia, medidas que identifican a estas empresas como aportadoras de valores sociales. Deben ser tratadas de forma diferente por revertir, no todos somos iguales, porque no es lo mismo poner un tope del 20 por ciento de ganancias y a partir de ahí re invertir, como es el caso de mi empresa, y que otros con un 35 por ciento de beneficios no re inviertan y sin embargo todas tengan el mismo trato".

"Las empresas culturales aportamos casi el 4% al PIB, sí, pero claro entra todo, no solo las artes escénicas, está también el turismo, las editoriales, pero más que el dato me

interesa saber ¿qué conclusiones se pueden sacar de esto? Creo que por una pura cuestión estratégica, la cultura debe estar por encima de los intereses de los partidos. Debe formar parte de un pacto, igual que la seguridad o el ejército. En este país tenemos unas virtudes, la lengua, nuestro entramado histórico, cuestiones que no están lo suficientemente puestas en valor. ¿Qué es lo que queremos que represente España dentro de 30 años?, o dicho de otra forma ¿debemos competir con todos y en todo? No, claramente no, La India, Brasil con fuertes en innovación tecnológica, España no, pero sí destacamos en la innovación médica, en turismo, y por supuesto en cultura, tenemos un primer puesto en el mundo en cultura, pero eso hay que transformarlo en realidad y blindarlo, y cuidarlo y deberíamos aspirar a llegar al 6 por ciento. El cuatro es mucho sí, pero con nuestro potencial es poco.

Recomendaciones

Robert es un empresario de éxito en el mundo cultural, sus sugerencias para un emprendedor que quiera iniciarse en este campo empiezan por una idea básica: "Yo recomendaría simplemente que no sea actor. Creo que la sensibilidad artística es importante, pero me parece más importante la capacidad de gestión y eso no se estudia en ninguna carrera humanista. ¿Qué es lo que habría que hacer? pues establecer un contenido curricular e incorporar en las carreras humanísticas formación y gestión. En la RESAD por poner un ejemplo, se dan menos de 200 horas de formación en gestión. Gran error, se les enseña a actuar a cantar, hacer obras, dirigirlas, pero no les enseñan a producirlas, a lanzarlas, convertirlas en mensajes, a sacar dinero de ellas. Y eso pasa en todas las escuelas que trabajan con museística, edición, no se estudia la parte económica y es necesario" El siguiente consejo que ofrece Robert Muro es: "Que hiciera un buen proyecto de viabilidad y que supeditara la ejecución a ese proyecto y a sus posibilidades reales de funcionamiento. En cuanto a que le guste especialmente la cultura desde el punto de vista del espectador, es mejor, pero no me parece fundamental, ¿qué sea un entusiasta de la cultura?, yo he tenido en mi equipo gente que de entrada no le interesaba y luego se ha empapado y se han enamorado aquí, trabajando. Yo tengo en mi empresa, un experto en comunicación un sociólogo, juristas, personal muy formado en diversos campos, si solo fichara gente con sensibilidad artística la empresa no funcionaría".

2.10. Rosina Gómez-Baeza

Socia Directora de YGB ART, sociedad de Ingeniería, Mediación y Gestión Cultural constituida en enero de 2012. Presidenta de la Asociación para el Apoyo al Emprendimiento en las Industrias Culturales y Creativas, responsable de FACTORIA CULTURAL, Vivero de Industrias Creativas, Matadero-Madrid desde abril de 2014.

Diplomada en Literatura y Filología Inglesa por la Universidad de Cambridge, Gómez-Baeza estudió Pedagogía en Londres e Historia del Arte y la Civilización Francesa en París.

Directora de Arco entre 1986 y 2006, Directora Fundadora de la 1ª. Bienal de Arte, Arquitectura y Paisaje de las Islas Canarias (2005-2006) y Presidenta del Instituto de Arte Contemporáneo (2005- 2008). Directora Fundadora de LABoral, Centro de Arte y Creación Industrial de Asturias, dedicado al estudio, investigación, producción y presentación de la obra de artistas que trabajan en el ámbito del arte, ciencia y tecnología (2006-2011). Ha sido galardonada con la Medalla de Oro al Mérito en las Bellas Artes en su edición de 2009 y distinguida con varias condecoraciones, entre otras, la Gran Cruz de Cooperación Iberoamericana; la Distinción a la Excelencia Europea de la UE; Caballero de la Orden de las Artes y de las Letras de la República Francesa; Premio a la Proyección Internacional del Ayuntamiento de Madrid y Comendadora de la Estrella de la Solidaridad Italiana, entre otros.

Para Rosina Gómez-Baeza la definición que más se acerca a su concepto de empresa cultural es la que dice que se trata de aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial "es la que mejor refleja la actividad de nuestros residentes", asegura, "así como el propósito de Factoría. Añadir que en la mayoría de los casos los bienes y servicios producidos/ofertados están protegidos por los derechos de autor".

Si existe alguna característica que las diferencie del resto es su bajo nivel de capacidad de gestión. Se refleja así, dice Rosina, una de las principales carencias de los emprendedores en las industrias culturales y creativas (ICC), es decir el desconocimiento de las herramientas de gestión. Añadir que rara vez trabajamos con artistas visuales sino con creadores, personas con capacidad creativa e innovadora en cualquiera de las disciplinas incluidas en las ICC".

Las fortalezas en las que se asienta una empresa cultural son, según Rosina, "la capacidad creativa e innovadora. Flexibilidad y rapidez en la detección de oportunidades. Permiten dar respuesta ágil a necesidades concretas. Agilidad para introducir cambios en la organización. Disposición para trabajar inter/transdisciplinariamente Organizaciones horizontales y colaborativas. Alto grado de especialización en sus respectivas áreas de conocimiento/actividad. Reflejan en ocasiones valores inéditos o inusuales. Crean empleo a partir del autoempleo.

En cuanto a sus puntos débiles los sitúa en que tienen, “Proyectos inadecuados o poco pertinentes. Definición/objetivos imprecisos e incapacidad para la transmisión de valores.

Falta de ayuda y comprensión por parte de la Administración de las necesidades reales de las microempresas. Recursos inexistentes o limitados. Carencia de interés por parte de los business angels en apoyar a muchos de los sectores no tecnológicos de las ICC. Escasa capacidad de gestión administrativa/financiera y comercial. En ocasiones falta de interés por ampliar/escalar la microempresa. Frecuentemente inconsistencia y falta de dedicación”.

Gómez-Baeza propone que unas medidas al estado para mejorar la situación del sector, pasan por determinar “una fiscalidad adecuada a la dimensión de autónomos y microempresas. Facilidad para obtener microcréditos a bajo interés y sin avales. Considerar la posibilidad de introducir sistemas de apoyo a la formación específica través de prácticas en las grandes empresas culturales. Apoyo a la creación de espacios creativos que acojan y alojen a creadores dotándoles de conocimientos y herramientas adecuados a cada proyecto. Estimular el espíritu emprendedor a partir de la escuela y en la universidad.

También las empresas tendrían un papel que desempeñar,”mejorar desarrollo de las capacidades de gestión y comunicación mediante la elaboración de un plan de empresa realista y contrastado y mantener una formación continua”.

A nivel sectorial o asociativo también hay propuestas “la unión de creadores y sus microempresas sería necesaria para fortalecer la imagen pública del sector de la economía creativa, conocer su dimensión y potencial”.

Respecto al número de empresas culturales que no consiguen mantenerse en el mercado Gómez-Baeza cree que se debe a varias razones, “la primera puede ser lo inadecuado del proyecto, es decir si el producto o servicio no satisface una necesidad o resuelve un problema. Otras razones: inadecuado plan de empresa, falta de financiación para llevar a cabo los proyectos, ineficacia o desconocimiento de las estrategias de comunicación y marketing, en ocasiones el natural desánimo ante las dificultades. Evidentemente la crisis que en muchos casos ha impedido el normal desarrollo de proyectos de interés”.

Y por último añade algunos otros motivos como son las “Propuestas/proyectos de escaso interés. Falta de definición de las propuestas y los proyectos. Escasas capacidades comerciales. Desaliento y desanimo.

Por eso para ella "La formación continua es esencial. Por dar un ejemplo se conocen insuficientemente las nuevas herramientas tecnológicas o habilidades referidas a la definición del perfil de la empresa y la transmisión de sus valores".

"Es una falacia pensar que el sector creativo está constituido por personas con espíritu emprendedor. La mayoría de los creadores trabajan en empresas, medianas o grandes. Es cuando falla el trabajo estable que muchas personas deciden emprender, probar suerte. La crisis ha provocado en gran medida la avalancha de iniciativas emprendedoras que actualmente queremos apoyar desde las distintas instancias".

Mecenazgo contra dirigismo cultural

La participación privada es necesaria, argumenta cuando se le pregunta sobre la ley de mecenazgo "entre otras razones porque evita en gran medida el dirigismo cultural. A lo largo de la historia tenemos ejemplos de mecenazgo. Es además una tendencia global que se implanta con fuerza. Es un complemento. Los Estados en Europa son la vía de acceso a la cultura, no así en EE.UU y otros países donde el ciudadano se siente más implicado en el desarrollo de su sociedad, de su país, de su ciudad y dedica tiempo y recursos muy importantes a la cultura, la educación, el bienestar social, la salud o la investigación. Sus aportaciones desfiscalizan.

Debe existir en España una ley de mecenazgo generosa y capaz de atraer a los grandes mecenas. Las administraciones del Estado o de la Comunidades están reduciendo los presupuestos asignados a la cultura de manera drástica".

En cuanto a la pregunta de si el estado debe financiar aquellas actividades culturales que por sus características son minoritarias o experimentales Gómez Baeza piensa que "Toda investigación sea social, científica o cultural debe ser apoyada por el Estado".

El crowdfunding lo ve como algo más que la simple aportación económica, "es mucho más que dinero. Conviene no hablar de crowdfunding en general y si de los diferentes tipos de crowdfunding. Existen cuatro grandes familias de aportaciones a través de crowdfunding:

a) Donaciones: no son las más importantes.

b) Pre-compra: la persona adelanta un dinero, el promotor hace con ese dinero el producto y/o servicio entregándose posteriormente.

c) Préstamo: la persona presta un dinero y lo recupera incrementando con un tipo de interés.

d) Participación en el negocio: la persona invierte en el proyecto y participa de su éxito (o no).

Es una opción más —muy interesante— para que los promotores de proyectos encuentren apoyos. Una opción muy particular porque además de financiación los promotores crean una comunidad en torno a su proyecto de la que obtienen aliento: promoción, divulgación, feedback, apoyos en especie...

El crowdfunding se extiende por todo tipo de actividades. Es versátil sectorialmente hablando. Pero no es para todo tipo de promotores, es adecuada para los que se toman muy en serio construir una comunidad en torno a sus proyecto. En este caso no es tan versátil. Community building es un nuevo oficio.

No cree que crowdfunding y empresa sean opuestos, "¿opuestos? Nunca hubiera dicho algo así. Hasta Sony ha creado una plataforma de crowdfunding para proyectos de sus empleados. Cientos de empresas en todo el mundo financian sus proyectos con alguna modalidad de crowdfunding, especialmente pre-compras, préstamos y participación. En el futuro inmediato veremos muchas más y entre ellas, a empresas grandes que no necesitan financiación, pero sí una nueva vinculación con sus públicos, sus fans, sus clientes, sus proveedores...la sociedad en general. Por eso el crowdfunding es mucho más que un asunto de financiación o de dinero.

El crecimiento futuro del crowdfunding en España es seguro.

Para consultas sobre datos y cifras **http://www.slideshare.net/twomuchrs/conclusiones-el-crowdfunding-y-los espanoles**

Es crítica con la situación de las nuevas herramientas digitales y el concepto de propiedad intelectual, "Una cita con la que estoy completamente de acuerdo:

Todavía siguen operando con impunidad en España páginas web que destruyen la industria cultural. Es claramente insuficiente la reciente reforma de la Ley de Propiedad Intelectual que pierde su ineludible utilidad en una maraña de trámites que impiden su eficacia. Aún siguen existiendo demasiados espacios desregulados. (Diario El Mundo, 5.7.15).

Las grandes empresas distribuidoras están satisfaciendo una necesidad, una demanda que crece día a día. La explotación es consecuencia de esa demanda pero debe ser controlada.

Evidentemente la ley de Propiedad Intelectual debe ser perfeccionada y su aplicación monitorizada para una completa protección del creador.

Cada vez más los creadores rentabilizan sus obras mediante las oportunidades que ofrece la red, "Son numerosos los artistas y creadores y por ende las pequeñas organizaciones o iniciativas que trabajan exclusivamente online. Sin embargo es evidente que las artes plásticas (pintura, escultura, dibujo y estampa) requieren en tantas ocasiones de la relación personal, presencial, con la obra. Esta circunstancia se da también en la música, la danza o el teatro.

Considera muy importante el papel de las pequeñas empresas "Las empresas culturales pequeñas, las aportaciones de artistas y creadores constituyen el tejido o trama que sustenta la evolución de la cultura. Por eso, añade, "Las pequeñas empresas siempre seguirán existiendo. Son el origen de las grandes pero es qué, además, son el único camino hacia la pluralidad y la diversidad de la oferta cultural". Añade además que cree que hay pocas y que aún quedan nichos por cubrir, "ya que España debe poder llegar a ser una potencia cultural comparable a otras de nuestro entorno geográfico, Reino Unido o Francia".

Hay ciertos factores del entorno que pueden favorecer el desarrollo del sector, "El fomento desde los poderes públicos, centros docentes y organismos de la administración pública así como el sector privado, empresas y fundaciones. Se debe apoyar la inversión en formación y en la producción cultural.

Los jóvenes deben saber que existe la posibilidad de emprender en el ámbito de las ICC y facilitarle medios: formación, recursos y networking. Las iniciativas que llegan a nuestro vivero están en ocasiones apenas esbozadas. Existe falta de conocimiento y formación para asegurar la sostenibilidad de estas iniciativas". Esa sería en su opinión la dificultad más destacable con la que se encontraría un emprendedor que quisiera abrir una empresa.

No piensa que exista intrusismo dentro del sector "Debido a las características, la esencia misma del sector cultural, su singularidad, el intrusismo no se produce.

Y no ve mal la situación actual, "Es un sector en pleno desarrollo con proliferación de espacios creativos que han surgido en apoyo a los emprendedores culturales". El estado, desde su punto de vista, tiene que dar un tratamiento preferente, "debido a la singularidad del sector y las actuales circunstancias por las que atraviesa nuestro país en que la cultura ha sido muy castigada por los recortes a las ayudas se debe apoyar y fomentar las empresas culturales para asegurar el trabajo de los artistas y creadores así como la pluralidad y diversidad de la oferta".

Respecto al papel de los creadores en la gestión de las empresas culturales y la disyuntiva de si deben estar gestionadas por profesionales y técnicos ajenos a la creación o si está el creador capacitado para administrar su propia obra de manera profesional o si, por último el creador debe dedicarse solo a eso, Rosina reflexiona, "No hay una sola respuesta. Depende mucho de las particularidades de cada caso pero en principio sería conveniente que profesionales de los distintos saberes convivieran en un único proyecto para asegurar su éxito y sostenibilidad".

Y en cuanto a los obstáculos que se presentan para que un artista participe y se beneficie del mercado, "en España ", responde Rosina, "es el *Droit de suite,* es decir, el Derecho a la participación en los beneficios resultantes de la venta de obras de arte contemporáneo original está contemplada en la Ley de propiedad intelectual 3/2008 de 23 de diciembre.

Hay teorías dispares en torno a si la cultura es creativa desde su inicio y los procesos no deben ser industriales o si su fin último es llegar al mayor número posible de gente y eso hace necesario que se integre en el proceso industrial y Rosina es partidaria de la segunda opción, "difícilmente la creación contemporánea se puede desligar de la aportación industrial, ya que la mayoría de los procesos de creación utilizan la tecnología u otros medios mecánicos para la producción de la obra, así como para su difusión.

Siguiendo en esta delgada línea que separaría las empresas culturales del resto surge otra duda, la de si su objetivo es única y exclusivamente económico, "De ninguna manera pero si éstas aspiran a mantenerse activas y produciendo sus obras y proyectos tendrán que buscar la sostenibilidad".

Recomendaciones

Un emprendedor de la cultura debe tener según nuestra entrevistada "conocimientos en ambas áreas, lo técnico y lo humanístico, ambos aspectos serían necesarios, pero sobre todo el estudiante ha de conocerse y valorar su capacidad creadora y de emprendimiento, saber si está en su ADN el talante emprendedor.

"Recomendaría contactar cualquiera de los muchos espacios creativos que existen en España para que le orienten y conozca las experiencias de otros emprendedores".

"Existen una veintena de espacios creativos en España. En Factoría Cultural podemos facilitar esta relación":

- www.factoriaculturalmadrid.es
- www.iniciador.com

- www.emprendedores.es/biscador
- www.actibva.com/guia de subvenciones a emprendedores.
- www.todoemprende.es

La Dirección General de Industria de la Pequeña y Mediana Empresa también facilita información.

Por último un consejo para los malos tiempos “Si tiene capacidades emprendedoras que no tenga miedo al fracaso. Del fracaso se aprende y mucho. Que siga buscando...”.

5

CONCLUSIONES (ENTREVISTAS A EXPERTOS)

1. Concepto de Empresa Cultural

Como hemos visto en el primer capítulo del libro, existen diferentes definiciones e incluso conceptos sobre los términos "Empresas Culturales" y otras acepciones relativas al tema que nos ocupa. Por ese motivo hemos consultado con los expertos entrevistados cual es su opinión mostrándoles algunas de las definiciones mas consensuadas e incluso dándole la posibilidad de ofrecer su propia versión de lo que entienden como "Empresas Culturales". La mayor parte de los consultados se inclinan por esta definición que da la Unesco (referida a industrias culturales pero perfectamente aplicables a empresas): "Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial".

En algunos casos aunque se está de acuerdo con esta descripción de la Unesco, añaden que es algo confusa y preferiría encuadrarla en lo que denominan "Cuarto sector" que define como "empresas qué, o no tienen ánimo de lucro, o es un ánimo de lucro que está por debajo de su valor social". Hay también quien prefiere dividirla en dos tipos: la consagrada básicamente a la estrategia cultural y la que se dedica únicamente a la creación. Añadiendo además que una empresa cultural es la que pone en valor un activo y lo convierte en consumible. Y por último, alguno de los expertos destaca para completar la definición que los productos (culturales) que se "vendan" o transmitan tengan un componente creativo y sean transmisibles del modo más horizontal posible.

2. Las diferencias de la Empresa Cultural

La principal diferencia entre una empresa cultural y otras pertenecientes a otros sectores es fundamentalmente su valor social, su patrimonio creativo, "lo cultural". En algunos casos se indica que precisamente ese matiz "creativo" o esa idiosincrasia de "artistas" de los trabajadores y directivos, hace que no estén profesionalizados al mismo nivel que otras empresas de sectores económicos diferentes. Aunque en la gestión propiamente dicha no debe haber muchas diferencias.

3. Fortalezas y debilidades de las Empresas Culturales

Los expertos consultados establecen dentro de la medición DAFO, que las principales FORTALEZAS son por una parte la "alta identificación con el trabajo que se realiza",

el valor para la sociedad de "lo cultural" y lo emocional. Y por supuesto su capacidad creativa y de innovación. También se destaca su capacidad de deslocalización, así como flexibilidad y rapidez en la detección de oportunidades ofreciendo respuestas ágiles a necesidades concretas.

En cuanto a las DEBILIDADES se señala como hándicap importante la falta de cualificación de los trabajadores y en algunos casos poca "estrategia empresarial". También es obvia su singularidad "artesanal" en algunos de sus productos y su dependencia (hasta ahora) de las administraciones públicas para financiarse, aunque en este caso también se dice que la inversión pública es menor en las empresas culturales. La insuficiente masa crítica también se puede considerar una de sus debilidades y la existencia de proyectos inadecuados o poco pertinentes. En algunos casos se marcan objetivos imprecisos e incapacidad para la transmisión de valores.

4. Sugerencias para mejorar el sector

Existe una opinión generalizada para mejorar el sector sobre el tratamiento impositivo y fiscal por parte del estado. Sin duda debe ser diferente debido al material con el que se trabaja. También es casi unánime pedir una mayor y necesaria profesionalización en cuanto a temas propiamente empresariales. Y en esta línea se reclama también una necesaria internacionalización (la cultura no tiene fronteras) como una de las asignaturas pendientes de las empresas culturales.

Hay que replantear y adaptar la vertiente socio-cultural y sin abandonar la parte mercantil hay que hacer llegar la parte social de nuestra actividad. También sería conveniente estimular el espíritu emprendedor a partir de la escuela y la universidad. Algún experto incluso llega a pedir que nuestras empresas dependan más del Ministerio de Economía que de Cultura.

El apoyo público al sector cultural es necesario no tanto para mejorar el sector, que también, sino para mantenerlo y protegerlo.

Es necesario avanzar, innovar y arriesgar y desde el punto de vista económico privado no siempre es rentable por lo que apoyo público se hace necesario (al igual que se hace con el sector automovilístico o la agricultura y la ganadería).

5. Ventajas de las pequeñas empresas

Como hemos visto en otros capítulos la mayor parte de nuestra empresas son pequeñas o medianas, y por eso hemos preguntado a los profesionales entrevistados sobre las ventajas de las pequeñas empresas. Y una de las mayores sin duda es su capacidad de adaptación a los nuevos retos y a los nuevos tiempos. Además de mantener la diversidad cultural sobre la creciente homogenización de la sociedad. Una diversidad posible gracias a su capital humano y su espíritu imaginativo, cualidades estas muy destacadas por todos a la hora de valorar a las pequeñas empresas culturales. Ellas son las que salvaguardan el tejido frente a las multinacionales, por su capacidad de visualizar el entorno y a la vez transformarlo.

Una empresa pequeña gracias a la globalización tecnológica puede acceder a cualquier mercado sin perder su condición de única, pequeña y diferente. Y casi todos coinciden en subrayar como uno de sus principales valores su capital humano y su enorme capacidad y tenacidad de crear e innovar constantemente. Algo fundamental para el desarrollo de cualquier empresa o proyecto empresarial.

6. Mecenazgo y Crodwfunding

Desde hace mucho tiempo se viene pidiendo desde todos los ámbitos de la cultura una ley de mecenazgo muy necesaria para aliviar el sector y ponernos a la altura de otros países. Todos los consultados coinciden la conveniencia de una Ley de Mecenazgo para el desarrollo del sector cultural y su mercado. También casi unanimidad en afirmar que el mecenazgo nunca puede sustituir ni ser una alternativa a la financiación pública ni a las ayudas estatales. Ambas tienen que coexistir para sostener una oferta de calidad. Casi todos los expertos también están de acuerdo en que en nuestro país no hay tradición de Mecenazgo como en algunos países anglosajones y por tanto costará entender y aceptar esta ley, pero insistiendo en la necesidad de tenerla cuantos antes. Una ley que tiene que favorecer fiscalmente y con otras ventajas a aquellos ciudadanos y empresas que apuestan por la cultura. Su puesta en marcha evitaría en gran medida también el dirigismo cultural.

También hemos planteado por su actualidad el tema del Crowdfunding o micromecenazgo, ya que son muchos los proyectos culturales que en nuestro país se están beneficiando de este sistema colectivo de financiación. En este caso también todos los expertos entrevistados coinciden en dos cosas: primero, que el crowdfunding debe verse como una ayuda puntual para algún proyecto concreto pero nunca como una solución para una empresa. Y segundo destacar el valor que tiene como proyecto

colaborativo y por tanto su implicación social, involucrando a los participantes en la actividad concreta para la que se solicita la ayuda. Contribuye a la democratización del impulso de proyectos culturales concretos. Hacer partícipe al ciudadano siempre beneficia a la cultura. La opinión de algún experto va mas allá afirmando que en el futuro inmediato también las grandes empresas practicaran crowdfunding, no por necesitar financiación, pero sí para vincularse con sus públicos, sus fans, sus clientes, sus proveedores y la sociedad en general.

7. Propiedad Intelectual / Derechos de Autor

Tema delicado y aún sin resolver por parte de todos los implicados. Tampoco los responsables consultados para este trabajo tienen la solución y hay como en el resto de la sociedad disparidad de opiniones. Por una parte todos tienen claro que la aparición de internet y las nuevas tecnologías con sus herramientas están facilitando el mercado cultural y la comunicación entre los consumidores, los creadores y los productores. Y en suma está contribuyendo enormemente al desarrollo de nuestras empresas culturales. Pero sin duda uno de los mayores perjudicados está siendo la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Todos coinciden en la necesidad de seguir investigando y desarrollando sistemas para aunar estos lícitos derechos intelectuales de artistas y creadores con la necesidad de facilitar y garantizar el acceso a la cultura de todos. No está resultando fácil legislar para compatibilizar ambos derechos sin perjudicar excesivamente a unos o a otros. Nuestros expertos admiten que en muchos casos esos derechos están pasando de proteger a los verdaderos autores a defender la explotación de dichas obras por parte de los grandes complejos digitales de la cultura. Y casi todos tienen claro que la tecnología y el usuario van por delante de cualquier normativa.

En algún caso se afirma tajante que este tema es un es un concepto jurídico y no un problema tecnológico, hay que legislar con la ley y hay que conciliar los derechos.

8. Empresas Culturales en España: situación. ¿El entorno favorece? ¿Es fácil abrir una empresa?

Hemos querido saber la situación actual de las Empresas Culturales en España, si hay muchas, pocas, suficientes, demasiadas. Si existe intrusismo en el sector o si están aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Y también hemos

querido conocer si el entorno en el que se mueven es favorable y si es fácil constituir hoy día una empresa cultural en nuestro país y que necesitan para un mayor desarrollo.

No hay una opinión generalizada sobre si existen muchas o pocas empresas culturales, lo importante es valorar la calidad más que la cantidad. Aunque a algunos de nuestros informantes les parezca que tal vez haya demasiadas sin embargo también piensa que son necesarias para que crezca la innovación y la creatividad, y hay nichos aún que cubrir en nuestro país, aunque algunas puedan tener problemas de subsistencia. Respecto al intrusismo en el sector, parece ser que no hay más que en otros ámbitos profesionales y algunos ponen nombre directamente: las asociaciones culturales que no pagan impuestos. Por último y más que intrusismo se le puede llamar falta de cualificación o profesionalización. Sobre las dificultades para abrir una empresa cultural todos están de acuerdo en mencionar en primer lugar a la excesiva burocratización y la alta fiscalidad a la que son sometidas. También es un problema la falta de incentivos y una política adecuada de ayudas estatales. La escasa financiación y saber convertir el activo cultural en producto de mercado, se marca también como los inconvenientes. El entorne favorece o debe favorecer a nuestras empresas culturales opinan los expertos. Factores como el idioma (500 millones de hispano hablantes) deben propiciar la cultura y sus productos, también el turismo es esencial para el desarrollo y ser un país eminentemente de servicios en Europa.

En el apartado referido a si las Empresas Culturales están aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, la mayoría opina que aún no del todo, no se le está sacando el potencial que poseen. Piensan que está costando y el proceso está siendo lento. Muchas empresas no es que no hayan sabido rentabilizar esas nuevas oportunidades, es que no han podido, porque para poder rentabilizar esas nuevas oportunidades de la tecnología hay que tener un acceso a ellas, no ser un mero usuario sino acceder a las posibilidades de implementar la cadena de valor en esas nuevas tecnologías. También es evidente que algunas disciplinas (ciertas artes plásticas, el teatro o la danza) requieren más de la relación personal y presencial que virtual en la red.

Para algunos los autores bastante tienen con crear, no sería su prioridad. Sin embargo muchos piensas que las nuevas tecnologías y la red están favorecidas las oportunidades de igualdad tecnológicamente hablando, las pequeñas empresas están tan presentes como las grandes con igualdad de oportunidades, algo que era impensable e irrealizable en el mundo analógico. Ahora cualquier pequeño museo puede ser más atractivo en las redes que un gran emporio cultural. Casi todos coinciden en destacar lo positivo de la nueva era digital para las empresas culturales, ayudando a que se genere una comunidad más amplia y competitiva.

9. El papel del estado en las Empresas Culturales

Está claro que las Empresas Culturales necesitan del estado igual que el estado se beneficia de los resultados sociales que proporcionan las empresas culturales. Por eso hemos preguntado sobre el papel que el estado debe jugar en este mercado. Absolutamente todos los consultados parten del principio de que la cultura en nuestro país es sector estratégico y foco importante de innovación para otros sectores. Por lo tanto su trato debe ser preferente y de protección continua. Su singularidad y su hecho diferencial obligan al estado a poseer una sensibilidad especial con las empresas culturales, no tanto de protección a la empresa, sino al público y a sus productos muchas veces intangibles. Para ello se exigen también una mayor transparencia y coordinación entre las diferentes administraciones públicas.

Conviene también identificar y clasificar correctamente a las empresas del ámbito de la cultura con una regulación adecuada y específica para este sector. Los resultados de las empresas culturales revierten en la sociedad y esto hay que tenerlo en cuenta desde las leyes públicas de ayudas con incentivos a la competitividad, la renovación y el reciclaje. También se sugiere favorecer a aquellos ciudadanos con menor poder adquisitivo con el fin de que puedan también acceder a la cultura como bien común.

10. Creadores vs gestores

¿Debe o puede el creador ser también gestor de una empresa cultural? Una pregunta muy apropiada para un sector en el dominan las microempresas y en el que muchas veces son los artistas o creadores sus propios productores o vendedores de sus obras. Sobre esta cuestión entre nuestros entrevistados hay una lógica disparidad de criterios, llegando incluso algunos a afirmar que no tienen clara la respuesta. Si coinciden muchos en afirmar que es necesario que una empresa esté gestionada por profesionales con conocimientos del mercado. En algunos casos coinciden en que los propios artistas también están capacitados para ello y en otros afirman que bastante tiene ya los creadores en crear como para encima dedicarse al mercado. Si es necesario que el artista conozca, al menos en parte la gestión empresarial, que se integre en el proceso industrial, porque el artista no debe estar aislado de la sociedad en la que vive y produce. Por el contrario otros piensan que la dirección de empresas debe estar gestionadas solo por profesionales y técnicos ajenos a la creación aunque con conocimientos básicos de los procesos creativos.

Coincidiendo en parte con esto último algunos son de la opinión de que deben ser las empresas las que tienen que adaptarse a los tiempos, no el creador, si fuera el artista

el que tuviera que hacerlo todo llegaríamos a una precarización extrema del arte. Hay que darle medios al artista para que lo pueda ser. Hay que piensa que difícilmente la creación contemporánea se puede desligar de la aportación industrial. Profesionales preguntados opinan incluso que el hecho de que hay aún mucho amateur en la gestión de las empresas culturales se debe precisamente a la estrecha vinculación con los creadores. Y por necesidad tienen que autoproducirse y podrán ser muy buenos creadores pero pésimos gestores. Para dirigir una empresa se necesita alguien que sepa de empresa, aunque son muchos los que opinan que si el sector es cultural tendrá que saber también de cultura para poder realizar bien su trabajo. Aunque en algún caso también piensa todo lo contrario, no es necesario saber cultura para venderla bien.

En cualquier caso si se aconseja que ambos, gestores y creadores, trabajen pegados, los resultados serán mucho mejores para todos. En opinión de alguno de nuestros profesionales consultados es importante también que los creadores sean conscientes de a dónde quieren llegar o sea que incluirlos en el proceso pero con matices, no tanto como que haya que llegar a la mayor cantidad de público posible, sino que se llegue a quien se quiere llegar.

11. El artista y el mercado / Comercialización de la Cultura

Muy relacionado con el apartado anterior hemos planteado la relación del artista con el mercado y comercialización de la cultura, el valor del arte. Y aquí surge una eterna disyuntiva que en todos los foros causa cierta controversia: la cultura y sus procesos industriales. Todos están de acuerdo en que el objetivo de la cultura y sus productos es que llegue al mayor número de gente posible. Pero no todos coinciden en que todo pase por un mismo proceso industrial.

La peculiaridad de la creación exige mecanismo y herramientas diferentes para hacerlo llegar al consumidor o espectador. Algunos de nuestros expertos coinciden en asegurar que el fin de la cultura es llegar al mayor número posible de gente y para ello es necesario que el creativo se integre en el proceso industrial. El objetivo de una empresa es económico, y para que esta sobreviva debe tener buena cuenta de resultados, no es el único objetivo de una empresa cultural, pero es el principal. Sin embargo otros piensan que no todo debe pasar por la industria, todo aporta al terreno de la economía pero no todo es industrial ¿cómo industrializar una obra de teatro, un museo?

Para un sector lo importante es que se reconozca el trabajo de los creadores y se respeten sus derechos. Reconociendo que uno de los problemas de la mayor parte de los subsectores es la distribución. Hay veces que se logra la producción pero el acceso al público se convierte en cuello de botella.

12. El valor de la cultura / ¿El objetivo de las Empresas Culturales debe ser solo económico? ¿Deben reinvertir en cultura?

Hay una cuestión que se lleva planteando desde hace mucho tiempo y que no es otro que como hacer tangible el valor de la cultura. Sobre este tema la opinión como era de esperar es variada y en algunos casos muy diferente. Algunos piensan que efectivamente se puede medir pero no tenemos aún las herramientas fiables necesarias ni los profesionales adecuados para lleva a cabo tal misión.

Aunque otros encuestados si creen que existen ya esas herramientas para medir el valor intangible del arte o de la creación en términos económicos. Así se enumeran factores como el impacto del empleo, o indicadores como la cifra de negocios de las empresas del sector, la cifra de consumo en cultura, y el nivel medio de ingresos de los artistas, creadores e intérpretes. Datos que valdrían para calcular realmente el impacto económico de la cultura. La Cuenta Satélite que utiliza anualmente el Ministerio de Cultura español se nutre de algunos de estos números. Pero también son muchos los que piensan que el valor de la cultura es sobretodo social, y ahí es más más difícil de medirlo. En este caso deben ser los ciudadanos los que deben hacerlo.

Entre las conclusiones elaboradas en el Pacto de la Cultura 2015, destaca una que afecta a las empresas culturales sobre la necesidad (obligación) de que estas reinviertan parte de sus beneficios en la propia cultura. Hemos preguntado sobre esta cuestión a nuestros invitados y aunque la mayoría están de acuerdo con esta resolución porque así se contribuye a la mejora de la calidad de vida y al desarrollo sostenible, existen algunos matices.

Algunos por ejemplo creen que eso solo debe valer para las entidades sin ánimo de lucro porque el criterio empresarial lo debe de marcar la propia empresa. Otros opinan que siempre y cuando esa reinversión estuviese acompañada de los beneficios fiscales que tienen las empresas de otros sectores y por último alguien señala que un criterio acertado a seguir podría ser que lo hicieran solo aquellas empresas culturales que reciben ayudas públicas, aunque eso podría implicar también el otro lado de la moneda que las empresas solo reinviertan para beneficiarse de las ayudas.

13. Constituir una Empresa Cultural. Formación adecuada. Incentivos. Ayudas. Información. Consejos

Para terminar estas conclusiones hemos pedido a nuestros entrevistados que nos den una serie de consejos basados si puede ser en experiencias, sobre qué hacer para constituir una empresa, las ayudas a las que acogerse, la formación académica más necesaria y conveniente para ser empresario cultural y un último y personal consejo a aquellos emprendedores que estén interesados en fundar una empresa cultural.

Empezamos por la recomendación sobre que estudios o formación académica debe realizar. Todos se decantan por aconsejar una formación tanto humanística como técnica. Deben conocer el mundo de la cultura pero también el de la empresa. Algunos van más allá nombrando carreras específicas como Administración y Dirección de Empresas, e incluso Derecho, porque puede hacer falta. Evidentemente la realización másteres es también una recomendación casi unánime y por supuesto grados en Gestión Cultural.

Se recomienda también formación tecnológica y científica y tener una base sólida en la disciplina a la que se quiera dedicar, teatro cine, arte, etc. Aunque uno de nuestros expertos aconseja simplemente estudiar para actor, cree más importante la capacidad de gestión. Y hay una última recomendación en cuanto a la formación: no montar una empresa si se ha acabado recientemente con la formación académica, es preferible tener alguna base laboral y experiencia.

En torno a la información que existe para asesor sobre empresas culturales, muchos desconocen que existan y los que si saben recomiendan por ejemplo, las Asociaciones de Gestores Culturales, La Dirección General de Industria y de la PYME, Icades autónomos, Ley de Emprendedores", Cámaras de Comercio y escuelas de negocios como la EOI.

En cuanto a incentivos y ayudas puntuales, la mayoría vienen de Europa que muchas veces obligan a crear redes artificiales. Las que existen en España son estructurales, más para financiar proyectos puntuales que para crear un tejido empresarial. Es un déficit importante, no hay ayudas que impulsen la generación de empresas, o no las hay o a lo mejor lo que no hay es suficiente información. Sí existen algunas líneas de ayudas como las de incentivos de las comunidades autónomas, las otorgadas al crecimiento y consolidación de las empresas existentes o proyectos promovidos por empresas establecidas en las CCAA, las de creación de empresas y crecimiento empresarial para proyectos altamente generadores de empleo, las ayudas del Ministerio de Cultura en la Dirección General de Industrias Culturales.

Y para acabar estos son algunos de los consejos puntuales que nuestros expertos consultados han dado a los emprendedores culturales:

- "Qué sean conscientes que la cultura es un sector de presente y de futuro con un enorme campo de posibilidades, con un futuro largo que puede hacer que se jubile en el sector si cree en su proyecto y hace que se lo crean los demás y en el que como base fundamental hay que hay cuidar la materia prima que, en este caso son las personas".

- "Paciencia, Perseverancia y a Perseguir tus sueños".

- "Paciencia, mucha paciencia ... y ánimos".

- "Qué definan su proyecto y lo diferencien de los de la competencia, presentándolo de un modo atractivo. No puede haber cien empresas ofreciendo cosas similares, hay que diferenciarse de los demás, buscar la originalidad, y algo muy importante en estos tiempos, ya no es necesario establecerse físicamente en Madrid o Barcelona".

- "Qué aprenda lo mejor posible cómo funcionan las hojas de cálculo".

- "Qué haga un buen proyecto de viabilidad y que supedite la ejecución a ese proyecto y a sus posibilidades reales de funcionamiento".

- "Qué se forme y se informe, que estudie la competencia y el mercado, que piense que es lo más original que puede aportar y valore su experiencia".

- "Qué tenga claro el producto, y luego que se lance a la aventura. Una idea innovadora no lo es hasta que no se plasma, es más fácil de lo que parece, no se necesita tanto dinero y una vez que te has puesto en marcha hay que ir a foros y trabajar y esforzarse".

- "Si tiene capacidades emprendedoras que no tenga miedo al fracaso. Del fracaso se aprende y mucho. Que siga buscando..."

6

BIBLIOGRAFÍA. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. AUTORES CITADOS. ORGANISMOS. ENLACES DE INTERÉS

Unión de Asociaciones Empresariales de la Industria Cultural Española.

European Commission (2010). Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries. COM (2010)183. Brussels: European Commission.

Foro Internacional de las Artes Escénicas las Artes Escénicas en España. Febrero 2010. Bilbao.

An International Comparative Quick Scan of National policies for Creative Industries. Erik Braun y Mariangela Lavanga (2007).

Libro Verde «Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas» COM (2010).

Las industrias culturales y creativas. Un sector clave de la Nueva Economía Fundación Ideas.

Como cambiar el Mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas David Bornstein.

Department for Culture Media and Sports.

JA Rubio Arostegui.

RocaSalvatella.

Joan Subirats.

David Weinberger.

David Throsby.

Jean-Paul Lafrance.

Paul Mockapetris.

FICOD.

DEV.

Carlos Iglesias.

AEVI.

César Miralles.

Jesús Alcoba González.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Remedios Zafra.

Karen Blixen.

DosDoce.

CEDRO.

Tim Schafer.

NMC Horizon Report.

Markets And Markets.

Juan Carlos Lozano.

Platón.

Electronic Entertainment Expo (E3).

European Statistical System Network on Culture 2012.

Fundación Contemporánea. Observatorio de la Cultura.

ENISA.

Asociación Española de Empresas Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento.

Subdirección General de Promoción de Industrias Culturales y Mecenazgo.

Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.

Secretaría de Estado de Cultura.

CEOs.

Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Ametic.

FTI.

Joseph Alois Schumpeter.

Marshall McLuhan.

Alvin Toffler.

Juan Varela.

Econtult.

Karakas y Manisaligil.

Router.

Pew Research Pew.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

Justin O´CONNOR.

UNESCO.

Sacem.

Libro Verde de la Industrias Culturales y Creativas. Debate teórico desde la perspectiva europea. Gobierno Vasco. http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_argit_sormen_industri_2013/es_def/adjuntos/industrias_culturales_creativas_2013.pdf

La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. Max Horkheimer y Theodor Adorno. http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/adorno_horkheimer.pdf

Industrias de la Creatividad. Sectores de la nueva economía. EOI. http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-45653/sectores-de-la-nueva-economia-2020-industrias-de-la-creatividad

Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España. http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/ehc/2010-2011/presentacion.html

Turismo cultural. EOI. http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80090/EOI_TurismoCultural_2013.pdf

Cuenta satélite de la cultura en España. http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/csce/portada.html

Instituto Nacional de Estadística. http://www.ine.es

Comisión Europea http://ec.europa.eu

II Conferencia de la Cultura. http://www.feagc.com/index.php/ii-conferencia-de-la-cultura

Pacto por la cultura 2015. http://www.feagc.com/index.php/pacto-por-la-cultura

Asociación Española de Empresas Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento. http://www.dev.org.es

Importancia industria cultural. http://www.repensadores.es/2013/11/por-que-es-tan-importante-la-industria-cultural-y-creativa-para-cualquier-pais/

Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales. http://www.feagc.com/

Anuario estadísticas culturales. http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2014/Anuario_de_estadisticas_culturales_2014.pdf

Las Industrias culturales y creativas. Un sector clave de la nueva economía. http://www.kulturklik.euskadi.net/wp-content/uploads/2012/06/publicacion1.pdf

Industrias culturales en España en los últimos diez años. http://eprints.ucm.es/25946/1/Industrias%20culturales%20en%20Espa%C3%B1a%20en%20los%20%C3%BAltimos%20diez%20a%C3%B1os_Asun%20Bern%C3%A1rdez..pdf

La Pequeña Industria Cultural. En torno a microempresas. https://economiaycultura.wordpress.com/2014/12/22/la-pequena-industria-cultural-en-torno-a-microempresas-autoempleo-emprendimiento-y-contradicciones/

Asociación Española de Crowdfunding. http://web.spaincrowdfunding.org

Las industrias culturales a debate. http://blogs.elpais.com/alternativas/2012/11/las-industrias-culturales-a-debate.html

Las industrias culturales en la era digital. http://www.falternativas.org/en/la-fundacion/documentos/libros-e-informes/hacia-un-nuevo-sistema-mundial-de-comunicacion-las-industrias-culturales-en-la-era-digital

Redes sociales en industrias culturales. http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/389/M%C2%AA%20de%20los%20Reyes%20Gonz%C3%A1lez.pdf

Industria cultural. http://www.macba.cat/uploads/publicacions/ideas_recibidas/Angela%20McRobbie.pdf

La tragedia del copyright. http://www.viruseditorial.net/pdf/la_tragedia_del_copyright-baja.pdf

Comunicación y cultura en la era digital. https://books.google.es/books?id=ZTIlBQAAQBAJ&pg=PA308&lpg=PA308&dq=industrias+culturales+espa%C3%B1a+fortalezas+y+debilidades&source=bl&ots=EKtxSsXGNz&sig=iwQSwcyukl2zQJ-OQvj7NfmpRv0&hl=es&sa=X&ei=xZX9VJ-EBcv9UMO0gsgJ&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=industrias%20culturales%20espa%C3%B1a%20fortalezas%20y%20debilidades&f=false

Plan de fomento a las industrias culturales 2015. http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/industriasculturales/plan-fomento-iccs2015.pdf

Resolución Europea Industrias Culturales 2012. http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/6761/1/ue_resol_7_dic_2012.pdf

Cultura digital. Rocasalvatella. http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf

La economía naranja/ la economía creativa. http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja%3a%20Una%20oportunidad%20infinita.pdf?sequence=4

El tratamiento de las industrias culturales emergentes en la prensa española: El caso de los videojuegos. http://www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/actas/22milena.pdf

Las industrias creativas en España: una PanoráMica. http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/2012/5/09_BOIX.pdf

Las industrias culturales y creativas en España. Universidad Autónoma de Madrid. http://www.uam.es/docencia/degin/catedra/documentos/13_Las%20industrias%20culturales%20y%20creativas%20en%20Espana.pdf

Anuario AC/E de cultura digital. http://www.fomecc.org/recursos/69.pdf

Informe contenidos digitales. AMETIC. http://ametic.es/es/publicaciones?title=&page=2

Industrias culturales en el entorno digital. http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer22-06-fernandez.pdf

Políticas de apoyo a las empresas culturales en España. http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316762762_bgc18-RLDavilaAVillarroya.pdf

ANAGAM. Asociación Nacional de Gamificación & Marketing Digital. http://asociaciongamificacion.com

Anuario de empresas culturales. http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2014/graficos/Empresas_culturales_2014_graficos.pdf

Gartner. http://www.gartner.com/technology/home.jsp

La Industria de los videojuegos en español. http://www.españolalternativaglobal.com/la-industria-de-los-videojuegos-aprendemos-y-jugamos-en-espanol/

La nueva era digital: balance y tendencias. http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/NMEROSANTERIORES/Nmeros80100/DetalleAnteriores_101TELOS_PRESENTACION/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2015061812450001&activo=6.do

La Cultura como factor de innovación económica y social. http://www.uv.es/soste/pdfs/Sostenuto_Volume1_CAST.pdf

Anuario SGAE. Nuevas tecnologías. http://www.anuariossgae.com/anuario2014/home.html

La "gamification" y las empresas españolas. http://www.nubit.es/la-gamification-conquista-las-empresas-espanolas/#

Tecnologías emergentes. http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-ES.pdf

Beneficios de aplicar gamification. http://durandcomunicaciones.blogspot.com.es/2012/09/7-beneficios-de-aplicar-gamification.html

El decálogo de Tim Schafer. Videojuegos. http://www.rtve.es/noticias/20140626/decalogo-tim-schafer-para-ser-buen-creador-videojuegos/961540.shtml

Lo digital no es software, es una forma de pensar. http://www.territoriocreativo.es/etc/2015/01/lo-digital-no-es-software-es-una-forma-de-pensar.html

Somos digitales. Informe. http://ametic.es/sites/default/files//EstudioCompleto_DEFINITIVO.pdf

Informe contenidos digitales. http://es.scribd.com/doc/208203754/130214-informe-contenidos-digitales#scribd

El estado de la cultura en España. La salida digital. Alternativas. http://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones_archivos/b4755be9028acf67416ab6d2abf34d46.pdf

Estudiar diseño y desarrollo de videojuegos. http://yaq.es/carreras-universitarias/ingenieria-y-arquitectura/diseno-y-desarrollo-videojuegos

A Manifesto for the Creative Economy. http://www.nesta.org.uk/publications/manifesto-creative-economy

Competencias digitales para el éxito profesional. http://www.rocasalvatella.com/es/8-competencias-digitales-para-el-exito-profesional

DIRCE. http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase

Design Thinking. http://www.emotools.com/media/upload/files/Pensamiento_de_diseno.pdf

Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017. http://ametic.es/sites/default/files//pafet_vii_perfiles_profesionales_cd_fti-rooter_1.pdf

Fortalezas y debilidades industrias culturales España. Telos. http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp@idarticulo=10&rev=53.htm

Industrias culturales, innovación y desarrollo.

Cornelia Dümckeo. Cultur Concepts. http://www.oei.es/euroamericano/ponencias_mercado_industriasmovimiento.php

Programas europeos para el fomento de las industrias culturales y creativas. http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/becas-ayudas-y-subvenciones/becas/d9-2011/2013_11BecasCulturex_REPER.pdf

Vinci. Vouchers In Creative Industries - Vales en Industrias Creativas. http://www.eciaplatform.eu/project/vinci/

Enrique Morales Corral.

El reconocimiento institucional español de los videojuegos como industria cultural: Propuestas para crear industria. http://www.derecom.com/numeros/articulo0211.html

Industrias culturales. Barcelona Treball. Informe sectorial. http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_Sectorial_Cultura_Ind_2013_cast_tcm24-11231.pdf

VI Foro de Industrias Culturales. Fundación Santillana. http://www.foroindustriasculturales.org

Internacionalización de las Industrias Culturales y Creativas Españolas. Fundación Alternativas. http://www.fundacionalternativas.org/actividades/otros/presentacion-a-los-medios-del-informe-la-internacionalizacion-de-las-industrias-culturales-y-creativas-espanolas

Informe sobre la situación de las industrias culturales del sector del libro, artes escénicas y audiovisual. Consell Valenciá de Cultura. http://cvc.gva.es/archivos/Informe_Industria_Cultural.pdf

Los videojuegos en la industria mediática.

Dr. Enrique Morales Corral U-Tad Universidad Camilo José Cela. http://www.revista-latinacs.org/14SLCS/2014_actas/091_Morales.pdf

Nuevos modelos de negocio en la era digital. http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3924/nuevos-modelos-de-negocio-en-la-era-digital/

Nuevos modelos de negocio culturales en internet. http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201503/anuario_ace_de_cultura_digital_2015.pdf

Jaron Rowan. Reflexiones acerca del devenir de las políticas culturales tras la crisis. http://www.articaonline.com/2014/09/jaron-rowan-la-cultura-como-problema-encirc14/

Roberto Gómez de la Iglesia. Gestión creativa: ciudades y organizaciones creativas. file:///Volumes/VERBATIM%20HD/EECC%20LIBRO%20ELISA/2014%20modelos%20ayudas%20empresas%20cultruales%20Gestión%20creativa%20%20ciudades%20y%20organizaciones%20creativas%20•%20Manual%20Atalaya%20de%20apoyo%20a%20la%20gestión%20cultural.html

Jesús Andreu. El valor de las industrias culturales. http://www.huffingtonpost.es/jesus-andreu/el-valor-de-las-industria_b_5976788.html

La cultura es el tercer sector con más empleo directo de Europa (Ernest & Yung). http://www.europacreativaeuskadi.eu/es/comunicacion/noticias-la-cultura-es-el-tercer-sector-con-mas-empleo-directo-de-europa/20-1-105-03-0/

La industria cultural, a la búsqueda de financiación. http://cincodias.com/cincodias/2014/05/23/empresas/1400863559_064286.html

En España hay una Industria que goza de buena salud ¡Y es cultural! http://lacuevadelrio.es/en-espana-hay-una-industria-que-goza-de-buena-salud-y-es-cultural/

El libro blanco de los video juegos. http://www.dev.org.es/images/stories/docs/Libro-BlancoDEV%20alta_compr.pdf

gestión cultural

oportunidades y yacimientos de empleo

El mundo de la producción y gestión cultural es multidimensional, y abarca desde la gestión del patrimonio a la producción de videojuegos. En el caso de España, esta actividad resulta especialmente relevante debido a la importancia de nuestro patrimonio cultural y artístico.

Además, la producción cultural no requiere de grandes inversiones, ni es intensiva en energía ni materias primas, y tiene un efecto positivo en la formación y la cultura de la población en general. Es por ello que resulta especialmente importante identificar nuevas oportunidades de negocio y yacimientos de empleo relacionados con la puesta en valor del patrimonio y con las nuevas oportunidades y acceso a mayores mercados propiciados por la tecnología.

economía y desarrollo

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO · EOI Escuela de organización industrial

www.eoi.es

EOI MADRID
Avda. Gregorio del Amo, 6
Ciudad Universitaria
28040 Madrid
informacion@eoi.es

EOI ANDALUCÍA
Leonardo da Vinci, 12
Isla de la Cartuja
41092 Sevilla
infoandalucia@eoi.es

EOI MEDITERRÁNEO
Presidente Lázaro Cárdenas del Río,
esquina C/Cauce
Polígono Carrús
03206 Elche (Alicante)
eoimediterraneo@eoi.es

con la cofinanciación de

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

"El FSE invierte en tu futuro"