



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**La transformación digital en las empresas de gestión cultural en
España**

Autora:

María Fragoso Mora

Directora:

Dra. Margarita Cabrera Méndez

Enero, 2024

**DOCTORADO EN INDUSTRIAS DE LA COMUNICACIÓN Y
CULTURALES**

Resumen

La incursión de los procesos de digitalización y las tecnologías emergentes están presentes en la mayoría de los sectores productivos de la sociedad y el sector cultural no es ajeno a la evolución de las estrategias de transformación digital. Por ello, esta investigación tiene como objetivo el análisis de la aplicación de la transformación digital en las empresas de gestión cultural en España como forma de mejorar sus condiciones y para impulsar su innovación. Todo esto considerando que las empresas con el giro de gestión cultural se dedican al desarrollo, ejecución y evaluación de proyectos transversales a todos los subsectores de las industrias culturales y creativas. La metodología consistió en: 1) una revisión documental del estado del arte de las estrategias digitales, 2) un mapeo de las empresas activas de gestión cultural en España y 3) la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, entrevistas a profundidad y una encuesta dirigida a profesionales y especialistas del sector. Los resultados permitieron aterrizar la definición de empresas de gestión cultural, las buenas prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital y la percepción de mejora en las entidades.

Palabra clave

digitalización, tecnología, cultura, transformación digital, empresas, empresas culturales, gestión cultural, España

Abstract

The incursion of digitalization processes and emerging technologies are present in most of the productive sectors of society and the cultural sector is no stranger to the evolution of digital transformation strategies. Therefore, this research aims to analyze the application of digital transformation in cultural management companies in Spain as a way to improve their conditions and to boost their innovation. All this, considering that cultural management companies are dedicated to the development, implementation and evaluation of cross-cutting projects in all subsectors of the cultural and creative industries. The methodology consisted of: 1) a documentary review of the state of the art of digital strategies, 2) a mapping of active cultural management companies in Spain and 3) the application of two data collection instruments, in-depth interviews and a survey of professionals and specialists in the sector. The objectives allowed to ground the definition of cultural management companies, good practices in the implementation of digital transformation strategies and the perception of improvement in the entities.

Keyword

digitalization, technology, culture, digital transformation, companies, cultural companies, cultural management, Spain.

Resum

La incursió dels processos de digitalització i les tecnologies emergents estan presents en la majoria dels sectors productius de la societat i el sector cultural no és alié a l'evolució de les estratègies de transformació digital. Per això, està investigació té com a objectiu l'anàlisi de l'aplicació de la transformació digital en les empreses de gestió cultural a Espanya com a manera de millorar les seues condicions i per a impulsar la seua innovació. Tot això considerant que les empreses amb el gir de gestió cultural es dediquen al desenvolupament, execució i avaluació de projectes transversals a tots els subsectors de les indústries culturals i creatives. La metodologia va consistir en: 1) una revisió documental de l'estat de l'art de les estratègies digitals, 2) un mapatge de les empreses actives de gestió cultural a Espanya i 3) l'aplicació de dos instruments de recollida de dades, entrevistes a profunditat i una enquesta dirigida a professionals i especialistes del sector. Els resultats van permetre aterrar la definició d'empreses de gestió cultural, les bones pràctiques en la implementació d'estratègies de transformació digital i la percepció de millora en les entitats.

Paraules clau

digitalització, tecnologia, cultura, transformació digital, empreses, empreses culturals, gestió cultural, Espanya

Índice

Capítulo 1: Introducción	11
Planteamiento de la investigación	11
Justificación y relevancia del estudio	13
Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Hipótesis	18
Preguntas de investigación.....	18
Metodología de la investigación.....	19
Estructura del trabajo	20
Instrumentos de recolección de datos	23
Encuestas	25
Entrevistas	32
Limitaciones de la investigación	35
Capítulo 2: ¿Qué es el sector cultural hoy en día?.....	37
La Industria de la Cultura.....	38
La definición de Industrias Culturales y Creativas (ICC).....	44
La gestión cultural dentro de las ICC	47
Características y fomento de las ICC	49
El Ciclo Cultural de la UNESCO.....	53
Los dominios de la cultura	55
Cifras de las ICC en el mundo	58
El sector cultural en España	60
Desafíos y retos	63
Oportunidades	65
Políticas de fomento	68
Comunidades autónomas	70
La gestión cultural	72
Historia de la gestión cultural	78
La profesionalización del gestor cultural	80
La gestión cultural en España	83
Capítulo 3: las empresas de la cultura	91

¿Qué es una empresa cultural?.....	92
Retos y oportunidades	98
Iniciativas y fomento	104
Las empresas culturales en España.....	106
El sector empresarial	106
El empleo cultural	109
Las empresas culturales	110
Acompañamiento empresarial – cultural	115
La empresa de gestión cultural.....	117
La empresa – tipo	119
Metodologías de trabajo.....	122
Mercado: clientes, competencia y proveedores	125
Mezcla de Marketing (Marketing Mix).....	130
Análisis económico-financiero y financiación	135
Mapa de empresas de gestión cultural en España	136
Capítulo 4: la transformación digital de la cultura.....	138
La transformación digital y los procesos de digitalización	138
Características de la transformación digital empresarial	143
Hoja de ruta de la transformación digital	147
La madurez digital.....	151
La transformación digital de las Industrias Culturales y Creativas	154
La transformación digital del ciclo cultural	161
Después del Covid-19	165
Herramientas, modelos de negocio y tendencias	171
Herramientas y tecnologías digitales.....	172
Modelos de negocio.....	176
Tendencias: cultura digital, arte digital, comunicación transmedia y patrimonio digitalizado	177
Retos y oportunidades.....	182
Retos y desafíos	183
Oportunidades	188
Las buenas prácticas	193
Capítulo 5: la transformación digital de la cultura en España.....	201
La transformación digital en España.....	202
Fomento	207

La transformación digital de la cultura en España	210
Los contenidos digitales en España	213
Subsectores	215
El impacto del Covid – 19	219
Retos	222
Oportunidades	224
Fomento	227
Iniciativas	229
Capítulo 6: la transformación digital en las empresas de gestión cultural.....	232
Estado de la transformación digital en entidades culturales.....	232
Resultados de las entrevistas a profundidad	239
Análisis de la muestra	239
Aterrizaje de la gestión de la cultura y su impacto.....	241
Estado de la transformación digital de la cultura en España	242
Definición de la empresa “de gestión cultural”	244
Sobre la transformación digital de las empresas de gestión cultural	247
Sobre las herramientas digitales y presupuestos	251
Sobre los presupuestos	254
Sobre las tecnologías emergentes	256
Buenas prácticas	259
Resultados de encuesta	268
Análisis de la muestra	269
Sobre la percepción de la empresa denominada “de gestión cultural”	273
Sobre la digitalización	279
Sobre la transformación digital.....	282
Sobre el nivel tecnológico	285
Sobre el marketing y la comunicación.....	288
Percepción de mejora: ¿La digitalización y transformación digital mejoraría su empresa?	290
Retos	295
Oportunidades	296
Capítulo 7: conclusiones.....	298
El sector ¿precario o un diamante en bruto?	299
Las empresas culturales: ambiguas y desconectadas	301
Lo digital: una necesidad, una oportunidad	305

Lo tecnológico: una oportunidad, una potencialidad	308
Una metodología por desarrollar	311
Futuras líneas de investigación	315
Bibliografía	318
Anexos.....	327
Índice de tablas	348
Índice de figuras	349

Dedicatoria:

A mi papá y mi mamá, motores de esta búsqueda por la superación.

A Juan, mi mejor mentor, mi maestro.

Y a mí misma, por qué no, por haber saltado el charco y montarme en este cohete de conocimiento.

Agradecimientos:

Las muestras de gratitud son inalcanzables cuando el camino ha sido largo y enriquecedor.

A mi directora, Marga Cabrera, por la confianza, la inspiración y la paciencia ante mensajes infinitos.

A todas las empresas que me regalaron su tiempo para responder la encuesta y a todos y todas las profesionales de la cultura que respondieron mis preguntas.

A todos los profesores y profesoras que me han inspirado para encontrar esta pasión entre la cultura y la tecnología.

Capítulo 1: Introducción

Planteamiento de la investigación

El sector de la cultura es y ha sido uno de los ámbitos más esenciales e identitarios del ser humano y, al mismo tiempo, uno de los más complejos a la hora de detectar aterrizar los beneficios tangibles de su actividad. A partir de la integración de la actividad de la cultura, las artes y el patrimonio en la dimensión económica, los productos y servicios surgidos comenzaron a configurar, como es evidente, figuras de la sociedad civil para atender la oferta y la demanda de este sector. Sin embargo, toda nueva actividad económica constituye una serie de necesidades y particularidades que la diferencian de otros sectores industriales. Al mismo tiempo, está expuesta a un entorno en constante cambio y con sujetos en permanente evolución.

Por ello, cuando se habla del reconocimiento económico y productivo del sector de la cultura, se habla de su integración con dinámicas comerciales, desde la creación de empresas, fomento del emprendedurismo hasta su rentabilidad monetaria. Con la creación del término de las Industrias Culturales y Creativas (ICC), el sector ha logrado avanzar en su aterrizaje de actividades económicas y su valor. Al mismo tiempo, esta búsqueda por el desarrollo de emprendimientos privados está expuesta a las características formales del mercado, desde la competencia, la generación de oferta, los impuestos, los proveedores, hasta el marco legal y, por supuesto, la innovación. Especialmente, la innovación con las tecnologías emergentes y las herramientas digitales que han democratizado el acceso a internet y la máxima utilización de sus recursos. Es en este último punto que esta investigación encuentra su interés.

La hipótesis principal de este trabajo es afirmar que la digitalización y la integración de tecnología son dos acciones efectivas para lograr el desarrollo del sector cultural, especialmente para las empresas de iniciativa privada.

La investigación pretende aproximarse a establecer un marco que caracterice la relación que guardan las empresas privadas del sector cultural con la innovación tecnológica y digital, y cómo estos elementos pueden ser potenciadores de un sector caracterizado por su precariedad económica y la complejidad de sus modelos de negocio en un sector que ofrece bienes inmateriales y valores intangibles, pero sumamente necesarios para el desarrollo humano. Dada la complejidad del sector y su reciente aceptación industrial, las llamadas “empresas culturales” (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022) abarcan un gran número de actividades, las cuales son diferentes entre sí y responden a dominios diferentes. Por ello, esta investigación pone el foco en la gestión cultural como campo de estudio para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos en el sector, y, por lo tanto, son las empresas dedicadas a esta disciplina las que han sido seleccionadas para entender estas dinámicas de transformación digital.

La investigación plantea una metodología de corte cualitativo para analizar el estado actual de digitalización de las empresas de gestión cultural en España, un país rico en patrimonio y expresiones de identidad que reconoce a la dimensión cultural como una necesidad y urgencia para la sociedad que conforma el país. Este análisis busca encontrar las motivaciones que llevan a las empresas dedicadas a la cultura a comenzar un proceso de transformación digital para incorporar nuevas herramientas, nuevos métodos de trabajo e incluso nuevos modelos de negocio digitales.

Justificación y relevancia del estudio

El primer motivo que da justificación a la investigación es el reconocimiento del sector cultural como un ámbito de necesidad social. Cuando se habla de la relevancia del sector cultural y su acción en todas las dimensiones sociales, se da por hecho una serie de premisas contundentes que para los expertos en el tema, para las instituciones formales e incluso para los investigadores emergentes resultan obvias: que la cultura, y todas las actividades artísticas y patrimoniales que engloba, es importante porque almacena la esencia de lo que es el ser humano, su explicación y representación del mundo y, muchas veces, su sentido. Pero esa relevancia social y prioritaria de la cultura se enfoca desde muchos prismas. Por este motivo, las investigaciones en torno a la cultura como motor de desarrollo, su fomento, su relación con el mundo, entre otras, son abundantes y son un tema de constante reflexión para las humanidades y las ciencias sociales.

Por ello, uno de los elementos relevantes de esta investigación es poner el foco en el sector cultural como un sector efectivamente productivo, que genera un capital que potencia la economía y la sociedad actual. Al pensar en esta característica, esta investigación se pregunta por los agentes que permiten dicha dinámica económica. Resulta inevitable pensar en las empresas, en la iniciativa privada. Las empresas que tienen un giro orientado al sector cultural han originado reflexiones por muchas razones: por la dimensión del producto cultural (Ramírez Mejía, 2007, p. 6), por el reconocimiento de la actividad económica de la cultura (García Canclini, 1999) y porque todavía hay muchos estigmas que condenan a la iniciativa empresarial cultural al fracaso.

Esta compleja situación se da por diferentes razones. Entre ellas, por los prejuicios achacados a la carencia educativa para dar importancia social al sector (Zamora Baño, 2002, p. 3), por la dependencia histórica del desarrollo cultural con la administración pública (Martinell et al., 2010, p. 16) y, sobre todo, por la nula iniciativa de formar al sector en habilidades empresariales (Vozmediano, 2015). Todas ellas generan consecuencias preocupantes: la precariedad profesional a la que se ven abocados las personas que apuestan por formarse en humanidades y ciencias sociales, el riesgo de pérdida de patrimonio (Zamora Baño, 2002, p. 11), o el desplazamiento paulatino de la actividad cultural a un mero capricho en lugar de una necesidad humana, como menciona David Throsby (1994). Todas estas razones motivaron a buscar una respuesta, una esperanza. Esperanza que indicara mediante qué medios el sector cultural puede ser autosuficiente y sostenible en un mundo movido mordazmente por un sistema económico complejo donde la supervivencia es una característica innata.

Pero dicho mundo, movido por dicho sistema, presenta otras características: se trata de un mundo en constante cambio que presenta nuevos paradigmas, nuevos avances. Actualmente, la sociedad se moviliza gracias a nuevas corrientes de pensamiento, nuevas estructuras de capital y una emergencia de nuevos conocimientos que han dado paso a un mundo globalizado caracterizado, tal vez en primer lugar, por el avance tecnológico y digital. Son múltiples autores como del Val Roman (2012), Bastidas Zambrano (2022) y Galindo Rodríguez (2020) e instituciones de renombre como el Massachusetts Institute of Technology (MIT) quienes reconocen que el mundo de hoy se dirige exclusivamente por la llamada Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0 (AMETIC & ENEM, 2019), caracterizada por el surgimiento de tecnologías tales como: Big data, analítica y ciencia de dato, Blockchain, Cloud Computing, Fabricación aditiva, Impresión 3D, Inteligencia artificial, Internet of things, Realidad Aumentada (AR), Realidad Virtual (VR), Ciberseguridad, 5G, robótica y robots colaborativos, integración de

procesos, simulación y prototipado (Asociación Española de Fundaciones, 2019) entre otras más.

A raíz de este avance y del interés de todos los sectores productivos de sumarse a dicha innovación, actualmente existe un variado repertorio de teorías que ven a la tecnología digital como una ventaja competitiva (Bonnet & Westerman, 2021) que promueve la llamada “transformación digital” de las organizaciones y entidades de cualquier tipo, desde la administración, el asociacionismo y, por supuesto, hasta la iniciativa privada. De hecho, a raíz de la “Ley de la Innovación Digital” de George Westerman se considera que el fomento de las tecnologías digitales surge precisamente en el sector empresarial y la continua mejora de las herramientas (Parejo Barrios et al., 2021, p. 130) que constituyen este ecosistema tecnológico se debe al interés de todo un mundo de profesionales e investigadores pertenecientes a entidades con fines de lucro.

Es ahí cuando llega el otro interés motivador de la presente tesis. En esta búsqueda por la salvaguarda de un sector de especial relevancia para el mundo y de especial interés personal para la autora, la innovación y el acelerado avance ocasionado por las tecnologías digitales y emergentes se presentan como una respuesta. De ahí proviene la principal hipótesis de esta investigación: que la tecnología y los procesos de digitalización son herramientas efectivas para lograr el desarrollo de un sector con los actuales desafíos profesionales y emprendedores.

Por lo tanto, la relevancia de esta investigación reside en dos puntos esenciales: por una parte, se busca reconocer la actividad de empresas culturales dedicadas a promocionar y crear proyectos del sector, y por otra parte, analizar la relación de estas empresas con procesos de transformación digital y utilización de herramientas digitales.

Respecto a una justificación más personal, esta investigación surge del interés profesional y académico que la autora ha manifestado a lo largo de toda su carrera. La especial afinidad a las actividades económicas de la cultura, las artes, el patrimonio y las humanidades es uno de los motivos principales para comenzar esta tesis, sin embargo, es la búsqueda por mejorar las condiciones del sector y las oportunidades de los profesionales lo que realmente lleva a trazar la hipótesis.

Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación

Objetivo general

Analizar el impacto de los procesos de transformación digital y la integración de herramientas digitales en las empresas de gestión cultural en España.

Objetivos específicos

Se destaca que los objetivos específicos de esta investigación se dividen en 3 rubros: 1) sobre las empresas de gestión cultural, 2) sobre su transformación digital, y 3) sobre la percepción de mejora de las mismas.

Sobre las empresas de gestión cultural:

- Delimitar la definición de una empresa privada de gestión cultural y su actividad en la región.
- Identificar los parámetros para determinar una empresa de gestión cultural en la actualidad.

- Desarrollar un mapa de empresas privadas dedicadas a la gestión cultural en España ante la inexistencia de un registro fidedigno de este tipo de figuras jurídicas en diferentes bases de actividades económicas.

Sobre su transformación digital:

- Identificar cuáles son las tendencias y metodologías actuales de la aplicación de procesos de transformación digital en el sector cultural, específicamente en las llamadas Industrias Culturales y Creativas.
- Identificar cuáles son las estrategias de transformación digital en empresas dentro del sector cultural.
- Identificar casos y metodologías de éxito relacionadas con la tecnología y la digitalización en el sector.
- Identificar los indicadores de transformación digital y digitalización en las empresas de gestión cultural en España.
- Determinar el papel del marketing y la comunicación digital en el proceso de la digitalización.

Sobre la percepción de mejora

- Identificar los indicadores más relevantes de la percepción de mejora de las empresas de gestión cultural en España al aplicar estrategias de transformación digital.
- Proponer una serie de buenas prácticas para las empresas culturales y de gestión cultural en sus estrategias de transformación digital
- Proponer futuras líneas de investigación para ampliar la discusión de la presente tesis.

- Proponer un modelo de diagnóstico de nivel de digitalización para las empresas dedicadas al sector cultural.

Hipótesis

La hipótesis de esta investigación consiste en confirmar como la transformación digital y los procesos de digitalización mejoran las condiciones de las empresas de gestión cultural. Es decir, que benefician a su rentabilidad, promoción, innovación y gestión interna y que actualmente es una estrategia obligatoria para el mercado en el que operan.

A partir de esta hipótesis principal se formula otra idea: las empresas dedicadas a la gestión cultural que ya han integrado procesos de digitalización hace años y que son conscientes de sus beneficios, desarrollan mejores procesos de comercialización y promoción a diferencia de las empresas que no han emprendido un camino digital.

Preguntas de investigación

En primer lugar, se toma en cuenta que el objeto de estudio son las empresas de gestión cultural en España, de las cuales se derivan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué nivel de digitalización tienen?
- ¿Cuáles son las características de la transformación digital en ellas?
- ¿Qué herramientas digitales utilizan?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas para implementar procesos de transformación digital en ellas?

Así mismo, otro bloque de preguntas de investigación ahonda en aspectos más esenciales de la materia:

- ¿Existe una relación entre la integración de herramientas digitales con indicadores de mejora de rentabilidad económica, comercialización, promoción e innovación?
- ¿Cómo está siendo la integración de tecnología y digitalización en las actividades de la gestión cultural?

Sin embargo, todas estas inquietudes se resumen en la principal pregunta: ¿Puede la transformación digital y los procesos de digitalización mejorar las condiciones de las empresas de gestión cultural?

Metodología de la investigación

Para esta investigación se utilizó una metodología principalmente cualitativa, dividida en dos momentos diferenciadores: la revisión documental y la recogida de datos. Para la revisión documental se hizo un exhaustivo análisis de la literatura sobre el tema, así como una recolección de las estadísticas de informes institucionales y demás documentos de alto valor con autores reconocidos y organizaciones relevantes. Para la recogida de datos se utilizaron dos instrumentos: la realización de un conjunto de entrevistas a profundidad dirigida a especialistas en materia de cultura y tecnología y una encuesta dirigida a trabajadores de empresas culturales.

El objeto de estudio de la presente tesis son las empresas de gestión cultural en España. Se han elegido a estas figuras jurídicas por tres razones; la primera razón es porque una aproximación de definición institucional se encuentra en el Anuario de Estadísticas Culturales,

por el Ministerio de Cultura y Deporte, donde hace referencia a las “empresas culturales” de una manera bastante amplia y general, que no permitiría una representación estadística efectiva, ya que esta denominación abarca varios sectores y tipos de empresas diferentes entre sí y con características muy particulares. La segunda razón implica que en el mercado actual y la búsqueda *online* existen empresas autodenominadas “de gestión cultural”, en portales web, directorios empresariales y directorios geográficos. La tercera razón que hizo elegir a este objeto de estudio es porque se consideran que las empresas de gestión cultural son entidades que representan de manera efectiva el quehacer emprendedor en el sector de la cultura, las artes y el patrimonio.

Estructura del trabajo

La investigación se divide en tres partes: introducción, estado del arte y resultados y conclusiones. Además de las futuras líneas de investigación que involucran también las perspectivas y proyecciones de las reflexiones finales.

La primera parte está dedicada a la introducción, donde se hace la presentación de la tesis, definiendo su planteamiento y la hipótesis que se persigue. También se plantea la justificación y la relevancia del estudio, enfocado en las necesidades del sector cultural y los procesos de transformación digital que lo impactan. Posteriormente se presentan los objetivos generales y específicos, la redacción final de la hipótesis, así como las preguntas de investigación que la componen; los objetivos persiguen tres ejes: la definición del objeto de estudio, las estrategias de transformación digital y la percepción de mejora de las mismas en las empresas. Seguidamente se explica la estructura y metodología llevada a cabo para presentar resultados, la cual engloba la definición del objeto de estudio, los instrumentos de recolección de datos, la

selección y validación de su muestra. De igual manera, en este apartado se redactan las limitaciones de la investigación.

La segunda parte se enfoca en el desarrollo del estado del arte/marco teórico con el objetivo de aterrizar los conceptos, las teorías investigadoras y toda la literatura sobre los ámbitos de la investigación. Esta parte abarca cuatro capítulos:

- *Capítulo 2: ¿Qué es el sector de la cultura hoy en día?:* este apartado tiene como objetivo presentar un análisis sobre los conceptos relacionados con la cultura, las Industrias Culturales y creativas, el ciclo cultural, los dominios y la gestión cultural. Busca establecer los fundamentos productivos del sector, su actividad económica, así como el estado del contexto global, europeo y español. También se arrojan datos referentes a los retos y oportunidades del sector en España y un recorrido bibliográfico a través de la disciplina de la gestión cultural, la cual configura el objeto de estudio de esta investigación.
- *Capítulo 3: Las empresas de la cultura:* en esta sección se definen las entidades del sector cultural, especialmente el concepto de “empresa cultural”, sus características y los retos y oportunidades. Se aterrizan especialmente en el contexto de España y las iniciativas de fomento, y acompañamiento empresarial. De igual manera, se define el concepto de “empresa de gestión cultural” apoyada por documentos institucionales españoles y se detalla el perfil y características de estas figuras jurídicas.
- *Capítulo 4: ¿En qué consiste la transformación digital de la cultura?:* este capítulo tiene como objetivo hacer una recopilación del estado del arte de las estrategias de transformación digital en la cultura mediante la recopilación documental de autores e

instituciones. Para ello, se dedica un apartado para hablar de la definición de la transformación digital, sus características, estrategias y se detalla el concepto de “madurez digital”. De igual manera, se hace hincapié en mencionar el contexto a partir del Covid-19, y a detallar las herramientas, modelos de negocio y tendencias de estas estrategias. Por último, se hace un recuento de los retos y oportunidades de estas acciones en la actualidad.

- *Capítulo 5: La transformación digital en las Industrias Culturales y Creativas en España:* este apartado tiene el objetivo de repasar el contexto español al respecto de la cultura y la transformación digital. Para ello se arrojan datos de digitalización en el país y posteriormente se enlistan temas relevantes que afectan e impactan al sector en esta transformación, como lo son los contenidos digitales, la digitalización de los subsectores y dominios, el impacto del Covi-19, las políticas de fomento y las iniciativas destacadas.

Como puede apreciarse en el índice de esta investigación, todos los capítulos del marco teórico tienen una serie de reflexiones comunes, especialmente al respecto a los retos y oportunidades que ofrece cada concepto: el sector, las empresas, la transformación digital y el contexto español. En cada uno de estos conceptos también se habla de iniciativas de fomento para delimitar el estado del arte de cada tema. Con ello, se motiva a la reflexión del sector y las futuras líneas de investigación y análisis que pueden surgir a raíz de estas cuestiones.

La tercera parte presenta el análisis de resultados de la investigación y las conclusiones. Se presenta *el Capítulo 7: La transformación digital en las empresas de gestión cultural*, donde se analiza la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. El primer apartado de este capítulo dedica la reflexión al estado de la transformación digital en entidades culturales que

permite hacer una introducción del estado del arte. Posteriormente se presentan los resultados de los dos instrumentos de recolección de datos:

- Entrevistas a profundidad: se analizó la muestra y se presentan nueve apartados que resumen las conclusiones y los datos más relevantes arrojados por los especialistas entrevistados. Los apartados son: la definición de la empresa “de gestión cultural”, los objetivos, servicios, métodos de trabajo, la transformación digital, las herramientas digitales, las tecnologías emergentes, la percepción de mejora y las recomendaciones en torno a las buenas prácticas.
- Encuesta: se explica de manera más cuantitativa a la muestra y conclusiones alrededor de seis apartados: la percepción de la empresa denominada “de gestión cultural”, la digitalización, la transformación digital, el nivel tecnológico, el marketing y la comunicación y la percepción de mejora.

Por último, se presenta el *Capítulo 7: Conclusiones*, donde se sintetizan, comparan y relacionan los resultados obtenidos con las hipótesis y se resumen las reflexiones finales en cinco apartados que llevan los siguientes títulos: 1) El sector ¿una precariedad o un diamante en bruto?, 2) Las empresas culturales: ambiguas y desconectadas, 3) Lo digital: una necesidad: una oportunidad, una potencialidad, 4) Lo tecnológico: una oportunidad, una potencialidad y 5) Una metodología por desarrollar. Posteriormente se explican las futuras líneas de investigación para dar paso a la bibliografía y los anexos.

Instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se tomaron dos instrumentos para validar la investigación teórica. Por una parte, entrevistas a profundidad con un total de 17 especialistas en la materia de la digitalización en el sector cultural y socios fundadores o directores de empresas de esta disciplina. Por otra parte, una encuesta, con una muestra comprendida por 155 personas que trabajan en empresas denominadas con servicios de gestión cultural en España. A continuación, un desglose más detallado de los objetivos de ambos instrumentos:

- **Entrevistas a profundidad:** se realizaron 17 entrevistas a profundidad mediante videollamadas a especialistas en materia de cultural, digitalización y transformación, así como a directivos de empresas de gestión cultural. El objetivo de estas entrevistas fue aterrizar, mediante expertos en la materia, las preguntas más importantes de la investigación, en parte limitadas por la escasa literatura sobre el tema. La representación de estos especialistas consistió en: especialistas en cultura y gestión cultural, especialistas en digitalización de la cultura y directivos de empresas referenciadas en la encuesta. Las entrevistas también permitieron entender las metodologías y estrategias de transformación digital, así como la percepción de mejora de la entidad a raíz de aplicar estos procesos.
- **Encuesta:** se lanzó una encuesta con preguntas cerradas y abiertas a trabajadores y directivos de empresas de gestión cultural en España. Se obtuvo un total de 173 respuestas, de las cuales 155 fueron contempladas para analizar la muestra. Esta encuesta tuvo como objetivo analizar el nivel de transformación digital en dichas empresas mediante las herramientas digitales utilizadas, los procesos incorporados y las competencias digitales de los trabajadores. La encuesta también ayudo a delimitar el concepto de “empresa de gestión cultural” mediante preguntas homogéneas donde

pudo descartarse a las empresas con esta denominación de las que no. La principal premisa para descartarlas fue si se auto-percibían como tal.

Encuestas

La encuesta fue el instrumento de recolección central para conocer el nivel de digitalización de las empresas de gestión cultural. La encuesta se realizó desde octubre de 2022 a marzo de 2023. Un dato interesante es que el cambio de año supuso un punto importante porque muchas empresas se dieron de baja al terminar el ejercicio de 2022.

La encuesta se realizó mediante un formulario de Google Forms y tuvo un total de 74 preguntas divididas en los siguientes apartados:

1. Datos Generales (Básicos)
2. Datos Generales (Demográficos)
3. Datos de la Empresa
4. Sobre la percepción de la empresa denominada “de gestión cultural”
5. Sobre Digitalización
6. Sobre transformación digital
7. Sobre Tecnología
8. Sobre Marketing y Comunicación
9. Percepción ¿La digitalización y transformación digital mejoraría su empresa?

Universo

Para conocer el universo de la muestra se llevó a cabo un análisis de diferentes fuentes y directorios empresariales. Se consultaron bases de datos repartidas entre directorios privados,

entidades públicas, navegadores web y recomendaciones de boca a boca. La relación de todos los registros obtenidos de las distintas fuentes se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 1

Registros del universo de la investigación

Tipo de fuente	Fuente	Número de registros arrojados
Directorio de empresas	Empresite	1068
	Expansión	1000
	Informa	271
	EInforma	1.047
	GSAS	10.618
	Brekia Data	3.885
	Full Power Data	11.190
	Iberinform	18
	Infocif	5.133
	Axesor	100
Entidades públicas	Cinco días (El País)	283
	Ayuntamientos y portales municipales	5
Navegador de Google	Navegador de Google	299
Google Maps	Google Maps	366
Google Anuncios	Google Anuncios	5
TOTAL		18965

Se obtuvo un total de 18.965 registros que mencionaban ser “empresas de gestión cultural” en todas las fuentes consultadas. En la búsqueda *online*, los registros, especialmente en los directorios de carácter privado, no se acotaban a la denominación de “gestión cultural”, esto en

mayor medida porque suelen ser directorios masivos donde se archivan datos genéricos como la razón social, y no el nombre comercial. Por lo tanto, la búsqueda *online* contó con tres parámetros: 1) que dentro de la razón social estuvieran las palabras “cultura”, “arte” y “patrimonio”, 2) que el objeto social se acercara a la empresa-tipo definida en la investigación teórica de esta tesis y 3) que tuviera un sitio web o redes sociales y dentro de estos estuviera la frase “gestión cultural”.

También se usaron los registros que ofrecen los directorios de empresas en España, de carácter privado. Después de toda la investigación se puede concluir que no existe una base de datos que contenga la totalidad de las empresas dedicadas a la gestión cultural en España. Existen directorios privados y entidades públicas con sus respectivas herramientas de datos que albergan listados ambiguos de este tipo de empresas. La mayoría de estas bases de datos tienen las siguientes características negativas:

- Indefinición de la categoría: la denominación de “gestión cultural” está ausente en casi todas las fuentes, lo que alimenta la ambigüedad de su búsqueda.
- Inclusión de otros registros: aunado al punto anterior, en las búsquedas realizadas se incluyen empresas de otros sectores que coinciden con las palabras “gestión” y “cultura” las cuáles son de uso frecuente en los títulos empresariales y el vocabulario corporativo.
- No tienen constancia de empresas activas, o, por el contrario, mantienen registros de empresas que han estado suspendidas desde hace mucho tiempo.

- La información que poseen no está completa, pues un gran número de los registros carecen de datos corporativos básicos (dirección postal, teléfono, sitio web, objeto social). El único dato persistente en todas las fuentes consultadas fue la razón social.

Por otra parte, se buscó en los registros proporcionados por distintas entidades públicas estatales, comunitarias y provinciales. Las entidades de este bloque fueron: CEEI, Agencias de desarrollo, etc. Por último, se hizo una búsqueda *online* de registros en navegadores, principalmente en Google y distinguiendo tres fuentes en el mismo: el navegador propio, Google Maps y anuncios de Google. Algunos registros de las empresas también fueron dados por recomendación de boca a boca, redes sociales (Facebook e Instagram) y sitios web.

Dentro de la búsqueda se excluyeron las entidades consideradas bajo la denominación de “centro cultural”, “casa de cultura”, “asociación cultural” y empresas privadas relacionadas con subsectores específicos de las industrias creativas; tal es el caso de las librerías, galerías de arte, cines, entre otros. Solo se tomaron en cuenta entidades de este tipo que declaran ejercer actividades de gestión cultural. También se descartaron las UTE (Unión Temporal de Empresas), debido a muchas empresas que se crean de forma temporal para una actividad concreta, como una exposición, un evento, etc.

Selección y validación de la muestra

Como se puede apreciar, los registros que arrojan las bases de datos *online* son numerosos y representan una cantidad ingente de empresas con pocas probabilidades de ser comprobadas como activas. Por ello, una parte importante para la selección de la muestra fue validar los registros, lo cual significaba encontrar empresas que se encontraran activas en su actividad económica. Los parámetros para validar un registro dependieron de cada fuente, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Parámetros para validar un registro

Tipo de fuente	Validación del registro
Directorio de empresas	En los directorios de empresas se consideraron registros válidos aquellos que poseían, como mínimo, uno de los siguientes datos: teléfono, sitio web, correo electrónico. Teniendo como más importante la información del correo electrónico debido a la facilidad de contacto y envío de la muestra.
Entidades públicas	En las bases de datos de las entidades públicas la configuración de protección de datos no permitía acceder a registros concretos de empresas y sus datos de contacto.
Navegador de Google	Mediante búsquedas en el navegador de Google se encontraron registros aparentemente activos, condicionados por la aparición de su sitio web. Estas búsquedas se realizaron colocando las palabras clave de “gestión + cultural” más el nombre de la provincia y solo se revisaron las primeras 20 páginas del navegador. No se realizaron búsquedas en subsectores específicos, tales como “Artes escénicas”, “Bibliotecas” o “archivos”, entre otras. Dentro de la jerarquía de las palabras clave se encontraron las siguientes: “empresas gestión cultural XXX”, “XXX gestión cultural”, “gestión cultural XXX”, “proyectos culturales XXX”, “empresa arte XXX”, “empresa patrimonio cultural XXX”, “empresa turismo cultural XXX”.
Google Maps	La búsqueda en Google Maps consistió en colocar las palabras clave de “gestión + cultural” y la navegación geolocalizada en el mapa de España.
Google Anuncios	Algunos registros fueron lanzados por las funcionalidades de Google Anuncios gracias a las búsquedas geolocalizada y la intervención de cookies de terceros.

En total se obtuvieron 543 registros validados, que constituyeron el universo de la investigación, es decir, por ello se puede afirmar que en España existen 543 empresas de gestión cultural activas. Éstos fueron analizados para registrar la denominación de gestión cultural, la provincia de residencia, el nombre comercial, sitio web e información de contacto. En la siguiente tabla se muestra la relación de las empresas validadas en cada una de las comunidades autónomas. Las principales comunidades con mayor volumen de empresas activas son Andalucía, Comunidad Valencia, Madrid, Cataluña y Castilla – La Mancha.

Tabla 3*Empresas activas de gestión cultural en España por comunidad autónoma*

Comunidad Autónoma	No. de empresas	% del total
Andalucía	100	18.41
Aragón	29	5.34
Principado de Asturias	19	3.49
Illes Balears	11	2.02
Canarias	17	3.13
Cantabria	11	2.02
Castilla y León	15	2.76
Castilla-La Mancha	45	8.28
Cataluña	46	8.47
Comunidad Valenciana	49	9.02
Extremadura	15	2.76
Galicia	39	7.18
Comunidad de Madrid	95	17.49
Región de Murcia	9	1.65
Comunidad Foral de Navarra	10	1.84
País Vasco	28	5.15
La Rioja	5	0.92
TOTAL	543	100%

Contacto y envío del instrumento

Se procedió a contactar con el total de las empresas en todo el país. Se siguió el siguiente flujo de contacto:

1. Envío de correo electrónico con instrumento.

2. Contacto vía llamada telefónica para solicitar la contestación del instrumento.
3. Contacto vía mensaje de LinkedIn para solicitar la contestación del instrumento.
4. Reenvío de correo electrónico con instrumento.

Las tres vías de contacto (correo electrónico, llamada telefónica, mensaje de LinkedIn) incluyeron información sobre el objetivo de la tesis, la presentación de la autora y la petición de que formaran parte de la investigación.

Muestra

La encuesta obtuvo 173 respuestas, pero la muestra final utilizada para el análisis se compuso de 155 testimonios repartidos entre las 17 comunidades autónomas y las dos ciudades autónomas en España. De esta manera, la muestra utilizada de 155 personas para una población de 543 obtuvo un margen de error máximo del 6.66%, con nivel de confianza del 95%.

En la siguiente tabla puede verse el total de las empresas que respondieron la encuesta según la comunidad autónoma. La mayor participación de la muestra provino de las comunidades de Andalucía, Comunidad Valenciana, Madrid y Cataluña, que son las que coinciden con el mayor volumen de registros validados de empresas activas.

Tabla 4

Respuestas por comunidad autónoma

Comunidad autónoma	No. de respuestas/empresas	%
Andalucía	27	17.41
Aragón	8	5.16
Principado de Asturias	5	3.22
Illes Balears	4	2.58

Canarias	1	0.64
Cantabria	2	1.29
Castilla y León	12	7.74
Castilla-La Mancha	2	1.29
Cataluña	10	6.45
Comunidad Valenciana	19	12.25
Extremadura	7	4.51
Galicia	15	9.67
Comunidad de Madrid	23	14.83
Región de Murcia	4	2.58
Comunidad Foral de Navarra	4	2.58
País Vasco	11	7.09
La Rioja	1	0.64
TOTAL	155	100

Entrevistas

A la par del desarrollo de la encuesta, se efectuaron entrevistas a profundidad con diferentes objetivos específicos: conocer 1) la definición de la empresa dedicada a la gestión cultural así como su actividad, 2) la relación entre la actividad cultural y la digitalización, tecnología y transformación digital en la actualidad 3) los procesos y generalidades de la transformación digital en las empresas dedicadas a la actividad cultural y 4) la percepción de mejora al implementar herramientas digitales en este tipo de empresas.

Para responder a estos objetivos, se identificaron tres perfiles: 1) especialistas en gestión cultural, 2) especialistas en digitalización en el sector cultural y 3) socios fundadores o directores de empresas de gestión cultural. En la siguiente tabla se muestra relación de los perfiles entrevistados con los objetivos:

Tabla 5

Relación de los objetivos de las entrevistas y los perfiles a entrevistar

Objetivo	Perfil a entrevistar
Conocer la definición de la empresa dedicada a la gestión cultural así como su actividad.	Especialistas en gestión cultural
Conocer la relación entre la actividad cultural y la digitalización, tecnología y transformación digital en la actualidad.	Especialistas en digitalización en el sector cultural
Conocer los procesos y generalidades de la transformación digital en las empresas dedicadas a la actividad cultural.	Socios fundadores o directores de empresas de gestión cultural
Conocer la percepción de mejora al implementar herramientas digitales en este tipo de empresas.	

Las entrevistas se desarrollaron en modalidad *online* mediante plataformas de videollamada (Google Meet y Zoom). La duración de las entrevistas a profundidad tuvo una duración en promedio de 35 - 70 minutos.

Universo

El universo de la muestra para las entrevistas lo conforman los profesionales destacados que se dedican al sector cultural y que son especialistas en los ámbitos de estudio de esta investigación. Para hacer una aproximación, se recurrirá a enlistar estadísticas sobre la actividad general de empleabilidad en el sector.

En 2021 el *Anuario de Estadísticas Culturales 2022* afirmó que en España hay 690,8 mil personas empleadas en el sector cultural. Además, la búsqueda *online* señala que existen oficialmente 39 programas universitarios de gestión cultural o con disciplinas afines. De esta manera, el país es un territorio activo y con gran dinamización de profesionales en el ámbito cultural, artístico y patrimonial.

Selección y contacto con la muestra

Como bien se ha mencionado anteriormente, la identificación de la muestra buscó tres perfiles. Estos perfiles se buscaron en tres ámbitos diferenciados. En el primer ámbito se buscaron a profesionales en la educación, es decir, coordinadores y profesores de grados, máster y doctorado en materia de cultura. En el segundo ámbito se buscó a profesionales de Instituciones públicas o internacionales que fueran directivos, técnicos o especialistas que trabajaran en estas entidades. El tercer ámbito consistió en contactar con profesionales del sector empresarial, es decir, directivos, técnicos o especialistas que trabajaran en entidades privadas. Posteriormente, el contacto con la muestra de profesionales se llevó a cabo en tres momentos:

1. Contacto vía mensaje de LinkedIn para solicitar la entrevista.
2. Envío de correo electrónico solicitando la entrevista y ofreciendo información detallada.
3. Entrevista mediante videollamada en plataforma *online*.

Dependiendo de los profesionales a entrevistar en los tres ámbitos, se utilizaron cuestionarios diferentes. Estos cuestionarios pueden verse en el Anexo 1 y su relación con la muestra que iba a responderlos.

Muestra

La muestra de entrevistados se conformó de 17 profesionales que laboran en los tres ámbitos buscados: educativo, institución pública o internacional y sector empresarial.

Tabla 6

Número de perfiles entrevistados según perfiles

Perfil para entrevistar	Número de perfiles entrevistados
Especialistas en gestión cultural	7
Especialistas en digitalización en el sector cultural	6
Socios fundadores o directores de empresas de gestión cultural	4

Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de esta investigación se encontraron una serie de limitaciones en cada una de las fases de desarrollo. La mayoría de los desafíos presentados en esta tesis estaban relacionados con la falta de reconocimiento, interno y externo, al sector cultural como actividad económica registrada. A continuación, se desglosa cada una de éstas:

- La indefinición de la “gestión cultural” y el emprendimiento cultural en la literatura: tomando en cuenta que el término de “gestión cultural” nace en un contexto hispanohablante, la mayoría de la literatura revisada pertenece a este tipo de autores. Además, hay limitadas investigaciones sobre el concepto “empresa de gestión cultural” por la indefinición de la actividad económica, como se explicará a continuación.
- La indefinición de la “empresa de gestión cultural”: el primer obstáculo para la presente investigación fue encontrar la definición de las entidades privadas dedicadas a la gestión cultural, a nivel bibliográfico e institucional. Esto se debe a que no existe una

actividad económica catalogada bajo este nombre en ningún portal oficial del estado español. Además, aunque existen empresas que se autodefinen como “empresa de gestión cultural”, la mayoría de las empresas dedicadas a las Industrias Culturales y Creativas tienden a ser multidisciplinarias para asegurar su subsistencia comercial, de esta manera, las figuras jurídicas dentro del sector cultural son ambiguo y heterogéneo.

- Carencia de registro de empresas activas: por lo anteriormente mencionado, no se encontró un registro fidedigno de las empresas activas de gestión cultural en España, lo cual dificultó identificarlas y, posteriormente, contactarlas. Para realizar un listado de estas se utilizaron métodos más cualitativos, con palabras clave en motores de búsqueda en internet, boca a boca, noticias del sector, entre otras técnicas.
- Un sector con complicaciones: en el contacto con la muestra seleccionada hubo diferentes elementos que complejizan la comunicación y solicitud de respuesta ante la encuesta enviada. Muchas empresas declararon no tener tiempo para responder la encuesta, otras mencionaron su reciente baja del sistema de actividades económicas, ambas situaciones como consecuencia de la precariedad económica a la que se enfrentaban.

Las limitaciones anteriores reflejaron que la actividad empresarial en el sector cultural está en vías de desarrollo, lo cual fue un resultado más en la reflexión de la presente tesis, reflejado en el último apartado de conclusiones.

Capítulo 2: ¿Qué es el sector cultural hoy en día?

*¿Qué valor tiene toda la cultura
cuando la experiencia no nos conecta con ella?*

- Walter Benjamin

La pregunta que da título a este primer capítulo busca configurar un marco conceptual sobre el que se asienta esta investigación y también busca el establecer los conceptos que permitirán delimitar el sector productivo al que se dirige. El sector cultural como concepto es amplio y poco concreto, al menos textual y conceptualmente, por la literatura. Sin embargo, hoy en día, la delimitación de la producción económica de actividades relacionadas con la cultura, el arte, el patrimonio, la creatividad y la propiedad intelectual se engloban dentro de las llamadas Industrias Culturales y Creativas. A partir de ellas, se establecen las características de las iniciativas y actividades que nacen en función de la cultura y los emprendimientos dentro de ella; las cuales, cabe destacar, tienen como característica poner en valor al sector y conectarlo, como enfatiza la cita de Walter Benjamin, con el usuario.

Entender qué es el sector cultural proporcionará una mejor comprensión de los agentes públicos y privados que actúan en él, y como resulta de principal interés de esta investigación conocer a los agentes de carácter privado, delimitar al sector permitirá ahondar en las empresas que operan dentro del sector, además de todo el contexto que las envuelve, su situación con todos los agentes y las oportunidades que existen.

La Industria de la Cultura

Para hablar de las Industrias Culturales y Creativas (en adelante ICC) es importante aterrizar otros conceptos más generales que fomentan su existencia y uso. En primer lugar, se toma la definición de cultura de la UNESCO utilizada en el *Marco de estadísticas culturales* (2009) donde la cultura es “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. El concepto engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones” (Martinell, 2001, p. 9). A esta definición se suma la intención de la UNESCO (2009) al reconocer que la medición de estas expresiones se basa en las prácticas y comportamientos asociados con ellos.

La práctica cultural en la sociedad ha permitido la evolución de actividades económicas relacionadas con ello. El término “economía cultural” tuvo sus primeras discusiones en el libro *El dilema económico de las artes escénicas* (W. Baumol y W. Bowen, 1966) , donde en el inicio se llamaba “economía del arte” y el principal debate giraba en torno a las artes escénicas y la justificación de la financiación pública y privada. La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) en *Cultura y desarrollo económico en Iberoamérica* (2014) encuentra diversos hitos que marcaron el desarrollo de este concepto, como fue la creación de la Association for Cultural Economics International (ACEI) en 1973, famosa por sus conferencias sobre economía cultural, también aparecieron publicaciones importantes, como las del Journal of Cultural Economics (JCE) en 1977, o el Handbook of the Economics of Art and Culture editada por K. Arrow y M. Intriligator en 2008. Las últimas actualizaciones de este término han sido publicadas por David Throsby en el *Journal of Economic Literature* (1994), quien ha sido un destacado autor de la materia; otra de sus publicaciones significativas fue el artículo “Art, Economics of” (Throsby,

2008) en *The New Palgrave Dictionary of Economics*. También es importante mencionar las aportaciones de Mark Blaug (2001) en el *Journal of Economic Surveys* (Palma & Aguado, 2010).

Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (2015) la economía cultural es entendida como una subdisciplina de la ciencia económica que estudia la interacción entre el valor cultural y económico y su efecto en toda la producción de las ICC. Es decir, reconoce la importancia de los bienes y servicios culturales en el desarrollo de la sociedad, así como sus características y su impacto, como son las políticas públicas, su relación con el derecho de autor y el consumo y hábitos de las personas. Towse (2003) define el término como “la aplicación de la economía a la producción, distribución y consumo de todos los bienes y servicios culturales”. Frey (2000) busca medir la importancia de las actividades artísticas y culturales en flujos de ingresos y empleos, así como aplicar herramientas económicas tales como la política cultural. Para Montalvo (2011), este término tiene que ver con las relaciones de la cultura en todas sus fases de producción. Otros autores como Rausell, Abeledo, Carrasco y Martínez (2004) defienden que el término sirve para fomentar la intervención pública, su difusión, impacto, el precio de los bienes artísticos, el funcionamiento de las instituciones, la profesión del artista y el comportamiento de las ICC. Para la OEI (2014) la economía cultural se reconoce la importancia de las actividades meramente artísticas y culturales en el sistema económico, pues para su producción se requieren distintas transacciones “que se traducen en un flujo económico real y muchas veces monetario, pero que hace referencia también al contenido cultural de lo económico”. Autores como Ginsburgh (Hodgson, 2016) plantean que el término aún no está desarrollado, sino que está en su infancia, debido al choque de disciplinas que abarca. Por otra parte, (Blaug, 2001), citado anteriormente, promulga que la economía de la cultura ha avanzado hacia las estimaciones de relaciones empíricas, como es el caso de la función de los costos en las organizaciones culturales.

Por otra parte, la “economía creativa” adquiere una dimensión diferente a la “economía cultural”, pues es un término que describe el “sistema de relaciones en la economía posindustrial basada en el conocimiento”, y donde la creatividad es la clave y fuente de competitividad y crecimiento económico (OMPI, 2015). Tiene como característica que incorpora aspectos económicos, culturales y sociales, junto con objetivos tecnológicos, turísticos y de propiedad intelectual. Justo en el centro de la economía creativa está la industria creativa, motivada principalmente, como es obvio, por los “creadores”. Este último concepto evolucionó y ha sido ampliado a día de hoy, donde las figuras tradicionales (artesanos, artistas) se conjugan con artistas digitales, videastas, especialistas en 3D y desarrollo de videojuegos. Esto se debe a que la economía creativa está estrechamente vinculada a la economía digital y muchas ocupaciones creativas están relacionadas con la tecnología (Tether y Benaim en Directorate-General for Education, 2017). En general, la economía creativa engloba tres grandes actividades: 1) las actividades tradicionales y artísticas, 2) la industria creativa y 3) las actividades que brindan apoyo creativo a las industrias tradicionales (Puche Barraza, 2020).

A partir de entender el concepto de cultura y de “economía cultural y creativa”, aparece la definición de las ICC, la cual se tomará de organismos internacionales de gran importancia. En primer lugar, es importante señalar que la definición de las mismas se divide entre Industrias Culturales e Industrias Creativas.

Por una parte, las “Industrias Culturales” se definen como “aquellas industrias que producen y distribuyen bienes o servicios culturales”, según la *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales* (UNESCO, 2005) . Para la OMPI, siguiendo a la UNESCO en su *Guía para determinar la contribución económica de las industrias relacionadas con el derecho de autor* determina que las industrias culturales son:

Aquellas cuyos productos tienen un contenido de gran importancia cultural que se reproduce a escala industrial (...) 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 transmiten expresiones culturales, con independencia del valor comercial que puedan tener. (2015, p. 32)

Sin embargo, en múltiples documentos internacionales se cita a la UNESCO (2005) como la principal entidad de autoridad que define a la “industria cultural”, entendidas como “aquellas que producen y distribuyen bienes y servicios culturales que, considerados desde el punto de vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales”, y además, “tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de producción de bienes y servicios basados en el conocimiento” (OEI, 2014, p. 296).

La Comisión Europea en el *Libro Verde: liberar el potencial de las industrias culturales y creativas* también da su propia definición, apuntando que:

Las industrias culturales son las 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 transmiten expresiones culturales, con independencia del valor comercial que puedan tener. (2010, p.6)

Especialmente se hablará de Industrias Culturales cuando se trate de actividades que tienen que ver con los dominios culturales señalados por la UNESCO, es decir: patrimonio cultural y natural, presentaciones artísticas y celebraciones, artes visuales y artesanías, libros y prensa,

medios audiovisuales e interactivos, diseño y servicios creativos y patrimonio cultural inmaterial.

Para apreciar un poco de historia, el concepto de “industria cultural” surge de la mano de los autores Theodor W. Adorno y Max Horkheimer, pensadores de la llamada Escuela de Frankfurt. La primera aparición del término se encuentra en el artículo “La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas”, escrito entre 1944 y 1947, presente en el libro de los mismos autores titulado *La dialéctica del iluminismo* (Horkheimer & Adorno, 1971), también llamado *Dialéctica de la Ilustración*. En estos textos, los autores “criticaron los procesos de industrialización que estaban convirtiendo la cultura en mera reproducción de bienes” (OEI, 2014, p. 18) y también definieron la “industria cultural” como “las técnicas de reproducción industrial en la creación y difusión masiva de obras culturales” (UNESCO, 2010).

La UNESCO (2010) reconoce también que las ICC ya no son las que Adorno y Horkheimer definieron, pues los modos de crear, producir, distribuir y disfrutar de los productos culturales se han ido modificando extraordinariamente gracias a la tecnología, el mundo digital y los medios de comunicación. Hace énfasis en que “la cultura se ha incorporado a procesos de producción sofisticados, cadenas productivas complejas y circulación a gran escala en distintos mercados”. Para otros autores, como García Canclini, la industria cultural es “el conjunto de actividades de producción, comercialización y comunicación en gran escala de mensajes y bienes culturales que favorecen la difusión masiva, nacional e internacional, de la información y el entretenimiento, y el acceso creciente de las mayorías” (García Canclini en OEI, 2014).

Por otra parte, siguiendo a la Comisión Europea las Industrias Creativas son “aquellas que utilizan la cultura como material y tienen una dimensión cultural, aunque su producción sea principalmente funcional” (2010) como es el caso de la arquitectura, el diseño, el diseño gráfico,

diseño de moda, publicidad, etc., los cuales integran elementos creativos en procesos más amplios. Para la OMPI (2015) estas industrias tienen como eje central la producción creativa y se definen a través de políticas culturales o políticas de derecho de autor. Esto también hace referencia a que dichas industrias tienen un enfoque más multidisciplinar, donde la innovación y los servicios empresariales están presentes.

El término aparece en Australia, en los años ochenta, pero muchos autores consideran que su desarrollo no acabó de popularizarse hasta entrados los años noventa en Reino Unido, cuando ya se establecía la llamada “economía creativa”. Para la OEI “el concepto respondía a la necesidad de cambiar los términos de debate acerca del valor real de las artes y de la cultura” (2014) pues la cultura hasta entonces se consideraba dependiente del estado y necesitada de ayudas públicas. Para cuando el concepto de “industria creativa” fue aceptado, muchas actividades económicas ya estaban incluidas en su definición, especialmente en industrias de servicios como la publicidad (BOP Consulting, 2010) o las llamadas “industrias de contenido” (UNESCO, 2010, p. 15) que económicamente eran rentables y ya estaban operando en la iniciativa privada.

Blanco Valbuena y otros (2018) cita al Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (DCMS) para añadir más características al concepto, como el hecho de que estas actividades generan trabajos que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual, y tienen el potencial de crear empleos y riqueza a través de la generación y la explotación de la propiedad intelectual. Además, destaca que estas industrias tuvieron cabida en el mundo gracias al impulso de tecnologías digitales y al auge de la economía de la información y el conocimiento, haciendo que la explotación de los derechos de propiedad intelectual sea el enlace entre las otras industrias y el crecimiento de éstas (Blanco-Valbuena et al., 2018, p. 16).

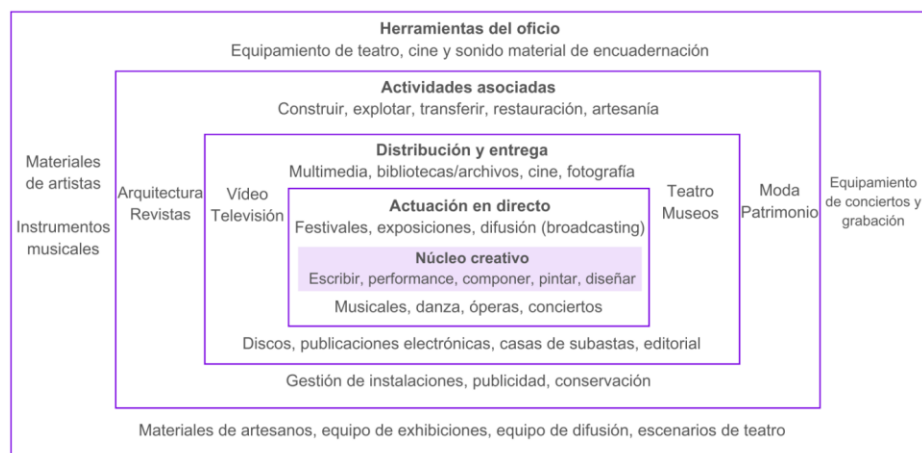
La definición de Industrias Culturales y Creativas (ICC)

Así, el conjunto de ambos términos se conjuga para hablar de la dimensión creativa y funcional, pero también la simbólica y cultural, que integra disciplinas artísticas y de apreciación patrimonial. En primer lugar, cabe destacar que la OMPI (2015) utiliza la definición de industria del *System of National Accounts 2008* según la que una industria “es un conjunto de establecimientos dedicados a clases de actividad idénticas o similares”. Autores como Palma y Aguado reconocen que el mayor aporte de la cultura a la economía se produce a través de estas industrias (2010, p. 17).

La definición de las ICC tiene dos matices importantes: su conceptualización mediante el derecho de autor (OMPI, 2015) y su caracterización mediante el ciclo y los dominios culturales. La OMPI categoriza las ICC mediante su relación y dependencia del derecho de autor, como puede verse en la siguiente figura.

Figura 1

Clasificación de las ICC según la OMPI



Nota. Adaptado de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015, p. 41

Por lo tanto, las ICC tienen un significado más amplio, que incluye: “toda producción cultural o artística, ya sea en vivo o producida como unidad individual [...] [y] que utilizan la cultura como material y tienen una dimensión cultural, aunque su producción sea principalmente funcional” (OMPI, 2015, p. 30). La OMPI clasifica las industrias relacionadas con el derecho de autor en cuatro grupos principales de industrias: las que dependen principalmente, las interdependientes, las que dependen parcialmente y las de apoyo (OEI 2014, p. 301).

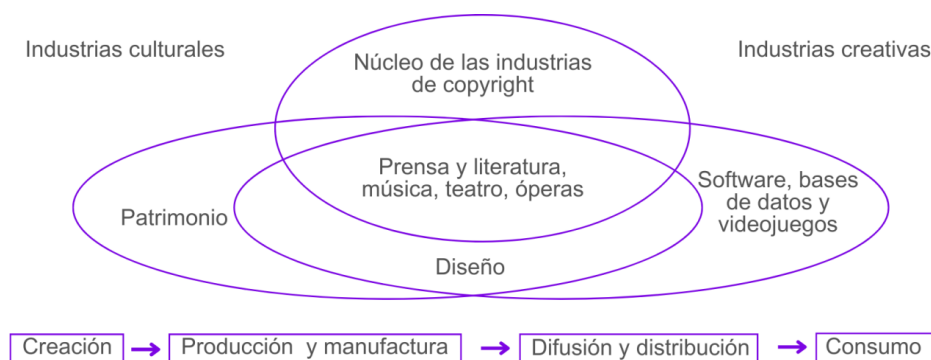
Para la Asociación representante del sector de la industria digital en España, AMETIC, en el informe *Análisis de la Digitalización en las ICC en España*, las ICC son:

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. (2019, p. 5)

La OMPI presenta un mapa que resume todas las definiciones institucionales de las ICC.

Figura 2

Mapeo de las industrias que dependen principalmente del derecho de autor



Nota. Adaptado de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015

Para los autores del informe *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas* (UNESCO, 2010), la esencia de las ICC estriba en el núcleo de la creatividad, que da origen a los bienes y servicios de todas las actividades económicas incluidas. Esto también implica “vincular dimensiones abstractas, como la cultura y el arte, con otras tan concretas como la industria, la economía o el mercado” y se articulan siempre con la propiedad intelectual y el derecho de autor. Según el documento referido, la diferencia entre Industria Cultural e Industria creativa radica en los campos de actividad que cubren, y en definitiva, en el interés que los usuarios de cada definición tienen, bien sea para medir el peso del sector, argumentar su importancia o definir políticas para promoverlo. Siguiendo el *Marco de Estadísticas Culturales* la definición de las ICC es: “son los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (UNESCO, 2009). También destaca la advertencia de que dichas industrias no deben entenderse en el sentido puramente “industrial” del término, sino en el sentido de sectores de actividad organizada, compuestos por las funciones necesarias para permitir que los bienes servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial lleguen al público o al mercado (UNESCO, 2010, p. 15).

Por otro lado, hay autores que postulan que las ICC surgen de la conciencia que se estaba teniendo de los fenómenos culturales a partir de revoluciones ideológicas y también tecnológicas (Puche Barraza, 2020). La incorporación de esta “transformación” la señala la definición del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) quién menciona que las ICC son “un grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad

intelectual” (Puche Barraza, 2020, p. 95).

La gestión cultural dentro de las ICC

El concepto de gestión cultural está estrechamente relacionado con la actividad de las Industrias Culturales y Creativas. Para esta investigación, es de especial relevancia acotar el término porque el objeto de estudio es, precisamente, las empresas de iniciativa privada que se encargan de esta denominación.

El término de “gestión cultural” responde a una actividad que va más allá de su mera definición lingüística, pues en el último siglo se ha delimitada a una disciplina dentro de las humanidades que se abre paso entre el arte y el patrimonio, pero también en los símbolos culturales y por supuesto en la implementación de proyectos. Si se divide por palabras, la “gestión” es entendida como la eficiente administración de recursos ordenada a la consecución de un objetivo” (Zamora Baño, 2002, p. 5), sin embargo, dicha acción sobre los recursos también implica decidir sobre ellos y encaminarlos a la máxima potencialidad de sus capacidades. Estos recursos serán los que el profesional, el “gestor”, tiene a su cargo; para Zamora Baño estos recursos pueden ser desde una organización o negocio con sus instalaciones y presupuestos hasta un equipo humano, maquinaria, entre otras (2002, p. 5).

La “gestión cultural” nace a la par de otras tendencias de gestión en las ICC. Es el caso del *art and cultural management*, un concepto anglosajón que se utiliza muchas veces como sinónimo pero que tiene grandes distinciones con la gestión cultural. En Estados Unidos, la denominación del "administrador o gerente de las artes" es la figura “capaz de liderar las instituciones culturales amortiguando el mundo estético del arte con la realidad más prosaica del mundo de los negocios” (Peterson en Bonet i Agustí, 2011). Esta visión administrativa

viene, según algunos autores, de la necesidad de pensar la actividad cultural con principios empresariales (Ramírez Mejía, 2007, p. 16). Lluís Bonet reconoce al sociólogo Paul DiMaggio como uno de los pioneros en crear estudios empíricos sobre los "gestores de las artes" en EEUU (DiMaggio en Bonet i Agustí, 2011), donde se reflexiona sobre los ámbitos que operan en esta profesión: el campo estético relacionado con el capital cultural definido por Bourdieu; la orientación hacia gestión, la eficiencia y el mercado; y, por último, una orientación social respecto del público y la educación ciudadana (Bonet i Agustí, 2011).

Posteriormente a esta dimensión administrativa de la gestión de la cultura, nace el de la "animación social", especialmente en territorios en vías de desarrollo y con fuertes ideologías sobre desarrollo y compromiso social. Según Ramírez Mejía (2007, p. 16) la característica de la "animación cultural" parte del supuesto de "animar lo inanimado" tomando en cuenta la gran precariedad y poca atención a la dimensión cultural de la administración pública y privada.

Muchas instituciones comprometidas con la disciplina de la gestión cultural otorgan su propia definición, que sirven como referencias oficiales para establecer la misión y el quehacer de esta área. Dentro de las más destacadas, está la acuñada por la Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural (FEAGC) en España, que concibe la gestión cultural como "la eficiente administración de recursos en un determinado contexto para ofertar bienes y servicios culturales" (Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural, 2009, p. 3). En el caso de la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural, la disciplina es entendida como "la eficiente administración de recursos (culturales, humanos, económicos y de todo tipo) ordenada a la consecución de objetivos sociales que afecten al patrimonio cultural" (Zamora Baño, 2002, p. 8) y como la "acción que, vinculando a los distintos profesionales de un Proyecto de Patrimonio Cultural, integra y articula

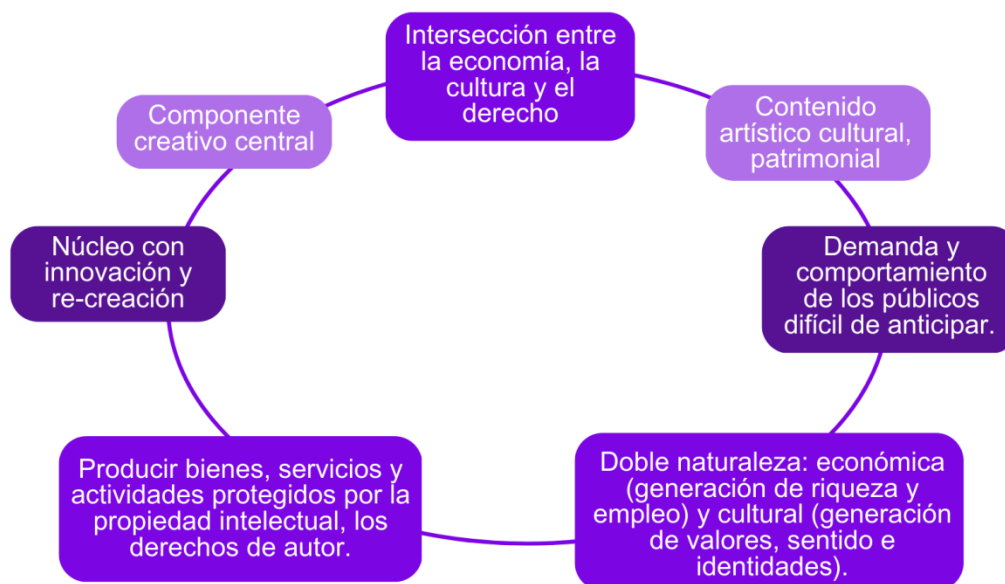
equipos multidisciplinares, consigue, asigna y distribuye recursos, promueve y alienta la colaboración entre instituciones y evalúa sistemáticamente los resultados obtenidos" (p. 8)

Características y fomento de las ICC

Diferentes autores y organismos dotan a las ICC de características que las distinguen de otros sectores de producción industrial. La mayoría coincide en que éstas cubren necesidades que van más allá de requerimientos biológicos o estructurales, pues atienden directamente a los símbolos culturales y a la creatividad como principales competencias. Mas esto no implica que no sean partícipes del sistema socioeconómico, es más, su definición se crea en función de participar dentro del régimen capital. Para la UNESCO (2010) estas son las principales características de las ICC:

Figura 3

Características de las ICC según la UNESCO



Nota. Adaptado de UNESCO, 2010.

Además, hay otros autores de los cuales se rescatan las características otorgadas a las ICC. Según Buitrago y Restrepo (Buitrago Bermúdez, 2022) la riqueza de las ICC está basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y la herencia cultural de una región. Así mismo, según Puche Barraza (2020) no se debe olvidar que las ICC operan en mercados subjetivos y volátiles para fomentar la creatividad y la innovación e institucionalizar su proyecto u organización; esto también hace que exista una gran incertidumbre de mercado, falta de modelos estadísticos y de negocios y el riesgo como factor central (p. 101).

Figura 4

Sectores de actividad cultural y creativa



Nota. Adaptado de UNESCO, 2010, p. 17.

Richard Florida en su libro *Rise of the Creative Class* (2002) resume la importancia de la atracción de capital humano hacia las ciudades. El autor construye este argumento bajo su "Teoría de las 3 T" el cual implica tecnología, talento y tolerancia, las cuales reconoce como la

fuerza del desarrollo económico regional y local teniendo como centro a las universidades debido a que son pioneras en innovación tecnológica, atraen y consolidan un público preparado y formado para el trabajo creativo, y también difunden nuevas ideas en fomento de la libertad de expresión (UNESCO & EY, 2015, p. 86).

Entonces surge la pregunta ¿por qué fomentar hoy las ICC? En el siglo XXI el sector de la cultura, las artes y el patrimonio se ha caracterizado por ser un ámbito complicado de estabilizarse y que muestra dificultades para reclamar una rentabilidad sólida propia de otras industrias. Por eso, se dedica este apartado para poner sobre la mesa los argumentos más actuales sobre el fomento del desarrollo del sector.

Con la creación del *Libro Verde: liberar el potencial de las industrias culturales y creativas* (2010) presentado por la Comisión Europea como parte de la Agenda Europea para la Cultura, el cual tiene como objetivo fomentar un entorno de crecimiento y desarrollo. En dicho libro se concentran varias ideas clave para el fomento de las mismas en el espacio europeo:

1. Son vehículos de identidad y diversidad cultural. (Dervojeda et al. En Blanco-Valbuena et al., 2018, p. 16)
2. Generan desarrollo económico. (UNESCO & EY, 2015, p. 5)
3. Fomentan la sociedad del conocimiento (Blanco-Valbuena et al., 2018, p. 16)
4. Generan capital intangible (Blanco-Valbuena et al., 2018, p. 17)
5. Permiten el desarrollo social (Kooyman y Hagoort en Blanco-Valbuena et al., 2018)
6. Genera competitividad con mediante experiencias nuevas y enriquecedoras (Comisión Europea, 2010, p. 2)
7. Generan competencias creativas y educativas y contribuyen a la cohesión social (UNESCO, 2010, p. 19)

8. Facilita la expresión de comunidades y pueblos (UNESCO, 2010, p. 19).
9. Resguardan la memoria social (Rey Beltrán en Puche Barraza, 2020, p. 97)
10. Aumenta el empoderamiento personal (UNESCO, 2010).
11. Ejercen roles de participación política (Puche Barraza, 2020).

Las áreas de intervención en las ICC van desde la financiación, el marco normativo, el desarrollo de mercados, competitividad e innovación, recursos humanos y formación, infraestructuras e inversiones (UNESCO, 2010, p. 12). Por otra parte, las áreas de intervención según la OEI son:

Figura 5

Áreas de intervención para la elaboración de políticas culturales para las ICC



Nota. Adaptado de Organización de Estados Iberoamericanos, 2016.

Evidentemente, las oportunidades del sector van en aumento por el carácter evolutivo de sus servicios y profesiones. En el estudio *Cultural Times* (UNESCO & EY, 2015) se hace hincapié en este proceso de evolución y plantea algunas recomendaciones para el fortalecimiento de las ICC. Dentro de estas recomendaciones se destaca la promoción del derecho de autor, el crecimiento empresarial donde la confianza en el mercado va en aumento, la expansión mundial en mercados extranjeros, el equilibrio de la monetización en línea y el fomento del talento. Para autores como el economista Richard Florida (2002), el concepto de la "clase

creativa" incluye a profesionales intelectuales altamente cualificados que son motor de innovación y desarrollo urbano.

En los últimos años se ha reconocido mundialmente el poder de crecimiento económico que representan las ICC. También es cierto que, frente a estas oportunidades, diferentes problemáticas aparecen en el horizonte. Dentro de los retos más importantes, las ICC se enfrentan a un fenómeno de "hibridación de modelos económicos" que conlleva la multiplicidad de financiación y fuentes de ingresos. Es decir, entre mayores son los sectores y dominios de actividades, hay más posibilidades de ampliar el espectro de financiación (UNESCO & EY, 2015).

El Ciclo Cultural de la UNESCO

Como se ha visto en apartados anteriores, lo que se llama "sector cultural", englobado dentro de la esfera económica de las ICC, combina una serie de valores que originan productos y servicios que tienen valores más bien intangibles, lo cual puede dificultar la definición del sector o bien su impacto socioeconómico. Sin embargo, la mayoría de los organismos internacionales que defienden esta esfera humana se suman a teorías que respaldan el valor de las ICC. Para captar el proceso de creación de valor en la cultura, la UNESCO desarrolló la teoría del "ciclo cultural" (2009), que incluye la distinción de todas aquellas actividades relacionadas con las ICC. El ciclo cultural consiste en cinco fases, que a su vez son áreas de trabajo, es decir, las empresas y profesionales que desempeñen una de las siguientes fases pueden considerarse creadores de actividades culturales.

Tabla 7

Fases del ciclo cultural

Fase	Descripción
Creación	Consiste en el punto de origen y la creación de ideas y contenidos (UNESCO, 2009) así como la manufactura de productos originales.
Producción	Genera las formas y obras culturales reproducibles a través de herramientas especializadas, infraestructura y procesos de fabricación (UNESCO, 2009).
Difusión	Tiene como objetivo hacer accesible los productos culturales de reproducción masiva a los consumidores y exhibidores, con tal de que haya una relación entre producción y consumo.
Exposición/recepción/ Transmisión	Se refiere a los lugares y espacios donde ocurre el consumo y a la provisión de experiencias culturales en vivo y/o no mediadas.
Consumo /participación	Abarca todas las actividades de las audiencias que consumen y participan en actividades y experiencias culturales.

Nota. Adaptado de UNESCO, 2009.

En 2009, la Eurostars creó la red de Sistemas Estadísticos Europeos (ESSnet-Culture) para coordinar y homogeneizar las estadísticas sobre las ICC, esta red utiliza como referencia el “ciclo cultural” pero con la variación de tomar en cuenta las etapas de la cadena de valor creativa. Estas etapas se dividen en tres funciones principales (creación, producción y difusión/comercio) muy similares a las del cuadro anterior y tres funciones de apoyo (preservación, educación/formación y gestión/regulación), las cuales se definen (European Audiovisual Observatory, 2019) de la siguiente manera:

- **Preservación:** incluye las actividades que conservan, protegen, restauran y mantienen el

patrimonio cultural. La digitalización es primordial para estas actividades y su grado de acción es diferente en cada dominio cultural.

- Educación/Formación: permite el desarrollo y transferencia de competencias y la sensibilización de actividades culturales. Aquí se engloba la educación formal e informal en el ámbito de la cultura.
- Gestión/Regulación: la gestión implica ofrecer los medios y un entorno favorable a las actividades, operadores y espacios culturales, y la reglamentación implica controlar dichas actividades y definir y conferir derechos de autor. Esta área se lleva a cabo por organizaciones institucionales, públicas o privadas e incluye actividades administrativas y las actividades de apoyo técnico.

La diferencia con la categorización establecida por la UNESCO, es que la red ESSnet-Culture no pretende representar todo el ciclo económico, sino mejorar las estadísticas sobre las actividades culturales. Un ejemplo de ello es que se excluyen actividades manufactureras relacionadas con la reproducción y los servicios auxiliares (European Audiovisual Observatory, 2019, p. 37).

Los dominios de la cultura

Para entender el sector cultural actual se suelen hablar de “sectores” o “industrias” específicas que lo componen. Siguiendo a Throsby (2008), se entiende que los bienes y servicios culturales abarcan valores artísticos, estéticos, simbólicos y espirituales, y, por lo tanto, estos bienes son diferentes a los de otras industrias debido a su sistema de valorización y características irreproducibles. El *Marco de estadísticas culturales* (UNESCO, 2009) fue el punto de partida

para diferenciar los diferentes sectores que están dentro de estas actividades a los que se les llama “dominios culturales” los cuales se dividen en:

Figura 6

Los dominios culturales de la UNESCO



Nota. Adaptado de UNESCO, 2009.

También, la UNESCO identifica tres dominios transversales debido a la importancia de sus actividades en cuatro a la producción y transmisión de la cultura, los cuales son: educación y capacitación, archivística y preservación, equipamiento y materiales de apoyo. La siguiente figura ilustra la división efectiva de todos los dominios.

Figura 7

Marco para los dominios de estadísticas culturales



Nota. Adaptado de UNESCO, 2009.

En el estudio *Mapping of national rules for the promotion of European works in Europe* (2019), por el Observatorio Europeo Audiovisual, de gran importancia para analizar la evaluación del sector en territorio europeo, los sectores de las ICC que se tomaron en cuenta fueron: Artes visuales, Artes escénicas, Patrimonio cultural, Artesanía artística, Edición de libros, Música, Cine, Radiodifusión y televisión, Multimedia. Por otro lado, en el panorámico estudio *Cultural Times. The First Global Map of Cultural and Creatives Industries* (2015) por la consultora EY los sectores que se tomaron en cuenta para actividades relacionados con la cultura y la creatividad fueron los siguientes: Publicidad, Arquitectura, Libros, Juegos, Música, Películas, Periódicos y revistas, Artes escénicas, Radio, TV y Artes visuales.

Para autores como Puche Barraza (2020) se distinguen tres tipos de actividades dentro de las ICC: 1) las tradicionales artísticas (música, danza, cine, teatro, literatura, artes visuales, artes escénicas, artesanías, cerámica, ópera, pintura, gastronomía, patrimonio, turismo), 2) la industria creativa (editorial, fonográfica, audiovisuales, artes digitales, multimedia, videojuegos, software, moda, joyería, juguetes, publicidad, diseño, fotografía, medios de comunicación, contenidos digitales, arquitectura), y las destinadas a 3) el apoyo creativo (diseño de producto, diseño de empaque, marketing).

Actualmente, la mayoría de los estudios que hablan de esta división apuntan a otros sectores interdependientes de las ICC y que tienen gran influencia en las actividades culturales, como es el caso del turismo. En el libro *Libro Verde: liberar el potencial de las industrias culturales y creativas* (Comisión Europea, 2010) también mencionan que el sector de las tecnologías emergentes es un propio sector en sintonía con las ICC.

Cifras de las ICC en el mundo

En 2015 se estimaba que las ICC generaban una capitalización de 2.250 millones de dólares y casi 30 millones de empleos en todo el mundo (UNESCO & EY, 2015, p. 5). En 2013, las ICC generaron unos ingresos de 2.250 millones de dólares y emplearon a 29 millones de personas. Para el estudio *Cultural Times* los sectores de las ICC son una piedra angular integral, masiva y universal de la economía mundial (p. 15) pero también local, debido al crecimiento del consumo especialmente generado en la clase media.

El año 2021 fue declarado Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible en la 74ª Asamblea General de las Naciones Unidas. Los datos que coronaban esta conmemoración constataban que la economía creativa aporta el 3% del PIB mundial y las ICC generan 2,25 billones de dólares estadounidenses al año, empleando a 30 millones de personas en el mundo (UNESCO, 2020).

Por otra parte, son relevantes los datos arrojados por el espacio europeo, territorio al que se circunscribe esta investigación. Según el estudio *Cultural Times* (UNESCO & EY, 2015), en Europa se encuentra el segundo mercado más grande de las ICC, teniendo ingresos de 709.000 millones de dólares, el cual representa un 32% del total mundial, para 2015 tenía 7,7 millones de puestos de trabajo, que es el 26% de todas las ICC. Para la consultora EY, “la economía cultural europea se basa también en un ecosistema bien estructurado con la presencia de grandes actores de las ICC” (UNESCO & EY, 2015), lo que ha provocado que se generen empresas líderes y pioneras en ciertos dominios y sectores. En la música está Universal Music Group, en la televisión Endemol, en la industria editorial está Pearson y Hachette Book, a nivel entretenimiento está WPP Group, Axel Springer Universal, Ubisoft, entre otros (p. 16).

La empleabilidad de las ICC es alta y en crecimiento, especialmente en personas entre 15 y 29 años, y tiene índices mayores que otros sectores. En 2021 había 7,4 millones de personas con empleo cultural en toda la UE, el cual representaba el 3,7% del empleo total. Aunque durante la crisis del Covid-19, entre 2019 y 2021, el número de personas empleadas en trabajos creativos, artísticos y de entretenimiento se redujo en más de 100 000 (-10%). También se destaca que hay una mayor presencia de mujeres en comparación con las industrias menos creativas. En 2021, el empleo en el sector cultural en Europa registró la menor brecha de género de la historia, con 3,76 millones de hombres y 3,60 millones de mujeres empleados (UNESCO & EY, 2015).

En el mismo informe se reconoce que la región goza de una concentración única de patrimonio y las artes debido a su desarrollo histórico. También se recuerdan otras tendencias que marcan a Europa como continente líder en la escena cultural mundial: Reino Unido es líder en el mercado del arte, Francia posee agencias de publicidad claves a nivel mundial, siete de los 10 museos más visitados del mundo son europeos. En un nivel más regional, Europa se caracteriza por la gran variedad de culturas entremezcladas por sus regiones divididas por norte, sur, este y oeste. Esta división también genera sustanciales diferencias en el consumo cultural, un ejemplo de ello es la valorización de las ICC en los países nórdicos y el centro de Europa, donde estas industrias son importantes fuentes de capacidades innovadoras e impulsoras del desarrollo económico y cultural regional. Además, hay mayores índices de transferencia de conocimiento y crecimiento económico, aunque los trabajadores del sector abarcan una fracción muy pequeña de la denominada clase creativa (Florida en Blanco-Valbuena et al., 2018, p. 16).

El sector cultural en España

En España, el término “estadísticas culturales” es ampliamente utilizado en el sector, genuinamente fomentado por el Ministerio de Cultura y Deporte, y en general todos los ámbitos de gobierno destinados a las ICC. Hay varias operaciones estadísticas que destacan en la recopilación de éstas:

Figura 8

Principales operaciones estadísticas de cultura en España



Además, también están las operaciones estadísticas incluidas en el Plan Estadístico Nacional vigente. Las operaciones estadísticas resultado de la explotación estadística de bases de datos administrativos, y las recopilaciones y explotaciones en el ámbito cultural de operaciones estadísticas incluidas en el Plan Estadístico Nacional elaboradas por otros organismos. Para el *Anuario de estadísticas Culturales* los sectores culturales que se investigan son los de bienes culturales, libro y publicaciones periódicas, artes plásticas, artes escénicas y musicales y audiovisual, tomando en cuenta los informes de Eurostat y el *Marco de Estadísticas Culturales* (UNESCO, 2009). Para su análisis se toma en cuenta su situación respecto a la cadena productiva de bienes y servicios culturales, y su utilización de las fases del Ciclo Cultural de la UNESCO, es decir, actividades que conllevan etapas de creación, producción, fabricación,

difusión y distribución, actividades de promoción y regulación, actividades educativas e incluso actividades auxiliares con connotación cultural (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021, p. 21)

Por otra parte, el Observatorio Iberoamericano de la Comunicación (Universidad Autónoma de Barcelona, 2020) menciona que España no posee criterios homogéneos para evaluar el desarrollo y potencialidades de sus estadísticas culturales al compararla con la media europea, según lo demuestran las estadísticas oficiales como el Eurostat, INE e incluso el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. De igual manera, existen grandes iniciativas de observatorio que abogan por el conocimiento del sector en el país. Destacan algunos observatorios de cultura (FEAGC, 2009, p. 26) como son Fundación Interarts, el Observatorio Europeo de Políticas Culturales Regionales y Urbanas, el Kulturaren Euskal Behatokia (Observatorio Vasco de la Cultura), el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, el Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativas, el Observatorio Iberoamericano de Asia-Pacífico, Monitors of Culture, el Instituto de Estudios de Ocio, la Universidad de Deusto, el Centre d'Estudis i Recursos Culturals, el Observatorio de la Cultura de Zaragoza, el Observatorio de Industrias Culturales de Andalucía OIKÓS, el Observatorio Andaluz para la Economía de la Cultura y el Desarrollo y el Observatorio Social de La Caixa.

A continuación, se muestra la evolución de las cifras sobre el sector cultural y creativo en España entre los años 2012 - 2021. Se retoman los datos de los rubros que reflejan el impacto económico general, más no el detalle de cada uno de los sectores. Para analizar las siguientes estadísticas se debe tomar en cuenta que los índices de crecimiento se detienen en 2020 por las pérdidas significativas ocasionadas por la pandemia del Covid-19. La siguiente tabla es una adaptación del del resumen proporcionado en el Anexo 2 del *Anuario de estadísticas culturales 2022*.

Tabla 8*Adaptación del cuadro resumen 2012 – 2021 del Anuario de estadísticas culturales, 2022*

CUENTA SATÉLITE DE LA CULTURA. Revisión CNE 2019										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aportación al PIB de las actividades culturales (en porcentaje)	2,5	2,4	2,4	2,5	2,4	2,4	2,5	2,4	2,2	
Aportación al PIB act. vinculadas con propiedad intelectual (en porcentaje)	3,3	3,1	3,2	3,2	3,2	3,3	3,4	3,4	3,2	
FINANCIACIÓN Y GASTO PÚBLICO EN CULTURA										
Gasto liquidado en cultura (Millones de euros) Por la Administración General del Estado	772	630	679	672	663	678	696	716	735	
Gasto liquidado en cultura (En porcentaje del PIB) Por la Administración General del Estado	0,07	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	
GASTO DE CONSUMO CULTURAL DE LOS HOGARES										
Gasto total (Millones de euros)					14.099,0	13.298,4	12.714,3	12.451,5	10.484,9	10.773,5
Gasto medio por persona (En euros)					307,0	288,6	274,6	266,9	223,6	230,0
PROPIEDAD INTELECTUAL. Cantidades recaudadas y repartidas por entidades de gestión (Millones de euros)										
Recaudación de derechos	389	362	349	357	356	368	455	439	364	443
Reparto de derechos	451	351	320	311	305	311	344	346	348	339
COMERCIO EXTERIOR DE BIENES CULTURALES										
Importaciones de bienes culturales (Millones de euros)	1.395	1.293	1.575	1.502	1.764	2.324	2.113	2.142	1.938	2.413
Exportaciones de bienes culturales (Millones de euros)	1.542	1.427	1.286	1.324	1.525	1.919	2.031	2.065	2.122	2.048

Nota. Adaptado del Ministerio de Cultura y Deporte, 2022.

En cuanto a la aportación al PIB de las actividades culturales, son notorios los efectos de la pandemia por el Covid-19, con el porcentaje más bajo en los últimos diez años con un 2,2 % en 2020. Sin embargo, a partir de 2021 el gasto público para la cultura se ve incrementado, llegando a los 735 millones de euros en 2020, tan solo superado desde 2012 con 772 millones de euros. El gasto total del consumo cultural de los hogares ha ido incrementándose paulatinamente a partir de 2020, llegando las últimas cifras del 2021 a los 10.773,5 millones de

euros. También se aprecia un incremento significativo respecto a la pandemia en la recaudación de las entidades de gestión de propiedad intelectual, en la importación y exportación de bienes culturales, turismo cultural y enseñanza artística (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022). Aunque en algunos ámbitos ha sido difícil la recuperación post pandemia, los datos de 2021 y 2022 reflejan una recuperación constante. Las actividades culturales en España están en un camino de resiliencia, retomando los recursos de otras industrias para acelerar este proceso y retomar indicadores altos y satisfactorios de años previos como 2018 y 2019.

El Plan de Fomento de las ICC del año 2018 reconoce el papel central de éstas en el desarrollo económico del país. Las causas de dicha valorización se encuentran en la globalización de la economía, las comunicaciones, la revolución digital y la reorientación productiva hacia una economía de servicios. Las consecuencias directas de esta situación son el aumento de la competitividad, el empleo, la atracción de inversores, estimulación de la economía local, la cohesión social, la promoción de la diversidad cultural, la circulación de información y conocimientos, y la generación de valores, especialmente en aumentar el atractivo de las ciudades para residentes, trabajadores, empresas, visitantes, emprendedores y empresarios (Dirección General de Industrias Culturales y del Libro, 2018, p. 9).

En este punto, es importante detectar los puntos negativos y positivos a los que se enfrenta el sector de las ICC en España, para conocer en qué camino se encuentran hoy en día las actividades relacionadas y, por lo tanto, la actividad emprendedora.

Desafíos y retos

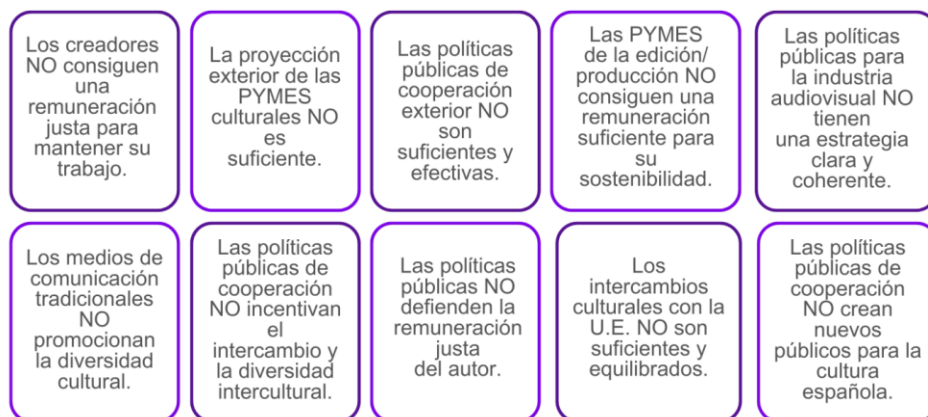
Para Carbó (Fundación Alternativas, 2022, p. 161), “la inversión pública alcanzada en etapas

anteriores será difícilmente recuperable” debido a la crisis global a partir de la pandemia por el Covid-19. La solución que propone la autora es “una reorientación de la inversión” hacia todos los mecanismos que hagan posible la activación de los centros y propuestas culturales, así como el impulso a la participación ciudadana y de los profesionales del sector.

Para autores como Fierro (Fundación Alternativas, 2022) el sector en España está en permanente crisis, y constantemente cayendo en los mismos fallos, carencias, pesimismo y desánimo. Esto hace que haya una suerte de desconfianza generalizada en las posibilidades de rentabilidad económica del sector. Sin embargo, encuentra esperanza en la innovación y cooperación de creadores individuales, pues los coloca como el activo más valioso y constante del sector. También menciona la importancia de la digitalización, acrecentada por los hábitos del consumidor y la optimización de la difusión para el artista (p. 197) así como la estrategia de Estado con el objetivo de generar redes colaborativas. La Fundación hace un importante recuento de las principales “debilidades” de la cultura en España, como puede verse en la siguiente figura:

Figura 9

Principales debilidades del estado de la cultura en España 2022



Nota. Adaptado de Fundación Alternativas, 2022, p. 189.

Con vistas al futuro, tampoco se tiene mucha estimación de cómo evolucionará el sector, para Fierro (Fundación Alternativas, 2022) hay poca claridad en los efectos de la Guerra de Ucrania y la inflación que esta ha desencadenado, la crisis de espacios a partir del Covid-19 o incluso la competencia de otros sectores afines a las ICC, como la publicidad digital o los medios de comunicación (p. 197).

De igual manera, el Plan de Fomento de las ICC 2018 encuentra diferentes desafíos que las ICC aún deben abordar y resolver. Por una parte, es un sector formado principalmente por microempresas y pequeñas empresas, las cuales desconocen sus propios activos de propiedad intelectual y tienen problemas de acceso a la financiación, sin planes de negocio sólidos y carentes de formación en estrategia y finanzas. Además, la cooperación intersectorial y transferencia de conocimientos es baja, no hay redes empresariales ni colaboración entre sectores, especialmente con el sector digital, que obstaculiza la incorporación de la tecnología a los procesos. Esto ocurre por la necesidad de mejorar las habilidades empresariales en funcionamiento de mercados y adaptación tecnológica. A ello también se suma la necesidad de globalización de los mercados y economía abierta, donde los nuevos consumidores mediante “la cultura en soledad y a golpe de clic” y la “cultura del todo gratis” (Fundación Alternativas, 2021) genera una falta sensibilización frente al valor de la cultura y el valor de la propiedad intelectual.

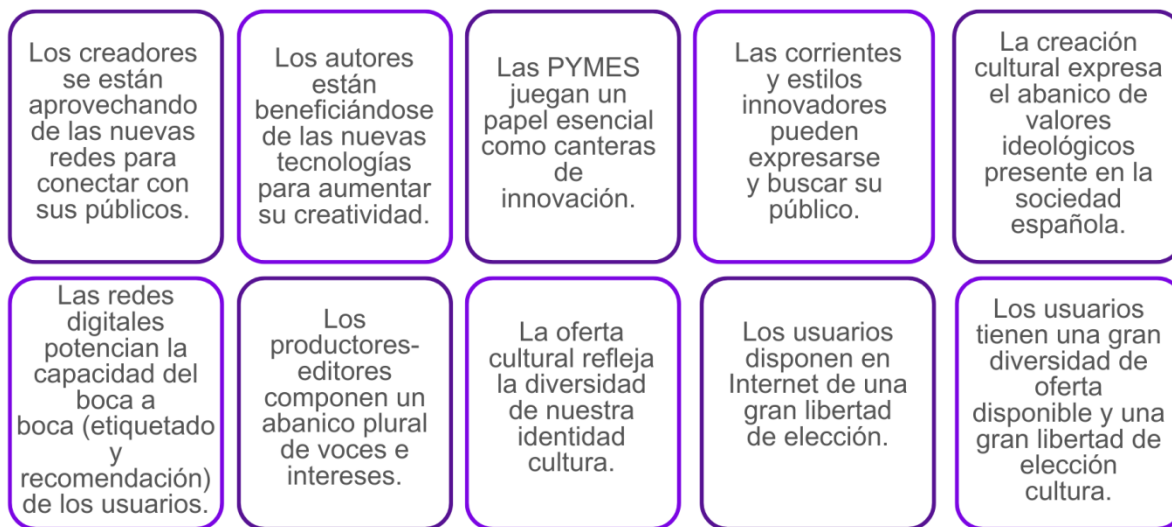
Oportunidades

Hay puntos de vista más esperanzadores que opinan que el sector no solo está en recuperación, sino que está a punto de revolucionar su propia sostenibilidad. El Observatorio de la Cultura (Fundación Contemporánea, 2021) de Fundación Contemporánea preguntó en su

estudio sobre la variación prevista en los presupuestos de su organización o actividad profesional cultural. Este estudio arrojó que se prevé un crecimiento medio del 5,0%, el cual es mayor que el que se tenía en 2010. Esta estimación ofrece oportunidades interesantes para entidades del sector privado (6,2%) pero complicaciones para los profesionales independientes (0,8%). Además, en el mismo estudio se analizó el grado de conocimiento, compromiso y avance de las organizaciones culturales respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, dónde un 30% ha planteado contribuir acciones alineadas con los ODS, un 23% ha llevado a cabo planes de actuación y presupuestos, y un 18% informa públicamente sus compromisos y acciones. Fierro (Fundación Alternativas, 2022) también hace un recuerdo de las principales fortalezas detectadas en las ICC del país.

Figura 10

Principales fortalezas del estado de la cultura en España 2022



Nota. Adaptado de Fundación Alternativas, 2022, p. 188.

En este apartado es pertinente resaltar lo que dice el Plan de Fomento de las ICC 2018 respecto a las oportunidades en el país. El documento señala que el sector tiene un carácter dinámico, inmerso en creatividad e innovación debido a que existe una gran diversidad y oferta de contenidos culturales y creativos que responde a la demanda del mercado. A esto se le suma que el mercado de contenidos digitales está en continuo crecimiento a nivel nacional e internacional, que genera apertura y buena reputación exterior de la creatividad. También se añaden las sinergias entre la tecnología, la ciencia y las artes como generación de nuevos medios como consecuencia de ser un sector con profesionales con experiencia, prestigio y capacidades de gestión. En el sector están apareciendo nuevos talentos jóvenes y profesionales con amplia formación para responder a los nuevos retos de las ICC.

Además, la evolución tecnológica supone una renovación continua de oportunidades de negocio gracias a la aparición de nuevos formatos, tipos de contenido y formas de distribución al público. Incluyendo nuevas aplicaciones para productos existentes, oportunidades para carreras creativas y nuevas formas de captación de ingresos. Esto está permitiendo la generación de clústeres, plataformas tecnológicas, universidades y centros de I+D+i especializados en formación y producción de los distintos sectores que integran las ICC. Así como también se están creando programas de formación especializados con una oferta amplia y en crecimiento, como másteres, cursos de formación y perfeccionamiento.

Por otra parte, España tiene indicadores ventajosos que lo posicionan como un país con potencia en las ICC. Por una parte, la riqueza del patrimonio cultural y artístico de España asciende a grandes números y es segundo destino turístico mundial por detrás de Francia y por delante de EE. UU., liderando el del ranking mundial de competitividad turística que elabora el Foro Económico Mundial. También, el factor del español como la segunda lengua materna del mundo por número de hablantes genera oportunidades de negocios e intercambios culturales.

Políticas de fomento

España presenta buenos índices de políticas públicas en torno a las ICC, muchas de ellas promovidas desde la administración general. En la mayoría de ellas hay una conciencia latente de tres necesidades: 1) la digitalización inminente, 2) la eliminación de barreras que generan precariedad en los creadores, y 3) la mejora de la cooperación internacional. A continuación, se hace un recuento de las principales políticas de fomento en España. Algunas de ellas vienen implementadas desde organizaciones internacionales, tanto en el espacio europeo como al iberoamericano.

Figura 11

Principales programas de fomento de las ICC



El Plan de Fomento de las ICC 2018 fue incluido en el Plan Cultura 2020, desarrollado durante el periodo 2017-2020, y tenía como objetivo intensificar el respaldo desde el Gobierno a los sectores culturales más vinculados con la innovación y la creatividad; está inspirado en el *Libro Verde: Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas* (Comisión Europea, 2010). El Mecanismo de Garantía de los Sectores Cultural y Creativo (CCS GF) tiene su antecedente en 2016, con el Programa Europa Creativa, un sistema de garantías para créditos a iniciativas del sector cultural y creativo implementado por la Comisión Europea, y gestionado por el Fondo Europeo de Inversiones (FEI).

Por último, el *Componente 24: Revalorización de la industria cultural* forma parte del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia el cual es la estrategia nacional para reparar los daños provocados por el Covid-19 y encaminar hacia un futuro sostenible. Las reformas e inversiones de este documento buscan impulsar la contribución del sector cultural a la transformación digital; a la cohesión social y territorial; al crecimiento inteligente, sostenible e integrador; a la salud y a la resiliencia económica, social e institucional y una política para la próxima generación. Éstas se promoverán mediante tres ejes estratégicos: 1) mejora de la competitividad, 2) dinamización y cohesión del territorio 2) digitalización y sostenibilidad de los grandes servicios culturales. El impacto esperado de este plan busca aumentar la resiliencia de las ICC sobre los pilares de la digitalización, la capacitación, la igualdad de oportunidades y la cohesión territorial y social, adaptando la industria a las exigencias de sostenibilidad, haciéndolas más verdes para minorar en lo posible el impacto climático. La inversión total estimada del componente es de 325.000.000 € desde 2021 hasta 2023.

A escala nacional hay diferentes iniciativas que buscan la revalorización del sector y no necesariamente son políticas públicas, aunque tienen un apoyo casi enteramente gubernamental. Es el caso de las ayudas y becas ofertadas dentro del Ministerio de Cultura y Deporte, la implementación de ventajas fiscales al patrimonio histórico o los incentivos en el impuesto de sociedades para la Industria Cultural, los foros de encuentro y dinamización, entre otros. Existen otros casos de reconocimiento como los premios de la Dirección General de Industrias Culturales y del libro. Además, hay otro tipo de políticas que van en función de dominios culturales específicos, como fue el caso del Plan de Fomento de la Lectura 2017-2020, donde no solo había ayudas y subvenciones para la actividad empresarial del sector, sino especialmente como la promoción de la lectura como motivo para la sociedad del conocimiento.

Asimismo, existen diversos programas europeos de apoyo a la innovación, dentro de los cuales destacan Horizonte 2020, Europa Creativa, Europa con los Ciudadanos, programa ERASMUS+ para el Sector Cultural y en general la información continua sobre oportunidades de financiación a nivel europeo promovidas por organizaciones como la Comisión Europea. A nivel internacional, las recomendaciones para las áreas de intervención para la elaboración de políticas culturales según la OEI en el *Estudio comparativo de cultura y desarrollo en Iberoamérica* (2016) para España son 1) Instituciones y marcos normativos, 3) Información y conocimiento y 3) Innovación y creatividad.

Comunidades autónomas

El Observatorio de la Cultura por Fundación Contemporánea (2021) es uno de los estudios más significativos para analizar el impacto cultural de cada una de las comunidades autónomas de España. En su edición de 2021 se retomó el estudio debido a que no se elaboró el ranking en 2020, por lo que la comparativa es con el año 2019.

Dentro de los datos más interesantes está su ranking de comunidades y ciudades destacadas por su oferta cultural. En 2012, las comunidades más valoradas por su programación fueron Madrid, País Vasco, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana; el ranking puede verse a continuación:

Tabla 9

Comunidades autónomas - calidad e innovación de su oferta cultural en 2021

Puesto	Comunidad	2021	2019
1	Madrid	81,2%	88,6%
2	País Vasco	53,2%	64,7%
3	Cataluña	51,7%	54,5%
4	Andalucía	46,0%	42,5%

5	Comunidad Valenciana	41,3%	39,0%
6	Castilla y León	15,0%	12,0%
7	Cantabria	9,5%	11,6%
8	Galicia	9,3%	7,8%
9	Navarra	8,4%	9,6%
10	Asturias	7,8%	7,6%
11	Extremadura	6,7%	2,9%
12	Baleares	5,5%	5,3%
13	La Rioja	5,5%	4,3%
14	Aragón	5,2%	6,3%
15	Castilla – La Mancha	5,2%	4,3%
16	Murcia	3,2%	2,5%
17	Canarias	2,9%	4,5%
18	Ceuta	0,6%	0,2%
18	Melilla	0,6%	0,2%

Nota. Adaptado de Fundación Contemporánea, 2021, p. 4

Las principales ciudades con mayor porcentaje de calidad e innovación de su oferta cultural fueron Madrid 88,9%, Barcelona 66,2%, Málaga 53,6%, Valencia 53,6% y Bilbao 49,9%. Así mismo, el Observatorio hace un ranking para señalar las instituciones y acontecimientos más destacados a nivel nacional en el año, los primeros diez puestos se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 10

Lo mejor de la cultura digital 2021

Puesto	Iniciativa	Ciudad	2021	2020
1	MNCARS. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Vasos comunicantes)	Madrid	35,5%	34,9%
2	Museo Nacional del Prado (Pasiones mitológicas)	Madrid	32,8%	43,6%
3	Museo Nacional Thyssen – Bornemisza (Georgia O’Keeffe, Madritte)	Madrid	19,0%	13,4%
4	Zinemaldia. Festival de San Sebastián	San Sebastián	15,5%	15,9%
5	Teatro Real	Madrid	15,2%	15,3%

6	Museo Guggenheim	Bilbao	13,4%	12,8%
7	PHotoEspaña	Madrid, Santander	10,7%	11,2%
8	CCCB. Centre de Cultura Contemporània de Barcelona	Barcelona	10,0%	6,9%
9	CaixaForum (La imagen humana)	Varios España	6,9%	10,6%
10	Festival de Málaga. Cine en Español.	Málaga	6,6%	6,9%
10	Matadero Madrid	Madrid	6,6%	5,6%

Nota. Adaptado de Fundación Contemporánea, 2021, p. 34.

Hacer un análisis del estado del sector cultural en cada una de las comunidades implica un trabajo exhaustivo, sin embargo, en el estudio anteriormente referenciado también se puede encontrar el ranking de las iniciativas culturales más destacadas por Comunidades Autónomas.

La gestión cultural

Es de gran importancia analizar de dónde viene y cómo se desarrolla la disciplina de la gestión cultural porque el objeto de estudio son las empresas de iniciativa privada que se enmarcan en este ámbito.

Diferentes autores teorizan sobre la disciplina; para Ramírez Mejía (2007, p.17), la gestión cultural se entiende como un conjunto de estrategias con el objetivo de “facilitar un adecuado acceso al patrimonio y bienes culturales por parte de diversos grupos sociales”. Estas estrategias abarcan la planificación de recursos económicos y humanos que lleve a la consecución de objetivos (p. 17). Otros autores le atribuyen a la disciplina dimensiones con un

compromiso sumamente social. Es el caso de Alfons Martinell al mencionar que la gestión cultural es una respuesta a un encargo de la sociedad:

La gestión cultural no la podemos definir como una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función. (2001, p. 6)

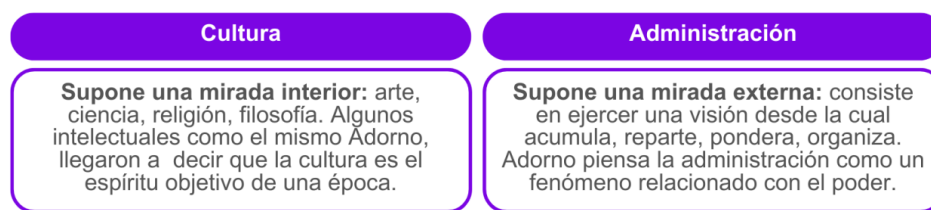
Sobre esta dimensión social otros autores como Jesús Martín Barbero o García Canclini consideran que la gestión cultural y todos sus instrumentos y metodologías “son una respuesta a las transformaciones complejas que ha experimentado la dimensión cultural” a partir de los valores inmateriales de la cultura. Es decir, al ser un sector donde sus símbolos y valores son intangibles, la gestión cultural trataría de gestionar lo que es “ingestionable” (De Zubiría, Abello et al. en De la Vega, 2016). Los autores Nivón Bolán y Sánchez (2012, p. 22) complementan que este encargo se trata de una expresión de la maduración de una sociedad democrática, participativa y creadora. Además, se posiciona como forma válida y legítima de accionar la cultura (De la Vega, 2016).

La gestión cultural proviene de una corriente de pensamiento que pensaba en la cultura, el arte y el patrimonio como áreas productivas en la sociedad. No puede desligarse de la previa definición de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) ni de todos los fundamentos que hacen del sector creativo una fuerza económica poderosa y un motor de desarrollo constante y rico en símbolos e identidad.

Varias investigaciones previas que se han tomado la tarea de entender la disciplina no pueden evitar hablar de la llamada “administración cultural” como concepto primigenio. Éste último fue concebido cuando en la Escuela de Frankfurt se estaba gestando la definición de las ICC; Theodor Adorno, uno de los promotores de esta corriente de pensamiento lo deja en claro: “Quien habla de cultura habla también de administración quiéralo o no” (Horkheimer & Adorno, 1971, p. 69), esta última frase consolida que la gestión de la cultura es indisoluble con la dimensión administrativa, y que deben ser pensadas conjuntamente, incluso para poder imaginar las claves de una política cultural (Nivón Bolán & Sánchez Bonilla, 2012). Esto ha llevado a debates donde se piensa que las capacidades administrativas pueden ocultar o demeritar le hecho cultural y todos los valores simbólicos que representa, para autores como Bayardo (2001) esto se traduce en la “posible manipulación del sentido y la conformación de una cultura oficial uniforme y cristalizada y, en el extremo, por la amenaza a la libertad creadora de los terrorismos de Estado” (p. 3). Aun así, se considera que la gestión de la cultura siempre ha estado relacionada con la forma de presentarse a la sociedad, y la socialización ya implica un intercambio, tal vez en principio no monetario, pero sí de valores, de diálogo, y de apreciación. En la siguiente figura Nivón Bolán y Sánchez Bonilla (2012) presentan la relación entre cultura y administración:

Figura 12

Relación y diferencia entre cultura y administración, según T. Adorno



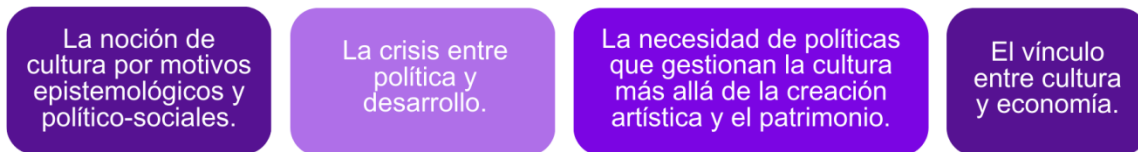
Nota. Adaptado de Nivón Bolán & Sánchez Bonilla, 2012, p. 9.

Diversas instituciones y autores describen cuál es la misión de la gestión cultural. Por una parte, es evidente que está la gestión profesional del patrimonio, donde Zamora Baño (2002) da una respuesta clara: la gestión cultural sirve para evitar los peligros de “la integridad física y estética del patrimonio que conlleva una mala gestión del mismo”. Esto también implica la protección del patrimonio mismo, que, a su vez, otorga la prioridad máxima al respecto del patrimonio en peligro. También se menciona la consecución de rentabilidad social, cultural y económica, que ante todo busca la protección del patrimonio sin detrimento de su integridad. Esto también obliga a la gestión cultural a “evitar los peligros consustanciales a su utilización como recurso económico”, que consiste en el desafío de preservar “lo patrimonial” ante la manipulación.

Por otra parte, la gestión cultural busca la administración adecuada de recursos además de los patrimoniales, asociados a la conservación del patrimonio: recursos humanos, equipamiento, edificios y presupuesto (Zamora Baño, 2002, p. 11). También tiene como objetivo la promoción de prácticas culturales que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, de la alteridad, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social (Martínez-Tena & Expósito-García, 2011, p. 38). Ante esta multiplicidad de objetivos, Ramírez Mejía (2007, p. 16) postula que la gestión cultural abarca cuatro grandes transformaciones contemporáneas dentro del sector cultural y todas las actividades que abarcan las ICC.

Figura 13

Transformaciones contemporáneas que abarca la gestión cultural



Nota. Adaptado de Ramírez Mejía, 2007.

Estas transformaciones generan conflictos entre la propia aceptación de la cultura como sector productivo y que han obligado a pensar en la gestión cultural como actividad empresarial necesaria del mundo cultural. Para Nivón Bolán y Sánchez Bonilla (2012) hay una gran complejidad, ambigüedad y contradicción en la disciplina por tres razones: está expuesta a la incertidumbre del resultado, porque sus fundamentos y fuentes no resultan tan sólidos dentro del sistema industrial y, en general, no puede reducirse a un conjunto de reglas porque no otorga soluciones concretas, sino que brinda elementos para evaluar situaciones y elabora estrategias para tomar decisiones (p. 17).

Mariscal Orozco (2015) enfatiza la triple vocación de la gestión cultural: como encargo social, como profesión y como campo académico. Esto es porque dicha disciplina nace de una demanda profesional, una donde el mercado exigía puestos de trabajo relacionados con el diseño, implementación y evaluación de acciones culturales que requieren personas formadas de manera formal o informal (p. 98).

Para Nivón Bolán y Sánchez Bonilla (2012) la gestión cultural se entiende también de las siguientes maneras: como cambio e incertidumbre, como proceso de racionalización de la intervención en la cultura, como componente indispensable en el desarrollo del campo del arte

y la creatividad artística, como proceso político y como proceso de confrontación de diversas racionalidades resueltas a partir de un proceso dialógico.

Se puede considerar que la gestión cultural tiene su campo de acción en la mayoría de los sectores de las ICC. Los autores Nivón Bolán y Sánchez Bonilla (2012) coinciden en que la gestión cultural incide en espacios muy concretos de la esfera social: en las Industrias Culturales y Creativas, en la alta cultura, en la cultura popular, en el espacio gubernamental y en las tecnologías emergentes. Esto último hace referencia al entorno digital, donde la cultura se ha “desterritorializado” y predominan las audiencias con prosumidores y contenidos digitales.

Por otra parte, Mariscal Orozco (2015) hace su propia segmentación que él denomina “campos culturales”, con diferentes espacios que los mencionados anteriormente:

Figura 14

Campos culturales en la gestión cultural según Mariscal Orozco



Nota. Adaptado de Mariscal Orozco, 2015.

Los espacios culturales hacen referencia a las infraestructuras y equipamientos culturales tales como museos, galerías, archivos, fonotecas, bibliotecas, centros culturales, entre otros. La cultura popular y el patrimonio cultural buscan la conservación e investigación desde las instituciones. El desarrollo artístico busca profesionalización de los creadores. En el área de comunicación y medios se engloban actividades como el periodismo cultural y multimedia. A

nivel producción se vincula la realización de festivales, muestras, proyectos escénicos y la industria discográfica, editorial y cinematográfica. Para el mismo autor los campos de la gestión cultural tienen diferentes ámbitos de desempeño profesional, los cuales identifica como: el territorial, el empresarial, el asociativo y el académico.

Historia de la gestión cultural

Un recuento de la historia de la gestión cultural permite entender sus motivaciones de origen. Para la mayoría de los autores, esta disciplina comienza a adquirir un nombre propio a finales de los 80 y durante toda la década de los 90. A esta época diversos artículos le atribuyen ideales innovadores para el cambio de siglo, donde se postulaba “la ciencia económica como reguladora de las relaciones sociales” (Castiñeira, 2006, p. 79), se promovía el respeto a la diversidad y se pensaba que en un futuro próximo habría una regulación global de industrias, todo esto aunado a las predicciones que el mundo digital y tecnológico estaban prometiendo.

Al situarse en un nivel más occidental, los académicos de la materia evocan el hito que supuso André Malraux a partir de 1960 para los países europeos. Malraux fue el responsable de crear la red de Casas de Cultura, incidiendo en la política cultural de Francia y España y pensando en la cultura “como factor de unión de una sociedad fragmentada” (Castiñeira, 2006, p. 84) haciendo referencia a la crisis histórica de esos años y buscando la accesibilidad ciudadana a la acción del estado. En esta época también se seguían los ideales de la democratización de la cultura y la democracia cultural donde “la cultura no solo era un patrimonio que había que conservar y difundir, sino que su producción dejó de ser elitista y se puso en manos del conjunto de la sociedad” (Neira Fernández & Cantón Hernández, 2017, p. 35). A partir de ahí, la gestión de los recursos culturales y el interés por generar un público de consumidores y participantes comienza a esbozar los principios de la gestión cultural. Tal como lo postula

Ezequiel Ander-Egg (en Neira Fernández & Cantón Hernández, 2017, p. 34), al mencionar que, en la década de 1960, la UNESCO promovió el cambio de una concepción elitista de la cultura a una estrategia de difusión cultural y también apuntó que la figura responsable de esa nueva accesibilidad cultural a los ciudadanos es la del “animador cultural” con motivo de “animar lo inanimado” y que la cultura no cayera en ello (Ramírez Mejía, 2007, p. 16). Esta figura comenzó su profesionalización en la década de los años 80 al hacer visible su papel en las instituciones culturales. Para Cunha (en Nivón Bolán & Sánchez Bonilla, 2012, p. 42) en esta época la gestión cultural se desarrolló de manera autodidáctica y se ejecutaba a raíz de urgencias en el campo de la cultura, una de las cuales eran los intereses del artista por dar a su trabajo mayor proyección.

En los años 90 la animación sociocultural ya intentaba superar una visión paternalista o asistencialista del Estado del Bienestar (Neira Fernández & Cantón Hernández, 2017, p. 35) y buscaba que la sociedad civil y la iniciativa privada tomara más participación en la oferta cultural. Esta época es de transición en la formación de los nacientes gestores culturales porque ya existe “una experiencia suficiente sobre la que es posible reflexionar” (Nivón Bolán & Sánchez Bonilla, 2012, p. 42). Estos hechos hicieron que se pusiera en el centro la transmisión y la reflexión de experiencias dentro de los fundamentos de la disciplina. En este punto cabe destacar el desarrollo y la influencia que ha tenido América Latina sobre la disciplina. La gestión cultural en la región se desarrolló en instituciones gubernamentales y de base comunitaria.

Con la entrada del siglo XXI, la gestión cultural se convirtió en una profesión aceptada y demandada por el mercado (Nivón Bolán & Sánchez Bonilla, 2012) lo cual demandó otras características, como el hecho de tener formación profesional, el desarrollo de habilidades empresariales y capacidades para insertarse en el mercado laboral. Además, a la disciplina se

incorporaron otras que se alimentaron de su ciclo productivo, como es el caso del turismo y la acepción de “turismo cultural”, vinculada a un nuevo empleo del tiempo libre de los países desarrollados (Castiñeira, 2006, p. 92) de gran importancia actual para la constitución de oferta de actividades culturales y valoración de sitios y valores patrimoniales. Actualmente la interdisciplinariedad de la gestión cultural es “fronteriza” como lo denomina la FEAGC en su *Libro Blanco* (2009), pues al caminar entre los diferentes sectores de las ICC genera “un perfil de profesional que transita entre identidades de todo tipo” y enlista a las vanguardias emergentes, a las prácticas comunitarias y las modalidades de territorios digitales y analógicos.

La profesionalización del gestor cultural

Cuando se habla de profesionalización, indudablemente se hace referencia al desarrollo de un profesional, es decir, una persona responsable de tomar la disciplina, acatar sus buenas prácticas y cumplir la misión que se le exige. Por eso, en este apartado además del recuerdo evolutivo que ha tomado la gestión cultural como profesión en el mercado y como materia en las aulas, se hablará también de los principios rectores de un perfil de gestor cultural.

Para autores como Zamora Baño (2002, p. 3) la definición de un perfil profesional comienza a solucionar el problema del reconocimiento de la actividad cultural como industria; donde los gestores no consideraban que las instituciones que dirigían eran parte de una industria o un negocio. Para Eduard Delgado (en Bonet i Agustí, 2011) la profesión era "el conjunto de métodos que tienden a armonizar las exigencias de los proyectos creativos con los requerimientos de desarrollo integral del territorio" lo cual implicaba integrar un espacio geolocalizado y entender las necesidades de su ciudadanía. Lluís Bonet (2011) en su blog ya se planteaba la manera de definir este perfil profesional:

¿Podemos afirmar que la profesión de gestor cultural está hoy plenamente consolidada o, como en tantas otras actividades contemporáneas, y a pesar de no ser ya una profesión emergente, está en un acelerado proceso de mutación?

Ante esto surge la pregunta ¿existe un perfil ideal de gestor cultural? diferentes autores y entidades que promueven esta profesión expresan cuáles son las directrices para crear dicho perfil. La mayoría de los autores piensa que la formación académica es una parte fundamental del camino hacia la profesionalización. Lluís Bonet en su blog (2011) mencionaba que parte de los méritos del perfil era poseer un programa superior en gestión cultural.

Para Nivón Bolán y Sánchez Bonilla (2012) el perfil ideal debe tener cuatro competencias esenciales: gerenciales, sociales, técnicas y tecnológicas. Que se muestran en el siguiente gráfico.

Figura 15

Perfil ideal del gestor cultural



Nota. Adaptado de Nivón Bolán & Sánchez Bonilla, 2012, p. 47

Para Mariscal Orozco (2015) el proceso de profesionalización del gestor cultural necesita de tres pilares fundamentales: 1) una formación universitaria oficial, 2) el reconocimiento de la profesión por parte del estado y 3) el fortalecimiento de asociaciones del tercer sector, por ejemplo, de asociaciones, entre otras formas. El perfil presenta una distinción frente a profesionales con mayor tradición, bibliotecarios, archiveros, museólogos, editores, agentes musicales o productores audiovisuales no se identifican con la denominación del perfil (Bonet i Agustí, 2011). Sin embargo, a grandes rasgos, la literatura exige tres actuaciones clave: 1) Planificar y controlar la asignación de recursos, 2) gestionar las operaciones cotidianas con todos los elementos, y 3) presupuestar eficientemente costes y beneficios (Zamora Baño, 2002).

Así mismo, se hace un recuento de otras características de este perfil profesional según varios autores y entidades. Para el *Libro Blanco* de la FEAGC, el gestor cultural es quien genera un “diálogo diferenciado” que a partir de una base ideológica identifique y denuncie la “gestión de lo cultural” y tenga una suerte de “responsabilidad territorial” (FEAGC, 2009, p. 19). Para Lluís Bonet (2011) se trata de una “profesión dinámica, con niveles de responsabilidad social bastante elevados” que lo dota de una centralidad y mirada transversal e intersectorial única. El carácter dinamizador y de innovación del gestor cultural permite, en palabras de Zamora Baño (2002), “transformar los bienes culturales pasivos en recursos culturales activos, con la capacidad de generar ingresos y contribuir de esta forma a su propia conservación” (p. 5) todo esto para lograr un acercamiento accesible a todas las personas de una comunidad. También, Contreras Peña (2020) menciona que la aspiración del perfil es lograr la “co-creación de mejores escenarios de actuación para conectar de formas novedosas con las audiencias y apelar a la libre participación en la vida cultural”.

La gestión cultural en España

Tal y como se ha explicado anteriormente, la gestión cultural como disciplina proviene del mundo hispanohablante, por su distinción del término de “administrador de las artes” y por el carácter social de su origen. Justo por ello, España es uno de los países que principalmente ha consolidado la disciplina y la ha profundizado como materia relevante para las humanidades y las ciencias sociales. Para hablar de las empresas dedicadas a la gestión cultural en España, se hace un recuento histórico de la conformación de estas entidades, así como también un apartado de características de la profesión.

En primer lugar, se debe mencionar la apuesta de algunos autores por mencionar el proceso de democratización de la cultura que sobrellevó el país a partir de diversos hitos sociales y el cambio de regímenes políticos del siglo XX. “La cultura debía pasar de ser un bien exclusivo a un bien generalizado” menciona Zamora Acosta (en Delgado Huertos et al., 2013), y Delgado Huertos lo complementa al apuntar que la cultura debía estar al servicio de la ciudadanía e implicando a las personas en la producción, la creación y la acción cultural, creando un nuevo público-actor. Estudios de autores como Xan Bouzada (FEAGC, 2009, p. 39) rastrean proyectos y programas de la II República para situar los orígenes de las políticas culturales en España tal y como hoy las conocemos. De igual manera, también se coincide que la gestión cultural tiene su origen en la recuperación de los ayuntamientos democráticos en 1979 (FEAGC, 2009, p. 6). Como según indica Bonet (2011), la profesión comienza con el desarrollo de servicios culturales transversales por parte de las administraciones públicas, especialmente las locales. Donde las profesiones tradicionales, como la de los archiveros, bibliotecarios y conservadores de museos se juntan con la inversión privada.

Castiñeira de Dios (2006, p. 86) hace un recorrido sociopolítico con los factores que influyeron en la conformación de la disciplina en el país y concluye que dos corrientes de políticas públicas fueron las que dieron marcha a la creación de la disciplina: la modernización de la sociedad a través del cambio de paradigmas culturales y el desarrollo de políticas hacia América Latina y Portugal (p. 88). Dicho recorrido puede verse reflejado por diferentes períodos explicados en la siguiente tabla:

Tabla 11

Períodos de la gestión cultural en España

Período	Descripción
Transición 1970 - 1980	Desarrollo cultural después de la dictadura y la Guerra Civil. Preocupación por el tiempo libre y la creación de una sociedad de consumo mediático.
1980 -1990	La promoción del ejercicio de las libertades individuales se generó gracias a los vínculos europeos y mundiales, infraestructuras con televisoras, auditorios nacionales, museos y teatros. Régimen de autonomías, culturas regionales y sus lenguas.
1990 - 2000	El Estado se asocia con las ICC en América Latina. Desarrollo editorial, incorporación de artistas latinoamericanos a la Sociedad General de Autores y Compositores de España (SGAE) incorporaba varios creadores musicales y cinematográficos de Iberoamérica.
2000-2010	Cambio geopolíticos y referencia a la sociedad norteamericana. Promoción de leyes de mecenazgo, inversión privada en cultura, ONGs. Municipalización de los servicios culturales y formación en la cooperación internacional.
2010 -	Creación de políticas para transferir responsabilidades de gestión cultural a

actualidad colectivos o empresas culturales. Entrada a mercados de oriente a través de instituciones como el Instituto Cervantes

Nota. Adaptado de Castiñeira, 2006, p. 90.

Una vez que se puso de manifiesto las necesidades de un nuevo trabajador en la cultura, en España aparece un nuevo funcionario, el de “animador cultural”. En palabras de Castiñeira de Dios (2006, p. 86) se trataba de “una especie de generalista, conocedor de técnicas de grupo surgidas de la psicología social y del marketing, y poseedor de una información sumaria sobre la actualidad cultural de su sociedad”. Es decir, una figura que mezclaba la asistencia social, el perfil de moderador que buscaba la subsistencia de las actividades culturales no solo en el ámbito público.

Un hito importante para la disciplina en el país fue la fundación de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC) en el año 1999. En sus propios documentos oficiales mencionan su nacimiento como “fruto de la necesidad de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural de unificar esfuerzos para abordar problemas de ámbito estatal”, donde los argumentos principales eran la consolidación de profesión, su reconocimiento social y profesional, así como la gestión de encuentros (FEAGC, 2009). Los objetivos que planteó el nacimiento de esta entidad fueron: a) consolidar la profesionalidad del gestor cultural, b) fortalecer la imagen externa del gestor c) dotar de un marco deontológico referencial básico del gestor y d) mejorar la formación, estar en constante reciclaje y dotar de más y mejores recursos para el desarrollo de la profesión.

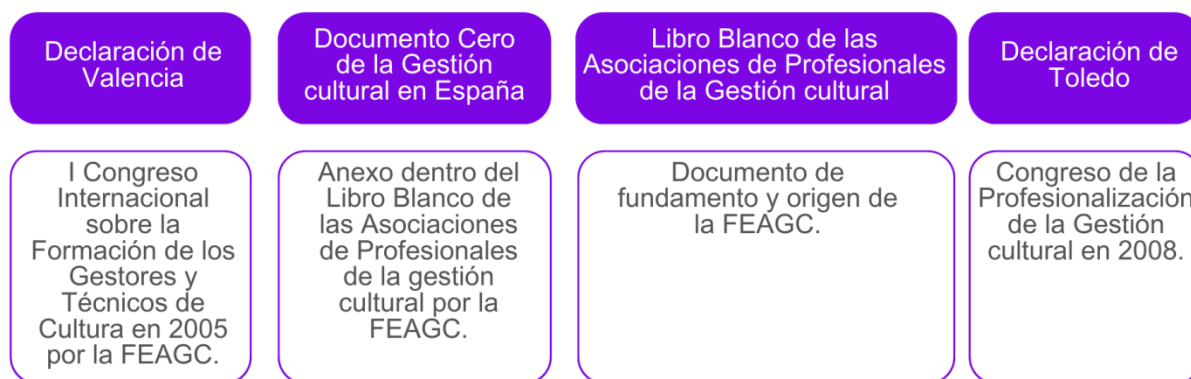
La creación de asociaciones de gestores culturales permitió formalizar la profesión y crearle un lugar en los foros públicos de las actividades económicas. Autores como Kuhn y Zamora (en Zamora Baño, 2002, p. 2) otorgan a la consolidación de asociaciones uno de los requisitos

formales para el establecimiento de un sector productivo y profesional. Es de reconocer el trabajo de la FEAGC cuando logró la inclusión del epígrafe “gestor cultural” en la Clasificación Nacional de Ocupaciones. Para Lluís Bonet esto significaba disponer del epígrafe “gestión cultural” para las empresas en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas en poco tiempo (Bonet i Agustí, 2011).

Actualmente en España existen 27 asociaciones de gestión cultural repartidas por todas las comunidades autónomas, como puede apreciarse en el Anexo 3. La consolidación de dichas instituciones promovió la aparición de documentos oficiales de gran importancia para el sector, pues sirven ahora de referencia para hablar de la profesión y su impacto en las actividades económicas:

Figura 16

Documentos oficiales de la gestión cultural en España



Surge la pregunta: ¿Cuáles son las características principales de esta disciplina en el país? “La gestión cultural en España se mueve sobre placas tectónicas en choque y en confluencia” (FEAGC, 2010, p. 11) menciona el *Libro Blanco de las Buenas Prácticas de Gestión Cultural en España*. El libro de la Federación hace hincapié en que el gran problema de la disciplina es la

estandarización de sus actividades. La cita continúa en el siguiente párrafo: “la pluralidad de territorios, de instituciones y de sectores complica la posibilidad de establecer categorías que sirvan para caracterizar una gestión cultural donde ésta se pueda reconocer desde una única mirada estatal” (p. 11). En la siguiente cita se observan los diferentes tipos que gestión cultural que la FEAGC reconoce:

Rural, urbana, pública, privada, de tercer sector, de cuarto sector, mixta, generalista, específica (museos, patrimonio, artes escénicas, música, literatura, artes visuales, audiovisual y cine, artes emergentes, artesanía, etc.), comunitaria, de pequeña y mediana ciudad, de una gran urbe, de ámbito estatal o autonómico o local, transversal (con educación, salud, inclusión social, género, juventud, ciencia, comunicación, turismo). (2009, p. 11)

Lo anterior argumenta que la gestión cultural en España no puede ser generalizada, pues su pluralidad de objetivos hace que cada acción de profesionales y entidades trabajen en realidades operativas y conceptuales diferentes. Sin embargo, en lo que sí coinciden la mayoría de los autores, es que en España el Estado otorga a la cultura una importancia social muy elevada, y la gestión cultural se caracteriza por una participación y responsabilidad relevante del sector público. Dentro de las actuaciones más prioritarias están la conservación del patrimonio histórico, la promoción de las artes y las ICC, la cooperación interministerial, la proyección exterior de la lengua y la cultura y la evolución de las grandes instituciones culturales del país. Las principales tareas de las administraciones regionales incluyen procesos de descentralización, creación de estructuras de gestión y planificación y desarrollo de políticas culturales (Neira Fernández & Cantón Hernández, 2017, p. 41).

Los nuevos gestores culturales tienen una serie de características que los hacen perfiles altamente cualificados, un gran bagaje formativo y una personalidad proactiva (Neira Fernández & Cantón Hernández, 2017, p. 55). Dentro de éstas se distinguen los que tienen títulos en programas de posgrado especializados en la gestión provenientes de las humanidades y administración de empresas, y los objetivos varían en función de las generaciones demográficas, haciendo hincapié en que los profesionales más jóvenes buscan la formación y el conocimiento en profundidad e las instituciones públicas y privadas, mientras que los profesionales de mayor edad buscan afianzar una situación profesional en progresión próxima o reciente. En el documento titulado *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España* se describe los perfiles profesionales de la administración pública en España, los cuales son:

Figura 17

Perfiles profesionales de la gestión cultural en España



Nota. Adaptado de Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural, 2015, p. 10 - 14

Sin embargo, la labor profesional de la disciplina todavía no encuentra su fácil aterrizaje dentro de las actividades económicas actuales en el país. Ya en 2011, Lluís Bonet reclamaba que, aun habiendo pasado una prolifera época de literatura y estudios sobre la gestión cultural, ningún texto podría alcanzar la complejidad de la profesión y la precaria situación de sus profesionales. “Queda aún mucha investigación empírica por realizar, estudios comparativos y cualitativos que

nos permitan contrastar algunas de las hipótesis” menciona, retomando las investigaciones de Alfons Martinell o José Luís Melendo (Bonet i Agustí, 2011).

De igual manera, existen otras iniciativas que ponen en valor la disciplina de la gestión cultural actualmente, como es el caso del Premio Internacional Ramon Roca Boncompte en estudios de gestión cultural, convocado por Ros Roca Group y FiraTàrrega con el objetivo de contribuir en la difusión de la investigación en el campo de la gestión cultural en el ámbito europeo.

Diferentes entidades y autores reconocidos en la profesión expresan una serie de buenas prácticas que se debe perseguir como profesional y como institución dedicada a la gestión de la cultura. Un ejemplo contundente es el código deontológico expuesto por la FEAGC que promueve siete principios en la profesión. En general, las buenas prácticas en la materia siempre están sujetas a la coordinación óptima de todos los agentes en las actividades culturales y la capacidad reflexiva de adaptación a las circunstancias (Neira Fernández & Cantón Hernández, 2017, p. 38).

Por otra parte, Contreras Peña (2020) hace un recuento sobre las reflexiones necesarias en el área, especialmente después de los efectos de la pandemia por el Covid-19 en el sector cultural. Primero, prioriza el concebir y planificar a la gestión cultural con base en el bienestar social y mediante principios administrativos para el beneficio de los territorios. De igual manera, promueve reconocer la “naturaleza dinámica” de la cultura, su valoración como profesión, su posibilidad de otorgar soluciones inéditas. También hace hincapié en interconectar a la cultura con movimientos sociales, incorporar valores comprometidos con la innovación e inclusión para la solución de problemas locales. Por último, y lo que se considera especialmente relevante, Contreras Peña insiste en pensar la gestión cultural como una actividad que genera resultados de impacto y que tiene un gran potencial en la cooperación cultural internacional, la co-creación

y la gobernanza, y en la complementariedad del sector privado y la tecnología para potenciar producciones culturales.

Capítulo 3: las empresas de la cultura

Detrás de cada gran obra de arte ha habido un proceso administrativo que lo possibilitó.

(Álvarez, 1997, p. 10)

Una vez analizado el término de “sector cultural”, este capítulo busca concretar el objeto de estudio de esta investigación: las empresas con el giro de gestión cultural. Se divide en tres partes: la primera busca definir y determinar las características de una empresa dedicada al ámbito cultural, la segunda parte busca entender el contexto empresarial en España y conocer el estado de las empresas culturales en la región, por último, se busca concretar la definición y actividad de una empresa “de gestión cultural”, tomando en cuenta que hay una carencia de bibliografía y registro oficial de la misma en todas las bases de actividades económicas.

Esta última parte busca conceptualizar en qué consiste la creación de una empresa de este tipo, sus motivaciones de origen y sus desafíos y oportunidades en la situación económica actual. Posteriormente, se retomará la bibliografía perteneciente a entidades españolas al respecto de la consolidación de actividades económicas en torno a la disciplina para configurar una empresa-tipo, y así, sentar las bases para un mapa de empresas de gestión cultural en el país.

¿Qué es una empresa cultural?

Como bien se ha puntualizado anteriormente, el sector cultural adquirió un reconocimiento sustancial cuando se consideró como industria y como actividad económica; reconocimiento que fue otorgado gracias a la definición de las Industrias Culturales y creativas (ICC) y las nuevas formas de presentar las actividades culturales. Por ello, la dimensión de la administración pública era asumida como un “espacio de intervención y cooperación de diferentes sectores” (Gómez de la Iglesia, 2000, p. 65) de la cultura, mientras que el sector privado se mantenía al margen de estas actividades. Sin embargo, hasta el reconocimiento de la importancia económica de la cultura con su potencialidad en la generación de empleo, como proveedor de contenidos se ha replanteado el papel de las empresas respecto y a partir de la cultura.

Como apunta Roberto Gómez de la Iglesia, reconocido teórico de la gestión cultural en España, “la relación entre el mundo económico y el cultural es hoy palpable en muy diversos aspectos de la vida cotidiana” (Gómez de la Iglesia, 2000, p. 65) aunque en un principio, la relación entre “Cultura y administración” se han definido como términos opuestos, “con universos y lógicas diferentes cuyo intento de armonización genera conflictos” (Cray en Ruiz Gutiérrez et al., 2007, p. 50). En los años 90 ya era de interés este debate entre cultura y economía, especialmente suscitado por la construcción de la *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy* o la *Creative Industries Task Force* en 1997 en Australia fue el parteaguas para hablar de las ICC como motor de crecimiento en los países y con la necesidad de ser sostenidas por los gobiernos (Ramos de León, 2019, p. 247) como menciona Jaron Rowan en su libro *Emprendizajes en cultura* (2010). El debate sobre la cultura y la economía sigue vigente; en España destacan las iniciativas de la Unidad de Investigación ECONCULT en la Universitat de

València, dirigida por el investigador Pau Rausell, el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya de la red de Universidades Andaluzas, el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto, entre otras universidades (Ramos de León, 2019, p. 248).

A nivel teórico, también se habla de la “economización de la cultura”, que para autores como Gómez de la Iglesia (2000, p. 65) implican seis factores clave: 1) el volumen de movimiento económico, empleo, y PIB, 2) el impacto social, 3) la progresiva importancia de las ICC, 4) la influencia de la gestión empresarial en los modos de gestión de la cultura y 5) el desarrollo del patrocinio y el mecenazgo.

El reconocimiento de la industria trajo consigo la creación de nuevos “agentes” que dotaron al sector cultural de nuevas perspectivas, usos y reglas. Para Martinell (1999), los “agentes” en la gestión cultural son “aquellos actores que intervienen o pueden intervenir en la articulación de las políticas culturales” (p.201) y que, por ello, los agentes de la cultura van evolucionando según las variables del espacio, el territorio, el tiempo y la evolución y contexto tanto local como global.

Uno de los agentes de los que será necesario reflexionar en esta investigación, son los agentes que vienen de parte del sector privado. Para Lluís Bonet (2011) el sector empresarial de la cultura ha permanecido largamente sin comentarios sobre la evolución industrial de la cultura. Esto ha mantenido las denominaciones tradicionales de cada rama sectorial y un ritmo lento aceptación legislativa a nivel público. Las instituciones privadas se consideran empresas, asociaciones privadas, profesionales, industria y servicios profesionales privados (Martinell, 1999, p. 205). El sector privado también ha estado ausente de muchas definiciones de política

cultural por la intervención directa de la administración pública como única responsable de este sector. Martinell ofrece un esquema simple sobre las áreas de colaboración entre la administración, el sector privado y el asociacionismo como se puede ver en la figura 18.

Figura 18

Áreas de intersección entre los agentes de la cultura



Nota. Adaptado de Martinell, 1999, p. 208.

Sin embargo, para el autor también hay constancia de que cuando el sector privado comienza a alzar la voz en cuanto a las actividades culturales “su finalidad y marco de referencia obligan a adecuarlas al mercado, a la realidad socioeconómica y a las posibilidades del marco legal” (Martinell, 1999, p.209) lo cual da una gran oportunidad para el establecimiento de las actividades como industria y profesión reglada.

Para autores como García Canclini y Jesús Martín Barbero, la cultura se entiende como proceso, producto y consumo (Ramírez Mejía, 2007, p. 6). Por ello, la creación de emprendimientos en la cultura es algo que nace dentro del sector, una actividad que acerca a las audiencias que la aprecian. De hecho, existe la opinión de que la cultura aporta habilidades

interesantes para desarrollar una “capacidad emprendedora y empresarial aportando a la cadena productiva del sector cultural”, especialmente por el hecho de que se adapta a diferentes escenarios donde la sostenibilidad social y económica es relevante para los países. Autores como Ramírez Mejía (2007) piensan en el emprendimiento cultural como una necesidad de las ICC “para la consolidación de la articulación entre las organizaciones sociales” y los proyectos que involucran prácticas “glocales”, es decir, globales y locales.

En el sector cultural es importante la distinción entre los sectores, Martinell y Carbó resumen la importancia de cada uno:

En el sector privat hi trobem la majoria dels creadors, emprenedors, gestors culturals independents i directors d'empreses culturals (...) En el sector públic s'hi ubiquen tots els tècnics culturals municipals i els responsables dels equipaments culturals públics, així com gestors culturals que treballen en l'àmbit públic (...) El tercer sector (o sector sense ànim de lucre) està compost per associacions, fundacions i entitats que generen una oferta cultural específica en l'àmbit local enteses com a agents individuals [En el sector privado encontramos la mayoría de los creadores, emprendedores, gestores culturales independientes y directores de empresas culturales (...) En el sector público se ubican todos los técnicos culturales municipales y los responsables de las equipaciones culturales públicas (...) El tercer sector (o sector sin ánimo de lucro) está compuesto por asociaciones, fundaciones y entidades que generan una oferta cultural específica en el ámbito local entendimientos como agentes individuales]. (Martinell et al., 2010, p. 16)

Sin embargo, el interés específico de esta investigación reside en la profundización del segundo sector: el de la iniciativa privada. Gómez de la Iglesia (2000) ya divulgaba el concepto de “empresas culturales” concepto que incluso se incluye en el Anuario de Estadísticas Culturales. Anterior a este concepto, la Teoría Institucional (Ruiz Gutiérrez et al., 2007, p. 50) dio respuesta durante mucho tiempo a la acción cultural y se enfocó en perspectivas económicas, políticas y sociales para legitimar la creación de entidades. Sin embargo, con el fortalecimiento de los agentes privados del segundo sector, aparecen este tipo de sociedades empresariales. Sánchez Calero y Gómez de la Iglesia (2000) otorgan una amplia definición de empresa:

Una organización autónoma (de iniciativa realmente privado, con riesgo diversificado) destinada a satisfacer necesidades (expresadas en alguna demanda explícita, culturales, comunicativas...), a través de la innovación (principio básico externo en economía de la empresa y base de la anticipación a las nuevas necesidades del mercado), obtener un beneficio (temida palabra, pero base de nuestro modelo social y económico del que todos participamos), que le permita una autofinanciación continuada (el beneficio aplicado al desarrollo de la autonomía y el crecimiento, a la generación de actividad económica y empleo).

Autores como García, Encinar, Muños (en Domínguez & Torres, 2017, p. 5) piensan a las empresas culturales como: “[...] un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo”. De igual manera, Domínguez Martínez (2016) considera que “la empresa cultural representa distintos movimientos, manifestaciones, símbolos o expresiones culturales

que necesitan de ideas para establecer sus procesos en la creación de bienes y servicios; por tanto, el trabajo en equipo es base fundamental para el desarrollo de la creatividad en esta clase de organizaciones. De Gregorio Prieto (2003) utiliza un término más generalista “organizaciones culturales” para hablar de aquellas que producen productos o servicios culturales tanto para finalidad lucrativa como no lucrativa y éstas tienen la característica de actuar en diversos ámbitos y, al mismo tiempo tener características comunes específicas de la gestión cultural a partir de tres indicadores: su resultado, su influencia pública y el papel de profesionales y artistas.

Al hablar de “empresas culturales” también se pone como objetivo el “principio de la rentabilidad” (Bernárdez López, 2003, p. 4) donde la industria debe conseguir su sustento, en contraparte con las organizaciones no gubernamentales (ONG) que tienen una gran variedad de objetivos. Como menciona Munford:

La tarea esencial de toda actividad económica equilibrada es la de producir un estado en el que la creación sea un hecho corriente en toda experiencia; en el que no se niegue a ningún grupo, en razón de su trabajo o de su deficiente educación, su parte en la vida cultural de la comunidad, dentro de los límites de su capacidad personal. (Munford en Touriñán, 2002, p. 186)

Algunos autores sugieren que la externalización de servicios en el sector cultural surge de los recortes presupuestarios de las entidades públicas. Se puede observar en el surgimiento de cafeterías y librerías que acompañan la experiencia expositiva en museos y se trasladó hasta otros modelos tradicionales de *outsourcing*, como la limpieza y la seguridad. Vozmediano

(2015) enlista también las taquillas, roperos, la “gestión de visitantes”, las audioguías, la vigilancia de salas y, últimamente, se ha dejado en manos de la externalización el ámbito de la mediación y la educación: “las empresas que prestan estos servicios copan los primeros puestos en cuantía de las adjudicaciones de contratos de los grandes museos públicos”.

Todo lo relacionado a la industria cultural y creativa son motivo de creación para una empresa cultural. Ya lo expone Domínguez & Torres (2017): “la economía de la cultura, a través del talento para la creación artística, es un factor valioso para ser explotado y así vender productos simbólicos que generen ingresos y aportes considerables a la economía”.

De igual manera, la especialización de los servicios es uno de los motivos por las cuales se crean empresas culturales (Martinell et al., 2010, p. 24) pues la concentración da un giro económico al respecto de los dominios culturales o de una fase específica del ciclo cultural. Es lo que ha dado origen a la creación de este tipo de figuras jurídicas en el sector. Dentro de la bibliografía destaca el libro *Creación de empresas en el ámbito cultural* (2009) de José Ruiz Navarro, obra que tiene el objetivo de señalar la importancia de la formación en la creación de iniciativas privadas en cultura.

Retos y oportunidades

El reciente reconocimiento de las actividades económicas de las ICC ha configurado un nuevo tablero donde la iniciativa privada experimenta diferentes situaciones para este tipo de empresas. Como menciona Gómez de la Iglesia, la competencia es una preocupación de las empresas culturales: “es cada vez más evidente que lo importante en la prestación de servicios

culturales a la población no es quién los presta, sino que existan unas oportunidades adecuadas y accesibles -y por tanto segmentadas- a la ciudadanía de un territorio a través de dichos servicios” (Gómez de la Iglesia, 2000). Por ello se necesitan diversos elementos para consolidar un mercado competitivo: instrumentos financieros, asesoramiento, mentalidad, nuevos modelos organizativos. Hay autores que todavía se preguntan si las empresas culturales comparten procesos semejantes a otras industrias o si pertenecen a una categoría con sus propias especificidades (Ruiz Gutiérrez et al., 2007, p. 50) . Por ejemplo, Castells (2009) recuerda que los intereses más altos de una gestión empresarial son “pensar ante todo en los intereses privados del promotor (p. 4). La respuesta a ello se da con áreas globales de trabajo profesional y desarrollo empresarial característicos del sector, como es la creación cultural, dinamización, gestión cultural, financiación cultural, formación, documentación e investigación cultural (Gómez de la Iglesia, 2000).

También se identifican una serie de retos y oportunidades variadas que permiten describir el terreno donde nacen y se desarrollan las empresas culturales. Entre los desafíos se encuentra la consolidación lenta de un “mercado cultural” que en principio es un problema que la mayoría de los autores apunta, ya que no existe un “sector cultural homogéneo” que permita la clasificación de las actividades económicas. Castells (2009) considera que los principales retos de la consolidación de las empresas culturales son: la inflación de los costes debido al carácter artesanal de los productos culturales, la carencia de análisis de riesgo en la inversión, la competencia desde la sociedad civil mediante con las asociaciones, la falta de capacidades para el emprendimiento y escaso apoyo financiero, ambas dinámicas que tienen su origen en políticas gubernamentales insuficientes que obstaculizan la creación de empresas de base cultural. A esto se le suma la dificultad de financiación por falta de patrocinio y mecenazgo

(Martinell et al., 2010) y la precariedad laboral de los profesionales en cultural (Vozmediano, 2015).

Además, la dificultad ocasionada por el reconocimiento de las actividades económicas del sector cultural ha dejado entrever una serie de desafíos que hacen del emprendimiento cultural una actividad de riesgo que presenta diferentes retos de magnitud a las personas que lo componen y las iniciativas que nacen dentro. Vozmediano (2015) denuncia la situación de la siguiente manera: “se habla mucho de que la cultura está generando de puestos de trabajo, pero quizá no somos conscientes de la precariedad que conlleva este modelo que se va imponiendo en toda España”. Las causas de esta precariedad vienen dadas por muchos problemas inherentes al sector cultural y a su reconocimiento como industria. El Registro de Bienes de Interés Cultural de Galicia (BIC Galicia, 2008) considera que se debe a la “baja valoración del servicio realizado, por parte del cliente” y por la infravaloración de otros sectores económicos. Además, a esto se le suma el poder de negociación medio-alto que tienen sus directivos, la escasa demanda y la captación de clientes dificultada por el desconocimiento de esta actividad entre los usuarios potenciales de los servicios ofrecidos por las empresas de gestión cultural.

A su vez, también existen una serie de oportunidades que se vinculan con la posibilidad de movilizar el sector cultural gracias a la consolidación de empresas. Para Gómez de la Iglesia “el empleo del futuro en el sector cultural está en el desarrollo de la empresa privada” (2000, p. 66) con un mercado real, con una oferta diversificada y una demanda más amplia y dispuesta a adquirir esos servicios, todo ello respaldado por las estadísticas de consumo cultural en el país. Esto genera una relación directamente proporcional donde el fomento de la empresa privada

sea motivo de desarrollo para el sector en todo su espectro de actividades: “se trata de apostar realmente por la empresa con todas sus implicaciones, sin perderse en la promoción (...) de fórmulas jurídicas poco adecuadas” (p. 66). A su vez, el trabajo profesional en la cultura necesita de otros perfiles profesionales “no sólo en virtud de campos de expresión o actividad cultural sino también de funciones y tareas, evidentemente complementarias” (p. 67) con el objetivo de generar más vacantes en las empresas, generación de autoempleo o a la generación de nuevas unidades empresariales "micro". Otra oportunidad consiste en la facilidad de creación de una empresa cultural. Para Martinell y Carbó “la inversión inicial mediana que se requiere para crear las empresas culturales es muy baja y presentan una mayor tasa de supervivencia que el resto de empresas” (Martinell et al., 2010), a su vez, estos autores consideran que suele ser un sector resistente en tiempos de crisis y que su actividad está directamente relacionada con acciones de Responsabilidad Social Corporativa, de suma importancia para el prestigio de una marca y su operatividad en el mercado.

Así mismo, diversos autores se preguntan sobre las metodologías más adecuadas para modelos de gestión en la cultura en el sector privado, pero, lo que es mejor, muchos apuntan hacia algunas necesidades propias de los emprendimientos en el ámbito y que, con una mirada más honda, son oportunidades que se pueden convertir en buenas prácticas. Los elementos indispensables para la gestión empresarial de la cultura se resumen en el siguiente gráfico:

Figura 19

Elementos indispensables para modelos de gestión en la cultura en el sector privado



Nota. Adaptado de Martinell et al., 2010.

Por creatividad se puede entender que es “un recurso para establecer la invención de nuevas formas de crear arte y desarrollo a través de los bienes y servicios que ofrecen, shows en vivo, esculturas, vestuarios, accesorios, artesanías, exposiciones etc.” (Domínguez & Torres, 2017). El plan de empresa y la incorporación de herramientas empresariales específicas busca abarcar ámbitos de gestión inherentes a cualquier industria, como el económico financiero, jurídico-legal, o el industrial o mercadológico. Esto va en sintonía con la viabilidad económica, que espera enfocar dichos esfuerzos a un modelo de negocio viable, que permita obtener margen de ganancias para lograr su mejora y su camino hacia la innovación.

Por otra parte, se necesita la evaluación técnica para “asegurarse de que todos los requisitos del proyecto se cumplen o existen alternativas adecuadas” (Castells Ros, 2009, p. 6) y la evaluación del impacto social “para disponer de argumentos que nos ayuden a explicarnos ante los afectados o nos posibiliten la obtención de financiación a fondos sin retorno (ayudas públicas, patrocinio)” (p. 4).

El talento humano como clave para el emprendimiento cultural es esencial para muchos autores, especialmente para fortalecer la industria en tiempos de crisis, ofrecer funciones específicas (Domínguez & Torres, 2017, p. 4) y poner en valor el talento innato con capacidad de generar un valor agregado al servicio cultural (Lozano Correa, 2007). De igual manera, la economía de los contenidos permite proyectar los servicios y productos de un emprendimiento cultural. Por último, la búsqueda de la innovación es un elemento crucial para las ICC, pues se trata de un factor competitivo es una tendencia en alza que importa a todo el tejido empresarial.

Autores como Castells (2009) afirman que la gestión de la cultura es viable en el ámbito privado, especialmente por la necesidad de generar un mayor acercamiento de la producción cultural a las necesidades reales del consumidor final. El mismo autor propone una lista de aspectos que influyen en la creación de empresas culturales, como puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Figura 20

Principales aspectos que influyen en la creación de empresas en el sector cultural



Nota. Adaptado de Castells, 2009.

Iniciativas y fomento

Ante la pregunta ¿por qué se debe apostar por la sostenibilidad económica de la cultura? Ramos de León (2019, p. 250) sigue a David Throsby cuando exigen que se fomente el tejido emprendedor en la cultura:

Descuidar el capital cultural, permitiendo que el patrimonio se deteriore, no apoyando los valores culturales que proporcionan a las personas un sentido de identidad, no adoptando la inversión necesaria para mantener o aumentar el stock de capital cultural tangible o intangible (por ejemplo, mediante la producción de obras de arte), también pondrá en peligro los sistemas culturales, y puede hacer que se derrumben, con la consiguiente pérdida de bienestar y producción. (p. 251)

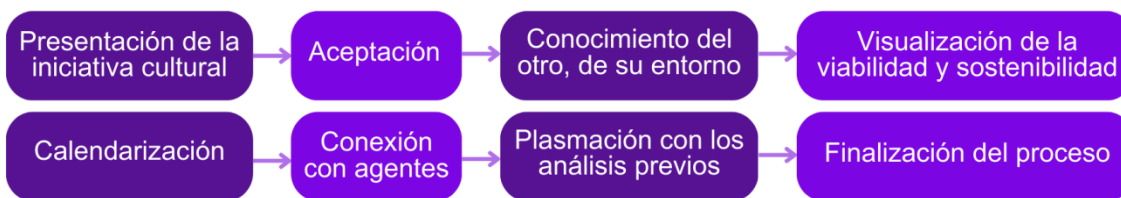
El peligro que supone el total deterioro del sector significa una pérdida importante de símbolos identitarios: “resulta obvio que no apoyar a un sector frágil, pero rico y espléndido con la sociedad, equivale aquí a empobrecer a todos” (Ramos de León, 2019). Por lo que el fomento de iniciativas privadas en favor de la cultura supone una necesidad y, en algunas regiones del planeta, una urgencia.

También se destaca que el fomento de programas de “acompañamiento cultural” podría funcionar para el fortalecimiento de un tejido empresarial y la estimulación del sector. Sin embargo, debido a que en las ICC hay una multiplicidad de dominios culturales que siguen evolucionando y concibiendo nuevas disciplinas y la falta de atención al sector cultural como

poseedor de actividades económicas durante siglos ha retrasado el reconocimiento de todos sus dominios, por ello, “un servicio de acompañamiento cultural encierra un cierto grado de complejidad puesto que conocer a fondo cada disciplina y género resulta una tarea inconmensurable” (Ramos de León, 2019, p. 55). De tal manera que el fomento por el emprendimiento e incluso la digitalización resulta una tarea que debe ser personalizada y sin dar por hecho que todas las disciplinas tienen las mismas necesidades. Ramos de León hace un seguimiento de los pasos indispensables para el proceso de acompañamiento a un emprendimiento cultural:

Figura 21

Proceso de acompañamiento a un emprendimiento cultural



Nota. Adaptado de Ramos de León, 2019.

Así mismo, el autor identifica una serie de elementos indispensables que debe tener un emprendimiento cultural: marca identificable, un sitio web autónomo, un sistema DSI (difusión selectiva de la información), un boletín digital, un centro de documentación solvente y los perfiles diferenciados para redes sociales (Ramos de León, 2019, p. 260). En palabras del mismo autor, la pregunta “¿cómo encontrar el lugar de la cultura actualmente si no se crean puntos de apoyo material e inmaterial desde donde remarcar el papel crucial de artistas y de

otros profesionales culturales?” debería ser el punto de partida para comenzar a replantear la relevancia de la iniciativa privada en el sector cultural.

Las empresas culturales en España

El caso de estudio de esta investigación está enfocado en las empresas de carácter privado que tiene su orientación empresarial en el ámbito cultural, más específicamente en aquellas sociedades que se presentan bajo la denominación de “empresa de gestión cultural”. En este apartado se hablará específicamente del contexto español, y para ello, se utilizará el *Anuario de Estadísticas Culturales* (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022) en el que se ha desarrollado un apartado en cada una de sus entregas anuales para hablar del empleo y las empresas culturales.

El sector empresarial

La pregunta por el estado y las cifras de las empresas culturales en España necesita necesariamente un recuento del contexto del sector empresarial en el país. En primer lugar, el concepto de empresa se define por el Instituto Nacional de Estadística (INE) como la “unidad organizativa de producción de bienes y servicios, que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone”.

Se estima que el número de empresas registradas en España es de 3.430.663 en 2022, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE). Los siguientes gráficos muestran la evolución y variación anual de las empresas activas.

Figura 22

Evolución anual del número de empresas activas en España



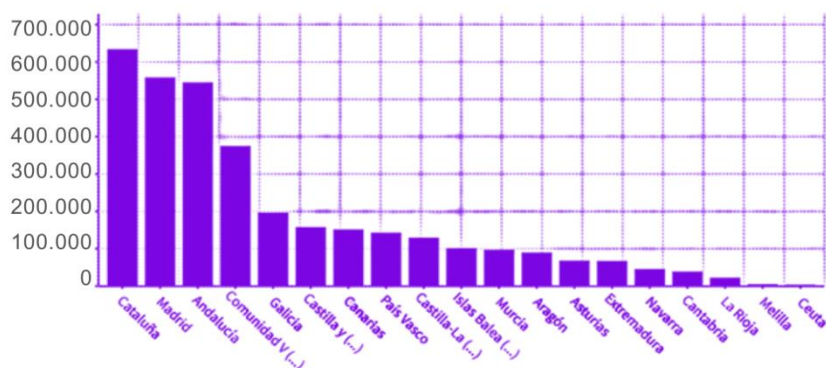
Nota. Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística, n.d.-a)

Las Comunidades Autónomas que más concentran la actividad empresarial son Cataluña, Madrid y Andalucía, y las provincias son, por orden: Madrid, Valencia, Málaga, Islas Baleares y A Coruña.

Figura 23

Número de empresas por comunidades autónomas

Empresas (unidades)



Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística, n.d.-a.

Para Fernández (2023) España es un país de autónomos y PYMES ocasionado por la motivación de la autoempleabilidad y con una presente convivencia con grandes empresas multinacionales. A nivel de grandes corporaciones destacan empresas como Telefónica, Repsol o la cadena de supermercados Mercadona. De igual manera, más de 1,9 millones de empresas que componen el sector empresarial nacional tienen el modelo de persona física.

El informe *Estructura y Dinámica Empresarial en España (2022)* por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo resume de manera efectiva el estado del sector empresarial. Menciona que existen 3.366.570 empresas, de las cuales 3.361.898 PYMES con 0-249 asalariados. De ese total de empresas, en su mayoría son sociedades limitadas, con 1.34.632 entidades y personas físicas 1.879.120. Además, solo se identifican los sectores de Industria, Construcción y Comercio, mientras que se aglomera bajo la categoría “resto de servicios” otras disciplinas que no tienen un volumen mayor de entidades constituidas. Ahí es donde entra la categoría de empresas pertenecientes a actividades culturales.

El empleo cultural

Según el *Estudio comparativo de cultura y desarrollo en Iberoamérica* (OEI, 2016) en España el empleo en el sector cultural representa un 2,5% PBI. En el *Anuario de Estadísticas Culturales* (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022) se encuentran las estadísticas más importantes respecto al empleo cultural. En 2021 trabajaban 690,8 mil personas, un 3,5% del empleo total en España en la media del periodo anual. A nivel demográfico se estima que el empleo cultural lo componen una mayor proporción de 409,5 mil hombres que representa un 59,3% y 281,3 mil de mujeres que representa un 40,7%. El grupo de edad más activo en el empleo cultural es el rango de 45 a 54 años. Otro dato interesante para resaltar es que el empleo cultural tiene una formación académica superior a la media y presenta elevadas tasas de educación superior a con un 72,7%. Además, el 66,6% del empleo cultural es asalariado, el 88,0% a tiempo completo y el 12,0% a tiempo parcial.

Por actividades económicas, hay más distribución porcentual en la categoría de “Otras actividades económicas” con 302,1 mil personas, representando un 43,7%, lo cual implica que casi la mitad de las actividades culturales no están clasificadas o pertenecen a categorías ambiguas o no relacionadas con la realidad del empleo. La segunda actividad con mayor porcentaje es el de “Actividades de diseño, creación, traducción, artísticas y espectáculos” con 151,6 mil personas, un 22% en 2021.

Tabla 12

Empleo medio anual cultural por actividades económicas

	Valores absolutos (en miles)	Distribución porcentual
--	-------------------------------------	--------------------------------

	2020	2021	2020	2021
Total	668,1	690,8	100	100
Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras instituciones culturales.	39,6	37,9	5,9	5,5
Edición de libros, periódicos y otras actividades editoriales.	46,6	42,1	7,0	6,1
Actividades cinematográficas, de vídeo, radio y televisión.	67,7	79,1	10,1	11,4
Actividades de diseño, creación, traducción, artísticas y espectáculos.	148,4	151,6	22,2	22,0
Artes gráficas, grabación, reproducción de soportes, edición musical, fabricación de soportes y aparatos de imagen y sonido, instr. Musicales.	86,2	78,1	12,9	11,3
Otras actividades económicas	278,6	302,1	41,8	43,7
Empleo cultural en porcentaje del total del empleo	3,5	3,5		

Nota. Adaptado de Ministerio de Cultura y Deporte, 2022.

A nivel de ocupaciones se destaca el gran número de profesionales y técnicos del mundo artístico y cultural, representando un 58,7% del empleo cultural. Así mismo, las Comunidades Autónomas que tienen mayor número de empleo cultural son Cataluña con 170,5 mil, Comunidad de Madrid con 152,4 mil y Andalucía con 83,6 mil.

Las empresas culturales

Debido a la fragmentación empresarial de las ICC, toda la industria cultural en el mundo ha sido impulsada por pequeñas empresas o particulares y la constituyen mayoritariamente población juvenil de entre 15 y 29 años que, además, constituye una población con más estudios que la media (UNESCO & EY, 2015). También se reconoce que el espacio europeo tenía una gran falta de empresas en sus sectores creativos debido a la dificultad de las entidades bancarias de

valorar los modelos de negocio de los creadores; una de las soluciones que recomendaba era la creación de nuevos planes de financiación, crowdfunding, financiación pública específica y la inversión de líderes culturales (p. 46).

A nivel España, la economía de las ICC mueve una gran cantidad de desarrollo laboral y empresarial, tan solo las exportaciones de bienes culturales en España representaron casi 2.018 millones de dólares en 2013 (OEI, 2016). El *Anuario de Estadísticas Culturales* tiene como referencia al Directorio Central de Empresas (DIRCE) y a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE-2009 para delimitar las actividades económicas del ámbito cultural. Por ello, las actividades que se toman en cuenta para que el Anuario haga un análisis de empresas culturales en España son únicamente 24 epígrafes, que se pueden apreciar en el Anexo 4.

Hay una distinción interesante en el Anuario, pues también considera que no se pueden contemplar actividades culturales que no tienen información o desglose suficiente, en parte, “por estar incluidas en epígrafes agregados a otras actividades no consideradas culturales” (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022, p. 74). Estas actividades no incluidas también se pueden revisar en el Anexo 4.

El total de empresas culturales en España para 2021 era de 128.741 y las principales actividades económicas por distribución porcentual son, en primer lugar, las actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos con un 37,1%, en segundo lugar, el de artes gráficas y reproducción de soportes grabados con un 10,7%. La siguiente tabla representa de manera amplia esta participación.

Figura 24

Empresas culturales por actividad económica principal

2.1. Empresas culturales por actividad económica principal

	VALORES ABSOLUTOS		DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	
	2020	2021	2020	2021
TOTAL	132.203	128.741	100	100
EN DETERMINADAS ACTIVIDADES DE LA INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS	113.617	111.018	85,9	86,2
910 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	4.950	4.927	3,7	3,8
581 Edición de libros, periódicos y otras actividades editoriales	7.260	6.990	5,5	5,4
Actividades cinematográficas, de vídeo, radio, televisión y edición musical	9.695	9.928	7,3	7,7
591 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	7.781	8.068	5,9	6,3
592 Actividades de grabación de sonido y edición musical	330	360	0,2	0,3
601 Actividades de radiodifusión	918	868	0,7	0,7
602 Actividades de programación y emisión de televisión	666	632	0,5	0,5
6391 Actividades de agencias de noticias	75	65	0,1	0,1
Actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos	49.122	47.760	37,2	37,1
900 Actividades de creación, artísticas y espectáculos	45.477	44.007	34,4	34,2
741 Actividades de diseño especializado	3.645	3.753	2,8	2,9
742 Actividades de fotografía	13.961	13.595	10,6	10,6
743 Actividades de traducción e interpretación	10.466	10.007	7,9	7,8
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	14.071	13.806	10,6	10,7
181 Artes gráficas y servicios relacionados con las mismas	12.775	12.507	9,7	9,7
182 Reproducción de soportes grabados	1.296	1.299	1,0	1,0
5821 Edición de videojuegos	151	172	0,1	0,1
Fabricación de soportes, aparatos de imagen y sonido, e instrumentos musicales	412	413	0,3	0,3
264 y 268 Fabricación de soportes magnéticos y ópticos, y productos electrónicos de cor	115	114	0,1	0,1
322 Fabricación de instrumentos musicales	297	299	0,2	0,2
3212 Fabricación de artículos de joyería y artículos similares	1.744	1.688	1,3	1,3
8552 Educación cultural	1.710	1.667	1,3	1,3
EN DETERMINADAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO Y ALQUILER	18.586	17.723	14,1	13,8
4743 Comercio al por menor de equipos de audio y vídeo en establec. especializados	1.269	1.189	1,0	0,9
4761 Comercio al por menor de libros en establecimientos especializados	6.428	6.258	4,9	4,9
4762 Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establec. especializad	10.358	9.822	7,8	7,6
4763 Comercio al por menor de grabaciones de música y vídeo en establec. especializados	74	70	0,1	0,1
7722 Alquiler de cintas de vídeo y discos	457	384	0,3	0,3
Empresas culturales en porcentaje del total de empresas	3,9	3,8		

Fuente: INE. Directorio Central de Empresas

Nota. Adaptado de Ministerio de Cultura y Deporte, 2022.

Así mismo, las actividades en determinadas actividades de la industria y los servicios tienen un mayor número de asalariados, con 111.018 mil empresas, donde la mayoría existen como “sin asalariados” o tiene de 1 a 5 asalariados. De esta manera, se confirma que el sector cultural maneja el mismo patrón que todas las industrias: empresas pequeñas, medianas o micro. La actividad económica que muestra mayor porcentaje de asalariados es la relacionada con actividades de diseño, creación artística y de espectáculos.

Además, como bien se ha insistido anteriormente, las personas físicas, en la mayoría de los casos trabajadores autónomos, representan la mayoría de estas empresas culturales catalogadas en el Anuario, teniendo un 74% un número de 13.120 personas. En esta investigación son de especial interés las empresas de sociedad anónima o de responsabilidad limitada, que representan un 20.9%, con un número de 3.705 entidades.

Figura 25

Empresas culturales por condición jurídica

2.3. Empresas culturales por condición jurídica

	TOTAL		En determinadas actividades de la industria y los servicios		En determinadas actividades del comercio y alquiler	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
VALORES ABSOLUTOS	132.203	128.741	113.617	111.018	18.586	17.723
Personas físicas	85.816	83.417	72.019	70.297	13.797	13.120
Sociedades anónimas o de responsabilidad limitada	36.090	35.120	32.262	31.415	3.828	3.705
Otras formas jurídicas	10.297	10.204	9.336	9.306	961	898
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	100	100	100	100	100	100
Personas físicas	64,9	64,8	63,4	63,3	74,2	74,0
Sociedades anónimas o de responsabilidad limitada	27,3	27,3	28,4	28,3	20,6	20,9
Otras formas jurídicas	7,8	7,9	8,2	8,4	5,2	5,1

Fuente: INE. Directorio Central de Empresas

Nota. Adaptado de Ministerio de Cultura y Deporte, 2022.

En España, las empresas culturales se concentran en las comunidades autónomas de la Comunidad de Madrid con el 27 del total, Cataluña con el 25. % y Andalucía con el 17% y Comunitat Valenciana con el 12%. El principal tipo de actividad económica cultural son las relacionadas con la categoría “En determinadas actividades de la industria y los servicios”,

donde las actividades de diseño, creación artística y de espectáculos presentan 47.760 registros activos.

En el Anuario se encuentran otras estadísticas interesantes que describen el contexto de las empresas culturales en España. Para el 2020, la actividad con mayor importancia económica fue la 592, Actividades de programación y emisión de televisión, la cual obtuvo una cifra de negocio que alcanzó los 4.838.973 millones de euros. En la siguiente tabla se resume de manera efectiva los factores más considerables del empleo y el emprendimiento cultural en las ICC en España; además, se comprueba que el sector audiovisual y musical es el que genera más capital actualmente.

Tabla 13

Resumen del empleo y emprendimiento cultural en España

Factor	Porcentaje
Empleo cultural	
La cultura da empleo a 690,8 mil personas	3,5% del empleo total
409,5 mil hombres y 281,3 mil de mujeres. El grupo de edad más activo corresponde al de rango de 45 a 54 años.	Los hombres representan un 59,3% y las mujeres un 40,7 %.
La tasa de educación superior es alta, los profesionales están capacitados.	72,7%.
La principal ocupación la componen profesionales y técnicos del mundo artístico y cultural.	58,7%
Las principales actividades económicas registradas son "otras actividades económicas" y "actividades de diseño, creación, traducción, artísticas y espectáculos".	Otras actividades económicas: 43,7%, Actividades de diseño, creación, traducción, artísticas y espectáculos: 22%

Principales comunidades autónomas con empleo cultural son la Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía	Cataluña: 5% Comunidad de Madrid: 4,9% Andalucía:2,7%
Emprendimiento cultural	
Existe un total de 128.741 empresas culturales.	3,8% del total de empresas recogidas en el DIRCE
Las principales actividades económicas son “Actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos” y “Artes gráficas y reproducción de soportes grabados”.	Actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos: 37,1% Artes gráficas y reproducción de soportes grabados: 10,7%
La mayoría de empresas existen como “sin asalariados” o tiene de 1 a 5 asalariados.	Empresas sin asalariados: 67,1% Empresas de 1 a 5 trabajadores: 26,8%
Los trabajadores autónomos representan 13.120 personas.	74%
Principales comunidades autónomas con empresas culturales son la Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y Comunitat Valenciana.	Comunidad de Madrid: 27.717% Cataluña: 25.661% Andalucía: 17.263% Comunitat Valenciana: 12.749%.

Acompañamiento empresarial – cultural

Aunque la mayoría de los autores y estadísticas concuerdan que el sector empresarial en la cultura y las artes no está plenamente desarrollado, en España existen diversas iniciativas de acompañamiento para la incubación y aceleración de proyectos culturales tanto públicos como privados.

A nivel público destacan iniciativas que nacen de la administración y de las propias universidades. Ramos de León (2019, p. 260) enfatiza que la mayoría de las comunidades autónomas “cuentan o han contado con algún tipo de programa de apoyo empresarial” que tiene como objetivo ofrecer mentorización, formación y campañas enfocadas a la incubación de empresas, aunque también señala que la mayoría de estas iniciativas no cuenta con un servicio

de acompañamiento permanente. Un listado de los proyectos de acompañamiento empresarial y cultural se puede encontrar en el Anexo 5.

Por otra parte, a nivel institucional privado también se fomentan iniciativas de impulso a la competitividad como es el caso de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) en España, quien ha abierto recientemente una división de cultura en su organigrama (OEI, 2022, p. 11) En el sector privado también existen empresas que ofrecen este tipo de programas, los cuales van “ligados a consultorías o incubadoras de proyecto” (Ramos de León, 201, p. 263) o servicios relacionados con el coworking y la formación profesional. Ejemplo de ello son las empresas La Factoría Cultural y La Quinta del Sordo en Madrid.

Las iniciativas de acompañamiento a nivel empresarial son limitadas contadas y no ofrecen una formación basada en la aceleración de nuevas empresas. La causa de ello es que la mayoría del fomento viene de financiación pública y no existen compromisos a largo plazo para consolidar proyectos empresariales culturales. Sin embargo, algunos autores apuntan que la causa de ello es que todavía no hay un mercado uniforme y en constante crecimiento que considere el riesgo de dar apoyos de inicio a estas empresas. Las soluciones propuestas hacen referencia a las capacidades de los emprendedores culturales por dar un giro a sus modelos de negocio y adquirir herramientas para comenzar con este tipo de sociedades.

En este apartado se destaca el estudio de Blanco Valbuena (2018) donde proponen un cuestionario para la percepción de la gestión del conocimiento en las empresas dentro de las Industrias Culturales y Creativas. El autor destaca que “los directivos y empresarios (...)”

entrevistados reconocen la importancia de la gestión del conocimiento para construir ventaja competitiva en esas empresas”, y menciona que la clave de esta construcción de información tiene que ser adquirida “a través de especialistas en las tecnologías de la información” (p. 26). Además, también se menciona que una correcta “interiorización del conocimiento y no la socialización” arroja índices de impacto mayores, así como la “interacción intergrupala”. De esta manera, un punto de partida para el acompañamiento empresarial en el sector de la cultura es el reconocimiento de la gestión del conocimiento “que permitan el diseño de estrategias (...) que contribuyan a generar valor agregado distintivo y sostenible para las empresas de esta industria y sus diferentes grupos de interés”.

La empresa de gestión cultural

La literatura sobre las metodologías, las prácticas y las herramientas del gestor cultural es amplia, al igual que las investigaciones que hablan de su profesionalización y áreas de trabajo. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el emprendimiento en la gestión cultural, ni modelos de negocio ni la gestión empresarial de comenzar la disciplina desde un ámbito fuera de la academia y el sector público. La profesión del gestor cultural abarca tantas disciplinas y necesita de tantas habilidades especializadas, que las empresas de gestión cultural aparecen como la mejor solución para reunir a profesionales de distintas disciplinas y otorgar un servicio de gestión, sin que sea una persona la que tenga que sentir el peso de la multidisciplinariedad.

La estructura de este apartado está inspirada en la *Guía de actividades empresariales - Xestión Cultural* por la entidad del Registro de Bienes de Interés Cultural de Galicia y la *Guía de*

actividades empresariales - Gestión cultural del Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) de la Comunidad Valenciana, donde se detallan todas las características de una empresa denominada “de gestión cultural”. Para este apartado se toman en cuenta las definiciones de capítulos anteriores respecto a qué es gestión cultural y al oficio del gestor que lo desempeña.

En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del 2009 no existe un apartado titulado textualmente como el de “gestión cultural”. El BIC Galicia toma en cuenta el CNAE-93, del año 1993 (CNAE-93), la actividad se incluye en el epígrafe 74.84 - “Otras actividades empresariales”; y también hace referencia al sistema SIC (*Standard Industrial Classification*) donde está en el sector 73.89 - “Otros servicios empresariales”.

Tomando en cuenta la definición de “gestión cultural” que aporta la Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC), como “la eficiente administración de recursos ordenada a la consecución de objetivos sociales de carácter cultural”, el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Alcoy - Valencia (CEEI Alcoy) otorga su propia definición de “empresas de gestión cultural”, entendidas como “aquellas organizaciones de carácter privado y con ánimo de lucro cuyo ámbito de actividad consiste en llevar a cabo actividades culturales de diverso tipo y para entidades tanto públicas como privadas” (CEEI Valencia, 2014).

Para Domínguez & Torres (2017), los servicios de las empresas culturales se consideran “[...] el conjunto de acciones que se desarrollan alrededor del acto creativo y cuyo objetivo principal es la socialización de la producción cultural”. De esta manera, las empresas culturales se han

ido estableciendo como componente integral de la economía ocupando cada vez una mayor importancia nacional.

El término de “empresa de gestión cultural” implica también una falta: al no existir un registro de actividades económicas con dicha denominación, muchas empresas que tienen otras tipologías también se encuentran persiguiendo estos objetivos y desarrollando servicios similares, como son el caso de empresas de arqueología o empresas de promoción cultural dedicadas a la gestión de espectáculos y a la representación de artistas.

Lozano Correa (2007) considera que el objetivo de una empresa de gestión cultural “debe estar dirigida a su existencia, supervivencia y evolución” (p. 151) y con la mirada puesta en producir servicios culturales consolidados con capacidad de crecimiento institucional, además de captar el talento para la construcción de equipos que generen resultados con valor agregado. De ahí que se considere a las personas como el “activo más importante y casi siempre el único”. Otros autores como De Gregorio Prieto (2003) piensan que los productos y servicios deben estar dirigidos a dar respuestas a las necesidades en el ámbito del ocio, donde entran en juego más competidores; aquí también entra en juego la capacidad de realizar productos y servicios sustitutivos e incidir sobre su público potencial para modificar sus preferencias (p. 9).

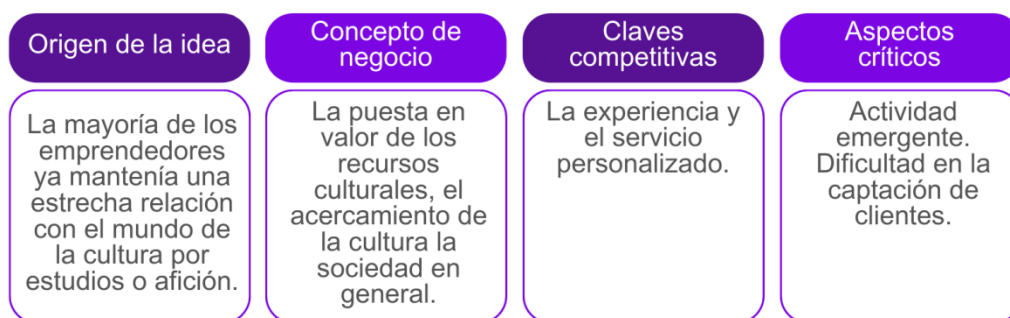
La empresa – tipo

La *Guía de actividades empresariales - Xestión Cultural* por la entidad BIC Galicia ofrece una información muy ilustrativa al presentar una empresa-tipo de gestión cultural con sus características básicas. Para ello, la entidad recogió la opinión de emprendedores del sector

que fueron entrevistados para hacer un modelo básico de este tipo de empresa. Por una parte, se recogen cuatro aspectos clave para la concepción de una entidad de este tipo:

Figura 26

La ideas para la concepción de una empresa de gestión cultural



Nota. Adaptado de BIC Galicia, 2008.

Y posteriormente, todo el análisis de este documento se resume en un cuadro que presenta las características básicas:

Tabla 14

Características básicas de una empresa de gestión cultural

Características básicas de la empresa-tipo	
CNAE/SIC	74.84 / 73.89
IAE	966.9
Condición jurídica	Sociedad limitada
Facturación	184.848 euros
Ubicación	Población urbana

Personal y estructura organizativa Instalaciones	Dos emprendedores y un empleado Oficina de 75 m ²
Clientes	Instituciones públicas, museos, fundaciones y particulares
Cartera de productos	Exposiciones, programación cultural, elaboración y gestión de proyectos, organización de eventos, etc.
Herramientas de promoción	Tarjetas, folletos y relación personal
Valor del inmovilizado/ inversión	18.640 euros
Importe gastos	176.703 euros
Resultado bruto	4,41%

Nota. Adaptado de BIC Galicia, 2008.

La guía del BIC Galicia también ofrece una matriz DAFO para la creación de una empresa de este tipo; se puede ver al completo en el Anexo 6.

De manera interna, en las fortalezas, una empresa de gestión cultural tiene profesionales capacitados y usualmente con formación universitaria en máster y estudios de posgrado, esto genera una abundancia de profesionales titulados en diversas disciplinas relacionadas con las humanidades y las artes. En la organización empresarial, destaca una amplia gama de servicios y un trato personalizado a los diferentes clientes. Sin embargo, las debilidades tienen un gran peso, pues usualmente son empresas desconocidas que no tienen planteamientos empresariales efectivos, ni habilidades de mejora en la competitividad de negocio. Esto permea sobre todo en el reconocimiento de la actividad económica y de todo el sector.

De manera externa, las oportunidades de una empresa de gestión cultural se basan en la “gran riqueza histórica y monumental por regiones y países” (BIC Galicia, 2008), así como la inversión institucional y gubernamental, tanto nacional como internacional, en el desarrollo cultural, que permite el desarrollo de programas, ayudas y fondos. Esto también genera una dinámica de externalización de servicios culturales las administraciones públicas y la creación de sinergias con otras actividades en expansión como el turismo y el entretenimiento. Por otra parte, las amenazas de una empresa de gestión cultural vienen de ese reconocimiento por parte de la administración pública, en parte provocada por “la inmadurez del sector”(BIC Galicia, 2008). La competencia directa viene de las propias entidades públicas que tiene sus propios departamentos de cultura, también se destaca que una empresa de este tipo es muy sensible a la coyuntura económica del contexto nacional e internacional.

Metodologías de trabajo

Este apartado ofrece un breve repaso de diferentes autores para hablar de las principales metodologías de trabajo apreciadas en la gestión cultural. Para esto, se parte desde el supuesto que los valores de las organizaciones y/o empresas culturales buscan que la creatividad y los valores intrínsecos de la cultura, el patrimonio y las artes sean convertidos en “verdadera acción cultural” para generar un vínculo enriquecedor con las personas. Para ello, Álvarez (1997) sostiene que “toda operación cultural debe recorrer principios de gestión”.

Para De Gregorio Prieto (2003) las organizaciones culturales necesitan una gestión estratégica para la toma de decisiones y de interacciones entre la organización cultural y su entorno, la cual se compone de cuatro partes: 1) la estructuración del servicio que presta la organización cultural a partir de su posicionamiento, 2) introducción al diseño e implementación de los

diversos elementos de la estructura de las organizaciones culturales 3) la toma de decisiones en el proceso de gestión: el control de gestión en las organizaciones culturales y 4) la evaluación y el rediseño de la estructura del servicio, del propio servicio y de las finalidades de la organización.

Álvarez también complementa estas partes al hablar de “gerencias”, donde las organizaciones, especialmente la que constituyen un emprendimiento, necesitan llevar cuatro gerencias básicas: de finanzas, de recursos humanos, de mercadeo, y, por último, de fabricación y creación del producto cultural (Álvarez, 1997, p. 12).

De igual manera, el autor anterior enfatiza que para llevar a cabo un servicio dentro de una empresa cultural necesita de cuatro fases: invención, financiamiento y planificación, realización, y fase de socialización (p. 10) y cada una de las fases necesita responder a tres cuestiones claves: las razones del creciente interés por la gestión cultural, la peculiaridad de la gestión cultural con respecto a otros objetos de gestión y la legitimidad de los agentes que financian el arte y la cultura para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras.

Respecto a indicadores de éxito y evaluación, las empresas culturales obtienen la medición de sus resultados mediante metodologías cualitativas, dentro de las cuales destacan indicadores como la recuperación de la inversión y la tasa de beneficios a medio plazo, entre otros (Bonet, 2001, p. 42). Sin embargo, es difícil encontrar estándares de calidad comparables gracias a la heterogeneidad de objetivos en cada proyecto cultural, la variabilidad temporal y espacial en los contextos, y la multiplicidad y complejidad de factores que llegan a incidir sobre los mismos.

Touriñán, (2002, p 89) propone un esquema para analizar la diversidad de la oferta cultural a nivel profesional.

Figura 27

Diversidad tipológica de la oferta cultural



Nota. Adaptado de Touriñán, 2002.

Y también propone un modelo visual para entender cuáles son los objetivos de una entidad dedicada a la gestión de la cultural, y cuáles son los principios que deberían conformarla.

Figura 28

Coherencia ideológica institucional de una empresa cultural



Nota. Adaptado de Touriñán, 2002.

Por otra parte, a nivel de recursos humanos, la mayoría de las personas que fundan una empresa así son personas que han tenido estudios de grado y posgrado en Humanidades y Ciencias Sociales. A nivel de estructura organizativa, los directivos, que a su vez son propietarios, son responsables de la mayoría de las actividades comerciales y procesos que involucren la toma de decisiones sobre la ejecución del servicio. Para el BIC Galicia, este tipo de empresa se considera que tienen dos emprendedores más un empleado a jornada completa. Sin embargo, aún hay otras situaciones por regularizar, como la externalización de servicios en el ámbito fiscal, laboral y contable. Además, como parte del estudio de las guías de actividades empresariales del BIC Galicia (2008), uno de los resultados fue afirmar que la mayoría de los profesionales del área tenían como característica la falta de experiencia empresarial o que estas empresas no tienen un convenio colectivo específico que les sea de aplicación.

Una línea de autores como Lozano Correa (2007, p. 155) promulgan el éxito de las empresas culturales basadas en el talento humano como motor del cambio organizacional. Instituciones de renombre como la OEI han orientado sus esfuerzos al fortalecimiento de las capacidades en gestión y producción cultural por medio de campañas formativas.

Mercado: clientes, competencia y proveedores

El campo de trabajo de las empresas de gestión cultural es amplio, si acaso porque tiene cabida en la mayoría de las actividades culturales propuestas por el ciclo cultural de la

UNESCO y, por tanto, en el desarrollo de cada uno de sus dominios culturales. Para el BIC Galicia (2008), el campo de trabajo se divide en cuatro partes:

1. Los sectores culturales vinculados a las artes: plásticas y audiovisuales, escénicas, música, literatura, etc.
2. Los sectores culturales vinculados al patrimonio cultural: museos, espacios expositivos, archivos, bibliotecas, espacios arqueológicos, etc.
3. Los sectores culturales vinculados a la participación y a la cultura popular y tradicional.
4. Los sectores culturales emergentes: turismo, deporte, urbanismo, solidaridad y cooperación, patrimonio natural, etc.

Es de destacar que este horizonte de trabajo está en constante evolución, pues la paulatina responsabilidad cultural de la administración pública se ha trasladado al sector privado.

Para el BIC Galicia (2008), los principales clientes de este tipo de empresas son las administraciones públicas y las empresas, dentro de las estimaciones realizadas para la redacción de la *Guía de Actividades Empresariales* de la misma entidad, se concluyó que el mercado de la gestión cultural está compuesto en un 41% por administraciones públicas, en un 30% por empresas, un 17% lo constituyen los particulares, un 10% las fundaciones y un 2% otro tipo de clientes. A continuación, una descripción de los clientes más comunes:

Tabla 15

Clientes de las empresas de gestión cultural

Tipo de cliente	Servicios que necesita
Administraciones Púbricas	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de servicios para proyectos diversos (museográfico, programación cultural, organización y gestión de actos culturales, elaboración y gestión de proyectos de turismo cultural y desarrollo local, entre otros). ● Aspectos valorados: calidad, adaptación a las características técnicas, utilidad real para la sociedad ● Solicitud del servicio a través de concurso público.
Empresas y fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicios a nivel <i>networking</i> y promoción (reuniones de trabajo, conferencias, exposiciones, premios, política de mecenazgo cultural, responsabilidad social corporativa). ● Búsqueda de compromiso cultural con la sociedad, a través de patrocinio de eventos culturales para lograr un mayor volumen de negocio a través del incremento de los clientes. ● Aspectos valorados: proyectos para mejorar imagen corporativa, generación de prestigio en la comunidad. ● Servicios con márgenes altos y exigencia de alta calidad.
Particulares	<ul style="list-style-type: none"> ● Consiste en cualquier persona que demande un servicio cultural o de ocio. ● Los servicios más demandados son: tasación de una obra de arte, puesta en valor de un bien inmueble, etc.
Otras asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Principalmente a entidades del segundo sector: asociaciones civiles, Iglesia, entre otras.

Nota. Adaptado de BIC Galicia, 2008.

Álvarez (1997, p.16) también hace una distinción entre los tipos de clientes directos e indirectos; en cuanto a los directos hay dos distinciones: los dispuestos a pagar por un servicio que utilizarán directamente, también llamado “mutualismo cultural” y los clientes directos que no pagan el servicio, pero lo reciben gratuitamente. En cuanto a los clientes indirectos, tienen la característica de estar dispuestos a pagar por un servicio brindado a terceros, mediante un financiamiento filantrópico.

La guía de actividades empresariales de la denominación “gestión cultural” del BIC Galicia presenta un interesante cuadro de las fuerzas competitivas del mercado y una breve descripción de cada una:

Tabla 16

Fuerzas competitivas de la empresa de gestión cultural

Fuerza competitiva	Intensidad	Descripción
Intensidad de la competencia	Media-baja	Bajo número de empresas. Mercado en crecimiento.
Amenaza de nuevos competidores	Media-baja	Bajo volumen de inversiones para el arranque. Poca dificultad de encontrar personal cualidad Largo periodo de arranque por financiar. Baja inversión no frena la salida del mercado.
Presión de productos sustitutivos	Media	Departamentos culturales de entidades públicas y personal de empresas que organiza actos culturales
Poder de negociación de proveedores	Baja	Alto número de proveedores. Pagos aplazados en servicio y compra de materiales.
Poder de negociación con clientes	Media-alta	Clientes particulares pagar al contado, las empresas y Entidades públicas cuentan con pago aplazado.

Nota. Adaptado de BIC Galicia, 2008.

El estudio también habla de “productos sustitutivos” para hablar de otros bienes que puedan cumplir la misma función y, por tanto, satisfacer las mismas necesidades”, esto implica también que hay una gran influencia en la competencia del mercado. Se menciona que esta sustitución de servicios proviene directamente de la administración pública, especialmente a las áreas y consejerías de cultura de los ayuntamientos y las diputaciones. En palabras del propio estudio:

Las instituciones disponen de técnicos que pueden realizar las tareas que ofrece una empresa de gestión cultural. De todas formas, las administraciones públicas están externalizando, entre otras materias, varios servicios culturales como la organización y gestión de actos culturales (exposiciones, conferencias, premios, etc.), la programación cultural de los centros públicos, el diseño y ejecución de proyectos museográficos, la realización y ejecución de planes de desarrollo turístico, etc., para dejarlos en manos de empresas especializadas. (BIC Galicia, 2008)

Por otra parte, a nivel privado, salvo la competencia directa de otras empresas de gestión cultural, dentro de la iniciativa privada se encuentran departamentos que cubren estos servicios, como las áreas de relaciones públicas. El BIC Galicia también identifica una serie de proveedores esenciales para las empresas de gestión cultural. Entre las cuales se identifican:

- Empresas de montaje de instalaciones y stands: para la realización del montaje final del proyecto expositivo con la iluminación, cableado, stands, paneles, etc.
- Empresas de alquiler de audiovisuales: alquiler de televisores y vídeos, equipos de sonido y de traducción simultánea, proyectores y retroproyectores, pantallas, etc. En general, todos los materiales audiovisuales que se pueden necesitar para una exposición o un evento del tipo de una conferencia, o un seminario.
- Profesionales independientes (arquitectos, arqueólogos, decoradores, etc.): para realizar el proyecto técnico de un diseño expositivo ya sea para un museo o para un yacimiento arqueológico.
- Empresas de rotulación, fotocomposición, maquetación y artes gráficas: para la creación y edición del material de carácter gráfico y de rotulación (pancartas, paneles,

posters, etc.) que se necesita para las exposiciones temporales o para un diseño expositivo permanente de un centro cultural.

- Empresas de catering: para ofrecer un servicio de alimentación durante la celebración del evento o la inauguración de la exposición.

Además, se suele acudir a estas empresas mediante subcontratación con el objetivo de realizar “una exposición temporal, un proyecto expositivo en un edificio o en un yacimiento arqueológico, de una jornada técnica” (BIC Galicia, 2008) entre otros servicios más.

En resumen, el mercado de la empresa de gestión cultural es específico y con una gran diversidad de oferta, aunque la demanda, por su especificidad y complejidad de audiencias, es escasa. Esto se debe a que la competencia de dichas empresas viene directamente de las administraciones públicas y de entidades del tercer sector, que al mismo tiempo se convierten en sus principales clientes. Por otra parte, los proveedores son diversos y provenientes de muchas industrias, lo que permite generar sinergias con otros sectores y posibilidad de nuevos proyectos de negocio.

Mezcla de Marketing (Marketing Mix)

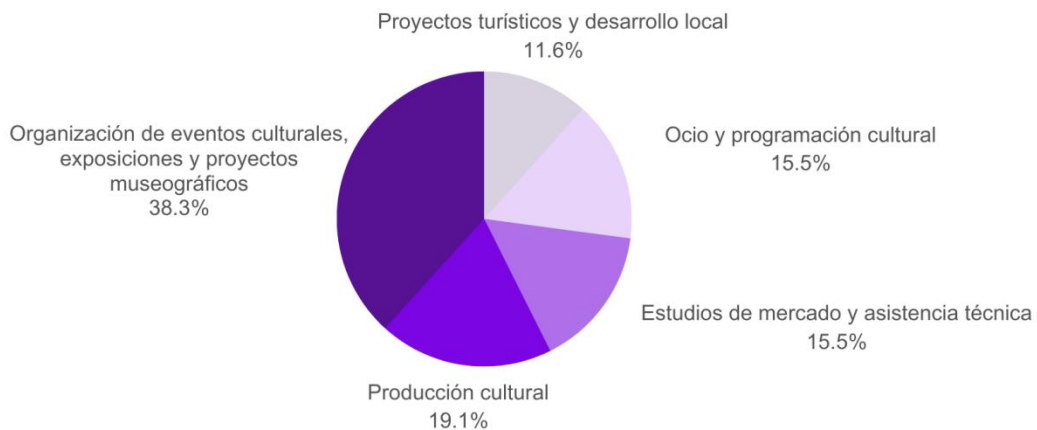
La Mezcla de Marketing es una herramienta estratégica que actualmente es utilizada para medir los indicadores de éxito de una empresa privada. En este apartado se utilizan los elementos de la Mezcla de Marketing, las cuales son producto, precio, punto de venta y promoción, aplicado a las empresas de gestión cultural para ahondar en cada uno de sus elementos y delimitar aún más su rango de acción.

En cuanto a los productos y servicios ofertados, este tipo de empresas tienen un modelo de negocio dedicado a ofrecer servicios en lugar de productos a entidades organizadas, sean públicas o privadas. Para el BIC Galicia, los productos más ofertados son la organización de eventos culturales y exposiciones, gestión de proyectos e incluso la puesta en marcha de proyectos arqueológicos. En el Anexo 7 se encuentra una lista que constituye la oferta de servicios de una empresa de gestión cultural.

Para la *Guía de actividades empresariales - Xestión Cultural* del BIC Galicia los principales servicios ofertados por las empresas en Galicia demostraron que casi el 38% de la oferta se concentraba en la organización de eventos culturales, exposiciones y proyectos museográficos. La siguiente figura fue sacada de la guía publicada en 2003:

Figura 29

Gráfica de distribución de los principales productos de las empresas de gestión



Nota. Adaptado de BIC Galicia, 2008.

Además, este tipo de empresas ofrece servicios que están relacionados con la gestión completa de una institución cultural (museos, centros culturales, teatros, bibliotecas, etc.) hasta entidades como privadas, mediante la subcontratación por otras empresas, o asociaciones y fundaciones. “Lo que implica labores de diseño y planificación de su programación cultural anual, coordinación y preparación de los eventos (exposiciones, conciertos, conferencias, etc.), optimización de los recursos, etc.” (BIC Galicia, 2008). Es decir, los servicios pueden recorrer acciones concretas o la elaboración de una estrategia global. De hecho, algunos servicios destacados están en función de la “gestión de política sociocultural de una zona; la elaboración de proyectos culturales, turísticos y de desarrollo local para una comarca determinada”, haciendo que la empresa de gestión cultural se convierta en un agente decisivo en el sector cultural del territorio donde trabaja.

Por otra parte, estas empresas se involucran en el “diseño de otros productos más allá de los estrictamente vinculados a su misión principal (tiendas, cafeterías, *merchandising*)” (Álvarez, 1997, p. 16) y así su actividad económica se determina ya no por el producto cultural, sino por otras actividades de índole comercial y hasta industrial.

En cuanto al ámbito del precio, la flexibilidad de los costes en el ámbito cultural es un problema que aún hoy repercute en gran parte de los dominios culturales. Sin embargo, la masificación de ciertas actividades culturales ha permitido establecer parámetros para una política de precios en servicios relacionados con la gestión cultural. El BIC Galicia preguntó por los precios a diferentes especialistas y determinó que para la elaboración de un presupuesto específico en

servicios de gestión cultural varían en función del proyecto que se va a realizar. Para la elaboración de una propuesta económica se toman en cuenta las siguientes características:

- Se tienen en cuenta las horas de trabajo y costes de la subcontratación.
- No es posible establecer un precio uniforme en los servicios
- Márgenes aproximados: entre el 15 y el 25 % sobre los costes.

Actualmente, autores como Álvarez (1999) refieren al aumento de costos de las actividades culturales, ocasionados por “la profesionalización creciente del mundo de la cultura y una consecuente retracción del voluntariado artístico” (p. 14), donde la oferta de profesionales ha crecido gracias a una mayor cantidad de centros formativos relacionados. Pese a todo, la demanda no se queda atrás:

La diversificación de las fuentes de financiamiento ha contribuido a llamar la atención sobre la necesidad de gestionar adecuadamente los proyectos culturales, en toda la dimensión del término: mejor administración, mejor adecuación de los productos con relación a una variedad de clientes, cada vez más solicitados y múltiples. (p. 15)

Sin embargo, todavía falta un equilibrio mayor entre la dinámica del mercado y la consolidación de figuras empresariales dedicadas a estos servicios. Mientras que en la administración pública los concursos están sujetos a costes preestablecidos, la dinámica en el sector privado es más ambigua y con menor homogeneidad de precios.

La parte relacionada con la distribución o fuerza de ventas determina cuáles son las tácticas para emplear para cerrar ventas en la empresa. El BIC Galicia reconoce que la parte más importante consiste en la venta personal, pero la información más actualizada menciona que una empresa de este tipo consigue cerrar ventas de dos maneras: a nivel licitación mediante concurso público, y mediante la presentación de los servicios de la empresa a terceros.

En el primer momento, el concurso público basa su éxito en la aplicación de la empresa y el proyecto propuesto. En el segundo momento, la búsqueda de contratación de la empresa necesita tomar en cuenta tener un buen perfil comercial, así como un catálogo de servicios atractivo.

Por el mismo esfuerzo de generar una distribución comercial correcta, las principales tácticas de promoción no son diferentes a las de cualquier negocio. Sin embargo, en una empresa de gestión cultural se da mucha importancia a la recomendación de boca a boca de la empresa, así como las redes de *networking* donde el nombre de la marca tenga un posicionamiento importante. De ahí que otras herramientas promocionales sean de igual interés, como la publicidad en directorios comerciales, canales digitales, papelería y soporte físico, promoción de boca a boca y redes.

Además, para la promoción de una empresa de gestión cultural, los casos de éxito alcanzan un grado favorable de valoración y permite generar un prestigio importante; de ahí la importancia de describir los proyectos ejecutados y la participación en ferias y acontecimientos culturales.

Análisis económico-financiero y financiación

La inversión necesaria para la puesta en marcha de una empresa de este tipo se considera “no elevada” (BIC Galicia, 2008). Las partidas de gastos más grandes son las que corresponden al acondicionamiento y alquiler del local, mobiliario, equipos para procesos de información, gastos de constitución y el gasto de personal. De igual manera, en la siguiente tabla se hace un ejercicio para mostrar los gastos fijos y variables anuales:

Tabla 17

Gastos variables y fijos anuales estimados

Gastos variables anuales estimados	Gastos fijos anuales estimados
Diseño y montaje de exposiciones (60%)	Gastos de personal (sueldos + SS)
Organización de eventos culturales (75%)	Alquiler local
Proyectos de dinamización turística (20%)	Suministros
Proyectos museográficos (70%)	Comunicaciones
	Publicidad
	Material de oficina
	Servicios de profesionales independientes
	Gastos de viaje
	Primas de seguros
	Gastos financieros
	Amortizaciones

Nota. Adaptado de BIC Galicia, 2008.

Respecto a la previsión de ingresos, la mayoría de las ventas suelen obtenerse a partir del diseño y montaje de exposiciones, y a la organización de eventos culturales. Por otra parte, las vías de financiación más comunes son: la autofinanciación, la financiación ajena y las subvenciones. De igual manera, se identifican 5 tipos de productos a las que estas empresas suelen acceder: 1) productos bancarios: descuentos, préstamos, pólizas de crédito, 2) no bancarios: pagos aplazados, el *renting*, el *leasing*, el *factoring*, 3) subvenciones, 4) ayudas y 5) bonos.

La inversión destinada al comienzo de una empresa de gestión cultural es una aproximación muy similar a la de otras empresas. Sin embargo, pese a la afirmación del BIC Galicia por considerar gastos de arranque no elevados, es verdad que para la demanda de servicios y para la dinámica de competencia con el sector público, una empresa de gestión cultural debe afianzar primeramente su plan de negocio para amortizar con prontitud los gastos iniciales. Sin embargo, como se ha visto en el desarrollo de las entrevistas a profundidad y en la literatura documenta, una empresa de este tipo puede comenzar sus actividades sin una gran infraestructura empresarial, sino con las herramientas del mercado y la sinergia entre otros agentes de la cultura.

Mapa de empresas de gestión cultural en España

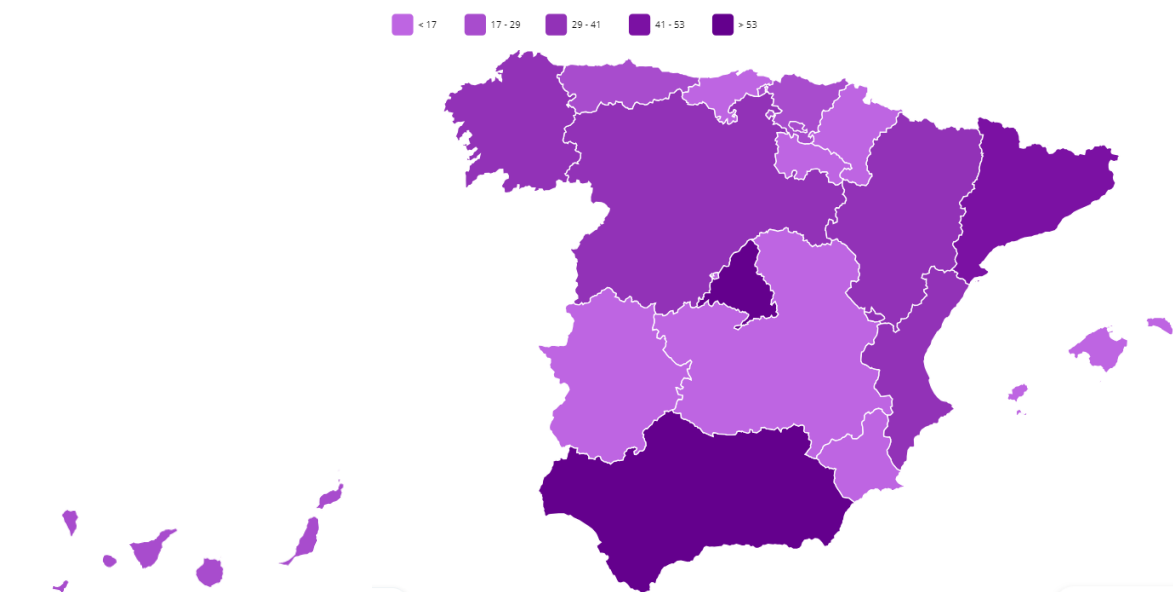
Hacer una aproximación de la totalidad de empresas culturales en España es una tarea compleja debido al escaso reconocimiento de la actividad económica en la nomenclatura industrial. Esta carencia es una de las revelaciones de esta investigación que ha motivado la búsqueda alternativa de empresas dedicadas a la gestión de la cultura. Por ello, una de las metas tangibles de esta tesis era proporcionar un mapa de las empresas con acción cultural en el país y su posterior análisis digital y tecnológico.

En los directorios de empresas se consideran empresas activas aquellas que poseían, como mínimo, uno de los siguientes datos: teléfono, correo electrónico, sitio web y presencia en directorios *online*.

La búsqueda digital permitió reconocer un total de 543 empresas de gestión cultural en España. El siguiente mapa refleja la concentración estas empresas activas repartidas por provincias y ciudades:

Figura 30

Volumen de empresas de gestión cultural por Comunidad Autónoma



Capítulo 4: la transformación digital de la cultura

“El futuro ya no es lo que era” - Paul Valéry

Para entender de qué manera se ha configurado el sector cultural a manos de la tecnología y la digitalización, se va a dedicar este apartado para hablar de la transformación digital y los procesos de digitalización que son tendencia. Entender ambos conceptos implica diferenciar cada término por sus definiciones y los objetivos que persigue, para posteriormente ver su aplicación en el ámbito de la cultura. A continuación, se ofrece un breve recuento de la terminología de ambos conceptos y algunas de las teorías más importantes que argumentan su funcionamiento y validan su puesta en escena en la sociedad.

La transformación digital y los procesos de digitalización

La evolución tecnológica constante y la incursión del mundo digital ha generado un nuevo perfil de consumidor que desafía a los proveedores, y posee un acceso instantáneo a la información (Duarte et al., 2016). Desde la teoría de los nativos e inmigrantes digitales de Prensky (Foncillas, 2019) hasta la adopción de dispositivos digitales en la vida diaria de las personas (Muñoz Moreira et al., 2020), el cambio hacia una vida cotidiana enteramente digital persiste hasta hoy. Eso repercute directamente en entidades de cualquier constitución jurídica, especialmente en empresas. Hoy en día, todas estas dinámicas se conciben dentro de la conocida como Cuarta Revolución Industrial, también llamada Industria 4.0, y promueven una serie de valores que han cambiado al mundo desde hace algunos años, donde no solo se buscaba el avance científico tecnológico, sino especialmente económico. Como lo mencionan los autores Pérez, Solana y Trigueros (en Torrecilla García et al., 2019), se trata de un entorno producido por tecnologías relacionadas con internet, complementarias entre sí. Las tecnologías

que se identifican dentro de la Industria 4.0 son: *big data*, *blockchain*, *cloud computing*, fabricación aditiva, impresión 3D, Inteligencia Artificial (IA), Internet de las Cosas (IoT), Realidad Aumentada (AR), Realidad Virtual (VR), ciberseguridad, 5G, robótica y robots colaborativos, analítica y ciencia de datos (Torrecilla García et al., 2019, p. 30), integración de procesos, simulación y prototipado (Bastidas Zambrano et al., 2022). Todas estas tecnologías pertenecientes a la cuarta revolución industrial han permitido crear una corriente intelectual, práctica y especialmente empresarial que fomenta la inclusión de las mismas en las organizaciones de cualquier índole. La llamada “transformación digital” es entendida, entre muchas otras definiciones, como la etapa de transición entre la empresa analógica y la industria 4.0 (p. 53).

En la mayoría de la literatura se coincide que la “transformación digital” proviene de las investigaciones realizadas en 2011 por el *Center for Digital Business* del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Sus investigadores, George Westerman, Didier Bonnet y Andrew McAfee (Bonnet & Westerman, 2021), fueron los primeros en establecer estas primeras premisas en el libro “Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation”, así como el artículo “Los nuevos elementos de la transformación digital” (2021), establecidas como las primeras publicaciones reconocidas donde se veía a la tecnología digital como ventaja competitiva.

Un buen número de autores complementan la definición. La mayoría ven a la transformación digital como un proceso, un camino, una evolución, un cambio estructural que da un papel esencial a la tecnología (Núñez et al., 2021, p. 158), especialmente la tecnología digital. Además, se trata de un concepto que nace dentro del mundo empresarial, y por ello, sus objetivos se encaminan a reinventarlo en todos sus aspectos y a impactar en todos los ámbitos

de un negocio u organización, como es la cultura, las operaciones y la entrega de valor (p. 160).

La definición más aceptada consensualmente es la propuesta por George Westerman, investigador pionero de economía digital y transformación digital del MIT Sloan, que propuso la llamada “Ley de la Innovación Digital”, donde proponía que la transformación digital es “el uso de tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o el alcance de las empresas” (Galindo Rodríguez, 2020). A nivel documental, la revisión de Gregory Vial (2019) en *Understanding digital transformation: A review and a research agenda* es considerada una de las más actuales, donde ofrece su propia definición:

Un proceso en el que las tecnologías digitales crean interrupciones que desencadenan respuestas estratégicas de organizaciones que buscan alterar sus caminos de creación de valor mientras gestionan los cambios estructurales y las barreras organizativas que afectan los resultados positivos y negativos de este. (Vial en Galindo Rodríguez, 2020, p. 118)

A continuación, se presenta un esquema gráfico que resume diferentes definiciones afines a estos autores:

Figura 31

Principales definiciones de transformación digital según la bibliografía

Hinings, Gegenhuber y Greenwood (2018)	Rouse en Duarte (2016)	García en Duarte (2016)	López en Barrios Parejo (2021)	Muñoz Moreira (2020)
Innovación digital alrededor del surgimiento de nuevos actores de negocios, estructuras y práctica, creencias y valores novedosos.	Reinvención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital.	Transformar el modelo de negocio para las nuevas necesidades del cliente digital.	Proceso de cambio para la adaptación al mundo digital, a través de herramientas tecnológicas junto a sus procesos tradicionales esenciales.	Proceso de una empresa para incorporar nuevas tecnologías y procesos digitales a su sistema de actividades.
Pagani & Pardo en Galindo Rodríguez (2020)	Warner & Wager en Galindo Rodríguez (2020)	Verhoef en Galindo Rodríguez (2020)	Perkin y Abraham en Sanabria Rangel, (2022)	Alunni & Llambías en Bastidas Zambrano (2022)
La digitalización de operaciones de máquinas y servicios, tareas organizativas y procesos de gestión anteriormente analógicos.	Un proceso continuo de renovación estratégica que utiliza los avances en las tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo comercial, el enfoque colaborativo y la cultura de una organización.	Cambio en la forma en que una empresa emplea tecnologías digitales, para desarrollar un nuevo modelo de negocio digital.	Reinvención de los recursos, prioridades y procesos de una compañía con el fin de adecuar su propósito a un mundo digitalmente empoderado.	Proceso de una empresa para incorporar nuevas tecnologías y procesos digitales a su sistema de actividades.

Y dentro de las metas que persigue este proceso, camino y reinvención, además del propio cambio que plantea la transformación digital en sí misma, también se persiguen objetivos como: obtener el interés de ese cliente digital (Duarte et al., 2016), mejorar el desempeño de la organización, obtener ventajas diferenciadoras en el mercado alrededor de la eficiencia, la competitividad y la rentabilidad (Ángel et al., 2021), mejorar el desempeño, aumentar el alcance, garantizar mejores resultados y permanecer competitivas (Núñez et al., 2021); así como cubrir necesidades tradicionales de cualquier modelo de negocio, como es el hecho de ahorrar tiempos de producción o entrega, disminuir los costos e incrementar los ingresos, ajustarse mejor a las condiciones del entorno y automatizarse para mejorar la calidad, los

procesos (Sanabria Rangel & Méndez Romero, 2021, p. 31). Todo esto con la intención de crear y apropiarse de mayor valor para la empresa (Galindo Rodríguez, 2020) para evolucionar a la máxima eficiencia y facilitar la adaptación a su entorno (Muñoz Moreira et al., 2020)

Por otra parte, no hay que ignorar el concepto de “digitalización”, inherente a esta transformación. La digitalización es entendida como la aplicación de tecnologías a una actividad para mejorar parte de las cosas que ya se están haciendo, como es vender y ofrecer un mejor servicio al cliente, etc. (Casado González, 2017, p. 9). Las tecnologías digitales son aquellas que generan, almacenan y procesan los datos (Duarte et al., 2016). Para entidades como la OCDE, la digitalización es entendida como un factor de desarrollo, y se define como “la utilidad que se le da a la tecnología como soporte de los sistemas productivos” (Cuenca, Matilla y Compte en Ángel et al., 2021).

La transformación digital y la llamada “digitalización” son conceptos estrechamente relacionados y activamente hilados, sin embargo, ambos tienen un método propio para implementarse y persiguen objetivos diferentes. La transformación digital busca un cambio estructural, un nuevo modelo de negocio, un cambio más profundo. En ella, la tecnología es facilitadora del cambio (Casado González, 2017). Para Foncillas (2019), hay una clara diferencia entre digitalizarse y transformarse digitalmente: “lo primero es dar herramientas digitales a una organización; lo segundo implica trabajar y, por tanto, hacer negocios de forma distinta” (p. 10). Respecto a esto, hace el hincapié de que las tecnologías por sí mismas no pueden transformar una organización ni hacer negocios, sino que son las empresas y las personas las que logran este resultado. El autor también menciona la cualidad de no confundir la disrupción con la evolución (p. 11).

Características de la transformación digital empresarial

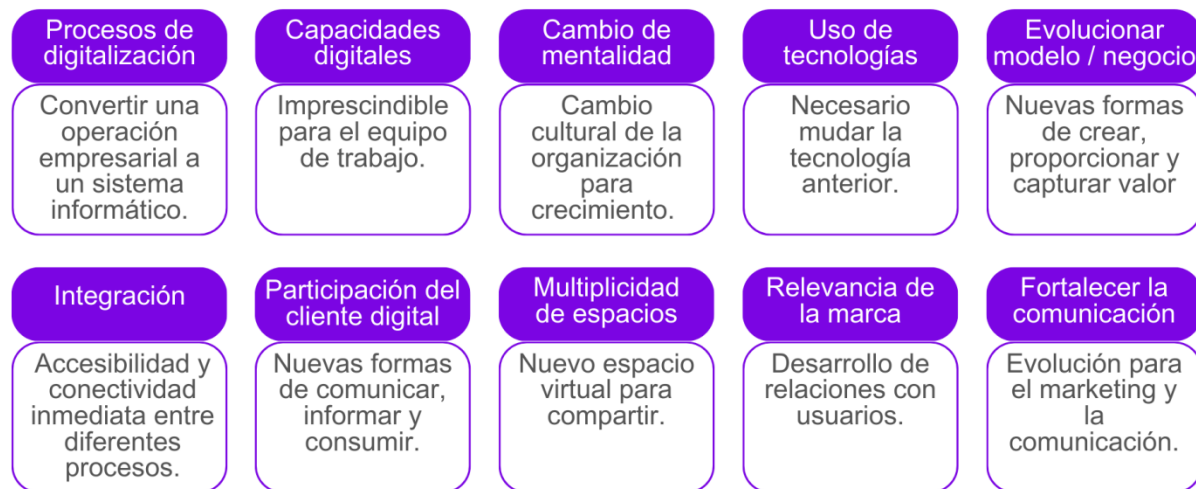
Como se ha enfatizado anteriormente, la transformación digital es una tendencia que nace dentro del mundo empresarial con el objetivo de aprovechar la tecnología digital para optimizar procesos dentro de un modelo de negocio. Como bien lo menciona la *MIT Sloan Management Review* en su artículo *The 2015 Digital Business Global Executive Study*, la transformación digital vino a dar énfasis a las estrategias y no la tecnología por sí misma, entendida la estrategia como la clave para conseguir el éxito en el mundo digital (Duarte et al., 2016).

Con esta nueva tendencia en los negocios, se buscaba generar una “empresa digital” entendida como “aquella organización que ofrece a los clientes soluciones digitales revolucionarias, incluidos servicios basados en la recopilación de diversos datos integrados por la infraestructura de información” (Delgado Fernández, 2021, p. 4). Además, este proceso se entiende para cambiar de una forma de trabajo tradicional a buscar convertirse en industrias 4.0, y las que lo logran se convierten en disruptores digitales (Alunni & Llambías, 2018).

A continuación, se presenta la siguiente tabla que relaciona las principales características de un proceso de transformación digital y se evidencia como los procesos de digitalización forman parte inherente de dicho cambio cultural:

Figura 32

Característica y elementos de la transformación digital



Sin embargo, aunque se dé por hecho que la digitalización es parte de la transformación digital, no debe apreciarse como un sinónimo. “Digitalizar, paradójicamente, es lo fácil de la ecuación” menciona Foncillas (2019, p. 15) porque el foco de esta transformación está en el factor humano y profesional es el que debe transformarse. Dicha transformación es implica un cambio de mentalidad mediante un “modelo de pensamiento disruptivo” (Núñez et al., 2021, p. 160) que va a la par del uso de tecnologías digitales emergentes debido a la expansión de estas en las actividades humanas. Este cambio paradigmático permite mejoras en ámbitos comerciales, experiencia del cliente, valor, empleados, productos o servicios, procesos (Galindo Rodríguez, 2020), siempre y cuando la integración esté presente y el consumidor sea capaz de identificar las fortalezas competitivas en los nuevos espacios.

Vilaplana y Stein (2020) hacen un resumen de las principales implicaciones para una empresa cuando comienza un proceso de transformación; mencionan que debe hacer un cambio parcial o total del modelo de negocio, una redefinición y adaptación de los procesos operacionales y

un acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas. Así mismo, Foerster-Metz, Marquardt, Golowko, Kompalla, y Hell (en Delgado Fernández, 2021, p. 3) contemplan que la transformación digital tiene ocho características clave para la metamorfosis empresarial: genera agilidad y ciclos rápidos de entrega de productos y soluciones, se centra en el usuario, promueve la toma de decisiones basada en datos y automatización de procesos.

Las ventajas que supone la transformación pueden apreciarse entre líneas a través de todas las características enlistadas en el apartado anterior. Sin embargo, autores como Núñez (et al., 2021) y Bastidas Zambrano (2022) presenta un claro esquema de los beneficios que supone la transformación digital:

Tabla 18

Ventajas de la transformación según autores

Ventajas según Núñez (2021)	Ventajas según Bastidas Zambrano (2022)
<ul style="list-style-type: none"> ● Impulsa la cultura de la innovación ● Mejora la eficiencia de los procesos en las organizaciones. ● Contribuye a fomentar el trabajo colaborativo y la comunicación interna. ● Proporciona una capacidad de respuesta rápida en un entorno cambiante. ● Ofrece nuevas oportunidades de negocio gracias al análisis de datos. ● Mejora la experiencia del cliente y su relación con la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevas competencias y técnicas para la ejecución de las actividades. ● Nuevas experiencias para el cliente ● Promoción del emprendimiento: nuevas ideas, nuevas soluciones ● Nuevas formas de adaptación al cambio ● Aumento de la productividad ● Aumento de competitividad y participación en el mercado global ● Continua innovación ● Aumento de la interacción, con mejoras en la comunicación, desarrollo de relación.

Una parte esencial de la transformación digital de las empresas es que la implementación de nuevas tecnologías por sí sola, no produce este proceso. Si lo que se pretende es adaptarse a

esta nueva realidad digital” (Duarte et al., 2016). En el estudio de Catlin, Scanlan y Willmott (en Ochoa, 2016) se considera la opinión de una muestra de directivos para entender la transformación digital de tres maneras: 1) un tema tecnológico, 2) un tema de marketing y canales y 3) una nueva manera de hacer negocios; es decir, siempre tomando en cuenta la explotación de nuevas oportunidades.

En este apartado no se debe olvidar los diferentes retos y desafíos que implica una transformación en cualquier organización. Con evidencia se menciona que la primera problemática está estrechamente relacionada con el cambio de mentalidad y de cultura empresarial. Después se debe superar el pensamiento de la tecnología como la potenciadora de este cambio, cuando debería estar enfocado en la percepción del equipo humano y el desarrollo de sus capacidades. Siguiendo a autores como Pfeffer y Sutton, otro reto aparece con el “*knowing-doing gap*” (Foncillas, 2022), cuando se domina la teoría, pero se fracasa en la práctica. De igual manera, para Foncillas (2022) hay elementos que condicionan la percepción del equipo sobre esta transformación: la velocidad, la duración, la intensidad, la extensión y la incertidumbre (p. 24).

Algunos autores ponen en tela de juicio la correcta acepción del concepto porque niegan la importancia principal de los procesos tecnológicos, y más bien ponen el foco en la parte humana de esta tendencia. “La TD es mentira; porque no es transformación, sino avance, y no es digital, sino profesional, de todas aquellas personas que componen una organización empresarial” menciona Foncillas (2022, p. 31). De esta manera, se resume que la clave de la transformación digital es el cambio cultural empresarial de cada organización que decida ponerla en marcha.

Hoja de ruta de la transformación digital

Las metodologías que sigue la transformación digital han sido largamente discutidas para saber aplicar los principios de esta corriente empresarial. Para la mayoría de la literatura, la metodología consiste en estrategias: por una parte implementar un nuevo modelo de Cultura Digital como acción imprescindible, que implica la integración de “nuevos comportamientos directivos para guiar la transformación y garantizar el aprovechamiento de las tecnologías y las plataformas digitales” (Ochoa, 2016, p. 589); y por otra parte, la detección de necesidades particulares de cada empresa que hacen de esta estrategias un proceso único y personalizado para cada organización.

En la transformación digital es conocido el término de “hoja de ruta” para indicar las fases y pasos a seguir que un proceso así debe llevar a cabo de manera general. Esto implica la creación de una estrategia, pensando en este elemento como el más importante de este proceso; esto lo menciona la teoría del Cociente Digital de la consultora McKinsey & Company cuando considera que la clave es una estrategia digital clara y precisa que surge a partir de tres preguntas (Ochoa, 2016, p. 577).

1. ¿Dónde estarán las oportunidades y amenazas más relevantes?
2. ¿Cuán rápido y a qué escala podría ocurrir una disrupción digital en mi sector?
3. ¿Cuáles son las mejores acciones para aprovechar las oportunidades proactivamente y cuáles para relocalizar recursos fuera de las grandes amenazas?

Posterior a la estrategia, se incluyen elementos diferenciadores necesarios para comenzar un proceso de transformación. Estos elementos varían en cada autor, y en algunos autores estos elementos se denominan “dimensiones” a tomar en cuenta en la estrategia, como se muestra en la tabla a continuación:

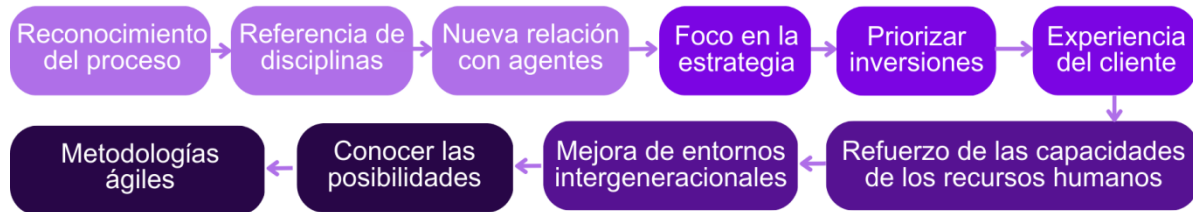
Tabla 19*Dimensiones de la transformación digital según autores*

Autor	Dimensiones	Descripción
Matt, Hess y Benlian (2015)	4	Cambios en: la creación de valor, estructurales, en el uso de la tecnología, en la gestión financiera (en Ángel et al., 2021, p. 132).
Rossmann (2018)	8	Estrategia, liderazgo, el mercado, la operación, la gente y habilidades, la cultura, la gobernanza, y la tecnología. (en Ángel et al., 2021, p. 132).
Osmundesen, Iden y Bygstad (2018)	4	Conductores, objetivos, factores de éxito e implicaciones (en Ángel et al., 2021, p. 132).
Kurt Lewin	3	Descongelar valores antiguos, cambiarlos y recongelar estos nuevos valores y comportamientos (Casado González, 2017, p. 14).
Modelo Sectorial para Telecomunicaciones	7	Estrategia, organización, cliente, tecnología, operaciones, ecosistema, innovación .(Ochoa, 2016, p. 581)

Después de la revisión bibliográfica se resume que la hoja de ruta de la transformación digital para las empresas de manera general, independientemente del sector donde operan y del giro de sus productos y servicios, consta de 11 pasos, que se pueden ver de manera esquemática en la siguiente figura.

Figura 33

Hoja de ruta de la transformación digital



Los 11 pasos anteriores se enlistan en cuatro momentos. En primer lugar, autores como Hillier - Fry (2017) declaran que el primer paso empieza por “la comunicación, la superación de resistencias y el convencimiento de los beneficios” (p. 7), es decir, reconocer la necesidad de implementar un plan de transformación digital. La negativa al cambio cultural es el primer desafío que viene alimentado por la ignorancia y el desconocimiento de estos procesos. Posteriormente, llega la identificación de referencias y casos de éxito en el mundo empresarial y de otras industrias, además, reconocidas por la mayoría de los analistas. Aquí se promueve la idea de “incorporar a una empresa tradicional las características esenciales de empresas exitosas que nacieron digitales” (Toro C., 2018, p. 29). En cuanto a la nueva relación con agentes, Aguiar (en Sanabria Rangel & Méndez Romero, 2021) concreta que el siguiente paso es redefinir la relación con “proveedores, clientes, propietarios, colaboradores, competidores y la industria en general, con el fin de agregar más valor a cada una de ellas”. Con ello también comienza la búsqueda por la innovación y toda una serie de valores positivos como la eficiencia y la productividad.

En un segundo momento, se coloca el foco en la estrategia, creando un documento central en la cual se basa la transformación y sus objetivos: “transformar a los profesionales; tras lo cual, modificaremos la organización, los procesos y, por último, los sistemas” (Foncillas, 2022, p. 22).

Esto implica comenzar a priorizar inversiones y reforzar los recursos, especialmente en aquellos que se dedican a transformar “la experiencia, las relaciones y los procesos del cliente” (Davenport & Spanyi, 2020). Por ello, la experiencia del cliente se tomará como un valor central. Aquí, autores como Muñoz Moreira et al (2020, p. 69) recomiendan empezar con procesos más limitados y “mediante proyectos piloto, para ajustar objetivos”.

En un tercer momento se busca el refuerzo de capacidades de los recursos humanos, pensando en el cambio cultural al que se quiere llegar y contemplando la “reacción, visión y adaptación de las personas ante esta incorporación de tecnología” (Alunni & Llambías, 2018). También se busca la formación en actitudes y aptitudes digitales (Hillier - Fry, 2017, p. 8), que permita una óptima formación para acceder al conocimiento, desarrollar las habilidades y competencias (Bastidas Zambrano et al., 2022), así como fomentar una cultura de innovación y disrupción, intra-emprendimiento, empoderamiento de los empleados, mayor tolerancia al riesgo y fuerte liderazgo (Kane en Toro C., 2018). Esta adquisición de competencias permitirá la mejora de entornos intergeneracionales, tanto para generaciones jóvenes “que precisan de una gestión más cercana y continuada para asegurar su retención y mejorar su experiencia en las organizaciones” (Vilaplana & Stein, 2020, p. 132) y para generación más mayores que tienen un historial de experiencia diferente.

Por último, en un cuarto momento, se busca conocer las posibilidades de esta transformación, con el objetivo de ofrecer una mejora continua hacia “un trabajo más colaborativo y horizontal” (Bastidas Zambrano et al., 2022, p. 53). En este punto también se contempla la integración de “metodologías ágiles”, con el objetivo de encontrar mejores procedimientos en el software frente las limitaciones a las que se enfrentaba esta industria (Vilaplana & Stein, 2020, p. 119).

Además, para implementar correctamente un proceso de transformación digital, diferentes autores coinciden en otras necesidades básicas que se incluyen en la hoja de ruta, y que se trata de requerimientos específicos que tendrán utilidad dependiendo del sector donde operen. Como es el caso de analizar el grado previo de digitalización, a nivel operativo y funcional (Torrecilla García et al., 2019, p. 36), de la inclusión de la figura del “Director de Tecnología” o CTO, la multiplicación del empleo humano sin perjuicio (Molina Navarrete, 2019) o el esfuerzo dedicado a la comunicación y las expectativas (Hillier - Fry, 2017). Así mismo, Foncillas (2019) también comenta que para un proceso de este tipo hacen falta una concepción de la madurez y el liderazgo digitales, condiciones necesarias independientes a la implementación de tecnología.

La madurez digital

El indicador más importante dentro de la transformación digital es el grado de “madurez digital” que presenta una empresa. Este concepto es entendido como la integración de “las operaciones y el capital humano de su organización en procesos digitales y viceversa” (Bonnet & Westerman, 2021) y muchas veces considerado el principal indicador de estos procesos, pues sólo alcanzar esta “madurez” permite a las organizaciones considerarse en un punto de innovación y tendencia tecnológica.

Una referencia que permite medir este gran indicador es el Modelo de Madurez de Capacidades (*CMM: Capability Maturity Model*) creado por el Instituto de Ingeniería del Software (SEI) y puesta como marca registrada de la Universidad de Carnegie-Mellon en Estados Unidos, que tenía como objetivo hablar de la madurez digital en diferentes disciplinas. Ochoa (2016) explica que este modelo “fue creado como resultado de un estudio que analizó a las organizaciones contratadas para el desarrollo de software por el departamento de defensa de EUA”. Actualmente, la madurez digital consiste en el grado de formalidad y optimización de

los procesos para gestionar métricas. El CMM se convirtió en el *CMMI: Capability Maturity Model Integrated* para el desarrollo de productos integrados. Además, el término es usado por consultoras, universidades y empresas para definir una hoja de ruta para las empresas interesadas en transformar sus modelos de negocio.

El término de madurez digital está ampliamente desarrollado en el sector de las PyMEs, consideradas las figuras organizacionales “más representativas para las economías de los países, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riquezas” (Fonseca en Duarte et al., 2016), y esto debido al impulso que genera en la creación de empleo, la motivación a la innovación “y la capacidad de adaptar sus productos y servicios a las necesidades y las exigencias de los consumidores actualmente” (Duarte et al., 2016, p. 5).

El *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) propone un modelo de madurez digital con dos dimensiones: la intensidad digital, entendida como la inversión en iniciativas tecnológicas para cambiar las operaciones y la intensidad en la gestión de la transformación, entendida como la inversión en capacidades de liderazgo para habilitar dicha transformación dentro de la empresa. Este modelo propuesto por el MIT propone cuatro niveles:

Tabla 20

Niveles de madurez digital según el MIT

Nivel	Descripción
Nivel 1: Principiantes Digitales	Posible maduración en aplicaciones empresariales tradicionales (ERPs) Desconocimiento de las oportunidades digitales
Nivel 2: Seguidores de la Moda Digital	Experimentado con aplicaciones digitales de moda Dudosa creación de valor alta motivación hacia el cambio habilitado por la tecnología estrategias de transformación digital sin fundamentos sólidos

Falta de gobernanza de las iniciativas digitales a nivel corporativo

Nivel 3: Conservadores Digitales	Favorece la prudencia a la innovación. Necesidad de desarrollar capacidades, cultura y alineación con la estrategia para garantizar el éxito Escépticas de la generación de valor Riesgo de rezago
Nivel 4: Dirigidas	Explotan y generan valor a partir de la transformación digital Visión de transformación, gobierno, implicación y oportunidades Desarrollo de una cultura digital.

Nota. Adaptado de Ochoa, 2016, p. 585.

Así mismo, Ochoa (2016) también identifica cinco niveles de madurez digital para las empresas:

Figura 34

Niveles de madurez digital según Lorenzo Ochoa



Nota. Adaptado de Ochoa, 2016, p. 582.

Actualmente, los modelos de madurez digital se caracterizan por ser herramientas que permiten “medir la situación actual, trazar una ruta de progreso y avanzar incrementalmente hacia un grado superior de madurez” (Ochoa, 2016, p. 589). Es decir, señalan las etapas a recorrer más no son una guía definitiva de tácticas. Para Foncillas (2019), la madurez digital implica un proceso de constancia:

La idea de madurez es adecuada, porque indica claramente que es un proceso que, como tal, no termina nunca, dado que ayuda a combatir un mundo dinámico, cambiante. La clave está en cómo medir la madurez digital de tu organización. (p. 16)

De esta manera, la transformación digital y los procesos de digitalización no supone un cambio por sí mismos, sino la creación de una estrategia global que encamine a las organizaciones a un proceso gradual que permita aprovechar las oportunidades de las tecnologías emergentes en culturizar sector.

La transformación digital de las Industrias Culturales y Creativas

Desde el origen de la definición de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) ya había una concepción de sistemas análogos de producción. Las ICC, al momento de aterrizar su definición, no solo englobaban a sistemas tradicionales de expresiones vinculados con los dominios culturales, sino que ya contemplaban formatos dedicados a “grandes masas” difundidos mediante sistemas digitales. Hoy en día, las ICC se definen en su relación con los medios digitales, se trata de una revolución tecnológica basada en las TIC. La creación de medios digitales, como la industria del cine, la televisión, la radio, fotografía e impresión, sumado a la invención de internet y la creación de medios electrónicos dio paso a una reinención de todas las industrias humanas.

Esta revolución se dio por distintas razones que permearon en todas las industrias. Por un lado, la globalización llevó a la internacionalización de los flujos de bienes y servicios, así como al intercambio global de ideas, personas y capitales (UNESCO, 2009), por otro lado, la pluralidad ofrecida por el multiculturalismo y la interculturalidad dio origen a nuevos productos, nuevas

prácticas y múltiples identidades (p. 12). Este fenómeno lo retoman diversos autores para hablar de la evolución socioeconómica a la que se ha orillado en los últimos 50 años; la “sociedad en red” ya era una característica que promulgaban varios pensadores, como Manuel Castells (2001). Para el autor, estos procesos están vinculados directamente con la transformación del capital, donde las economías se han hecho interdependientes y la sociedad se caracteriza por su organización en redes, la flexibilidad e inestabilidad del trabajo, la cultura de la virtualidad mediante los medios de comunicación omnipresentes, interconectados y diversificados, y por la transformación de los “cimientos materiales de la vida”, es decir, una sociedad donde el flujo del tiempo y la consciencia del espacio se ha ido modificando por ideologías dominantes, elites gobernantes y medios de producción emergentes (OEI, 2014, p. 277).

La mayoría de la literatura sobre el tema reconoce que la revolución de la digitalización y la tecnología están modificando la relación que las personas tienen con las expresiones artísticas (OEI, 2014, p. 244). Hay diferentes argumentos que evidencian la evolución del sector cultural mediante la digitalización y la tecnología. Jorge Katz (en OEI, 2014) menciona que las ICC están atravesando un proceso de “destrucción creativa” en el que productos, servicios e incluso empresas desaparecen al transitar del mundo analógico al digital. Así, otras disciplinas comienzan a interceder en el ámbito, la comunicación, el marketing, las ciencias de la información y las de la computación. Estas disciplinas generan que la producción, distribución y consumo de bienes y servicios ocurra “en red” y sobre plataformas digitales, operables en tiempo real.

Muchas entidades y autores consideran que las ICC tienen una “apertura natural” (Directorate-General for Education, 2017) para colaborar con otras industrias, pues en la historia hay múltiples ejemplos de la colaboración intra e interindustrial. Pero es cierto que el estudio de

estas colaboraciones y su impacto estructural en las cadenas de valor son un ámbito de investigación reciente, y tiene sus particularidades dependiendo de la industria con la que se trabaje. De hecho, se dice que las ICC que están más en contacto con la colaboración interdisciplinar y que, por lo tanto, tenga más disposición a entender los conocimientos y la tecnología generados por las industrias no vecinas, éstas tienen más éxito a la hora de adaptarse a los cambios en la cadena de valor y así seguir siendo competitivas a escala mundial (Directorate-General for Education, 2017, p. 235).

Por lo tanto, hay muchos aspectos a considerar de la colaboración interdependiente entre las tecnologías emergentes y los procesos de digitalización. En esta investigación se identifican tres ejes sobre los cuales gira la base contemporánea de la transformación digital y digitalización de las ICC: 1) la accesibilidad de Internet, 2) la globalización, 3) el nuevo paradigma práctico.

En primer lugar, la incursión de internet como la tecnología culmen ha facilitado y homogeneizado el terreno de juego, internet como el espacio por excelencia de esta revolución y donde actualmente la mayor parte de la población puede acceder. Paul DiMaggio en su ensayo *La influencia de internet en la producción y el consumo de cultura* (2014) es crítico con el impacto de la red y el mundo digital para los ámbitos creativos. Sigue a Christensen (Birnbaum et al., 2005) para hablar de internet como “una tecnología disruptiva” que ha transformado el mundo y todo el sistema económico. Hace el apunte de que el impacto de internet no es infinito y omnipresente, sino que permite pensar esta revolución tecnológica como la creación de un universo de herramientas nuevas. Para ello considera tres argumentos: 1) las tecnologías no cambian a las personas, sino que proporcionan *affordances* (Gibson en DiMaggio, 2014) entendiéndose “*affordance*” como la posibilidad que ofrece un objeto o dispositivo para interactuar con él, el autor menciona que no existe una traducción

consensuada al español, aunque se han empleado, “permisividad”, “comprensión intuitiva”, “adecuación” y “potencialidad”. En palabras de DiMaggio, los *affordances* que ofrece internet pueden alterar la conducta, como sustituir la televisión de pago por clips de vídeo, pero “internet no animará a votar a los políticamente apáticos ni a ir a misa a los ateos”. Por otro lado, 2) siempre hay que considerar que “internet no es omnipresente”, pues todavía no hay una accesibilidad global para la población y gran parte de ella no está educada en competencias digitales básicas. Por último, el tercer argumento implica que 3) internet es un producto no solo del ingenio tecnológico, sino también de estrategias económicas y luchas políticas. Donde su creación y desarrollo está enmarcada en políticas de propiedad intelectual y régimen económico. Lo que hace que la evolución de internet sea una incertidumbre aún hoy. No es ninguna novedad el uso masivo, comunicativo e informativo de internet, especialmente acelerado por teléfonos móviles inteligentes como herramientas multiusos y la explosión de las redes sociales. La AEF denomina esta tríada como “el trípode sobre el que se asentó la expansión de la cultura digital tal como hoy la conocemos” (2019, p. 4).

En segundo lugar, la globalización como la forma común de compartir las expresiones culturales y las bases argumentales de las ICC y sus actividades económicas. Siguiendo a Castells (2001) sobre la “sociedad en red”, comienzan nuevos conceptos para replantear el flujo de los bienes y servicios, y la capacidad de trasladar valores culturales de un lado a otro del mundo. La globalización se ha convertido en la movilidad obligada de los bienes y servicios culturales. La OEI (2014) por ejemplo, lo habla en las posibilidades del libre comercio, donde las entradas y salidas de productos culturales van modificando las relaciones entre las personas, y con ello “los fundamentos normativos, ideológicos y de valores que sostienen a una sociedad o a una comunidad” (p. 27). Dentro de estos nuevos términos que describen la sociedad en la que vivimos se destaca el de la “glocalización” (Wellman en DiMaggio, 2014), la cual consiste en el impacto paralelo entre lo global y lo local que ofrece internet y que comienza

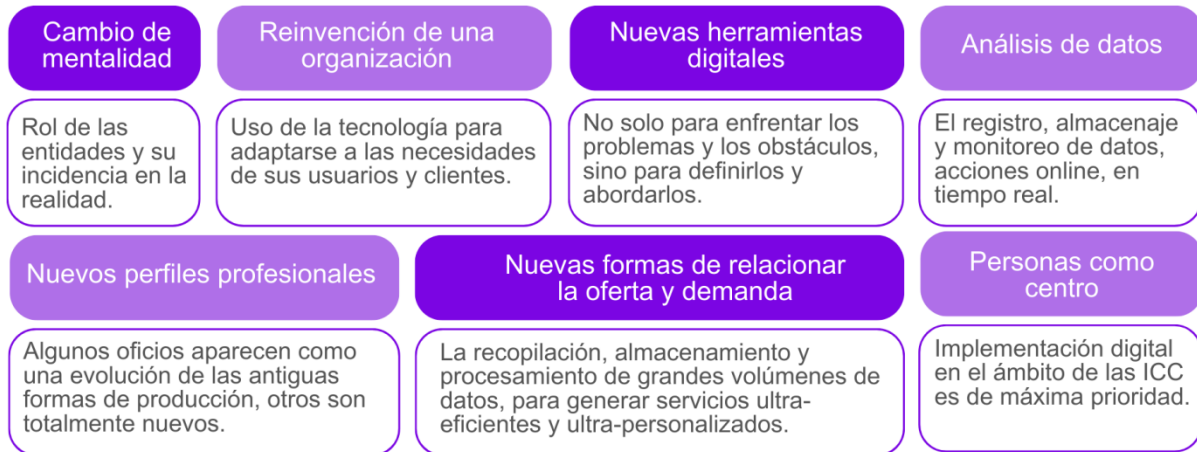
a tener relevancia en las formas de producción cultural y creativa, valorizando lo mundial y revalorizando lo local.

En tercer lugar, no se debe dejar afuera pensar el nuevo paradigma práctico, las nuevas formas de entender las reglas del juego de una sociedad ya digitalizada. Algunos autores como Balmaceda (Acción Cultural Española, 2021) creen en que este cambio está facilitando detectar la relevancia de los espacios físicos como creación de ambiente laboral y social, sin que eso suponga una sustitución del espacio presencial por el virtual/digital. Además, actualmente, las metodologías de procesos creativos son tendencia y su aplicación va abriéndose paso en cualquier industria. Como es el ejemplo del *design thinking*, *design sprint*, y otros para desarrollo de proyectos, como el *lean startup*, el marco de trabajo *Scrum* y el sistema *Kanban* (Acción Cultural Española, 2021, p. 15).

La transformación digital, entonces, es entendida como una transformación cultural transgeneracional e inevitable, que implica un cambio mucho más profundo que las herramientas de producción y difusión de cultura. Los autores que hablan del tema consideran que esta transformación implica un nuevo tipo de mirada sobre el mundo a partir de lo que sucede con la sociedad (Acción Cultural Española, 2021, p. 9). Diversos autores concuerdan en que la transformación digital para las ICC implica esencialmente siete ideas, que pueden verse representadas en el siguiente gráfico.

Figura 35

Implicaciones de la transformación digital de las ICC



Para Harcourt (en Acción Cultural Española, 2021) se vive en una “sociedad de la exposición” donde la vida analógica ya es casi indistinguible de la digital, y que al mismo tiempo dibuja infinitas posibilidades para vivir estas y más vidas. Se rescata la siguiente cita del mismo autor para hablar del binomio oportunidad-desafío que supone este cambio.

No, no vivimos en un mundo orwelliano soso. Vivimos en un mundo digital hermoso, colorido, estimulante, que está conectado, enchufado, enlazado, en línea y conectado al wifi. Un mundo rico, brillante, vibrante, lleno de pasión y de disfrute, medios a través de los cuales nos revelamos y nos convertimos en virtualmente transparentes a la vigilancia... Vivimos en un mundo que ha rectificado el error de Big Brother”. (p.19)

Todos estos argumentos se ven respaldados por considerables cifras que hablan de la transición de lo análogo a lo digital, de un modo de consumir los bienes de las ICC gracias al mundo *online*. Actualmente, la actividad digital representa el 20% del PIB mundial (AEF, 2019). En 2015 la consultora EY publicó el informe *Cultural Times. The First Global Map of Cultural and Creatives Industries*. En dicho documento se establecía que, en la actualidad, la mayor parte del impacto de las ICC en la economía mundial es a través de contenidos y agentes

digitales, especialmente por los minoristas en línea o plataformas de *streaming*, los cuales se nutren de contenidos de las ICC. El estudio también analiza el impacto de las ICC en otras ramas de la economía, con énfasis en empresas proveedoras de 1) bienes físicos vendidos en Internet (libros, música, juegos y vídeo), 2) contenidos culturales digitales (libros electrónicos, música vídeo, juegos), 3) publicidad en medios de comunicación y servicios de *streaming*, 4) publicidad digital (UNESCO & EY, 2015). Hoy en día la “economía digital” está intrínsecamente relacionada con los modelos de producción de las ICC. En 2013, estas industrias contribuyeron en 200 mil millones de dólares a las ventas digitales globales y se posicionaron como la mayor fuente de ingresos de la economía digital, llegando a general generando 66 mil millones de dólares en ventas B2C (OEI, 2021). En el informe *The Globalisation of Cultural Trade: A Shift in Consumption* (UNESCO, 2016) ya se destacaba que el comercio mundial de bienes culturales se duplicó en la última década, aunque el crecimiento ha sido desigual en las regiones del planeta.

A nivel de espacio europeo, las TIC son responsables de más del 40% del crecimiento anual de productividad en la Unión Europea, y de casi el 25 por ciento del impulso del PIB. Se estima también que un incremento del 10 por ciento en la digitalización puede llegar a producir un aumento del 40 por ciento en el PIB per cápita (AEF, 2019). Según Eurostat en sus estadísticas *online* dentro del reporte *Uso de las TIC con fines culturales (Use of ICT for cultural purposes)* una de las finalidades más utilizadas en internet es para consumo de actividades relacionadas con la cultura. En proporción entre el 2021 y 2021, un 74 % de los usuarios lo utiliza para ver material audiovisual, un 72% para leer noticias, un 61% para escuchar o descargar música y un 34% para jugar o descargar juegos. Por otra parte, en la región de Iberoamérica son latentes las dificultades del desarrollo digital y tecnológico de las ICC debido al poco desarrollo TIC ocasionado por desafíos integrales de índole socioeconómica. La OEI sugirió en 2016 que estos problemas surgen de un ecosistema digital comercial que es desordenado y

fragmentado, así como una falta de regulación y legislación en materia de comercio digital internacional y su implicación con derechos de autor. Además, no ha sido posible adaptarse digitalmente debido a las dificultades del acceso a banda ancha, el costo de internet, la disponibilidad de dispositivos para conexión, el acceso a la información, la situación económica de los usuarios, la presencia de redes y el conocimiento técnico sobre el funcionamiento de las nuevas herramientas digitales (OEI, 2016) Sin embargo, autores como (Buitrago, 2013) comprenden la necesidad de sumarse a la revolución digital como una prioridad, aun cuando informes de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (García Zaballos et al., 2019) reconocen que la inversión en infraestructura digital se mantiene en crecimiento. En apartados posteriores se desglosan las cifras específicas de España, que serán de especial relevancia para las empresas objeto de estudio.

La transformación digital del ciclo cultural

Para entender la revolución tecnológica y digital de las ICC, se resalta la gran importancia del estudio *Mapping the Creative Value Chains* (Directorate-General for Education, 2017), desarrollado por la Comisión Europea, que tuvo como objetivo trazar la estructura económica de las cadenas de valor creativas y analizar cómo la digitalización ha influido en las relaciones de mercado y la dinámica competitiva. En él se puede encontrar el impacto de la revolución digital y tecnológica de los últimos años para los ámbitos culturales y creativos. El estudio toma como base el análisis del Ciclo Cultural (UNESCO, 2009) y detalla la transformación que ha tenido cada fase, reconociendo que la digitalización ha modificado toda la cadena de valor desde la creación de bienes hasta el consumo de servicios culturales.

En la fase de creación, ha cambiado el grado de complejidad de la creación artística, pues las nuevas tecnologías han permitido crear productos culturales nuevos, gracias a la utilización del modelado 3D, impresión en 3D y las tecnologías inmersivas, entre otras. Además, han

aparecido nuevos intermediarios gracias a las plataformas en línea, las cuales adquieren mayor importancia en la cadena de valor y pueden tener una posición dominante. Esto permite la aparición de nuevos nichos de mercado, como es el caso del sector de los videojuegos, y una mayor colaboración con actores de nuevos sectores, profesionales TIC e investigadores como proveedores, fuente de conocimientos y socios igualitarios para la co-creación. Además, se reducen las barreras entre los creadores y los proveedores especializados, se fomenta la fácil subida de contenidos y la atracción de financiación más allá de inversores tradicionales, como es el caso del *crowdfunding*.

En la fase de producción, los costes de inversión inicial son más accesibles y hay menos impacto de los intermediarios. Las nuevas tecnologías permiten un prototipado rápido y una reducción de costes de producción considerable. Además, existen nuevas herramientas y técnicas para automatizar o aumentar la productividad de los procesos internos la búsqueda de talentos y la accesibilidad para adquirir equipos especializados. Se distingue el cambio en las figuras dominantes de los productores, editores y managers como "guardianes" (*gatekeepers*) y su poder de negociación e influencia en la cadena de valor, pues ahora son los creadores los principales inversores de su propia promoción.

En la fase de difusión, exposición y recepción, se genera una economía de escala gracias a las tasas de digitalización elevadas y se generan mayor proporción de ingresos de las líneas de negocio digitales. Además, los nuevos modelos de negocio como el *streaming* permiten ampliar el sector de los dominios culturales. A nivel comercialización, mejora el Costo de Adquisición del Cliente (CAC), aparecen nuevos canales de comunicación multiplataforma al tiempo que se complejiza la gestión de campañas de promoción de obras culturales gracias a la internacionalización. También los nuevos dispositivos y las formas de comportamiento y preferencias de los usuarios se enfocan en la interacción, en las obras culturales

"desmaterializadas", pues los grandes catálogos no tienen limitaciones por el "stock físico". Además, las plataformas se nutren de los anunciantes gracias a la publicidad y las ADS para llegar de forma personalizada a sus audiencias específicas.

En la fase de consumo y participación, los ciudadanos tienen una cantidad mucho mayor de contenidos y se prioriza el modelo ATAWAD (*anytime, anywhere, any device*), "en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier dispositivo" y se generan nuevas expectativas en términos de accesibilidad. Se fomentan las estrategias de *inbound marketing* y el consumidor final se convierte en un actor activo en la cadena de valor mediante contenidos generados por usuarios (Directorate-General for Education, 2017). Se generan oportunidades para enriquecer la experiencia del consumidor e interactuar más estrechamente con el público: cine digital, modelado digital en 3D, gafas 3D inmersivas, códigos QR, pantallas de información interactivas, entre otras. Además, el grado de sustituibilidad de las obras culturales digitalizadas tiene mayor aceptación por el usuario gracias a tecnologías de Realidad Extendida (XR) (p. 11).

Un resumen de la aplicación de la transformación digital a todas estas fases puede apreciarse en la siguiente figura:

Figura 36

Resumen de la transformación digital al ciclo cultural



Como puede apreciarse, el ciclo cultural se ha visto modificado, desde hace años, con las herramientas digitales emergentes y las formas de relacionarse con productos del mundo *online*. Sin embargo, es hoy cuando se pueden identificar claramente estos cambios y aterrizarlos en planes estratégicos y modelos de negocio. En resumen, en la actualidad podemos prever grandes hitos de oportunidad, que al mismo tiempo suponen desafíos a tratar en las investigaciones sobre el tema: en primer lugar, la fase de creación se ve ofuscada por una alta competencia, que tiene su oportunidad en la amplia motivación creciente del "arte por el arte" en combinación con la impresión de un potencial de mercado aparentemente "infinito" (Directorate-General for Education, 2017, p. 210). En segundo lugar, la fase de producción tiene su mayor cambio en el reordenamiento de actores creadores, donde los proveedores y "guardianes" (*gatekeepers*) se han desplazado y permitido a los artistas ser su propia marca/negocio, pero que al mismo tiempo ha generado un embudo donde el contacto con un *gatekeeper* es obligatorio para alcanzar el éxito o la trascendencia. En tercer lugar, la fase de difusión encuentra su mayor impacto a nivel de promoción, donde el marketing y la comunicación han dado un vuelco y el lema de "cualquiera puede acceder fácilmente a las herramientas" está presente en cada actividad, lo que complejiza la gestión, pero también ofrece nuevas oportunidades de negocio, como los "anuncios de terceros" (*third-party ad serving*) donde el distribuidor presenta contenidos y anuncios suministrados por otro proveedor,

y los usuarios consumen el contenido de forma gratuita, mientras que el distribuidor recibe ingresos de las empresas de publicidad.

Por último, la fase de consumo y participación tiene que ver con todo el impacto social que presenta la digitalización hoy y que siga actualizando día con día; por una parte, las personas reconocen sus ventajas, pero es necesario seguir siendo crítico con estos cambios, especialmente con una esfera tan susceptible como la cultura, las artes y el patrimonio. El siguiente gráfico resume de manera eficiente cómo los valores del ciclo cultural están interactuando actualmente en el sistema económico:

Figura 37

Condiciones que influyen en la organización de las cadenas de valor del ciclo cultural



Nota. Adaptado de The Creative Value Chains

Después del Covid-19

Una investigación de esta índole necesita obligatoriamente comentar el hito que supuso el confinamiento por la pandemia del Covid-19 en el año 2020. Toda la literatura que habla del sector cultural que salió a partir de esa fecha contempla la repercusión negativa en la economía y otras esferas sociales, el surgimiento de nuevos retos y oportunidades, así como la innegable relación con el consumo de tecnología y contenidos digitales. No se puede hablar de transformación digital en la cultura, las artes y el patrimonio sin considerar lo que supuso el Covid-19 para el consumo y relación de la sociedad con este sector.

Para todos los analistas y para la opinión pública, la pandemia por el Covid-19 fue un evento sin precedentes para la historia del mundo. El impacto negativo en las ICC fue latente y diferente a otras industrias, especialmente porque la comunidad de profesionales alzó con voz resignada que la cultura “fue de las primeras cabezas que se cortaron” para solapar la crisis económica que llegó inmediata a las medidas del confinamiento y la saturación del sector sanitario.

Sin embargo, el panorama no fue catastrófico del todo. Hay algunos puntos a favor destacados que salieron a la luz a partir de las medidas sanitarias. Ante todo, durante la pandemia se hizo patente que la digitalización de las ICC era la reactivación económica que necesitaba el sector. Sin embargo, también se notaron las grandes ventajas del sector para afrontar la pandemia, como fueron los beneficios de la vida cultural en la salud, donde las actividades culturales promovidas desde el espacio *online* fueron la salvaguarda de la salud mental de gran parte de la población. Además, la digitalización de las ICC propició los encuentros transversales entre disciplinas y la conversación para las políticas públicas, facilitando las sinergias (OEI, 2022). Pero lo más importante para la mayoría de los autores, es que durante la pandemia se pusieron en marcha estrategias de innovación e incorporación de las tecnologías digitales como plataforma adicional para exhibir los diversos contenidos culturales (OEI, 2021). Esto

ocasionado por el nuevo paradigma de hábitos sociales, donde la gente dispone de más tiempo en sus domicilios (Minsait, 2021) y aprovecha la relevancia de la presencialidad.

Dentro de todo el espectro de oportunidades que obligó la pandemia por el Covid-19, se detectaron una serie de nuevas prácticas que todavía se continuaron en los años posteriores al confinamiento. Dentro de las prácticas más destacadas en el mundo cultural destaca la apertura de los museos y sitios patrimoniales de manera digital a un 200% (García Zaballos et al., 2019). Además, mediante la digitalización de colecciones, también se hizo hincapié en los escenarios en directo mediante el uso de aplicaciones de *streaming*. Se potenció la formación *online* y hubo una gran facilidad para que los creadores llevaran sus productos al mercado (OEI, 2021c). Cabe destacar que es una labor ingente hacer una recopilación fidedigna y certera de las tácticas empleadas por organizaciones culturales de índole pública y privada a raíz de la pandemia, sin embargo, a continuación, se aprecian datos relevantes respecto al estado de las ICC y su relación con la digitalización durante este acontecimiento mundial.

Las ICC fueron gravemente afectadas durante el Covid-19. Tan solo si se toma en cuenta que existe un aproximado de 71.817 establecimientos de las ICC en Iberoamérica, se estima que 2,6 millones de puestos de trabajo en las ICC se vieron afectados y que hubo un 80% de pérdidas en ingresos y ventas en las empresas (OEI, 2021a, p. 3). Para 2021, se estimaba que por lo menos 2.647.000 puestos de trabajo en el sector estaban comprometidos. Además, las restricciones sociales y el confinamiento condujeron a la cancelación de actividades abiertas al público en más del 83% de los espacios culturales de la región (p. 3), pero la paulatina adaptación de las medidas sanitarias, como fue el aforo limitado, la delimitación espacial, el teletrabajo, el uso de mascarilla, entre otras, y permitió su reapertura al público.

El impacto negativo fue mayor en algunas actividades, como es el caso del patrimonio, las artes escénicas, la formación y la música, que en Iberoamérica tuvieron caídas de más del 20% interanual (OEI, 2021a). Por otra parte, las Artes Plásticas y Visuales, la Publicidad, el Diseño y el Editorial solo registraron caídas de entre el 10% y el 20%, mientras que las actividades del sector Audiovisual reportaron caídas menores al 10% (OEI, 2021a, p. 56). Hay que tomar en cuenta los índices de trabajo informal que existen en este sector, donde se observa más estabilidad laboral en sectores como el Editorial, Audiovisual, Artes Escénicas, Publicidad, Patrimonio y Diseño. De hecho, el informe elaborado por la EOI (2021a) ofrece una priorización de las actividades más perjudicadas: Artes Escénicas (56,5%), Patrimonio (49,3%), Editorial (47,5%), Formación (43,5%). Las complicaciones que presentó la región están muy relacionadas con los desafíos socioeconómicos que se presentan en los países de Latinoamérica, aun antes de la pandemia. Dentro de las conclusiones del documento se puede leer que el Covid-19 para las ICC en Iberoamérica configuró un “relato de dolor” porque la crisis dejó en evidencia “la fragilidad de las estructuras laborales y empresariales en las industrias culturales y creativas” (OEI, 2021a, p. 144). Especialmente por la repercusión de los profesionales, personas con altos niveles educativos, con condiciones precarias, contratos no tradicionales, independientes o informales, que sufrieron grandes pérdidas en sus ingresos. Se realizaron prácticas que ayudaron a evitar la pérdida de ingresos, pero modificaron drásticamente los procesos internos de las entidades. Es el caso del teletrabajo, práctica que permitió a más del 50% de los trabajadores continuar con sus actividades. Sin embargo, el 70,1% que realizó menos del 20% de sus actividades por teletrabajo indicaron haber perdido más del 80% de sus ingresos.

Hubo sectores que no tuvieron mayor alteración y que incorporan las prácticas digitales de forma inmediata, como es el caso de los contenidos digitales (34,1%), publicidad (25,6%) y videojuegos (25,1%) las editoriales, las emisoras de radio y los canales de televisión (OEI,

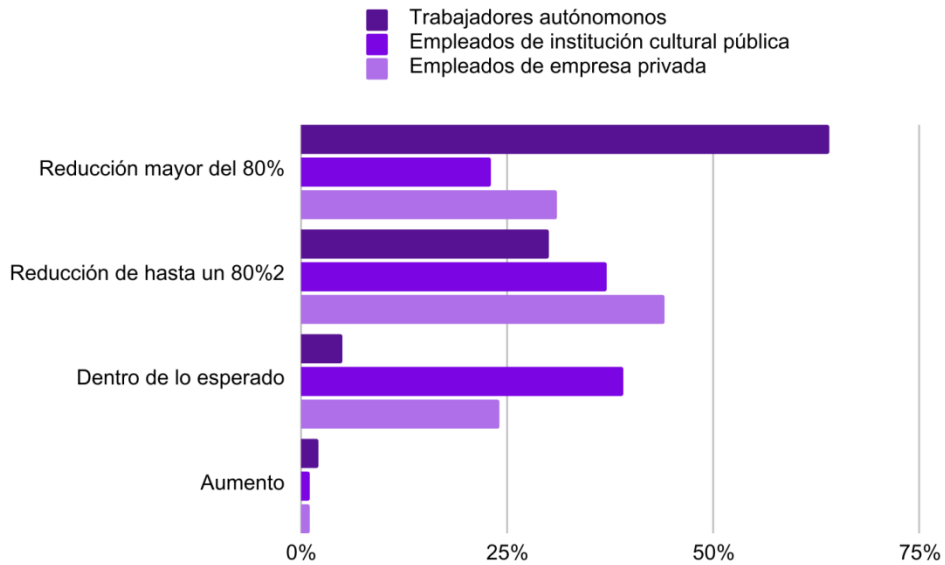
2021a, p. 186). Las empresas de ICC que sufrieron mayores pérdidas en ventas fueron las pertenecientes al entretenimiento, las artesanías y las artes plásticas.

Por otro lado, existen cifras interesantes sobre la resiliencia de la región. Durante la pandemia crecieron al 56% la oferta de bienes y servicios en formato digital, y esperan crecer a un 60%. Además, las empresas percibieron un gran desarrollo de innovación propia en un rango de tres a seis meses, argumento de ello son las siguientes cifras: un 44% de las empresas lanzó nuevos servicios y el 42% puso en marcha nuevas estrategias de negocio, el 15% introdujo nuevos productos, el 9% lanzó programas informáticos. A nivel estratégico, las empresas implementaron acciones inmediatas y drásticas por orden de importancia: en primer lugar, se priorizó el uso de plataformas electrónicas para el contacto con clientes y proveedores y, en segundo lugar, aumentaron las medidas de higiene y la adopción de nuevos protocolos (OEI, 2021a, p. 138).

Un dato interesante es el grado de afectación que tuvieron los distintos modos de empleabilidad en las ICC, donde incluso la figura del empleado de empresa privada tuvo mejores condiciones.

Figura 38

Trabajadores de las ICC: efectos del Covid-19 según lo declarado por los propios encuestados con distintas modalidades de empleo

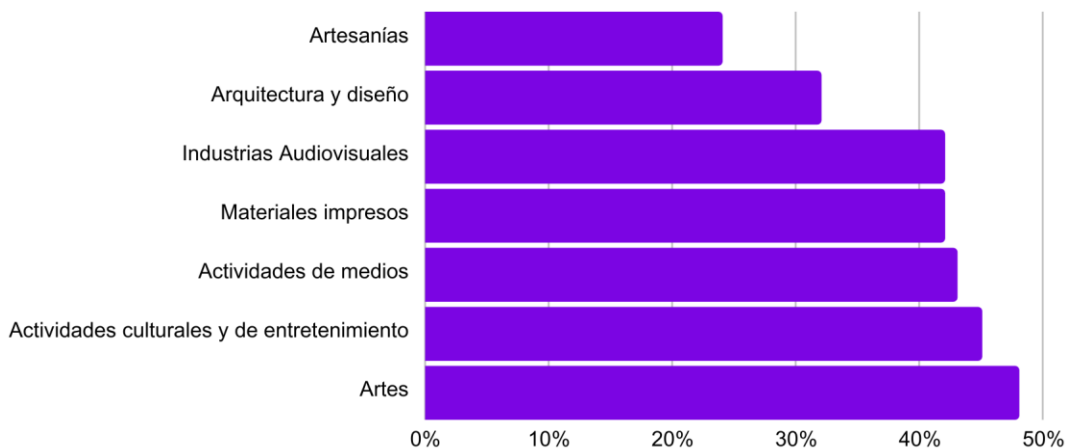


Nota. Adaptado de OEI, 2021a, p. 12.

Por otra parte, también es muy interesante el recuento de las empresas que generaron soluciones innovadoras debido a la situación por la pandemia. En el siguiente gráfico se resumen los diferentes sectores y su proporción de respuesta.

Figura 39

Empresas de las ICC: innovación en respuesta a la pandemia del Covid-19, por subsector general



Nota. Adaptado de OEI, 2021a, p. 135.

En general, una de cada cuatro empresas encuestadas mejoró sus formas de producción, lo que supone un paso agigantado dentro de la dinámica anterior. En todo el informe de la OEI (2021a) se aprecia la conclusión de que la cultura no se detuvo durante la pandemia por el Covid-19, sino que se transformó enteramente: dio paso a la transformación digital más auténtica que, posiblemente, no hubiera podido darse en cualquier otro contexto.

Herramientas, modelos de negocio y tendencias

La pregunta que surge ahora es ¿Cómo se está consolidando la transformación digital en el sector cultural? La empresa Minsait en su informe *Tecnología al servicio del arte y la cultura* (2021) plantea otra pregunta si acaso más específica: “¿Qué soluciones tecnológicas aportan valor al visitante convirtiéndose en un elemento dinamizador del arte y la cultura?” En este apartado se enumeran algunas tendencias que están haciendo eco a nivel general en las ICC y que pueden dar luz sobre futuras líneas de acción con tecnologías emergentes y herramientas digitales.

Hay algunas cuestiones que se deben tomar en cuenta al hablar de las ICC. Por ejemplo, el usuario es un “prosumidor” que está en constante actualización, y a partir de este nuevo usuario proactivo que también consume y retroalimenta, se han generado nuevas figuras en la jerarquización digital, como es el caso de los *influencers*, los cuales han entendido rápidamente que su valor no depende necesariamente de la calidad de sus contenidos ni del prestigio, sino de la historia que cuentan (Acción Cultural Española, 2021, p. 18). Como ya se mencionaba en apartados anteriores, los procesos de digitalización e integración de tecnologías emergentes

siempre van a integrar dos elementos esenciales: la inmediata y masiva aparición de novedades, así como la facilidad de segmentación de audiencias. Además, la mayoría de los autores consideran que se debe cuestionar cómo se producen los contenidos y cómo se promocionan, además del lugar que ocupan en los debates y conversaciones (p. 9).

Por ello, a continuación, se desglosan diferentes elementos que nutren el corpus de la transformación digital en las entidades de las ICC. Se comentan las herramientas tecnológicas y digitales disponibles y accesibles para los usuarios y organismos, las estrategias más adoptadas tomando en cuenta la pandemia por el Covid-19, los modelos de negocio que se han consolidado en esta transición digital, y, por último, algunas tendencias que tiene su origen en esta evolución tecnológica, como es el caso de la cultura digital, el arte digital y la comunicación transmedia, incluyendo un apartado para hablar del llamado “patrimonio digitalizado”.

Herramientas y tecnologías digitales

El informe de Minsait (2021) ofrece una pregunta de lo más interesante para hablar de las herramientas utilizadas transformación del sector: “¿Cómo mejorar la gestión de instituciones culturales mediante la tecnología?”. Las estrategias que se han popularizado en el sector cultural son numerosas y variadas. Muchas han sido inspiradas en la aplicación de tecnologías a otros sectores, especialmente sectores empresariales e industriales, y algunas son directamente una copia de procesos tecnológicos que son aplicados a la cultura, sin adaptación ni reflexión.

Mediante la recopilación documental de esta investigación se ha demostrado que ofrecer un catálogo al detalle de las soluciones tecnológicas y digitales que pueden aplicarse en el sector

cultural es una tarea amplia y posiblemente interminable, dado el carácter de innovación e inmediatez de los avances tecnológicos. Además, se presupone que cada tecnología aplicada a la cultura y las artes es ya una investigación en sí misma, que necesita de un análisis hondo, exhaustivo, con debates propios y reflexiones originales.

Por ello, en este apartado se hablará de las herramientas y tecnologías digitales más populares en el sector cultural actual, y que son el fruto de metodologías históricas que ya se habían estado promoviendo incluso antes de que naciera el concepto de “transformación digital”, como es el caso de los laboratorios de creación digital (OEI, 2016), el poder de las páginas de seguidores, *fan pages*, actividades de formación, las visitas virtuales, experiencias gamificadas y debates entorno a la economía colaborativa. Existen múltiples prácticas que, o bien ya son tradicionales, o están en crecimiento y que tienen algo que decir y hacer en el sector de las ICC. En la siguiente figura se hace un recuento breve de algunas herramientas digitales más influyentes actualmente en el sector. Una mayor profundización de cada una de las tecnologías identificadas se encuentra en el Anexo 8.

Figura 40

Tecnologías más influyentes en la actualidad en las ICC



Las tendencias son latentes, las tecnologías van mejorando y las herramientas digitales no dejan de aparecer como nuevas y atractivas iniciativas para mejorar las competencias en el mundo *online*. Sin embargo, aquí se plantea la pregunta ¿de qué forma comenzar a trazar una

hoja de ruta de organismos en las ICC? Esta cuestión busca la aplicación práctica y real, las consideraciones clave para el sector cultural.

En el *Informe sobre tecnología y cultura: aportaciones a los retos y oportunidades para Iberoamérica* (OEI, 2022b, p. 28) identifican siete características esenciales para hablar de la transformación digital de un entorno dentro de las ICC. En resumen, estas son las características principales:

1. Bajo costo marginal de productos digitales que permite una escalada rápida de desarrollo.
2. Alcance panorámico mediante su capacidad de combinar, procesar e integrar recursos digitales dentro y entre los diferentes productos y en todo el mundo.
3. Las tecnologías digitales aceleran las interacciones que aumentan el valor de la información existente y la hace más accesible y reutilizable.
4. Con los flujos de datos, algoritmos y plataformas en Internet se desarrolla el potencial de servicios de bienes de capital, que otorgan nuevas formas de creación de valor.
5. El valor digital intangible cambia las limitaciones de ubicación, distancia y jurisdicción.
6. La arquitectura de Internet y las tecnologías digitales mejoran la inteligencia en la periferia de las redes, con lo que se amplían los mercados y las comunidades.
7. La intermediación digital (del comercio electrónico, las redes sociales, la distribución de contenidos, la búsqueda y el almacenamiento) se convierte en un activo estratégico y una ventaja competitiva.

De igual manera, se encuentran un par de claves que encaminan la creación de una estrategia de transformación digital en empresas o entidades dentro del sector de las ICC. La primera es la conciencia del llamado *customer journey* que prioriza la experiencia del ciudadano como el

mayor capital de la cultura. Tal y como dice Walter Benjamin “¿Qué valor tiene toda la cultura cuando la experiencia no nos conecta con ella?”, la creación de experiencias es el atractivo de valor para enriquecer la eficiencia de las organizaciones culturales. Para la OEI (2014), el viaje de visitante atraviesa por tres fases: descubrimiento, experiencia directa y el compartir de la experiencia.

- Fase de descubrimiento: antes de visitarla. Donde convergen la planificación, el itinerario de visita, la reserva, las entradas y que, según Minsait (2021) “contribuyen a aumentar la confianza del visitante y la imagen del destino cultural ahora van a ser imprescindibles también para garantizar la seguridad en estos tiempos marcados por la convivencia con la Covid-19”.
- Fase de la experiencia directa: durante la visita. En esta parte la seguridad en toda su dimensión, el control y la comunicación efectiva es lo que refuerza parte de la satisfacción del usuario “lo que supone ventajas no solo para el visitante sino también para el operador o gestor de la institución cultural” (Minsait, 2021).
- Fase de compartir la experiencia: después de visitarla. La parte más importante de esa fase es asegurar un *feedback*, una retroalimentación efectiva que sirva para evaluar las capacidades y permite generar canales que ayuden a la fidelización de los visitantes y fomentan nuevas visitas tanto suyas como de sus conocidos.

De igual manera, algunos autores proponen que, para la efectiva aplicación de las herramientas digitales, se debe contar con un *internal taskforce* (Acción Cultural Española, 2021), un equipo interno que permitirá a las organizaciones culturales controlar la aplicación de estas tecnologías y responder con mayor agilidad a la adaptación de procesos digitales en el sector cultural. También hay que tomar en cuenta que las ICC forman un macro sector, con

agrupaciones diferentes y con estudios diversos que no utilizan criterios homogéneos para evaluar su desarrollo y sus potencialidades (AMETIC & ENEM, 2019).

Modelos de negocio

En el *Estudio comparativo de cultura y desarrollo en Iberoamérica* (2016) sacado por la OEI y Fundación Santillana en 2016 tiene, en su primer capítulo, un excelente recuento de los modelos de negocios existentes en internet para las ICC en la actualidad. El estudio los distingue entre modelos de negocio normales y otros experimentales. Se pueden ver en las siguientes figuras:

Figura 41

Modelos de negocio normales



Nota. Adaptado de OEI, 2016.

Figura 42

Modelos de negocio experimentales



Nota. Adaptado de OEI, 2016.

La descripción de estos modelos puede verse en el Anexo 9. En general, estos nuevos modelos de negocio surgen de la intermediación digital con todos los agentes de la cadena de

valor, incluidos los creadores, los proveedores y también los intermediarios físicos.

Tendencias: cultura digital, arte digital, comunicación transmedia y patrimonio digitalizado

Dentro de los procesos de digitalización se han abierto camino nuevos conceptos que caracterizan esta revolución tecnológica. Estos han surgido de la relación entre las ICC y la digitalización. Tal es el caso de la “cultura digital”, que, así como la propia definición de cultura, tiene diferentes acepciones y debates; el “arte digital” como una nueva forma de producción e incluso la “comunicación transmedia” como la nueva forma de consumir información.

La “cultura digital” puede referirse a este nuevo entorno que se está armando en la esfera cultural utilizando las herramientas digitales y tecnológicas, y, por otra parte, puede referirse a las expresiones artísticas y culturales que nacen en el ecosistema digital. En diferentes autores, la “cultura digital” es entendida como la expresión cultural nacida dentro de la tecnología, no como el proceso de transformación digital, ni los desafíos y oportunidades que implican. Para Ricaurte Quijano (2018), este concepto implica “el conjunto de comunidades, prácticas y objetos enmarcados en el contexto del capitalismo cognitivo en el que las tecnologías digitales ocupan un lugar central”. Es decir, donde los dispositivos inciden directamente en la construcción de sentido, construyen procesos simbólicos y reconfiguran las formas de consumo de información. Fossati & Gemetto (2011), complementan esta definición poniendo el foco sobre el “acceso, manipulación e interacción en contraste con contemplación” del producto cultural. Es decir, la tecnología y las herramientas digitales se vuelven materiales de construcción para la expresión artística. Los autores anteriores siguen a Juan Freire para hablar de las tres claves fundamentales de la cultura digital: 1) el incremento de la producción y su reducción costes, 2) la accesibilidad y colaboración en esta “red abierta”, 3) las posibilidades

de apropiación y remezcla (en Fossati & Gemetto, 2011, p. 12). La “cultura digital” crea nuevos productos, servicios y discursos a partir de su nacimiento en el entorno tecnológico, haciendo que esos bienes tengan como característica que son co-producidos, remezclados, de autoría difusa y colectiva, transmedia (Ricaurte Quijano, 2018). Ejemplo de ello son las tendencias del arte interactivo, el *remix*, los *mashups* y el arte colaborativo (Fossati & Gemetto, 2011).

Para otros autores, el concepto es de necesaria actualidad y uso para referirse al cambio de paradigma cultural, sobre todo después de la pandemia por el Covid-19. Ya lo asegura Javier Callejo en el *Informe sobre el Estado de la Cultura en España 2021* para el consumo cultural:

Lo digital no es algo que pueda considerarse añadido o complementario, una especie de entrada alternativa. Es la puerta. De aquí que la cultura digital de la sociedad es el marco imprescindible para la actividad cultural en general y, en especial, para el consumo cultural digital. (Fundación Alternativas, 2021, p. 114)

Es decir, la cultura digital es toda práctica de las ICC que incluya en sus actividades herramientas digitales y tecnológicas, y dentro de ella, se encuentran obras de cultura/arte digital que promueven discursos en torno a la revolución digital imperante. El consumo de actividades culturales difundidas en formato digital, como es el caso obvio de los libros electrónicos, música, audiovisuales, entre otros, ha generado un nuevo ambiente social gracias a todas las oportunidades identificadas: desde la producción masiva, la accesibilidad de contenidos, la reducción en toda la cadena productiva de valor, generando mayores capacidades en la población para apropiarse de estas prácticas y, de hecho, convertirse en actores, y remezclar (Fossati & Gemetto, 2011) generando múltiples interpretaciones y funcionalidades del entorno digital.

Precisamente por lo anterior, se ha generado una nueva forma de ver a las personas en relación con el consumo digital, son los llamados “prosumidores”, los nuevos usuarios que son creadores al mismo tiempo. A estos usuarios también se les conoce como “amateurs” por su carácter flexible y apasionado de creación, tiene como característica que están profesionalmente muy formados y conectados de una sociedad, pero no necesariamente a la élite tradicional o al *star system* mediático”, además de tener una disposición colaborativa y trabajo en modelos de producción abierta y participativa. Todo esto porque cuentan con herramientas y tecnologías para “extraer la riqueza de la creatividad colectiva” (Fossati & Gemetto, 2011, p. 26).

Ahora bien, una vez identificado el debate entre el concepto de “cultura digital” y los bienes culturales nacidos en dicho entorno, es importante hablar del llamado “arte digital”, que también se origina a partir del ecosistema *online*. El “arte digital” es una nueva práctica artística a partir de las TIC. José Luis de Vicente apunta que el arte digital “lleva en su ADN la experimentación, la provisionalidad y la transformación constante” (Universitat Oberta de Catalunya, 2021), y por ello no puede ser sinónimo ni del arte contemporáneo ni de formas de producción artísticas anteriores. A lo largo de la historia, diferentes autores han definido diferentes conceptos relacionados con la cultura y lo digital, como cultura virtual, tecnocultura, cibercultura, cultura de internet, cultura computacional (Jones et al en Ricaurte Quijano, 2018). De hecho, la producción de arte digital tuvo un desarrollo muy anterior a las prácticas digitales en el sector, pues los artistas ya se dedicaban a producir obras digitales mucho antes de que las instituciones reconocieran el potencial de estas herramientas en los dominios culturales.

Aunque el arte digital haya nacido con el avance de las TIC, Fossati y Gemetto (2011) siguen a Manovich para distinguir entre el arte digital y el arte contemporáneo, postulando que no son iguales, y que ambos tienen características propias y que “el arte en los medios digitales no se

reduce a los experimentos formales a partir de soportes informáticos” (p. 11). Suele tener como características una tendencia a la interactividad, a “la obra como dispositivo” (p. 14), la experimentación para la apreciación, la no linealidad, el control parcial del artista sobre la obra, así como la participación y colaboración del espectador. Esta última característica como la más estrechamente vinculada con la promoción del sector de las ICC, donde las tecnologías y herramientas digitales son claves para el llamado “arte colaborativo”, la accesibilidad del espacio, el tiempo diferido, la coautoría y la libre circulación de copias de las obras de arte (p. 16).

Respecto a las manifestaciones de obras nacidas dentro de la cultura digital, ya explicadas anteriormente, se identifican tendencias propias de productos digitales. Es el caso de los *remixes* y los *mashups* vistos como productos originados de la recombinación de información existente en bases de datos públicas para crear nuevas obras artísticas con esos datos, que se visualizan en formatos y espacios diferentes. Por otra parte, justo como se ha indicado anteriormente, la relación inherente de las ICC a los derechos de autor también se ha innovado, apareciendo términos como el *copyleft* y los *Creative Commons* (Fossati & Gemetto, 2011).

La colaboratividad es una característica en la que se ha insistido y que ha permitido desarrollar nuevos modelos de negocio y generación de contenido. Ante esto se destacan las nuevas formas de creación P2P “entre pares” (Fossati & Gemetto, 2011, p. 27) y también de financiación, como es el caso del “*crowdfunding*”.

También hay tendencias de carácter discursivo que están aflorando como propias del entorno digital. Una de las más populares es la de las narrativas transmediáticas, donde la comunicación en red y la participación de los usuarios hacen que las obras artísticas se

expandan a nuevos medios y plataforma de comunicación. La combinación de medios requiere la reflexión acerca de nuevas estructuras narrativas que permitan expandir el trabajo artístico en diversos lenguajes, dispersándose por las redes digitales (Fossati & Gemetto, 2011). Otros autores como Funes (2018) piensan que no son las herramientas tecnológicas las que revolucionarán el sector cultural, sino que lo harán las nuevas narrativas “que atraerán mágicamente a los *millenials* y los nativos digitales a los museos, teatros y centros culturales”.

Ahora, el “patrimonio digitalizado” es un nuevo concepto que ya está presente en la mayoría de las instituciones de carácter cultural. Es por eso por lo que se ha dedicado un apartado especial para esta tendencia. Para la UNESCO, el patrimonio digital es:

Los recursos de carácter cultural, educativo, científico o administrativo e información técnica, jurídica, médica y de otras clases, que se generan directamente en formato digital o se convierten a éste a partir de material analógico ya existente. (Ramos Simón, 2013, p. 2)

Para Ramos Simón (2013) este concepto se entiende como "el nuevo patrimonio documental digitalizado del que son titulares las bibliotecas, archivos y museos y todas las tecas, con mención especial por su importancia, a las filmotecas y fototecas o colecciones fotográficas" (p. 2) Aunque cabe destacar que la mayoría de este patrimonio tiene una mínima parte en internet, hay aproximadamente un 20 % del contenido patrimonial digitalizado, del cual alrededor del 36% está disponible en línea (Acción Cultural Española, 2022, p. 99) y la mayoría se conserva en las instituciones. También cabe destacar que muchas iniciativas nacidas durante la pandemia responden a la definición y recomendaciones de la UNESCO sobre qué debe considerarse patrimonio digital y qué pautas deben seguirse para evitar su pérdida (Acción Cultural Española, 2021, p. 79).

En 2011, en el informe *Nuevo Renacimiento*, por el llamado Comité de Sabios de la Unión Europea, ya se estipulaba la necesidad de digitalizar el patrimonio cultural y volcarlo en internet para su accesibilidad global. Ha habido múltiples iniciativas que comulgan con este llamado, Ramos Simón (2013, p. 3) enlista las siguientes: 1) los Estados han asumido el papel responsable central, 2) las bibliotecas, archivos, museos y audiovisuales han recibido la atribución de esa tarea, 3) las tecnologías vinculadas al patrimonio digitalizado ofrece oportunidades de empleo y crecimiento en industrias como el turismo y la educación, 4) la digitalización del patrimonio es una tarea costosa y necesita ayuda del sector privado en colaboraciones público-privadas como una actividad de mecenazgo o de prestigio social.

Además, el patrimonio digitalizado presenta otras características, pues es una iniciativa de datos abiertos, conocidas como *open data*, que sirven para la rendición de cuentas públicas o las estadísticas nacionales. Para el autor estos datos se convierten en información de valor para nuevos productos y mercados. Añadiendo, por supuesto, la máxima accesibilidad de diferentes audiencias a contenidos jamás antes vistos, generando dinámicas de democratización cultural.

Retos y oportunidades

Todas las investigaciones que analizan la transformación digital de las ICC, además de hablar del antes y después del Covid-19, la mayoría del debate se centra, evidentemente, en el impacto negativo y positivo que ha tenido la digitalización en el sector. En este apartado es de gran interés distinguir dicho impacto en términos de retos y oportunidades, con el objetivo de hacer una revisión crítica del mismo, identificar los indicadores y, si es posible, hacer una

evaluación de estos.

Muchas instancias, sino la mayoría, reconocen que la transformación digital “incide e interpela a todos los actores del ecosistema cultural” (OEI, 2021a) generando situaciones de sinergia, pero también de conflicto. Por una parte, muchos autores ponen en duda la escala de valores que pueda generarse de la relación tecnología-digitalización-cultura. Especialmente por el carácter “aséptico” de la tecnología (AEF, 2019), pero también por su manera de reflejar los valores y la ideología de actividades humanas. Ya lo menciona el artículo “*What if all technologies were inherently social?*” (Boucher, 2018) traducido al español como “*¿Y si las tecnologías fueran inherentemente sociales?*” de la Oficina de Evaluación de Ciencia y Tecnología del Parlamento Europeo (STOA), donde habla de la relevancia social que están teniendo esta revolución tecnológica: “al crear dirigir, restringir y habilitar diferentes comportamientos humanos, las tecnologías pueden influir en nuestras vidas de forma muy similar a como lo hacen las normativas”.

Retos y desafíos

Hay autores como DiMaggio (2014) que considera que los cambios vertiginosos de la relación entre internet e ICC son variables de un sector a otro, inestables y dependientes de políticas públicas. Ante todo, se distingue que la desigualdad marcada por la economía (OEI, 2021c) se replica en el mismo sistema digital, donde no todas las personas tienen los mismos recursos para acceder y experimentar el mundo digital y sus herramientas.

Se identifican cuatro grandes desafíos que, a su vez, presentan diferentes retos. El primer desafío consiste en pensar la transición digital en un mundo que ya es desigual y excluyente, y al momento de cambiar de paradigma práctico, vienen desigualdades complejas. El primer reto

es la poca accesibilidad a las nuevas tecnologías y herramientas digitales, siendo la exclusión digital, como consecuencia, el riesgo más latente y el que mayor inestabilidad genera en el sector cultural, pues provoca nuevas dinámicas de desigualdad social. La OEI y la CEPAL en *Cultura y desarrollo económico en Iberoamérica* (OEI, 2014) citan a García Canclini para hablar de esta fascinación inminente de la hiperconectividad, que sin embargo “no puede hacernos descuidar que hay viejas asimetrías y desigualdades que persisten y que se están generando otras nuevas, entre ciberricos y ciberpobres, entre informados y entretenidos”. Aunado a lo anterior, el efecto más inmediato de la masiva digitalización es el de la desigualdad social. Pues la democratización de las herramientas digitales potencia la competencia desigual alimentada por el propio sistema económico. Se generan nuevas élites y monopolios con gran potencialidad de comerse al mercado, y se marginan a colectivos que ya lo estaban siendo, especialmente en función del género o etnia. Para la OCDE, el desarrollo de competencias digitales y tecnológicas por la población es uno de los indicadores más fuertes para determinar el grado de accesibilidad a las mismas herramientas (Ramos Simón, 2013). La mayor parte de estas competencias a nivel mundial se utilizan para conectarse a Internet, mientras que solo el 8% de la población utiliza la tecnología para programar (OEI, 2022b, p. 12). En este primer desafío también se toma en cuenta la generación del analfabetismo digital, considerada una gran tarea educativa dentro de la mayoría de los informes consultados. No solo para mejorar el acceso, sino para aprovechar todas las ventajas pedagógicas que ofrece el ecosistema digital. Que va de la mano con la mejora de la inclusión generacional entre los “nativos digitales” y otras generaciones que han nacido con dichas herramientas y han visto su evolución, como la generación Millennial y la Generación Z, todavía conviven con aquellos que vieron la transición de ruptura (Generación X) y aquellas que apenas pueden comprender la situación actual (Baby Boomer, Generación silenciosa). Todo ello, propiciando entornos que complejizan la empleabilidad digital y la reducción de oportunidades en el mercado ante una población que no ha entrado en la dinámica digital.

El segundo desafío reflexiona sobre las nuevas formas de consumo, en un momento donde la hiperproducción actual, favorecida gracias al entorno digital también supone algunas desventajas considerables, como la competencia voraz de sectores que han generado prácticas de manipulación, creando algoritmos que “median el gusto” (Ricaurte Quijano, 2018) y que “invisibilizan o inhiben la emergencia de saberes no hegemónicos de las comunidades marginalizadas y los pueblos no occidentales” (Acción Cultural Española, 2022, p. 7). De igual manera se toma en cuenta saturación de la visibilidad de las expresiones culturales, donde por la amplia cantidad de contenidos anula la promoción de otras prácticas y el usuario no tiene poder de mediación debido a los algoritmos y los monopolios de las aplicaciones. Otra de las múltiples brechas digitales es la lingüística, que en términos de consumo y soporte técnico es un factor de exclusión. Para creadores que hablan lenguas minoritarias existen dificultades frente a herramientas que sólo ofrecen interfaces y apoyo técnico en inglés o en otras lenguas mayoritarias (Kulesz, 2020, p. 16). Por último, está el desafío que presenta el miedo y resistencia al cambio del propio consumidor. “El miedo paraliza y te vuelve defensivo. El conocimiento, en cambio, resta miedo” menciona Javier Rodríguez Zapatero, ex director general de Google en España y Portugal, actual presidente de la escuela de negocios digitales ISDI en el estudio *Impacto digital en las fundaciones* (AEF, 2019). Con esta cita se introduce uno de los mayores desafíos de transformación digital en las ICC: el miedo a afrontar un futuro, ya precario en el sector, que tiene tantas incertidumbres como cambios. Para el ecosistema cultural de la mayoría de los países, existe una precariedad latente en el sector ceñida al desarrollo económico y las oportunidades en las políticas públicas. La desconfianza en las nuevas herramientas, la desazón por resultados y definitivamente la evasión del riesgo en la inversión alimentan la inseguridad frente al futuro de las ICC.

El tercer desafío tiene que ver con los debates éticos que supone la digitalización de las ICC. La regulación del control ante la velocidad de los avances tecnológicos es uno de los principales debates, especialmente con las inteligencias artificiales “capaces de ser autónomas o de dotar al mundo de capacidad suprahumanas (sic) ¿Quién tendrá el control sobre estas inteligencias, algoritmos y robots?” (2019) se pregunta la Asociación Española de Fundaciones. Otro de los mayores retos está en la preservación de la privacidad, que da como consecuencia la eliminación del ciberacoso y la prevención de nuevas adicciones, especialmente al hablar de protección a la infancia, consumo de información real en contraparte con las *fake news*, así como para fomentar la capacidad crítica y fortalecer las relaciones humanas *offline* lo cual hace que el tema de la privacidad y la ciberseguridad sea una de las grandes preocupaciones de los estados al respecto del uso digital (AEF, 2019). Otro punto es la violación de la propiedad intelectual y derechos de autor, al combatir la piratería como consecuencia de la cultura de masas; este reto también implica otros como son la baja remuneración de los artistas, la brecha de valor en la cadena de producción o incluso la censura (Kulesz, 2020). Por último, otro reto son los vacíos legales que ocupa la creciente economía digital, está el hecho de que las regulaciones y marcos legales en el vasto universo de internet no están claras y suelen traspasar las fronteras nacionales. El problema de esto es que el marco regulatorio internacional que ha surgido en torno al comercio digital no es coherente en su conjunto, sino desordenado y fragmentado (Burri y Polanci en OEI, 2021c).

Por último, el cuarto desafío tiene que ver con el emprendedurismo y la falta de modelos de negocio viables a la hora de evaluar lo que cada uno de ellos implica en términos de ingresos, costos e impuestos. Para la Federación Internacional de Consejos de las Artes y Agencias Culturales (IFACCA) es evidente que las grandes empresas y las principales plataformas de internet han aprovechado la reinención de los modelos de negocio (Kulesz, 2020). Sin embargo, en el caso de empresas pequeñas, el cambio de paradigma conlleva altos costes y

una visión estratégica poco realista que sobrepasa sus capacidades. A esto se le suma una saturación de la oferta más competitiva “Aunque el catálogo de obras ofrecidas sea enorme, el número de artículos efectivamente consumidos será mucho más reducido” (Kulesz, 2020, p.27) quitando la oportunidad a artistas menos experimentados y haciendo más difícil la gestión para cualquier profesional de las ICC. Todo ello también supone una inversión y costos de transición muy alta en el entorno digital. Para la Comisión Europea (2010), la inversión principal está en el cambio del nuevo modelo de negocio empresarial, que no puede ver ganancias inmediatas y que tiene que asumir costes como la digitalización del contenido, desarrollo de competencias y actualización de las cualificaciones del personal, gestión adecuada de los derechos digitales, entre otros.

Para mayor esquematización, se presenta la siguiente figura que destaca los retos y desafíos más importantes identificados:

Figura 43

Retos y desafíos de la transformación digital de las ICC



Oportunidades

Las oportunidades de la transformación digital en el sector cultural han estado consolidándose en los últimos años con fuerza y resiliencia. Pero cada una es tan solo un punto de partida para comenzar estrategias cada vez más concretas. “Para las industrias culturales y creativas, la era digital ha incidido en una mayor eficiencia, en la consolidación de nuevos modelos de negocio, nuevos servicios y nuevos mercados a una escala global” (Kulesz, 2020, p. 39). Para que esta frase sea efectiva, es importante identificar dichas oportunidades para establecer una base para comenzar a medir su impacto y evolución.

Se identifican siete grandes áreas de oportunidad, dos tienen que ver con el sistema económico y las audiencias, y las otras cinco tienen que ver con el propio Ciclo Cultural en la UNESCO.

La primera área de oportunidad tiene que ver con las condiciones económicas, pues con la transformación digital de la cultura se potencia una economía digital debido a que muchas ICC van a la vanguardia es economía digital (OEI, 2021c). Esto permite una alta generación de empleo, especialmente por la variedad de actividades a desarrollar y la apertura de la oferta. Además, después de la pandemia por el Covid-19, el teletrabajo y autoempleo fue un desahogo para la cadena de producción, ya ofuscada por la paralización de los comercios. Además, la tecnología aporta a los negocios digitales una escalabilidad nunca vista, generando nuevas élites y las posibilidades de crear un negocio desde cualquier rincón remoto del mundo, y convertirlo en un gigante global, es hoy mayor que nunca.

La segunda área de oportunidad tiene que ver con las audiencias y las nuevas formas de ver al

cliente y usuario como el centro de la actividad cultural digital, pues se ha convertido en un “prosumidor”. Autores como Funes (2018) insisten en que la transformación digital del sector sólo será posible colocando al público en el centro de toda estrategia y acción, es decir, las organizaciones ya no deben orbitar alrededor del objeto cultural, sino del usuario. Esto implica anticipar y responder a las necesidades, hábitos y preferencias, mediante las mejoras en la atención personalizada, calidad de servicio, enfoque interactivo y creación de comunidad (AMETIC & ENEM, 2019). Este nuevo foco implica desarrollar nuevas audiencias gracias al auge de los teléfonos móviles, las redes sociales y los servicios de transmisión en línea, que ahora mismo participan activamente en la vida de las personas (Kulesz, 2020, p. 39). La accesibilidad digital permite generar mayor interés y consumo en los contenidos culturales, pues se “ha intensificado el apetito de cultura de muchas personas” (DiMaggio, 2014). Esto se evidencia con el gigantesco volumen de datos que circulan en la red y que pueden ser medidos para su análisis.

La tercera área de oportunidad tiene que ver con la fase de creación del ciclo cultural. Pues ahora las dinámicas de co-creación son muy populares y han permitido una mayor interconectividad y diálogo entre usuarios. De hecho, se ha consolidado varias metodologías que tienen en su centro la co-creación de valor, es la llamada “colaboración ampliada con el ecosistema”, tales como el *open innovation*, metodología *agile*, y en general las asociaciones tecnológicas y comerciales (AMETIC & ENEM, 2019). Esto también ha permitido “superar la cultura de la escasez hacia una cultura de la abundancia” mediante la creación P2P, “entre pares” (Fossati & Gemetto, 2011, p. 27) al haber colaboración intra e interindustrial con actores no-culturales (Directorate-General for Education, 2017, p. 235) ofreciendo una “apertura natural” de la cultura hacia otras industrias. Todo ello conlleva a una generación de relevancia donde las entidades ahora pueden demostrar cuánto les interesa su público y su búsqueda por la estabilidad y rentabilidad y confluye en una mayor creación y experimentación artística, así

como a darle a los creadores un nuevo papel, más innovador, más autónomos, autosuficientes y con la potencialidad de mejorar el valor económico de su obra y su difusión. Esto también ha logrado reinventar otros papeles como la del gestor cultural, el de influencer o incluso el de otras disciplinas, como el gestor de su propia marca personal.

La cuarta área de oportunidad tiene que ver con la fase de producción del ciclo cultural. Toda la dinámica tecnológica al servicio de la gestión interna ha permitido generar funcionalidades y servicios pensados para los visitantes y usuarios de los espacios artísticos y culturales. Esto también tiene su repercusión en la propiedad intelectual y la búsqueda de la “brecha de valor” donde se fomenta la libertad de distribución casi sin coste marginal, el uso ilegal de obras protegidas, la repartición equitativa entre distribuidores y creadores, la multiplicación de los intermediarios digitales y la complejidad de los procesos de concesión de licencias (Directorate-General for Education, 2017). Esto también tiene eco en la gestión y protección de patrimonio donde “la necesidad de proteger los contenidos culturales y de salvaguardar las artes y la cultura sigue siendo primordial” (Kulesz, 2020) y esto se logra gracias a la digitalización de archivos y colecciones, que, como menciona Molina Navarrete (2019) el objetivo de las llamadas instituciones patrimoniales es el de “servir como memoria de las innovaciones y descubrimientos pasados, de lo cual dan testimonio sus vastas colecciones”, y desde hace algunos años este *modus operandi* ha sido respaldado por la digitalización de las obras que albergan.

La quinta área de oportunidad tiene que ver con la fase de difusión del ciclo cultural. Se habla de la generosidad cultural, una oportunidad que se vio con evidencia en el confinamiento por la pandemia Covid-19 donde empresas, instituciones y la mayoría de los agentes de las ICC ofrecieron su contenido *online* a costos bajos o gratuitos para mantener a las audiencias interesadas y satisfacer la gran demanda de contenido cultural (Acción Cultural Española,

2021, p. 127). Baym (DiMaggio, 2014) titula la “economía basada en regalar”, que ha generado una gran producción de contenidos digitales, artísticos y culturales nacidos del altruismo y la solidaridad global. Esto también se suma a la búsqueda de la democratización cultural, y la accesibilidad de contenidos; para DiMaggio (2014) esta democratización será “un mundo de omnívoros”, donde cada vez hay más *affordances* que permiten un mundo donde internet “hace la vida más fácil” (Gibson en DiMaggio, 2014). Las oportunidades colaterales de este punto tienen que ver con la mejora en la educación, un sector inherentemente vinculado con la cultura (OEI, 2015) y también la globalización de las actividades y productos culturales. En el texto *Políticas para la creatividad* (UNESCO, 2010) se fomentan medidas de promoción, protección de la diversidad y de las expresiones culturales tomando en cuenta que a nivel global siempre debe haber equilibrio entre los imperativos de la cultura y los intereses de la economía.

La sexta área de oportunidad tiene que ver con la fase de exposición y recepción del ciclo cultural. Aquí se destaca la gran valía de las experiencias auténticas y enriquecedoras que ofrece la digitalización de las ICC: “las fábricas se están sustituyendo progresivamente por comunidades creativas cuya materia prima es su capacidad para imaginar, crear e innovar” (Comisión Europea, 2010, p. 2). Además, las nuevas tecnologías permiten la medición de la actividad de las ICC, que permite comprender mejor la contribución real de un país al valor de un bien cultural (UNESCO, 2016, p. 89). Además, también se destaca el papel de los contenidos digitales en español como el valor de una lengua que tiene un alto número de usuarios en el ámbito digital (OEI, 2021a).

La séptima área de oportunidad tiene que ver con la fase de consumo y participación del ciclo cultural. Aquí se declara que una de las características de las ICC es su impacto positivo en la salud de las artes y la cultura. En noviembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lanzó el informe titulado *What is the evidence on the role of the arts in improving health*

and well-being? A scoping review (Fancourt & Finn, 2019) donde se destacaban los beneficios de las artes y las actividades culturales para la salud y el bienestar. Este fomento vio su relevancia durante la pandemia por el Covid-19, donde todas las actividades de las ICC se vieron relevantes en la superación del confinamiento. Como bien dice el informe de Minsait (2021) la transformación digital y la accesibilidad a la tecnología “ha permitido a las instituciones culturales y artísticas seguir ofreciendo servicios y experiencias a la sociedad, en un tiempo en que mantener una buena actitud y un adecuado estado de ánimo es de vital importancia para sobrellevar la situación vivida” (p. 7). Esto también permite reflexionar sobre el empoderamiento ciudadano gracias a las tecnologías emergentes vinculadas con actividades culturales, donde se resalta el poder del individuo en la era digital y las herramientas de colaboración ciudadana.

En el siguiente esquema se hace un resumen de las áreas de oportunidad identificadas en la literatura documental.

Figura 44

Oportunidades de la transformación digital de las ICC



Aquí se considera importante resaltar lo que menciona la Asociación Española de Fundaciones (AEF, 2019), donde postula que la digitalización mitiga algunas necesidades relacionadas con las actividades de índole creativa y cultural: inclusión social, acceso y difusión, investigación y conocimiento científico, educación y formación, cuidado de la infancia, discapacidad y dependencia, prevención, información y acompañamiento de la salud, ecología, fomento del deporte, transparencia, buen gobierno y medición de impacto del tercer sector.

Las buenas prácticas

Identificar los retos y las oportunidades de la transformación digital en las ICC lleva a hacer la pregunta sobre la aplicación práctica de ambos. Por una parte, es cierto que los retos anteriores no solo son situaciones de prueba, sino que los riesgos representan graves problemas para la sociedad no solo en materia de cultura, sino en todos los niveles de la vida humana, como es el caso de la ética a nivel de privacidad o exclusión. Las oportunidades, por otra parte, son ventajas futuras que necesitan ser alcanzadas por iniciativas reales que estén dispuestas a tomarlas. Por eso, en esta sección se pretende presentar un panorama más

esperanzador, tomando los riesgos como desafíos estimulantes por superar sin perder la conciencia de que la digitalización, como todas las revoluciones industriales hasta ahora, ha venido para quedarse y mejorar el mundo.

Por ello, esta sección tiene como objetivo demostrar que existe una amplia literatura que identifica una serie de buenas prácticas para integrar la transformación digital en el sector de las ICC. Aunque muchas de ellas puedan ser entendidas como oportunidades, se distinguen en este apartado como formas de impulsar el desarrollo TIC en las ICC de forma práctica, eficiente y en sintonía con el ritmo de los avances tecnológicos, que ya hoy son agigantados.

Se identifican cuatro grandes bloques de buenas prácticas para la transformación digital de la cultura. El primero se refiere a las prácticas destinadas a la convergencia público-privada; entidades como la OEI (2014) consideran que es la clave para el fortalecimiento, financiación y promoción del sector. También asegura que el Estado debe asumir un papel de “coordinador” para “llegar de la manera más equilibrada posible a los distintos subsectores y segmentos de la actividad cultural, y poder abarcar más proyectos a nivel nacional.” Para ello, la OEI ya veía la financiación de “proyectos amateurs” o la creación de incubadoras. Esto también implica una mejora en el sistema de subvenciones y con un enfoque a destinar fondos a la transformación digital, para procesos a largo plazo, como la adquisición de dispositivos tecnológicos o incluso para licencias de software (AFE, 2019). Esto también busca la cooperación internacional en aportes financieros, a nivel monetario mediante préstamos o donaciones, y el segundo a nivel de transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias. Todo ello sienta las bases Planes de Cultura Digital de largo plazo, no sólo para incentivar políticas públicas que apoyen a los eslabones de la cadena de valor cultural, sino también proponer metodologías para que todas las partes interesadas la digitalización con una visión compartida de co-creación. Esto contribuye al estrechamiento de la polarización digital, que busca

disminuir la diferencia entre las instituciones que habían invertido en lo digital y las que no. Para ello, José Antonio Vázquez Aldecoa y Javier Celaya, dos especialistas españoles en la transformación digital de la cultura, opinan que los casos de innovación deben compartirse ampliamente entre las ICC, más aún cuando la situación post-pandemia ha acrecentado el consumo de contenidos digitales y las entidades no deben perder sus avances en el contacto con sus audiencias (Acción Cultural Española, 2021).

El segundo bloque tiene que ver con la sociedad de la información compartida. Para Minsait (2021) “un enfoque integral en la gestión de la cultura es enriquecedor para todos los actores, usuarios, creadores, y gestores, tanto públicos como privados”. La sinergia entre todos los elementos implicados en las ICC favorecerá más la integración de las tecnologías y las herramientas digitales, incluso con otros sectores, como el turismo, la hostelería o la alimentación. Por lo tanto, la colaboración y la información compartida es indispensable, especialmente para fomentar prácticas para salvaguardar la diversidad cultural y facilitar por defecto la propia diversidad cultural, muchas veces considerada la esencia del patrimonio común de la humanidad. Esta protección permite proteger la no-sustitución de experiencias culturales a través de ambientes digitales; promoviendo que, en lugar de haber una sustitución, hay una complementariedad en la producción de actividades en las ICC. Por último, la conversión tecnológica permite la migración eficiente al territorio digital, como bien pudo apreciarse en la adaptación de clases u obras por *streaming*, la creación de podcast, la exhibición de obras y/o la difusión de contenidos en la pandemia por el Covid-19 (OEI, 2021b).

El tercer bloque de buenas prácticas consiste en la búsqueda de las nuevas audiencias, donde autores como Funes (2018) sugieren que la clave para llegar a las nuevas audiencias es la búsqueda de experiencias atractivas donde las personas estén en el centro y se sientan identificadas y vinculen las obras y actividades artísticas con conocimientos y vivencias previas,

con la cotidianidad y con las referencias culturales acumuladas. En el ecosistema digital esto todavía facilita más las cosas: “las nuevas audiencias construyen su identidad también a través de las cosas que comparten” (Funes, 2018). Generan así una especie de curaduría sistemática que les permite recrear y enriquecer su bagaje cultural. A esto también se suma la creación de un *customer journey*, donde la experiencia del cliente se vuelve la esencia de todas las actividades económicas cultural. Esto también permite el enriquecimiento de la cadena de valor, pues la actividad cultural se enmarca en una actividad más global, considerando actividades de transporte, alojamiento, restauración, entre otras. Estas prácticas tienen el objetivo de crear entidades *Smart* en función de “la innovación, que entendemos no solo como evolución tecnológica, sino también como la aplicación de experiencia orientada a lograr espacios más abiertos, dinámicos, inteligentes y atractivos para el público” (Minsait, 2021). Por último, se busca la gamificación y la alfabetización digital de los contenidos como una gran tarea educativa.

El cuarto bloque considera las prácticas referentes a la rápida adaptabilidad digital y resiliencia a los cambios sociales. Uno de los más destacados es el uso de datos y rastreo para el consumo cultural que permiten el seguimiento del comportamiento y preferencias de los consumidores. Que tiene como consecuencia la evolución de sistemas que apoyen la gestión de los derechos colectivos, seguimiento de los contenidos en línea, así como el uso de iniciativas de negociación colectiva y concesión de licencias (Directorate-General for Education, 2017). Por último, también se destaca que fomentar prácticas de interoperabilidad y generar sistemas con la posibilidad de compartir datos e intercambiar información y conocimiento entre ellos, es uno de los principios a los que debe aspirar en el sector cultural. Para la Comisión Europea (2010). “la interoperabilidad refuerza la capacidad de elegir del usuario, especialmente en el caso de los productos y servicios de ICC basadas en las TIC”, entre sus muchas características, también refuerza un mercado predispuesto a la innovación.

A continuación, se presenta un esquema que resume estos bloques de buenas prácticas.

Figura 45

Buenas prácticas en la transformación digital de las ICC



La detección de estas buenas prácticas tan solo es un punto de partida para comenzar procesos de transformación digital y digitalización en entidades dedicadas a las ICC. Para la Federación Internacional de Consejos de las Artes y Agencias Culturales (Kulesz, 2020) hay una serie de temas recurrentes por seguir investigando, los cuales son:

Figura 46

Futuras líneas de investigación según la IFACCA



Por otra parte, en el informe *Impacto digital en las fundaciones* (AEF, 2019), se toma la conciencia de la necesidad de organismos del tercer sector para “contribuir a humanizar la tecnología” y las herramientas digitales. De hecho, la AEF (2019) establece tres grandes áreas de innovación, en su caso, sobre las fundaciones, pero su aplicación es válida para organismos de las ICC: 1) prácticas digitales en la organización, 2) aplicación de tecnologías digitales para la consecución de los objetivos de las entidades y 3) satisfacción de nuevas necesidades sociales en el contexto digital (p. 59).

Sin embargo ¿de qué manera ampliar estas oportunidades y minimizar los riesgos? En el estudio *Mapping the Creative Value Chains* (Directorate-General for Education, 2017), donde se analizó el impacto de la digitalización en los sectores creativos se enumeran una serie de desafíos para maximizar los beneficios de la digitalización y minimizar los desequilibrios del mercado:

Figura 47

Desafíos para maximizar los beneficios de la digitalización



Si bien es cierto que la transformación digital y los procesos de digitalización en los sectores culturales habían sido lentos y paulatinos hasta antes de Covid-19, y que a partir de allí la

transición ha sido brusca y repentina, todavía falta mucho camino dentro de las organizaciones dedicadas a las actividades culturales. Para la Asociación Española de Fundaciones “hay varios sectores donde aún no existe esa *start-up* que lo cambiará todo” (AEF, 2019), y menciona a las tecnologías relacionadas con la salud, el transporte, la educación, la energía solar, la economía colaborativa, las financieras, el reciclaje o la impresión 3D, especialmente en el terreno europeo. En resumen, todavía hay muchos actores que están en la cola evolutiva de lo digital, y que es por iniciativa propia de las empresas dedicadas a las ICC que se deben tomar las riendas de esta evolución.

Resulta interesante mencionar en este apartado la reflexión que hace Gil (en Acción Cultural Española, 2021, p. 49) respecto al estado de la industria editorial en la era post pandémica. Enumera 14 tesis sobre el futuro de la industria, las cuales parecen reflejar no solo los intereses del mundo de las revistas y los libros, sino a todo el sector cultural.

1. Digital e Internet lo cambian todo, y aún no hemos visto nada.
2. En contenidos, todo lo que pueda ser digital, será digital.
3. El contenido será transmedia.
4. El futuro estará en los bits y no en los átomos, pero los formatos convivirán.
5. Todos los mercados de contenidos, una vez que evolucionan a digital, son más pequeños en tamaño.
6. El contenido gratuito y bajo licencias *copyleft* y *Creative Commons* será un tsunami.
7. La protección del copyright y de los derechos de autor es imprescindible para fortalecer el equilibrio del sector.
8. Si el negocio se hace con la escasez, ¿cómo se hará negocio con la sobreabundancia?
9. Mientras que el valor de muchos contenidos tiende a cero, los nichos tienden a 1.
10. No habrá una economía de los contenidos, sino una economía de la atención.

11. Nuevas formas de ocio y entretenimiento son más mediáticas que el libro. Éstas ocupan espacio en el imaginario público.
12. Para sobrevivir en la era digital un editor ha de tener, o tamaño, o una comunidad.
13. La lectura será un servicio y se comercializará mediante modelos de suscripción.
14. Las editoriales del futuro (en este caso, las empresas culturales del futuro) serán una combinación de empresas tecnológicas y de servicios, y serán negocios de eficiencia operativa, no de márgenes.
15. Superaremos esta crisis pandémica, pero llegarán otras nuevas y debemos estar preparados.

El panorama, esperanzador en principio, hace alusión a complejos desafíos que necesitaran de múltiples agentes en trabajo conjunto. Aunque está claro que la transformación digital en las ICC no llegará de manera homogénea a todos los sectores ni a todo el mundo, el camino ya está trazado, el punto de quiebre está sobre la mesa y el único camino por emprender está trazado en el mundo *online* y en la tecnología.

Capítulo 5: la transformación digital de la cultura en España

“El peso significativo de la cultura en la economía española es incuestionable” - Componente 24: Revalorización de la industria cultural

Lo anterior se menciona el *Componente 24: Revalorización de la industria cultural* dentro del llamado Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, aprobado en abril de 2021 por el gobierno español. Este plan, como muchos otros alrededor del mundo, es la estrategia nacional para reparar los daños provocados por la crisis de la pandemia del Covid-19 que tiene como estrategia “construir un futuro más sostenible”. Los datos por los cuales se fundamenta el componente y las políticas palanca que engloba son contundentes, pues están respaldados por operaciones estadísticas nacionales que dibujan un horizonte claro sobre el sector de las Industrias Creativas y Culturales en el país.

Esta investigación tiene como objeto de estudio a las empresas culturales de España, por ello resulta imprescindible aterrizar las características del contexto del país respecto a la digitalización y la transformación digital. Este análisis toma en cuenta la situación de España como territorio que comparte características culturales con diferentes regiones del mundo, tanto el continente europeo y la legislación correspondiente de la UE, como de Iberoamérica y los acuerdos estratégicos para países hispanoparlantes.

En este capítulo se describen las características del desarrollo tecnológico y digital del país y se analiza cómo estas repercuten directamente en las ICC de la región, cuáles son las tendencias respecto al sector cultural y las herramientas digitales y cuáles son las áreas de oportunidad que se encuentran dentro.

La transformación digital en España

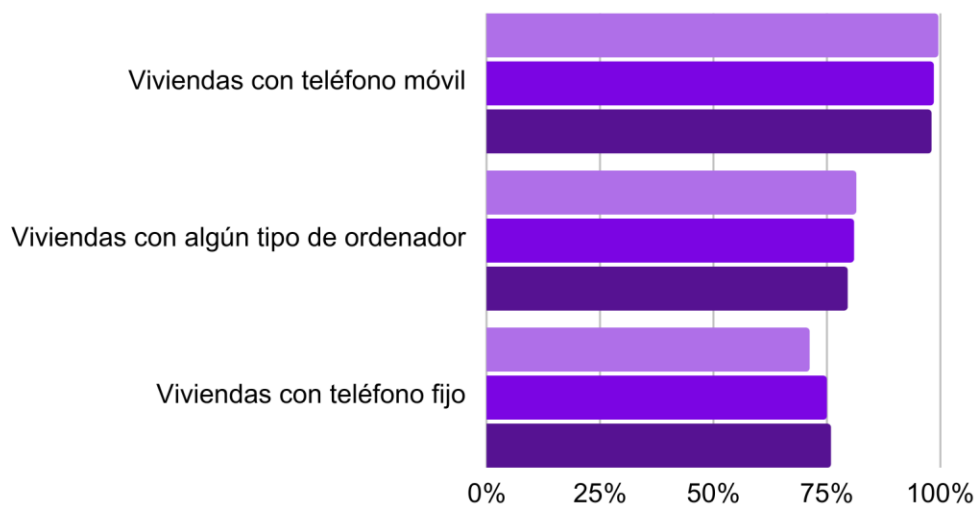
España tiene buenos indicadores acerca del desarrollo tecnológico y digital frente al resto de la Unión Europea y del fomento de diversos programas para la accesibilidad y conexión digital, así como para la capacitación y formación de los ciudadanos en competencias digitales. Para esta afirmación se toma en cuenta la información arrojada por el Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI) por la Comisión Europea, el cual mide cada año el rendimiento y la evolución de los estados miembro de la Unión Europea en materia de competitividad digital. El informe DESI de 2022 arroja una amplia variedad de datos al respecto del desarrollo digital mediante cuatro indicadores: capital humano, conectividad, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.

De manera general, España ocupa el puesto número 7 de los 27 estados miembros de la UE en el *ranking* de nivel de digitalización del informe DESI, un incremento mayor al año 2021, donde ocupaba el puesto número 9. Respecto a los indicadores el incremento es notable: en capital humano el país ocupa el puesto número 10 en comparación con el número 12 (2021); en conectividad es un país líder de la UE ocupando el puesto número 3 por segundo año consecutivo; en integración de la tecnología digital tiene el puesto número 11 en comparación con el 5 (2021); y en servicios digitales públicos tiene el puesto número 5 en comparación con el 7 (2021). De esta manera, se evidencia el progresivo avance de España respecto al desarrollo digital frente a los países de la Unión Europea, teniendo una escalada a futuro y una proyección de mejora constante (Comisión Europea, 2022).

En el ámbito del capital humano, el informe declara que hay un gran porcentaje de personas con habilidades digitales básicas, superior a la media de la UE, con un 64 % frente a un 54 %. De hecho, se destaca que el país posee buenos indicadores en la creación de contenidos digitales. Sin embargo, las competencias del capital humano están lejos de lograr el deseado 80% que propone la iniciativa Década Digital de la UE. También hay un gran camino por aumentar la proporción de especialistas y de titulados en programas TIC y de seguir incentivando el porcentaje de empresas que imparten formación en TIC. Según el *Informe Anual del sector de los Contenidos Digitales en España 2020* por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI, 2021) el equipamiento TIC en los hogares españoles es relativamente alto, se puede ver en la siguiente figura:

Figura 48

Porcentaje de equipamiento TIC en los hogares españoles (% de hogares)



Nota. Adaptado de ONTSI, 2021, p. 21.

A nivel de conectividad, España “sigue avanzando constantemente en el despliegue de redes de muy alta capacidad” (Comisión Europea, 2022). Pues se declara que existe un buen

rendimiento en la cobertura de la red fija de muy alta capacidad, sobre todo a partir del aumento drástico del espectro 5G y la cobertura 5G en 2021. Otras actuaciones hacen latente este avance, como la consulta pública de 2021 para evaluar el interés del mercado en la banda de 26 GHz o la consolidación de fusiones entre empresas de telefonía, como es el caso de MásMóvil y Euskaltel, y Orange y MásMóvil.

En materia de integración de tecnologías digitales se destaca el porcentaje de pymes con un nivel básico de intensidad digital, intercambio electrónico de información y el uso de las TIC para la sostenibilidad medioambiental. De hecho, “las empresas españolas están aumentando rápidamente su presencia en las redes sociales” (Comisión Europea, 2022) y también la venta en línea. Sin embargo, todavía falta un aumento de adopción de tecnologías avanzadas, como los macrodatos y la nube, aunque las iniciativas de Inteligencia Artificial están en consonancia con las de la UE.

Respecto a los servicios públicos digitales, el informe DESI menciona que España ha sido tradicionalmente pionera en el continente, pues corresponde a su alto compromiso con la modernización de la administración pública, especialmente con los nuevos servicios en salud, la identificación digital, la ciberseguridad, las aplicaciones móviles y la integración de la IA. Evidencia de este compromiso es el alto número de usuarios de internet activos en los servicios de administración electrónica, pasando del 67 % en 2020 al 73 % en 2021, porcentaje que, además, está muy por encima de la media de la UE (65 %). Ejemplo de ello es que hay 34 millones de personas que tienen al menos un sistema de identificación electrónica, especialmente el DNI, lo cual representa más del 72 % de la población total. Otras métricas también reflejan este desarrollo, como los indicadores altos en formularios pre-cumplimentados, reutilización de la información, servicios públicos digitales para ciudadanos y empresas, así como el fomento de los datos abiertos.

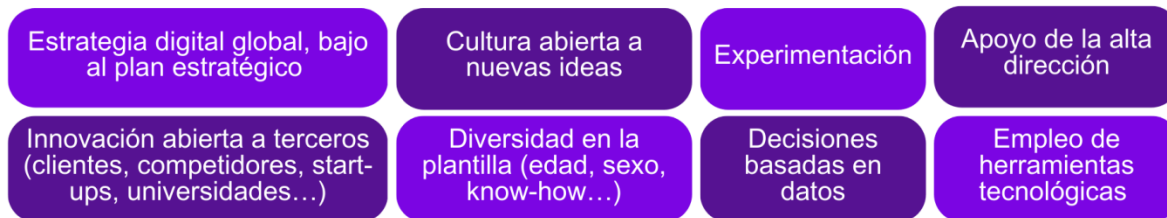
La transformación digital, como disciplina nacida del ámbito empresarial, también ha hecho mella en el ecosistema emprendedor en España:

Una de cada tres empresas españolas afirma que están preparadas para afrontar la Transformación Digital, de hecho entre el 80-90% de ellas reconocen que el cambio digital va a ser grande y que la digitalización es la mejor arma para adaptarse y evolucionar. Sin embargo, un reducido número de compañías cuentan con una estrategia digital formalizada (38%), frente a la mayoría (62%) que no la tienen. (AMETIC & ENEM, 2019, p. 16)

Este mismo hecho se evidencia en el uso frecuente de diversas funcionalidades tecnológicas, como la videollamada como factor de productividad en directivos (Rodríguez Canfranc et al., 2021, p. 136) o las aplicaciones de la sociedad *contactless* después de la erradicación de la COVID-19 en un 71 % y el 60 % en España. Una de las claves de la empresa privada es la interconexión en un sistema integrado: “las empresas ya no sirven a los clientes, sino que colaboran con ellos; no compiten con sus rivales, sino que se asocian con ellos; y no están limitadas por las fronteras del sector, sino que las ignoran” (Daugherty et al., 2016). Así mismo, la Asociación Española de Fundaciones reconoce siete requisitos para una transformación digital exitosa (AEF, 2019, p. 14).

Figura 49

Requisitos para la transformación digital según la Asociación Española de Fundaciones



Nota. Adaptado de AEF, Impacto digital en las fundaciones, p. 14

En este punto, se retoma la reflexión de José María Álvarez-Pallete, presidente ejecutivo de Telefónica para hablar del nuevo horizonte de estos procesos de innovación en España:

La digitalización es sinónimo de crecimiento y empleo de calidad, de sostenibilidad e inclusión. Su potencial permitiría aumentar el PIB entre 1,5 y 2,5 puntos porcentuales anuales hasta 2025 e incrementar la productividad de las pymes entre un 15% y un 25%. Además, resulta clave para afrontar el otro gran reto que enfrentan nuestras sociedades, la transición energética. El mundo ya ha cambiado. La tecnología ya está aquí. Ahora es tiempo de valores. Las competencias digitales, por ejemplo, son clave para el presente y el futuro. La digital es la nueva lengua franca que debe llegar a todos los ámbitos de la sociedad para que nadie se quede atrás, para que se reduzca la brecha digital. (Rodríguez Canfranc et al., 2021, p. 12)

Aunado a lo anterior, se puede concluir que la digitalización en España es alta, y todos los sectores e industrias muestran un gran interés en desarrollar estrategias de transformación digital e integración de tecnologías emergentes como fuerza motora del país, su economía y las necesidades de la sociedad.

Fomento

Como bien se ha mencionado anteriormente, la pandemia por el Covid-19 en el año 2020 aceleró todas las iniciativas de fomento para la transformación digital. El caso de España no fue ajeno a la masiva integración de nuevos programas y campañas para responder a esta crisis y sumarse a las recomendaciones que varios años atrás ya estaban presentes.

La iniciativa más fuerte a raíz de la pandemia es el Plan nacional de Recuperación y Resiliencia (PRR), definida como la “estrategia española para canalizar los fondos destinados por Europa a reparar los daños provocados por la crisis del COVID-19 y, a través de reformas e inversiones, construir un futuro más sostenible” (Gobierno de España, n.d.) según el sitio web de esta. Entre sus objetivos destacamos el apoyo a la adquisición de habilidades digitales, especialmente en empleados y pymes, integración de ciberseguridad o la inteligencia artificial (IA) y reducir la brecha laboral y brecha de género en el ámbito de especialistas TIC. Este plan dedica el 28,2 % de la asignación total al sector digital, con un monto de 19 600 millones de euros.

De igual manera, en el año 2022 comenzó el plan nacional de respuesta ante la invasión de Ucrania por Rusia, que consistió en un programa de actualización y refuerzo de la estrategia nacional de ciberseguridad, despliegue de la 5G, así como la difusión de campañas de sensibilización en seguridad y contra la desinformación (Comisión Europea, 2022).

Ambos hitos han impulsado la actuación y creación de programas del estado para comenzar con la digitalización del país. Además del Plan nacional de Recuperación y Resiliencia (PRR) se encuentra en activo la llamada Estrategia España Digital 2025, el Plan Nacional de Competencias Digitales, el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), el Plan de Digitalización de las Pymes 2021-2025, Estrategia España Nación Emprendedora. También han aparecido iniciativas más enfocadas en el desarrollo de tecnologías complejas, como la

Estrategia de Impulso de la Tecnología 5G, la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial; así como la creación de marcos legales, tales como la Ley de Telecomunicaciones, Ley de Ciberseguridad 5G y la Ley de startups.

El informe DESI (2022) también hace un recuento de las iniciativas de fomento en sus cuatro indicadores de desarrollo digital. En el siguiente gráfico se enlistan las iniciativas más destacadas en España que están comprometidas con dichos indicadores.

Tabla 21

Iniciativas de fomento público a la digitalización y la transformación digital

Capital humano	Conectividad
Estrategia España Digital 2025 Plan Nacional de Competencias Digitales Componente 19 (Plan nacional de Recuperación y Resiliencia) Programa Educa en Digital Escuela de Pensamiento Computacional e Inteligencia Artificial Coalición por las Capacidades y los Empleos Digitales (AMETIC) Hub de competencias digitales Academia Hacker del Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE)	Programa de Universalización de Infraestructuras para la Cohesión (ÚNICO-Banda Ancha): Proyecto de conectividad a los grupos vulnerables (Real Decreto 989/2021)
Integración de tecnologías digitales	Servicios públicos digitales
Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2025 (España Digital 2025) Kit Digital (Acelera PYME) Programa Agentes de Cambio Estrategia España Nación Emprendedora Proyectos Importantes de Interés Común Europeo (PIICE) Iniciativa PIICE de Infraestructura y Servicios en la Nube Hub nacional Gaia-X Quantum Spain	Digitalización de la Administraciones Públicas (Estrategia España Digital 2025, Plan Justicia 2030) Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas de 2021-2025 Proyecto multinacional Genome of Europe Marco Europeo de Identidad Soberana (ESSIF) Centro de operaciones de ciberseguridad en España

Nota. Adaptado de Comisión Europea, 2022.

En España abundan los programas en materia de competencias digitales e integración, y la puesta en marcha de programas, así como la participación del país a nivel internacional es de destacar, como se evidencia la afiliación a diferentes asociaciones, como la Asociación Europea de Cadena de Bloques y Federación Europea de Computación en la Nube. De manera general, las iniciativas de fomento buscan el desarrollo de las habilidades digitales para todos los agentes, ciudadanos, empresas y agrupaciones este tipo de compromisos pueden verse reflejados en la Carta de Derechos Digitales publicada en 2021.

El informe de Sociedad Digital en España 2020-2021 (Rodríguez Canfranc et al., 2021) presentó un resumen de las diez políticas - palanca para el desarrollo sostenible que se presentaron dentro del Plan España Puede. Aún con el punto 5 donde se busca priorizar la “modernización y digitalización del tejido industrial”, en todas las políticas se busca la innovación y la mejora de procesos que hoy en día, son inviables sin procesos digitales.

Figura 50

Diez políticas palanca de reforma estructural para un crecimiento sostenible e inclusivo



Nota. Adaptado de Rodríguez Canfranc et al., 2021.

Por otra parte, la revisión de la literatura ofrece diferentes desafíos a los que España se enfrenta en la actualidad para mejorar su desarrollo tecnológico y digital, aunque los datos de diferentes informes revelan que va en alza. Dentro de los principales retos está la escasez de expertos digitales avanzados que dificulta el avance del ecosistema empresarial, sobre todo para PYMES; ello suma a que las empresas españolas siguen rezagadas en tecnologías nuevas y avanzadas. Además, esto genera un ciclo contradictorio porque la falta de profesionales genera inadecuación y formación significativa de las competencias en las empresas, lo cual inhibe la capacidad de innovación.

La transformación digital de la cultura en España

Como se ha visto en apartados anteriores, la cultura tiene un aporte al desarrollo económico, el PIB y a la generación de empleo muy considerable en el país, lo que pone en relieve la necesidad de la digitalización del sector cultural para alinearse con el ecosistema empresarial, formado fundamentalmente por microempresas y pequeñas empresas en un entorno que tiene a la internacionalización de los mercados y economía abierta. Sin embargo, en el caso de

España, las actuaciones de transformación digital en España destinan sus esfuerzos al ecosistema empresarial y al refuerzo del sistema sanitario (Comisión Europea, 2022).

El marco regulatorio en España busca la alineación con la creación de un “Mercado Digital Único” para “potenciar las inversiones y favorecer el acceso digital a nivel empresarial e individual” (AMETIC & ENEM, 2019, p. 16). Todo ello conjugado con la necesidad de una “fiscalidad cultural” que permita la generación de incentivos y ventajas fiscales. Para la AMETIC, el Reglamento General de Protección de Datos tiene un papel destacado en el país.

Ballesteros (2021) hace un efectivo resumen sobre la incidencia de lo digital en el sector de la cultura, especialmente para aterrizar directrices discursivas importantes y entender el rumbo que debe tomar esta transformación:

La transición digital en el sector cultural no está dirigida únicamente a la relación con los públicos. Estamos hablando de un cambio organizacional que abarca todos los ámbitos, y sobre todo afecta a la gestión interna. Esto quiere decir que tendremos que acostumbrarnos a analizar los datos que acumulamos para mejorar nuestra gestión y la oferta de nuestros servicios, acercarnos mejor a nuestros públicos y colonizar un entorno que muchas veces nos ha sido hostil. Ahora tenemos la oportunidad de hacer valer la presencia de la cultura en el entorno digital, asumiendo que entramos en un cambio de época en el que las reglas han cambiado. El desafío es aprovechar el momento para levantar un sector cultural más fuerte y más justo.

El reconocimiento de la digitalización interna y externa es fundamental para la transformación digital del sector. Sin embargo, la consolidación de estas estrategias dependerá de las industrias, los dominios y los sectores específicos, que tendrán necesidades diferentes y

particulares aun cuando compartan los mismos valores sociales que el arte, el patrimonio y las humanidades promulgan.

Por otra parte, hablar de una hoja de ruta para la transformación digital de la cultura permite pensar en las particularidades que se deben aterrizar en el sector. Para Ballesteros (2021), el primer paso consiste en la identificación de necesidades con el objetivo de “acceder a la formación adecuada y al modelo que más se adapta a cada organización, proyecto o iniciativa”. Se toma en cuenta que esta transformación implica un cambio de paradigma, donde diferentes autores coinciden en que ello abarca el cambio cultural, mental y organizacional, así como la capacitación técnica en función del perfil de las organizaciones (AMETIC & ENEM, 2019, p. 17). El medio editorial español *It User* en su artículo “La digitalización, el único camino posible para la cultura y el arte” siguiendo el estudio de Minsait declara que las soluciones digitales mínimas para el sector deben permitir los siguientes elementos:

Figura 51

Soluciones digitales mínimas para la cultura en España



Nota. Adaptado de It User, 2020.

Los contenidos digitales en España

Un ámbito interesante de análisis es el mercado de los contenidos digitales en España, pues arroja datos sugerentes al respecto del mercado digital, estrechamente relacionado con contenidos en torno al entrenamiento y símbolos del mundo de la cultura. Para ello el *Informe Anual del sector de los Contenidos Digitales en España 2020* es una gran aproximación a estadísticas relevantes. En este documento, se toma en cuenta que dicha industria pertenece al sector de los contenidos y que abarca las siguientes ramas de actividad (ONTSI, 2021, p. 31).

- Publicación de libros, periódicos y otras actividades de publicación.
- Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión.
- Actividades de grabación de sonido y edición musical.
- Actividades de programación y emisión de radio y televisión.
- Videojuegos.
- Publicidad *online*.
- Otros servicios de información

Dentro de estas ramas se destaca un gran crecimiento a nivel de publicidad digital, que facturó en 2019 una cantidad de 3.150 millones de euros, un 59,7% más que el año anterior. Después, las segundas ramas en crecimiento son las actividades de grabación de sonido y edición musical, en tercer lugar, los videojuegos, y en último lugar las actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión. Un sector que ha tenido complicaciones para aumentar su facturación es el de libros, periódicos y otras actividades de publicación (ONTSI, 2021, p. 32).

El Gobierno de España propone dos objetivos para impulsar el sector de los contenidos digitales: por una parte, se busca atraer inversión extranjera para convertir al país en un “polo de atracción” y ayudar a reducir los costes de producción y mejorar la competitividad. Por ello, el gobierno ha propuesto dos programas: el Proyecto de Ley General de Servicios de Comunicación Audiovisual y el Plan Audiovisual Hub (ONTSI, 2021, p. 12).

Además, a partir de la pandemia por el Covid-19, el consumo de contenidos digitales creció exponencialmente en 2020 en contraste con el año anterior. En la siguiente tabla puede verse la gran diferencia.

Tabla 22

Crecimiento de consumo de contenidos digitales en 2020

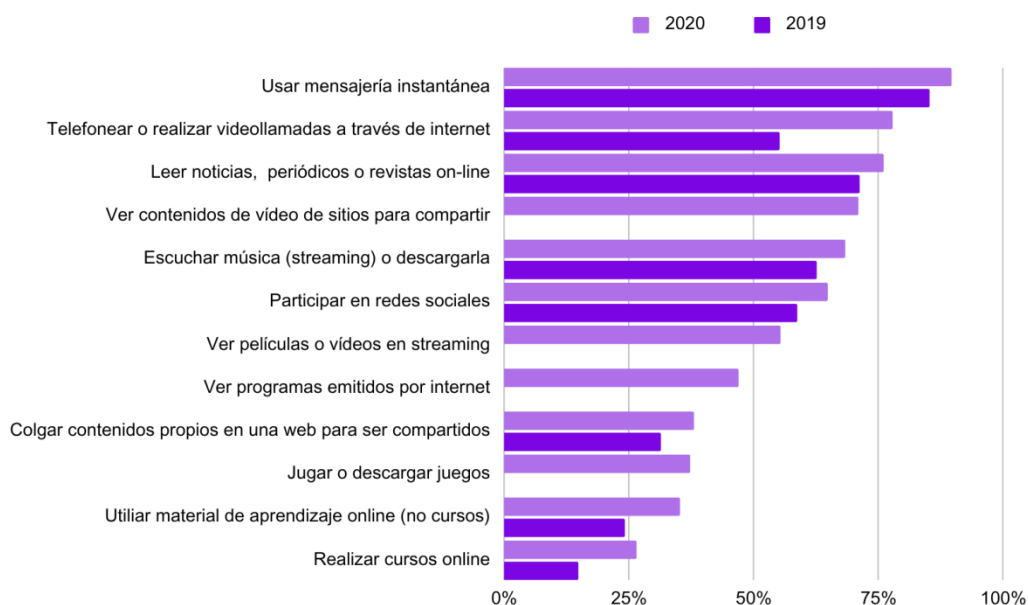
Actividad	Crecimiento
La lectura de noticias, periódicos o revistas de actualidad digitales	del 71,1% al 75,9%
Escuchar o descargar música online	del 62,5% al 68,2%
Contenidos educativos	del 24,1% al 35,1%
Subida de contenido propio para compartirlo en la red	de 31,3% al 37,9%
Películas o videos bajo demanda	Actualmente 55,1%
Televisión online, directo o en diferido	Actualmente 46,7%

Nota. Adaptado de ONTSI, 2021, p. 12.

También resulta interesante analizar la evolución de los usos de internet en el país por porcentaje de individuos. Teniendo a la mensajería instantánea, el uso de videollamadas y la lectura de noticias de actualidad como los principales usos.

Figura 52

Evolución de los principales usos de Internet relacionados con el consumo de contenidos digitales en España (% de individuos) (2020)



Nota. Adaptado de ONTSI, 2021, p. 21.

También es importante relacionar estas estadísticas con el fomento de la creación artística en Europa, especialmente en materia de diversidad y cultura. A nivel empresarial los contenidos digitales tienen un mercado en expansión. Tan solo en 2019 las empresas de este sector alcanzaron los 14.550 millones de euros en sus actividades digitales, lo que supone un 9,1% más a la del año 2018.

Subsectores

Es importante destacar cómo ha sido la transformación y digitalización de los sectores de las ICC. Para empezar, la implementación de los procesos digitales ha sido muy variable dependiendo de las industrias, mientras las artes escénicas, los museos y los restaurantes son menos vulnerables al impacto de internet (DiMaggio, 2014) por su atractivo físico. Otras

industrias como la del libro y el mundo editorial se consideran primeros sectores digitalizados (OEI, 2014), incluso antes que la evolución tecnológica de la música o los medios de comunicación.

En el ámbito de las artes plásticas, la digitalización del sector ha buscado “fortalecer la función social de los equipamientos culturales y artísticos” (Fundación Alternativas, 2021, p. 127), especialmente respecto a museos y otras actividades expositivas y la vinculación con sus audiencias. Para que, como se ha dicho anteriormente, el usuario y espectador pueda tener una mayor accesibilidad a la creación artística y la labor de difusión que al mismo tiempo es “inherente a todo el sector” esta capacidad divulgativa.

Este sector también engloba a la multiplicidad de colecciones patrimoniales existentes en el país, donde las condiciones documentales necesitan “un control de calidad en la digitalización de bienes culturales”. De hecho, actualmente ya existen directrices para proyectos de digitalización de colecciones y fondos de dominio público:

La digitalización no preserva el objeto, sino los atributos que describen a este y a su contenido (forma, color, textura, lectura icónica o formal, etc.); si estos atributos no son transferidos en su totalidad, o con propiedad, estamos ante una recopilación de información insuficiente o falseada de nuestro objeto. (AMETIC & ENEM, 2019)

Con ello se busca considerar que “digitalizar no es copiar artefactos, sino buscar su representación digital”. La mayoría de literatura sobre la digitalización documental y cultural en España maneja muchos debates sobre estas posibles pérdidas a nivel de producto cultural; sin embargo, la saturación de los archivos y la limitada creación de empleo en documentación evidencian la necesidad de hacer estos productos culturales más accesibles al público.

En el sector de las artes escénicas, la digitalización ha sido ampliamente discutida. “La experiencia de la danza o el teatro no se puede traducir a bits” como menciona el informe de AMETIC & ENEM (2019) y en diferentes iniciativas, tales como festivales, encuentros y representaciones en España, se ha tomado a la tecnología como “hacia las audiencias jóvenes, en principio menos predispuestas a este tipo de espectáculos”. Sin embargo, algunos autores apuntan a que esta sinergia es posible mientras se desarrollen “estrategias de marketing y comunicación capaces de conectar con una nueva generación que se acerca a la cultura desde las redes sociales, la Realidad Virtual o la gamificación” (p. 10).

En el sector editorial, la revolución de la digitalización mediante el *e-book* fue uno de los primeros temores de las editoriales españolas y toda la red en desarrollo en Latinoamérica. Las proyecciones a futuro mencionan que habrá cambios “en cuanto a su soporte, sus modelos de negocio, y sus procedimientos” y se pone como ejemplo el desarrollo innovador en materia de autoedición, venta de licencias a bibliotecas, venta fragmentada, así como la complementariedad con el *crowdfunding* y el *big data* (AMETIC & ENEM, 2019).

En el ámbito de la imagen y fotografía, ha tenido un gran desarrollo especialmente en el sector privado gracias a la ampliación de la oferta de sus servicios. Además, se han incorporado nuevos modelos de negocio con “franquicias o especializándose en *e-commerce* 24 horas 7 días” (AMETIC & ENEM, 2019). Destacan las empresas como Workcenter, Wio y Kodak y Sony.

En el ámbito de la moda, las grandes empresas ya han comenzado sus procesos de digitalización gracias a la “automatización de procesos, la integración de la inteligencia artificial o la incorporación de elementos que ponen al cliente en el centro de la cadena de valor”

(AMETIC & ENEM, 2019). El foco de las nuevas industrias de moda se centra en entender el comportamiento de los consumidores y los procesos de compra. De hecho, en estas industrias hay una alta integración de tecnologías emergentes, donde ya pueden verse aplicaciones de *e-commerce*, *apps*, la omnicanalidad, realidad virtual, *big data*, tiendas inteligentes o *chatbots*. Sin embargo, pese a la innovación en el sector “solo el 52% de las empresas españolas de moda están preparadas para comercializar sus productos a través de redes sociales” en contraste con el 93% de compañías que han invertido en el área digital o en nuevas tecnologías.

El sector del videojuego, ampliamente conocido por sus esfuerzos en innovación digital, es una de las industrias que se ha apoyado en gran medida por el Gobierno de España. De hecho, este sector se incluyó como “palanca de crecimiento económico y cultural” (AMETIC & ENEM, 2019) dentro de la estrategia España Puede. Esto también originó la creación de ayudas con cifras que alcanzaban el millón de euros. En esta estrategia se busca:

Posicionar a España como centro de referencia para la producción audiovisual y el sector de videojuegos, mediante la atracción de inversiones y talento, la simplificación de requisitos y el impulso del ecosistema de empresas y profesionales en el ámbito de la producción en español y en otras lenguas”. (Rodríguez Canfranc et al., 2021, p. 55)

El videojuego y toda la creación multimedia está siendo promovido para expandir mercados y también para generar motivos de desarrollo en la empresa privada. En general, el país y su infraestructura pública es consciente de la necesidad de los subsectores culturales de fomentar los procesos de digitalización. El avance es desigual según el dominio cultural, pero se destaca que en la mayoría hay motivos para considerar aún más las herramientas en términos de innovación.

El impacto del Covid – 19

La repercusión que tuvo la pandemia por el Covid-19 en el sector cultural español fue indecente y grave. Javier Celaya, reconocido autor de la materia en el país, hace un recuento del impacto:

La pandemia nos sorprendió a todos con el pie cambiado, tanto a nivel personal como profesional, sanitario y político. Quien diga que estaba preparado para esto no está siendo objetivo (...) El sector cultural ha salido mejor parado de lo que sospechaba” el sector cultural ha asumido que lo digital está aquí para quedarse, y es algo positivo. Antes siempre se destacaba lo negativo: la piratería, la distracción de la lectura... Ahora por fin se ha reconocido su valor para, por ejemplo, ampliar mercados y tener una mejor relación con las audiencias”. (en Fernando Díaz de Quijano, 2021)

Sin embargo, la mayoría de las instituciones que reflexionaron sobre el tempo reconocían el impulso que se dio a la digitalización del sector:

El cierre al público de teatros, cines, museos y otros centros hirió de gravedad a un sector cultural que nunca había gozado de muy buena salud. Pero también sirvió para apreciar la importancia social y económica de la cultura. Las plataformas audiovisuales reforzaron su oferta de contenidos para llenar el tiempo libre del confinamiento y las salas se esforzaron por adaptarse —y a veces reinventarse— desde la imaginación y la innovación. (Portella et al., 2020, p. 155)

Las principales consecuencias de estos efectos tuvieron que ver con las restricciones a las concentraciones de personas, por lo que los espectáculos y actividades presenciales fueron drásticamente canceladas “por el temor a los contagios masivos” y esto obligó a diferentes

entidades e iniciativas “adaptarse a los escenarios digitales para poder seguir en activo” (Portella et al., 2020, p. 187). A nivel de subsectores y dominios culturales, el impacto del Covid-19 fue diferente según la actividad económica.

En el sector de la música y en todas las actividades escénicas, debido a las medidas de limitación de aforo, las salas y escenarios de música en vivo no pudieron cubrir gastos y se suspendió la actividad, ocasionando una pérdida de hasta el 29% de ingresos en 2020 (Portella et al., 2020, p. 167). Sin embargo, proliferaron los escenarios inmersivos de 360º, el *streaming* de conciertos y la solidaridad de los artistas al hacer sus propias demostraciones en directo desde sus hogares (p. 168).

En la industria editorial y las librerías, hubo un gran achaque con la distribución de libros locales porque se considera un sector que no se ha recuperado de la anterior crisis económica y que sufre la dura competencia del gigante Amazon” (Portella et al., 2020, p. 169). El temor de no volver a abrir las librerías fue latente, sin embargo, aparecieron nuevas formas de consumo, como el caso Cervantes&Cia que ofrecieron un método de pre compra a sus clientes durante el confinamiento. “El fomento de la compra de proximidad en muchos barrios también ha beneficiado de manera particular a estos establecimientos” (Portella et al., 2020) ejemplo de ello es la conversión del sitio web todostuslibros.com que de ser un buscador bibliográfico se convirtió en una plataforma de comercio electrónico. También hubo otros indicadores favorables para el sector del libro, pues se considera que la lectura alcanzó grandes datos históricos con un 57% de lectores semanales en el país, según el barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros En España 2020.

La industria del cine también estuvo afectada sustancialmente por el cierre de aforos. En 2020 tuvo 169,7 millones de euros de recaudación “un 74% menos que en 2019” (Portella et al.,

2020, p. 184). Así mismo, el consumo de televisión digital por suscripción se incrementó, especialmente el de creación nacional. Un ejemplo de ello fue Movistar+ que cerró el año 2020 con cerca de 4 millones de abonados, el cual es “la mitad del mercado en España”. Otros casos similares ocurrieron con la plataforma española de cine Filmin, sin tomar en cuenta la hiperdemanda que alcanzaron otros servicios de *streaming* como Netflix, Amazon Prime y Disney+. La Fundación Cotec considera que esto se debió, en parte, a las mejoras tecnológicas que introdujeron las plataformas inmediatamente y lograron ampliar su oferta e innovar en formatos.

Por otra parte, respecto al empleo y emprendimiento cultural, hubo también impactos negativos en España. El Componente 24: Revalorización de la industria cultural menciona cómo fue esta dimensión:

En el cuarto trimestre de 2020 el empleo cultural se situó en 652 mil personas, cifra que representa un descenso interanual respecto al mismo trimestre del año anterior del 8,6% y que, en conjunto, si se comparan los datos obtenidos en el 2020 respecto al mismo periodo del año anterior, supone un descenso interanual del 5,9% (Gobierno de España, 2021)

También se tomó en cuenta el descenso en el turismo nacional e internacional, que supuso un decrecimiento en los índices de consumo cultural en todo el país. Sin embargo, tomando en cuenta las dificultades del sector de las ICC, organismos como la OEI defienden que gracias a la digitalización de los servicios culturales los efectos negativos fueron disminuidos y justamente por ello “la posibilidad de emigrar a estos medios debe ser vista cuidadosamente” (OEI, 2021b). Se debe tomar en cuenta que los grandes cambios sobrevenidos por la pandemia del Covid-19 ya no son de carácter temporal, sino que serán definitivamente

adoptadas por una población que contempla el confinamiento como amenaza del futuro (OEI, 2021a, p. 200).

Retos

Aunque se han visto previamente los desafíos que implica la transformación digital de la cultura, hay algunas particularidades del contexto español que serán importantes de comentar.

Figura 53

Principales retos de la transformación digital de las ICC en España



Se encuentran desafíos en las capacidades digitales de los profesionales españoles en todas las industrias, y esto demanda obligatoriamente una mejora en la formación y en los programas de estudio con el objetivo de mejorar correctamente los datos para llevar a cabo la transformación digital (AMETIC & ENEM, 2019, p. 11).

Los desafíos económicos más relevantes son aquellos que tienen que ver con la creación de modelos de transición digital “adecuados para las particularidades de la cultura” (p. 14). Lo cual, para los emprendedores es difícil de considerar debido a la “asimetría y desequilibrio en la comunicación del ecosistema financiero” (p. 14); esto genera dificultad en las entidades financieras para valorar activos intangibles culturales y permea en la concienciación de los ciudadanos sobre el valor de la propiedad intelectual.

Estos últimos desafíos generan otros, de índole emprendedora, donde se considera que España no tiene un tejido empresarial consolidado en cultura. A nivel privado se reconoce que la iniciativa es muy baja y muy poco participativa con otros agentes, ya que dependen en su mayoría por la demanda cultural del sector público (Ajuntament de Barcelona, 2013, p. 13) la cual era muy fluctuante y variada. Después de la pandemia por el Covid-19, se hicieron latentes las dificultades del emprendedurismo en la cultura. Ballesteros (2021) menciona al respecto de los trabajadores y los autónomos del sector:

Su fragilidad ha quedado demostrada por los efectos devastadores del parón de la actividad. Ahora, y sin apenas tiempo para recuperarse, las empresas y los trabajadores de la cultura deberán afrontar uno de los mayores retos transicionales, digitalizarse para adaptarse al nuevo contexto económico y social que se dibuja en el horizonte cercano.

Después, los desafíos en cuanto a infraestructura inhiben la capacidad de las ICC para interactuar con otros sectores que están más digitalizados (AMETIC & ENEM, 2019). El desafío es cuánta inversión se puede destinar para que la infraestructura tenga un nivel deseado para la colaboración con otras industrias.

La generación de nuevas brechas en la sociedad es otro de los desafíos más preocupantes en España, pues se teme que las grandes instituciones culturales” generen su transformación, pero el resto del sector cultural no. Especialmente si se toma en cuenta que, en España, el sector está formado en un 93,4% por autónomos y empresas de 1 a 5 trabajadores, según datos del Ministerio de Cultura: “no es lo mismo contar con grandes presupuestos y patrocinios que sacar adelante un pequeño proyecto en solitario” menciona Díaz de Quijano (2021).

Por último, y complementando lo anterior, el desafío que se presenta tiene que ver con las

desigualdades que pueda generarse en la sociedad al respecto del consumo cultural digital. El *Informe sobre el Estado de la Cultura en España 2021* ya apuntaba que:

Se observa la mayor proporción de excluidos y con bajo consumo cultural digital entre las mujeres, los nacidos en España y, de manera muy especial, entre los que viven en hogares con menos de 900 euros de ingresos netos mensuales. (Fundación Alternativas, 2021, p. 198)

Los retos de la digitalización del sector cultural están estrechamente relacionados con la promoción pública pero también con el nivel de “sociedad digital” que se tiene en el país. Si los ciudadanos y las entidades, tanto públicas como privadas, no incentivan la transformación digital desde un cambio de paradigma y las funcionalidades del día a día, la cultura, un sector ya precario, no tiene oportunidad de competir con la evolución de otras industrias que se muestran más urgentes o en necesidad de soluciones inmediatas y de gran inversión.

Oportunidades

“La transformación digital es el único camino posible para dar respuesta a las exigencias de democratización de la información y el arte, los nuevos perfiles de los visitantes y la actual situación de pandemia” menciona It User (2020) para resumir el gran potencial de la digitalización en la cultura en el país. En el caso de territorio español, se destaca que el sector tiene una gran fuerza en internet (AMETIC & ENEM, 2019, p. 11) y que las iniciativas de la Unión Europea, sobre todo a raíz de la pandemia por el Covid-19, han orientado los esfuerzos en cultural al respecto de la digitalización y la sostenibilidad (Ballesteros, 2021). A raíz de la literatura documental se identifican las siguientes oportunidades:

Figura 54

Principales oportunidades de la transformación digital de las ICC en España



Las entidades AMETIC & ENEM (2019) reconocen que la principal gran oportunidad está en la gestión e derechos digitales, de propiedad intelectual e incluso todas las actividades relacionadas con la SGAE gracias al avance de las tecnologías de ciberseguridad e incluso del *blockchain*, para “distribuir la información de forma segura y autorizada” (p. 11). La misma asociación también promueve las nuevas oportunidades en materia de metodologías BIM (*Build Information Modelling*), y más en el ámbito de la arquitectura, donde las tecnologías de Realidad Extendida (XR) están dando soluciones a retos espaciales en construcción, experiencias de usuario a nivel espacio, inmersión e incluso el diálogo con las nuevas generaciones.

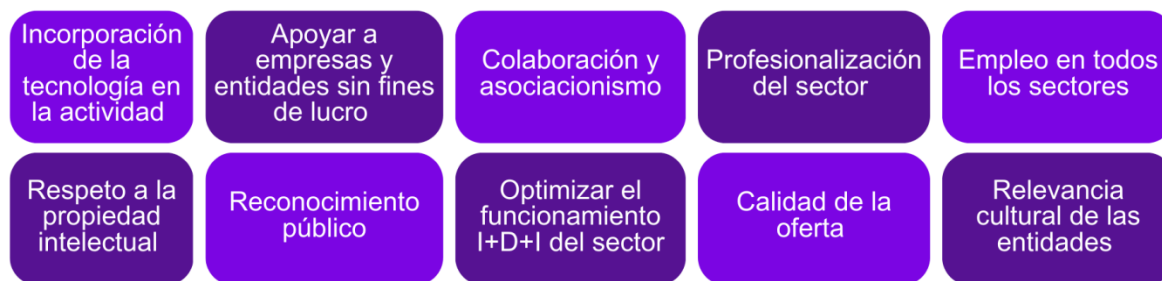
Por otra parte, esta incursión digital también permite fenómenos de globalización, que al tiempo está generando “los primeros pasos hacia un movimiento asociativo internacional” (Ajuntament de Barcelona, 2013, p. 14) para la divulgación de buenas prácticas en la gestión de la cultura mediante el establecimiento de plataformas o foros permanentes.

De igual manera, el último punto hace referencia al fomento de la multidisciplinariedad entre las propias industrias internas de la cultura y la creatividad. Para el Informe sobre el Estado de la Cultura en España 2021, la digitalización es entendida como “un activo cada vez más importante con el que generar lazos de colaboración y llegar a los públicos/ usuarios” (Fundación Alternativas, 2021, p. 157).

Algunas medidas para encaminar estas oportunidades se encuentran en las sugeridas por el Plan de Fomento de las ICC (Dirección General de Industrias Culturales y del Libro, 2018) respecto a la digitalización editorial; las cuales son coherentes con las aplicables a cualquier subsector; consisten en las siguientes:

Figura 55

Medidas de mejora según el Plan de Fomento de las ICC



Nota. Adaptado de Dirección General de Industrias Culturales y del Libro, 2018, p. 25.

A grandes rasgos, las medidas que se proponen para el sector en España implican incorporar tecnologías emergentes en la actividad de las entidades culturales teniendo como impacto los efectos transversales de la creatividad e innovación cultural en la economía. De igual manera, el apoyo al segundo y tercer sector es una de las principales medidas, más aún que el enfoque tradicional hacia lo público, con el objetivo de superar “los umbrales mínimos de eficiencia y/o rentabilidad que les permita competir en un mercado global”. Todo ello mediante la generación de alianzas y creación de redes, la mejora de la formación empresarial para la profesionalización y la consolidación de empleo en todos los sectores y dominios culturales.

Por otra parte, también se debe “incrementar la participación social y el reconocimiento público del sector” que a su vez otorgará más respecto a los derechos de autores frente a la ciudadanía. Hay un punto muy relevante que consiste en hacer estudios de investigación en la cultura para la “puesta en marcha de iniciativas que mejoren la cadena de valor”. Para tener como consecuencia el enriquecimiento de la calidad de la oferta, los servicios y productos y aumentar la “relevancia cultural” de las entidades (Dirección General de Industrias Culturales y del Libro, 2018).

En España, el potencial de la digitalización se enfoca en los creadores y en el desarrollo de las PYMES “las PYMES juegan un papel esencial como canteras de innovación” y también en la potencialidad del “boca a boca” gracias al etiquetado, la información compartida y recomendación de los usuarios (Fundación Alternativas, 2021, p. 148 - 150). Además, existe una visión positiva en cuanto a los artistas nacionales y su capacidad de innovación, especialmente porque las herramientas digitales permiten generar todo el ciclo cultural.

Fomento

Aunque los planes de fomento a la transformación digital en España están destinados a un sector empresarial general, hay programas específicos para las Industrias Culturales y Creativas y su digitalización. El Plan de Fomento de las ICC 2018, uno de los ejes rectores de la materia en el país dedica un gran apartado para hablar de la modernización de las industrias, especialmente para encaminar a España hacia una “cultura digital” que permita apostar por “la sostenibilidad de las ICC y la formación de sus gestores a la vez que se impulsa una mayor sensibilización respecto del valor de la cultura que permita la creación de nuevos públicos” (Dirección General de Industrias Culturales y del Libro, 2018). Dentro de las medidas que se proponen están las siguientes:

1. Fomento de la innovación y el emprendimiento
2. Desarrollo tecnológico y digital
3. Desarrollo del mercado y la internacionalización
4. Necesidad de una formación multidisciplinar y empresarial de profesionales
5. Provisión de fondos y la ayuda a la captación de inversión
6. Creación de un marco que favorezca la apreciación de la propiedad intelectual.

Así mismo, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia dedica el Componente 24 a la “Revalorización de la industria cultural” también recuerda la necesidad de la transformación digital y la digitalización “de cara a su revalorización y sostenibilidad futura” (Gobierno de España, 2021). Este componente pone el foco en la comunicación y la accesibilidad como formas de aumentar el impacto social y económico de toda actividad cultural. Dentro de la enumeración de las reformas e inversiones está el rubro de “digitalización e impulso de los grandes servicios culturales” el cual tiene una financiación de 73.060.000 € que representa el 22,48% sobre el total de los fondos del Plan; por otra parte, en el rubro de “refuerzo de la competitividad de las industrias culturales” se cuenta con un coste 110.875.000€. En el componente se contemplan dos inversiones: “C24.I1 Refuerzo de la competitividad de las industrias culturales” y “C24.I3 Digitalización e impulso de los grandes servicios culturales” (Gobierno de España, 2021). Además, uno de los grandes objetivos es asegurar incentivar estos procesos en grandes instituciones que son un referente para la cultura nacional:

La transformación y sostenibilidad de los grandes servicios culturales que prestan instituciones de relevancia estratégica, polos de innovación y captación de talento como son el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Contemporáneo Reina Sofía o la Biblioteca Nacional. (Gobierno de España, 2021)

En el mismo documento se da un especial peso a la “transición digital”, donde la contribución en el Componente 24 se eleva al 29,5%. Se persiguen dos objetivos en este rubro: “la transformación digital y la dotación de herramientas que sustituyan los actuales procesos, en la propia gestión, en ventas, en visitas, en archivos documentales” (Gobierno de España, 2021), entre otras tácticas presentadas.

Iniciativas

Este apartado se dedica a destacar algunas iniciativas importantes de transformación digital dentro de las ICC. Una aproximación de las propuestas culturales en formato digital más destacadas en el país se encuentra en el Observatorio de la Cultura, desarrollado por Fundación Contemporánea, que cada año lanza el informe *Lo mejor de la cultura*. A nivel digital, resalta la plataforma Filmin, el Museo del Prado y la Fundación Telefónica que lideran la lista del informe durante el año 2021 y 2022. Se destaca el ascenso porcentual de Fundación La Caixa en el ranking 10 y la persistencia del Teatro Real, la Fundación Juan March y el Museo Nacional de Arte Reina Sofía. Se considera interesante que el formato podcast tiene varias menciones genéricas, esté liderando el ranking como un mero formato y no representando a una institución. A continuación, se presentan dos figuras que resumen las mejores iniciativas de cultura digital en el país, solo se han tomado los diez primeros lugares de los dos informes.

Tabla 23

Lo mejor de la cultura digital 2021

Puesto	Iniciativa	2021	2020	
1	Filmin	22,4%	11,8%	2
2	Museo del Prado (Visitas virtuales, redes sociales)	14,8%	19,8%	1
3	Fundación Telefónica	12,8%	3,4%	15

4	Teatro Real (My Opera Player)	11,7%	9,9%	3
5	Fundación Juan Marcha (Canal March)	10,2%	6,8%	7
6	Círculo de Bellas Artes (Diálogos para una innovación crítica)	7,1%	5,7%	10
7	Caixa Forum	6,6%	4,9%	11
8	Archivo de Creadores	6,1%		
9	Podcast (Menciones genéricas al formato)	5,6%		
10	MNCARS. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	5,1%	6,8%	7
10	INAEM (Teatroteca)	5,1%	4,2%	12
10	Sónar + D	5,1%	3,4%	15
10	NotodoFilmFest	5,1%	2,7%	22

Nota. Adaptado de Fundación Contemporánea, 2021.

Tabla 24

Lo mejor de la cultura digital 2022

Puesto	Iniciativa	2022
1	Filmin	28,5%
2	Museo del Prado (Visitas virtuales, tik tok, instagram)	20,7%
3	Fundación Telefónica (Cultura en Digital)	16,7%
4	Fundación "La Caixa" (CaixaForum+, Symphony)	13,0%
5	Teatro Real (My Opera Player)	10,6%
5	Sónar 22	10,6%
7	Fundación Juan Marcha (Canal March)	9,3%
7	Podcast (Menciones genéricas al formato)	9,3%
7	Matadero Madrid (El Jardín de las Delicias, Klimt, Tutankamon)	9,3%

Nota. Adaptado de Fundación Contemporánea, 2022.

A nivel internacional, España está relacionada con diferentes iniciativas que promueven la digitalización de diversos sectores culturales, es el caso de Enumerate, el grupo de trabajo creado por la Unión Europea para “elaborar una base fiable de datos estadísticos sobre digitalización, preservación digital y acceso en línea al patrimonio cultural en Europa” (Acción Cultural Española, 2022, p. 87) o la Red de Organizaciones de Museos Europeos (NEMO) que también persigue esos objetivos. Incluso el Servicio Comunitario de Información sobre Investigación y Desarrollo de la Unión Europea (CORDIS) que financia proyectos para la integración de tecnologías en las ICC.

Capítulo 6: la transformación digital en las empresas de gestión cultural

Este capítulo engloba el análisis de transformación digital en las empresas de gestión cultural mediante los dos instrumentos de recolección de datos. El objetivo de este análisis es comprender el nivel de transformación de las empresas, los desafíos a los que se enfrentan internamente y las oportunidades de mejora y crecimiento en el ámbito.

En primer lugar, se ofrece una introducción hacia la transformación digital en entidades culturales, independientemente de su ámbito privado o público. Posteriormente, se analizan las entrevistas a profundidad (Anexo 10), que ayudarán a respaldar los objetivos específicos de esta investigación gracias a las figuras de autoridad que conforman la muestra de especialistas. Por último, se analizan los resultados de la encuesta, los cuales sirven como información cuantitativa del estado de las propias empresas.

Estado de la transformación digital en entidades culturales

La adopción de tecnologías emergentes y herramientas digitales suele ser, a nivel de cualquier sector e industria, una decisión estratégica. Para autores como De Gregorio Prieto (2003) esta decisión no es una prioridad para las organizaciones culturales, sin embargo, se conjuga con las necesidades de los artistas de utilizar tecnología para actividades concretas del quehacer artístico, como es el caso de las artes escénicas o la edición multimedia:

En la mayor parte de organizaciones culturales, la tecnología –entendida en un sentido amplio como la base de conocimientos que se requieren– es sofisticada y, en ocasiones, exclusiva. Por el contrario, los instrumentos con los que la organización opera suelen ser sencillos y de uso corriente. Debido a ello, frecuentemente, la

formación del profesional y el artista es un proceso complejo tendente al dominio de unas técnicas y al desarrollo de sus habilidades. Esta formación es garantía del desarrollo adecuado de las actividades.

Sobre esto, el autor hace referencia a la venta de entradas de un espectáculo o su iluminación como herramientas tecnológicas necesarias. En el caso de la creación artística “la profesionalidad no sólo exige poseer unos conocimientos, sino también dominar los instrumentos necesarios” (De Gregorio Prieto, 2003) esto pasa con las industrias audiovisuales o en las dedicadas a la edición. El autor también identifica dos tipos de estructuras comunes en la estructura de las organizaciones culturales: por un lado, está la estructura tecnológica, que define el conjunto de conocimientos e instrumentos que utiliza la organización, y por otro lado está la estructura organizativa que responde a las necesidades del sistema de gestión estratégica, donde se utilizan modelos del tipo funcional, matricial y por proyectos.

Para Bernárdez López (2003) en el caso de las entidades de gestión cultural, existe una enorme diferencia en el uso de tecnologías entre los diferentes ámbitos considerados culturales y hace hincapié en las características diferenciadas entre el sector artístico o la industria del ocio y el entretenimiento. Esto se debe a que el ciclo cultural de cada una de las actividades culturales presenta orígenes y naturalezas diferentes. En algunos casos se priorizan los procesos de elaboración artesanales como en la escultura o las artes escénicas y en otros, se apoyan de herramientas industriales, como es el caso del cine, la música o la edición. Sin embargo, pese a estas distinciones, cada una de las actividades culturales presenta una revolución en sus modelos de comercialización: “en el mismo sector conviven actividades casi artesanales con negocios basados en las más modernas tecnologías” (, p. 6). Pero el impacto y la afectación de la tecnología y la digitalización dependen, en su mayoría, del tamaño de la organización cultural y su capacidad de generación de recursos.

Surge la pregunta por otros instrumentos y reportes que hablan de la percepción de la digitalización en el sector cultural y más aún, a qué tipo de organismos se le ha preguntado esta percepción y la implementación de una transformación digital. El *Informe sobre tecnología y cultura* (OEI, 2022), es una gran aproximación actual de la relación entre el avance tecnológico y las organizaciones culturales en Iberoamérica tanto de carácter público como privado. Se realizó una encuesta a 200 personas trabajadoras del sector cultural y entrevistas a profesionales especialistas. Las tecnologías que contempla el estudio son Realidad extendida, Inteligencia Artificial, Gamificación, *Blockchain*, NFT y Metaverso. Este estudio funcionó fungió como referencia primordial para la presente tesis.

En primer lugar, la percepción que tienen los profesionales de la cultura al respecto de la “transformación digital de la cultura” en su mayoría coincide con cuatro variables:

- digitalizar los procesos de consumo cultural y comunicación,
- generar estrategias de marketing de los productos, contenidos o experiencias digitales,
- comercialización y venta *online* de entradas, accesos o productos culturales,
- y todo con los objetivos complementarios de garantizar un acceso globalizado a la oferta cultural, procesos educativos, artísticos y el respaldo digital del patrimonio cultural.

Así mismo, los profesionales consideran que el fomento de procesos de digitalización en la cultura permite mejorar el acceso a la misma, ampliar las herramientas de trabajo para procesos creativos, internacionalizar instituciones y su programación, ahorrar costes y generar acciones de sostenibilidad.

De igual manera, se considera que la transformación digital debe favorecer necesidades más específicas como valores de inclusión, generación de espacios para gestores culturales, innovación en medios del proceso creativo y productos, aumento de la productividad en la cadena laboral del sector cultural. De las instituciones identificadas en el estudio, casi un 64% de las mismas cuentan actualmente con una estrategia de transformación digital, y mayoritariamente son organizaciones con 15 a 50 empleados.

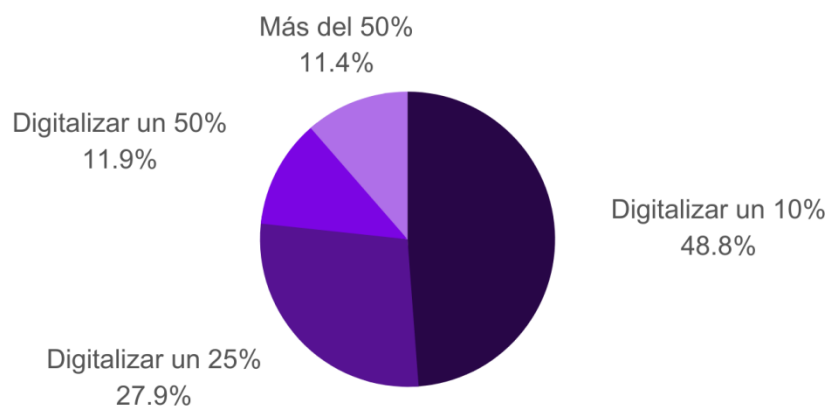
Además, solo un 40.2% de instituciones culturales confirma que existe cultura digital. Para el resto de las empresas del estudio, un 38,8% menciona la existencia de cierta cultura, pero apenas se aplica y para un 4.9% no existe ningún tipo de cultura digital. El estudio apunta que las organizaciones pequeñas con un limitado número de trabajadores la cultura digital es muy baja. Sin embargo, en las organizaciones de 15 hasta 50 empleados, existe un incremento de hasta el 60% de cultura digital. Además, hay bastante transversalidad en las áreas donde impacta de la estrategia de transformación digital, es la parte de comunicación la segunda área de interés en materia de digitalización, mientras que poco más de un 20% destina su presupuesto de digitalización a tareas más específicas como administración, comercialización, gestión de RRHH y áreas técnicas y 11% se concentra en la producción.

Las organizaciones del estudio son optimistas, pues casi un 51% consideran que su estrategia de digitalización podría estar finalizada en un rango de 1 a 3 años, mientras que para el 22.5% de las entidades podrían tardar entre 3 a 5 años, y solo el 13.45% de ellas podrían tardar entre 5 a 10 años. Esto parece similar en todas las instituciones, independientemente al número de empleados de cada institución. Sin embargo, aunque la motivación existe, esto no se ve reflejado en los recursos destinados. En cuanto al porcentaje presupuestario destinado a la digitalización, la mitad de las entidades culturales, el 48.8% del estudio, destinan un 10% del presupuesto general a la digitalización. Las empresas que destinan más presupuesto a la

digitalización (50% o más) son las de 15-50 empleados. Las que menos destinan son las que tienen un máximo de 15 empleados. El siguiente gráfico refleja de manera global de las entidades del estudio:

Figura 56

Porcentaje del presupuesto destinado a la digitalización en entidades culturales



Nota. Adaptado de OEI, 2022.

Lo que se suele esperar de la inversión digital es lograr una mayor visibilidad, la mejora en los procesos de gestión, el aumento de ingresos y la reducción de costes (OEI, 2022, p. 51). Para las entidades que ya han comenzado procesos de digitalización, el impacto es muy concreto y visible. Los resultados que estas organizaciones aprecian son los siguientes:

- 63.4% mejora de la visibilidad y notoriedad
- 21% internalización de su institución y programación
- 8.5% reducir sus costes operativos
- 7% mejorar su estrategia de comercialización

La capacitación en transformación digital es considerada uno de los puntos más importantes

dentro de las organizaciones. Es contrastante que mientras el 38% de las organizaciones no realizan capacitación alguna y un 18% sí realizan estas acciones, del total de las instituciones encuestadas, un 29.06% cuenta con trabajadores expertos en transformación digital. Además, 12.2% afirma capacitarse en áreas específicas de la digitalización, como el manejo de redes sociales, *e-commerce*, *big data* y procesos de creación, entre otros. Se nota una diferencia entre las organizaciones pequeñas, donde hay menor volumen, y las grandes, donde aumenta.

Por otra parte, las herramientas digitales más utilizadas son sitio web, redes sociales, blog y foros. Hay un porcentaje de entidades que utilizan mayoritariamente herramientas de trabajo colaborativo y un 14,6% en analítica de datos y seguimiento de gestión y aplicaciones móviles (p. 55). Los principales dispositivos que se utilizan son ordenadores o/ y portátiles (46,3%), *smartphones* (30.5%) y *tablets* (17.1%). En cuanto a tecnologías integradas, la ciberseguridad y el *blockchain* son las más presentes, así como metodologías adoptadas como el teletrabajo, donde un 68.27% ya implementa este proceso. Un 27.59%, de las organizaciones del estudio cuenta con una estrategia de seguridad digital, la cual incrementa en organizaciones con mayor número de empleados.

El estudio también recogió una serie de retos y desafíos a los que se enfrentan las entidades en Iberoamérica. Al preguntar por la percepción de los principales obstáculos, la mitad de las entidades respondieron que el principal motivo es la falta de presupuesto (52,4%), que sus empleados no tienen capacidades digitales (13%), que falta seguridad en sus servicios (12%) e incluso un 10% mencionó que los tomadores de decisiones no tienen la visión necesaria para implementar procesos de transformación digital. Además, también se consideró la brecha digital y el tiempo de inversión limitado. De esta manera, la falta de recursos para la transición digital y la carencia de estrategias nacionales en favor del desarrollo digital en cultura. Esto ocasiona un gran obstáculo al respeto del vínculo con el público y la inversión destinada a la

infraestructura. El estudio es contundente cuando afirma que “no hay estrategias digitales” (p. 73) pues se utilizan herramientas digitales sin criterio, enfoque o evaluación.

Sin embargo, el estudio también enumera las innumerables ventajas que ofrece una transición digital:

Mediante la tecnología las organizaciones culturales pueden gestionar mejor sus fondos, hacer accesible su programación más allá de su espacio físico pudiendo llegar a cualquier rincón del planeta, así como ofrecer experiencias híbridas en las que muchas de las barreras para gente con habilidades diferentes se disuelven. Asimismo, la tecnología permite lograr una ventaja competitiva, ser más eficientes, optimizar los recursos y mejorar enormemente la experiencia del usuario, *off* y *online*. (p. 61)

De hecho, la conclusión del estudio afirma que la digitalización “ha favorecido a las organizaciones que habían desarrollado la estrategia digital” (p. 73) y ha ocasionado que los costes sean mucho más bajos y que el modelo híbrido funcione óptimamente para entidades que ya han iniciado este camino. El estudio propone el concepto de “resiliencia digital” para incentivar esta transición, especialmente a partir de la pandemia por el Covid-19. El mejor aprovechamiento de oportunidades se logrará cuando existan ajustes de índole legislativo, innovación con la interdisciplinariedad de las artes y la tecnología e incluso la generación de una infraestructura estatal, regional y local que permita mantener la oferta digital (p. 72).

Resultados de las entrevistas a profundidad

Para esta investigación era necesario generar un contraste entre la literatura documental revisada y situar el contexto del territorio de estudio, en este caso España, y la manifestación de los procesos digitales en la cultura. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad que persiguen diferentes objetivos específicos:

- Concretar una definición de empresa dedicada a la gestión cultural, así como su actividad.
- Conocer la relación entre la actividad cultural y la digitalización, tecnología y transformación digital en la actualidad.
- Conocer los procesos y generalidades de la transformación digital en las empresas dedicadas a la actividad cultural.
- Conocer la percepción de mejora al implementar herramientas digitales en este tipo de empresas.

Se realizaron 17 entrevistas en profundidad (Anexo 10) con profesionales del ámbito de la cultura, la digitalización y el emprendimiento. A partir de éstas, surgieron una serie de temas comunes a los cuestionamientos planteados, los cuales se dividen en diferentes apartados que se desglosan a continuación del análisis de la muestra.

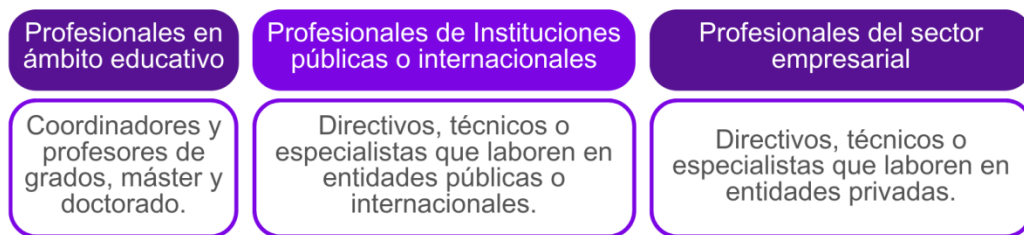
Análisis de la muestra

Para conseguir estos objetivos, se buscó entrevistar a tres perfiles específicos: 1) especialistas en gestión cultural, 2) especialistas en digitalización en el sector cultural y 3) socios fundadores

o directores de empresas de gestión cultural. La identificación de esta muestra de profesionales se encontró en tres ámbitos diferenciados:

Figura 57

Muestra de profesionales y sus ámbitos de trabajo



Por otra parte, en la siguiente tabla se muestra relación de los perfiles entrevistados y los objetivos:

Tabla 25

Número de perfiles entrevistados y su relación con los objetivos específicos

Objetivo	Perfil entrevistado	Número de perfiles entrevistados
Conocer la definición de la empresa dedicada a la gestión cultural así como su actividad.	Especialistas en gestión cultural	7
Conocer la relación entre la actividad cultural y la digitalización, tecnología y Transformación digital en la actualidad.	Especialistas en digitalización en el sector cultural	6
Conocer los procesos y generalidades de la	Socios fundadores o	4

transformación digital en las empresas
dedicadas a la actividad cultural.

directores de
empresas de gestión
cultural

Conocer la percepción de mejora al
implementar herramientas digitales en este tipo
de empresas.

Las entrevistas se desarrollaron en modalidad *online* mediante plataformas de videollamada (Google Meet y Zoom). La duración de las entrevistas a profundidad tuvo una duración en promedio de 30 - 60 minutos. El desglose de los perfiles entrevistados, su nombre y cargo profesional actual se pueden encontrar en el Anexo 10.

Aterrizaje de la gestión de la cultura y su impacto

Todos los especialistas tomaron una gran iniciativa en concretar el concepto de “gestión cultural” y su quehacer actual. En primer lugar, se resalta el hecho del ámbito cultural como una esfera específica del ser humano y que va más allá de una denominación económica, pues es una actividad que es propia de la sociedad:

La cultura es mucho más que un mercado. (...) Una empresa cultural gestiona un tipo de cultura, pero hay mucha cultura que no se gestiona desde el mundo empresarial, que simplemente sucede, que simplemente está. (entrevista Roberto Gómez de la Iglesia)

Estas características hacen que la definición del sector como actividad económica se vea en conflicto, ya que el sector “implica identidad, sentido crítico, valor, valoración. Unas cosas que escapan a una definición económica” (Lluís Anyó). Dentro de este ámbito, se reconoce una multiplicidad de subsectores y disciplinas que muchas veces se consideran inabarcables. Lo

cual hace recordar la definición problemática del propio concepto de cultura: “la diversidad de actividades que puede hacer la empresa de gestión cultural son muchísimas. Tan amplio como puede ser la definición de lo que es cultura” (Vicent Giménez).

También se habló de la importancia de definir la gestión cultural como una disciplina que va “más allá de la intermediación” y que permite dotar “de más significado a los entornos artísticos y culturales en relación con sus públicos” (entrevista Roberto Gómez de la Iglesia).

En el contexto de España, la gestión cultural se ha transformado a lo largo del tiempo. Los testimonios reconocen que los gestores culturales activos en España, y que han logrado un significativo emprendimiento, vienen de una tradición de gestores que pensaban la cultura desde lo social. Así lo menciona Belén Gil cuando recuerda trabajar con Alphonse Martinell, en la Agencia Española de Cooperación Internacional: “yo no veía, no entendía cómo podía llamarse gestión cultural lo que hacía Alphonse y lo que hacía yo también”, haciendo referencia a las actividades más orientadas a la animación sociocultural de Martinell en contraste con el inicio de un emprendimiento, como la empresa Una mas una, de la que Belén es socia fundadora.

Estado de la transformación digital de la cultura en España

La mayoría de los especialistas consideraron que el estado de la transformación de la cultura en España está en vías de desarrollo y con serias dificultades. Nuria Lloret atribuye esta dificultad al hecho de que el sector empresarial español está compuesto, en su mayoría, de pequeñas empresas, donde “no se pueden hacer grandes inversiones para transformar, para innovar, para digitalizar”. Además, también menciona que existe una gran disparidad entre los propios sectores y disciplinas culturales, lo cual afecta directamente a la competitividad de

estas entidades. También se habló de la distinción con la industria del entretenimiento y la del sector cultural menos profesionalizado, donde la brecha digital es grande (entrevista José Francisco Parra). Siguiendo esta idea, Vicent Giménez Chornet considera que se debe demostrar que la sociedad está digitalizada, y con ello se presupone un gran desafío para el sector cultural de sumarse a este estado. Para el caso concreto del contexto español, Javier Celaya apunta:

Vamos lentos. Perdimos mucho tiempo en el debate de si lo digital era parte del entorno cultural, si nosotros deberíamos de salvaguardar la cultura en sus formatos analógicos, en la manera de hacer la gestión cultural de toda la vida.

A esto, el entrevistado complementó que se le suma el miedo y la reticencia a involucrar al sector en las nuevas formas de usar la tecnología digital: “cuando deberíamos estar pensando de qué manera esto nos puede ayudar a crear la cultura, difundirla mejor, llevarla a diferentes mercados y a diferentes audiencias, exportar la cultura española” (Javier Celaya).

Juan Zafra se suma a esta idea de una manera más general, apuntando que el estado actual de la transformación digital de toda la cultura implica una revolución: “nos encontramos en la necesidad de abordar un cambio cultural”. Esto afecta principalmente a la manera de concebir las propias Industrias Culturales y Creativas:

El desarrollo tecnocientífico nos pone ante el reto de evolucionar como humanos. Para evolucionar como humanos lo primero que tenemos que entender es el momento que estamos viviendo y el impacto de ese progreso tecnológico y científico. Y ese aprendizaje ya supone un cambio civilizatorio y, por tanto, una nueva cultura. (Juan Zafra)

Este cambio de paradigma es lo que está causando la mayor parte de la conmoción en el sector. A su vez, acontecimientos como la pandemia por el Covid-19 han acelerado en gran medida esta nueva forma de relación. Como bien apunta Marjorie Netange, donde destaca el aceleramiento de muchas iniciativas culturales en el país, especialmente aquellas que ofrecen nuevas experiencias al público.

Por último, se destaca la opinión de Javier Celaya, quien confirma un avance en la cultura y su transformación digital, aunque al mismo tiempo, advierte sobre la necesidad de mejorar el ritmo y colocar la innovación como prioridad.

Definición de la empresa “de gestión cultural”

Con el objetivo de terminar de dar forma a esta definición, se le preguntó a los especialistas por las características de una entidad de este tipo. A continuación, un resumen de las principales definiciones.

Tabla 26

Definición de las empresas de gestión cultural por los especialistas

Especialista	Definición
Roberto Gómez de la Iglesia	Una empresa que gestiona productos, procesos, servicios, experiencias culturales. (...) y genera formatos, genera expresiones en sí mismas, genera procedimientos, genera procesos que dotan de nuevo significado a las partes.
Gemma Carbó	Cualquier iniciativa organizada, sea de una forma o bajo un régimen jurídico empresarial o bajo un régimen jurídico, digamos, de tercer sector, fundación, asociación, cooperativa. Que puede tener una finalidad de lucro una finalidad de reinversión social, pero que está organizada con un propósito de eficiencia y de eficacia en la gestión de

cualquier propuesta cultural.

Cualquier organización jurídica con una voluntad explícita de eficacia y de eficiencia en la gestión de los recursos y que puede tener ánimo de lucro o no, pero que en cualquier caso trabaja en este espacio de mediación o de interlocución entre la cultura y los públicos o la ciudadanía.

Clara Colinas Es aquella que bebe, que conforma, que vertebrada en su día a día todas y cada una de sus actividades y acciones a partir de la cultura. Parte de la cultura para volver a ella, porque todos somos conscientes de lo que la cultura representa y lo que la cultura genera y simboliza, pero después tenemos que valorar lo que la cultura necesita y ahí es donde entran las empresas culturales, porque no podemos poner la responsabilidad en las instituciones públicas.

Nicolás Barbieri Es una organización que de manera profesional o profesionalizada se dedica a una producción, gestión, diseño, incluso previo a la producción, análisis o evaluación de las actividades culturales y de los proyectos que tienen que ver con nuestra vida cultural, (...) relacionan o desarrollan su actividad con productos, servicios o bienes en toda una cadena amplia que tienen que ver con la cultura.

Belén Gil Una empresa de gestión cultural es aquella que facilita por los medios y por las tareas que sean que una acción cultural, una actividad cultural se realice de las mejores maneras posibles y en todos los estratos, hacia el público, hacia el artista, hacia los patrocinadores, hacia el cliente.

De tal manera, se puede concretar que una empresa de gestión cultural en la actualidad del contexto español es una organización jurídica profesional que ofrece productos, procesos, servicios y experiencias en función de valores culturales, los cuales tienen como objetivo: 1) el acercamiento y al satisfacción de sus audiencias, 2) es consciente del valor social de la cultura, 3) por lo anterior, fomenta la protección del capital intangible de la cultura, y 5) genera un beneficio tangible que permita su actividad económica.

Los especialistas remarcaron que los productos y servicios culturales no son diferentes a los de otras industrias, pues consiste en colocarlos en un mercado mediante una intermediación en la propia cadena de valor. Esto se debe a lo que menciona Nicolás Barbieri:

Cualquier organización que se dedique a lo cultural automáticamente pasa a ser considerada una organización de interés social (...) tiene mucho más que ver con nuestra vida compartida, colectiva, porque ciertamente los bienes y servicios culturales tienen una sensibilidad particular.

Por lo tanto, los objetivos que debería perseguir una empresa incluyen una serie de valores culturales y simbólicos, como los siguientes:

Tabla 27

Objetivos de una empresa de gestión cultural según los especialistas

Entrevistado	Objetivos a perseguir
Germán Ortega	Saber transmitir los valores culturales a las audiencias (...) Es saber difundir lo que están transmitiendo las obras.
Roberto Gómez de la Iglesia	Gestionar marcos de relación entre personas con personas, personas con expresiones, expresiones con expresiones.
Gemma Carbó	Generar valores en torno al cooperativismo, sostenibilidad, con el territorio, con la justicia social, con lo social, compromiso social.
Lluís Anyó	Levantar un proyecto en el ámbito de la cultura.
Ángel Mestres	Tener esa capacidad de poder llevar la creación hasta el público

Por otro lado, Ángel Mestres ofrece un objetivo con el que se autodefine su propia labor como emprendedor en la gestión cultural: “un gestor cultural es alguien que lo que hace es minimizar la incertidumbre entre la necesidad y la situación”.

Así mismo, también se considera que este tipo de entidades son empresas de “multiservicio” (entrevista Roberto Gómez de la Iglesia) y que han permitido consolidar la función de los técnicos y gestores *freelance* (entrevista Clara Colinas). También Clara Colinas menciona que “cada vez más está a la orden del día la empresa creada única y exclusivamente para gestionar proyectos” mediante un trabajo “a la carta”. Sin embargo, también hay complicaciones al ofrecer varios servicios, que es el hecho de que la oferta se abre tanto que se llega a la ambigüedad.

Al hacerle esta misma pregunta a los emprendedores, se encuentran perspectivas que giran en torno a la practicidad. Belén Gil menciona que esta practicidad ha permitido que las entidades se coloquen en el mapa y que sean fácilmente ubicados por los clientes: “ahora decir que haces gestión cultural es lo más entendible para gente del sector y no solo del sector” que, además, funciona como un “subtítulo básico”.

Sobre la transformación digital de las empresas de gestión cultural

En un primer momento, todas las opiniones de los especialistas coincidieron en lo que resume Gemma Carbó: “la digitalización ya está de cualquier modo muy presente, sea a un nivel muy básico o sea un nivel ya muy profesional en el caso de algunas empresas”. De esta manera, lo “digital” es entendido como una normalidad que obliga a las empresas a ser parte de un sistema. Dentro de los comentarios destacados están: “O estás en internet o no existes” (entrevista Gemma Carbó), “la Digitalización es inevitable” (Lluís Anyó) y “la digitalización en la

economía es una corriente que nos arrastra igual que en todos los órdenes de la vida, a nivel social, económico, de todo” (entrevista José Francisco Parra). Además, Javier Celaya expone esta normalidad a nivel del sector:

La cultura por mucho valor social y público que tenga, al final no deja ser una actividad económica, se debe asumir la digitalización en todo, en procesos, en la manera de comunicar. Porque hoy en día internet es tu puerta de entrada, donde te descubren, dónde te consumen.

Esta normalidad aparece también como analógica al sector porque también ofrece diferencias significativas respecto a la cultura y sus dominios: “el digitalizar también te permite a ti entrar en un mundo que ya existe más allá del tradicional o de las maneras en que históricamente hemos vivido la cultura y la participación cultural” (Nicolás Barbieri).

En un segundo momento, los especialistas insistieron en dos dimensiones al hablar de la transformación digital de una entidad: 1) digitalización interna y 2) el desarrollo de un mercado digital. Para Roberto Gómez de la Iglesia, la primera dimensión es instrumental y consiste en el trabajo cotidiano con dispositivos por la necesidad de digitalización en la administración, en la contabilidad, en el control económico-financiero y en la relación bancaria. La segunda dimensión implica el desarrollo de un mercado digital, donde los negocios tienen “una vocación netamente digital”, se integran tecnologías emergentes y se generan líneas de trabajo digitales. De esta manera, se distingue entre la gestión cotidiana y la creación de productos digitales. Para Vicent Giménez, esta distinción se separa entre la digitalización de la infraestructura para la gestión de la empresa y, por otra parte, la digitalización de la comunicación y divulgación. Para Marjorie Netange, esta segunda dimensión tiene que ver necesariamente con el marketing digital. Para Belén Gil, la parte de abrir el mercado digital depende exclusivamente de la

ejecución de proyectos: “el nivel de digitalización del proyecto depende mucho del cliente”. Ante ello, Ferrán López apunta que la mayoría de los clientes son “muy analógicos” lo cual dificulta y hace menos práctico el pensamiento digital.

La cuestión que aquí se plantea es que la mayoría de las empresas de gestión cultural están en la fase de digitalización interna, muchas veces obligadas por el ritmo de la globalización y la gestión administrativa nacional. Mientras que el paso hacia un mercado digital es la parte complicada porque implica cambiar el modelo de pensamiento y superar las brechas generacionales de la usabilidad digital y tecnológica. Esto representa una especie de ambivalencia: “con todo tipo de empresas de gestión cultural, ya está asumido que lo digital está aquí para quedarse, otra cosa es que lo promuevan” menciona Javier Celaya, quien considera que la mayor parte del sector sigue volcado hacia un modelo de gestión analógica tradicional. Para Belén Gil, el principal obstáculo para ambas transformaciones es la capacidad interna de la entidad: “el problema está en que no tenemos tiempo para digitalizar por nosotros mismos” y ante ello, Nuria Lloret opina que, precisamente por eso se debe apostar por una buena inversión en lo digital.

Y a este respecto, aparece el tema del riesgo. Ferrán López comparte que el riesgo de invertir en una transformación digital puede llegar a ser muy alto:

Hay oportunidades para ver cómo se posiciona en un mundo digital, pero a la vez reconozco las enormes dificultades de hacerlo porque eso es implicarse, reflexionar y no hay mucho tiempo para hacer esto y el tiempo es dinero. Si llegas a reflexionar e ideas un piloto con un altísimo riesgo porque no se ha hecho nunca nada antes, es muy arriesgado, el sector no tiene esa capacidad de inversión. (Ferrán López)

Roberto Gómez de la Iglesia considera que las empresas de gestión cultural tienen mayor nivel digital “que otro tipo de empresas culturales que trabajan en lo patrimonial, o en la artesanía, o en otros ámbitos”.

La mayoría de los autores enlistó una serie de ventajas que procura la transformación digital en las empresas del sector. Como la mejora de la gestión general, como indica Marjorie Netange “optimizar todos los flujos y los procesos”. Por una parte, Gemma Carbó hizo hincapié en la democratización y el fomento de los derechos culturales gracias a la digitalización. Enfatiza: “la única manera de garantizar esta accesibilidad muchas veces pasa por lo digital”, lo cual, a su vez, permite generar una responsabilidad social pues logra la “posibilidad de trabajar la diversidad, accesibilidad, democratización”. Además, las particularidades del sector permiten grandes áreas de oportunidades de crecimiento, como bien menciona José Francisco Parra: “el potencial de beneficio para la acción del gestor cultural es mayor en este sector que en otros comparativamente”.

Se hizo hincapié en que existe una serie de desafíos que tienen estas entidades para su digitalización. En primer lugar, se considera que este tipo de entidades son “muy de trabajo local” y, por lo tanto, tienden a tener niveles de digitalización menores que en mercados globales (entrevista Roberto Gómez de la Iglesia). Otro de estos desafíos es la falta de formación en las personas dedicadas al sector: “tienen una sensibilidad artística muy potente, pero les falta esa formación en gestión empresarial, financiera y fiscal” (Germán Ortega). Para Belén Gil, uno de los retos de los procesos de digitalización tiene que ver con el principio de cercanía: “cualquier tecnología que cortase esa cercanía con el cliente, público, proveedor, por mucho que fuera para eficacia, no sé si me gustaría”.

Para Javier Celaya, uno de los desafíos más importantes viene de adentro del sector y que la cultura corre peligro de quedarse atrás precisamente por esos valores e ideales humanísticos que definen el quehacer del sector:

Desgraciadamente hay todavía esa mentalidad que lo cultural está por encima de todo esto de lo digital y no es así, porque vivimos en una sociedad que la sociedad está asumiendo de una manera muchísimo más natural toda la transformación digital, de la manera que nos comunicamos, de la manera que socializamos. (...) La sociedad va muy por delante de las entidades culturales. Y ahí para mí ese es donde está el peligro, que si las entidades culturales no dan respuesta en el siglo XXI a esas necesidades de contenidos culturales en formato digital se los darán otros. Habrá otras entidades de entretenimiento, de otros actores que no vienen del sector cultural y que les darán esos contenidos que están buscando o esas herramientas que están buscando porque el sector no se está poniendo al día.

Esta obligatoriedad viene también por los altos índices de consumo cultural en el mundo digital. De igual manera, la transformación digital y su potencialidad en las empresas de gestión cultural implican también un camino hacia la innovación de las propias entidades y de todas las ICC. Como menciona Clara Colinas: “las empresas culturales cada vez tienen que tejer nuevos escenarios (...) ir más allá de las redes” y potenciar nuevas formas de ver a estas entidades en activo.

Sobre las herramientas digitales y presupuestos

Respecto a este punto, se tomó en cuenta que una enumeración de las herramientas digitales por aplicar a estas entidades es una tarea inconmensurable, ya que actualmente existe una oferta muy amplia respecto a todas las herramientas que se pueden usar en este tipo de

entidades. Sin embargo, se le pidió a los entrevistados que mencionaran las herramientas más esenciales o estratégicas para lograr un nivel apto de digitalización en las empresas de gestión cultural. En general, la percepción era positiva: “las herramientas generan eficacia, te sistematiza el trabajo, te da una base de datos” como menciona Belén Gil. Para ello, se han concentrado estas respuestas en tres bloques: 1) la presencia web, 2) el análisis de datos y 3) el posicionamiento ante una comunidad digital.

Los entrevistados consideran como punto básico y obligatorio la gestión de la presencia web de una empresa dedicada a la cultura. “Más que herramientas en sí, hablamos quizás de canales, de presencia *online*” menciona José Francisco Parra. Tener un “punto de referencia virtual” según Vicent Giménez. La prioridad de este punto hace que se vaya más allá que la simple gestión de una web o redes sociales, sino que la necesidad de una presencia en internet obliga a los emprendedores a “pensar en digital” (entrevista Roberto Gómez de la Iglesia). Estas deben responder al producto o servicio cultural que se busque comercializar. En el ámbito cultural, por la vinculación con los usuarios, Germán Ortega menciona: “hoy en día es casi más efectivo estar en Instagram que en una web. Según el producto que ofrezcas”. De hecho, en el ámbito de la gestión cultural, Belén Gil considera que “se intenta definir por lo que ha hecho antes, por los proyectos que se enseñan en la web” como un factor más importante que la propia definición.

En segundo lugar, en análisis de datos fue referenciado como una de las herramientas más diferenciadoras y de más valor al momento de emprender estrategias de transformación digital. De hecho, se comentaron preferencias por herramientas globales en la gestión interna. “Ahora es más importante saber de dónde saco los datos y cómo los trabajo” menciona Lluís Anyó. Ante esto, José Francisco Parra considera que la inteligencia de mercado es imprescindible respecto a los *stakeholders*. De igual manera, Marjorie Netange menciona la importancia de

considerar estrategias de “*data-driven*” (impulsado por datos) porque “disponer de los datos de tu audiencia es fundamental”. Además, también hace hincapié en que “sin digitalización no hay métricas” y esto significa menos recursos para que las entidades culturales cumplan con sus objetivos.

En tercer lugar, el posicionamiento ante una comunidad digital es visto como una táctica necesaria para ejercer el valor de una entidad dedicada a la cultura, que es el diálogo con sus audiencias. Para ello, José Francisco Parra insiste en el uso del marketing digital y estrategias de *inbound* frente al marketing tradicional. Que tiene como objetivo “dar valor a ese potencial contacto que luego se puede convertir en cliente”. En general, las herramientas digitales que más se mencionaron en las entrevistas fueron las siguientes:

Figura 58

Herramientas digitales más mencionadas en las entrevistas



María Pilar Biel reconoce que estas herramientas se perfilan en el ámbito de la accesibilidad, con capacidad de alcanzar colectivos con discapacidades diversas: “estás herramientas son un intermediario con el bien y lo que queremos hacer con este bien”. De igual manera, la misma especialista advierte que es importante elegir las herramientas concretas dependiendo de “los fines que se tengan con la actividad en patrimonio” y las fases en el proyecto cultural donde es necesaria.

Por otro lado, Gemma Carbó insiste en que hoy en día existen posibilidades de involucrar

herramientas digitales con tecnologías en abierto, “más comunitarias y más libres de derechos”. Sin embargo, la especialista también reconoce que “nos falta todavía el sector, mucha formación, sobre todo en el uso de internet no comercial”.

De manera global, Vicent Giménez resume el planteamiento de las herramientas digitales que necesita una empresa de gestión cultural:

¿Qué tecnología deben utilizar las industrias de la gestión cultural? Aquellas tecnologías que, previo estudio y análisis de la empresa de gestión cultural, vea que su público objetivo le va a interesar.

Porque, como bien se mencionará más adelante, una de las buenas prácticas para comenzar la transformación digital en las empresas de gestión cultural es la consideración del público objetivo y las audiencias que engloban los servicios y productos culturales de la entidad.

Sobre los presupuestos

Aunado a la exploración de las herramientas, también se preguntó por los presupuestos que deben destinarse a iniciativas de transformación digital. La mayoría de los testimonios hicieron referencia a la precariedad del sector y contestaron que, al tratarse de PYMES o micropymes, los presupuestos en un principio no son muy altos. Se habló de la situación donde la empresa no tiene la iniciativa o la “necesidad digital” y, por lo tanto “tendrá que contar con los mínimos en cuanto a la digitalización” (entrevista Clara Colinas). Esta situación afecta a la innovación dentro de la empresa de gestión cultural. José Francisco Parra recuerda que implementar una estrategia de transformación digital “hay que verlo como una inversión” y que conlleva un

rendimiento que es visible a mediano plazo, pues es “un gasto de transformación, de innovación”. Gemma Carbó resume esta necesidad como una obligación:

Más que un presupuesto específico, lo que hay que entender es que cualquier ámbito de la gestión y en consecuencia de la empresa, hoy pasa por lo digital, con lo cual, del mismo modo que necesitas tener una mesa y un ordenador, necesitas tener una conexión a internet, necesitas tener una página web y necesitas un correo electrónico y necesitas unas redes sociales.

Y ante la inversión necesaria para obtener lo mínimo, las opiniones tienen dos variantes. Mientras que algunos testimonios abogan que la facilidad de las herramientas gratuitas actuales permite más acceso a implementarlas, otros testimonios abogan por inversiones mayores debido a que así es el flujo del mercado tecnológico hoy en día y que, la mayoría de las mismas no serán gratuitas por su demanda. Nuria Lloret reclama la necesidad de establecer inversiones medias y altas, porque hoy en día, las necesidades digitales “deben ser soluciones continuadas en el tiempo, con licencias, costes de desarrollo”, teniendo a la subcontratación como alternativa, ya que este tipo de empresas no tienen un equipo de trabajo con muchos perfiles. A nivel de ventajas, Marjorie Netange destaca que los fondos europeos y las ayudas del gobierno están permitiendo a las empresas comenzar con estas estrategias.

En este punto se habla del proceso de innovación, que según Vicent Giménez es “hacer trabajar a tus empleados para que propongan ideas nuevas que puedan mejorar a la empresa” y lo postula como una necesidad de toda empresa digital cultural. En este sentido, el mismo especialista reconoce que las empresas deben destinar, por lo menos un 25% de su

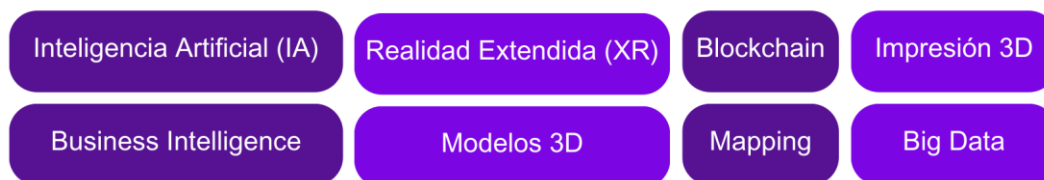
presupuesto para aplicarlo entre la parte de comunicación y algún proceso de innovación. Para Javier Celaya, ese porcentaje debe situarse entre un 50% y un 70% con el motivo de abrir un mercado digital.

Sobre las tecnologías emergentes

La pregunta por la integración de las tecnologías emergentes en empresas de gestión cultural despertó varias vías de interés y reflexiones diversas. Todos los testimonios evidenciaron el cambio de paradigma que se está viviendo en la actualidad con la aparición constante de nuevos dispositivos y herramientas digitales. Las siguientes tecnologías emergentes salieron con insistencia en las conversaciones.

Figura 59

Tecnologías emergentes más mencionadas por los especialistas



Poner los porcentajes

Gemma Carbó apunta a reconocer que hay un acceso complicado a las mismas por desconocimiento y por desinformación. A esta opinión también se suma Ferrán López: “la cultura no es un sector atractivo para invertir en tecnología en él porque no es muy grande, no es un sector muy digitalizado, muy preparado” (entrevista a Ferrán López).

Sin embargo, es verdad que la mayoría de los entrevistados reconocieron un gran potencial en la integración de tecnologías emergentes con las empresas de gestión cultural. “Ya somos más digitales que físicos y el reto está en aprender cómo combinarlo” añade Juan Zafra. El mismo también añade que “el mundo hacia el que vamos es el de mundos virtuales: la desmaterialización de nuestra existencia”, y con ello, la generación de cambios civilizatorios que producen confrontación y riesgo.

Sin embargo, Nuria Lloret explica que, aún con este cambio “una PYME ahora mismo no se puede plantear hacer desarrollos de inteligencia artificial” o de cualquier otra tecnología emergente, porque el ecosistema empresarial todavía no da para ello. “Es algo que tenemos presente, pero que realmente no hemos trabajado con ello” menciona Cristina Labandeira, sumándose a esta reflexión. Pero Nuria Lloret encuentra una veta de oportunidad:

Se puede subcontratar servicios o usar cosas que ya existan. Entonces, ahí el negocio va a estar en el que desarrolle esos servicios. Que puedan ser modulables a precios asequibles para todas las empresas.

El testimonio de Ángel Mestre converge en la misma opinión, e insiste en la utilización de tecnologías ya desarrolladas, que tiene que ver, al mismo tiempo, con la dimensión de la apertura hacia el mercado digital: “nos vemos obligados por la demanda del cliente a decir dos cosas: o a decirle que sí lo podemos hacer a decirle no lo podemos hacer, pero sabemos quién se lo puede hacer”, haciendo referencia a la gran importancia de tener *partners* tecnológicos en el sector de la cultura.

Además de este desafío, también se encuentran considerables barreras, como la de la usabilidad y costo de los dispositivos en Realidad Extendida (entrevista Nuria Lloret). Además

de las iniciativas aceleradas que, en opinión de los especialistas, no terminaron de aterrizar, como los NFT, las criptomonedas y el metaverso. “Tenemos la tecnología, pero la sociedad no está preparada” añade Vicent Giménez respecto a este tema y por ello menciona la importancia de la revisión de públicos.

Dejando de lado estos desafíos, los testimonios concuerdan en que se tiene mucha información disponible y nuevos formatos para entender las formas de relación con los usuarios.

Lo que tenemos actualmente es gestión de información, *big data*. Las empresas de ejecución cultural deberían de utilizar estas tecnologías para gestionar información, estadísticas, y hacer análisis de públicos. (Vicent Giménez)

Y esta gestión de muchos datos e información permite dar resultados y complementarlo con lo transmedia (Juan Zafra) y las posibilidades de generar nuevas audiencias. Ante esto, Ferrán López comenta que “es algo que hay que trabajar sin prisa y sin pausa” mientras que la empresa tenga capacidad “y también nuestro mercado sea capaz de digerir”. Se trata de hacer lo mismo un poco mejor” (Ferrán López) con las tecnologías emergentes.

Por último, se rescata lo que menciona Gemma Carbó sobre la integración de las tecnologías emergentes en este tipo de empresas y la necesidad de sector cultural de empaparse de todos estos avances: “hasta que no domines el marco tecnológico, el marco tecnológico te domina a ti” y es el deber del sector y sus profesionales de llevar a cabo esta transición y liderar este interés: “la cultura debe meterse ahí y garantizar justamente lo que son los principios del ecosistema cultural”. También le sigue Ángel Mestres al decir que la tecnología resulta útil “pero sin perder autonomía”. Es decir, si la cultura no se encuentra en el ritmo de la avanzada tecnológica y digital, no tendrá espacio para defender su actividad económica ni a los

profesionales que acoge.

Buenas prácticas

Esta última pregunta buscaba confirmar si efectivamente las estrategias de transformación digital mejoran las condiciones de una empresa de gestión cultural. Para confirmar este punto se habló de la percepción de mejora de los especialistas. Las respuestas arrojadas situaban esta percepción a un nivel de ejemplos, referencias y experiencias propias dentro del sector cultural. Por ello, para hablar de la percepción de mejora, aparece este apartado para tratar sobre las mejores prácticas para relacionar el quehacer emprendedor en la cultura y la transformación digital del mismo.

Figura 60

Buenas prácticas de la transformación digital en empresas de gestión cultural según especialistas



El foco en lo cultural.

La muestra de especialistas señaló con insistencia que, independientemente de los planes de transformación digital y de las estrategias de innovación relacionadas con la tecnología, lo esencial de una empresa dedicada a la cultura es "tener claro el foco de tu actividad (cultural)" (entrevista Roberto Gómez de la Iglesia). Otros testimonios como María Pilar Biel también consideran que el fin de ese foco cultural está en la presencialidad: "el fin último siempre debería ser que las personas disfrutarán físicamente y emocionalmente de los bienes". De igual

manera, Belén Gil insiste en este planteamiento: “La integración de tecnología siempre va a ser por una necesidad del proyecto, una necesidad en el sentido de que mejora el proyecto. (...) El foco siempre tiene que ser el acto y la expresión y la actividad cultural”.

Cristina Labandeira comentó que incluso por el hecho multidisciplinar de los proyectos gestionados y los clientes ante las soluciones, el foco en la cultura consiste en que: “hacemos proyectos donde el valor cultural esté siempre presente, independientemente de si es una actividad cultural o no” (Cristina Labandeira). Con ello se evidencia que, al final, el foco en la cultura y los valores que defiende, son el activo central de una empresa que se diferencia de otros sectores tal vez transversales, como la comunicación, la consultoría u otras disciplinas más alejadas de lo cultural en el centro.

La necesidad del “hecho empresarial”.

En definitiva, uno de los grandes temas por recalcar al hablar de empresas de gestión cultural, fue la gran importancia de pensar en las empresas culturales principalmente como entidad jurídica. La mayoría de los testimonios hicieron referencia a la dificultad del sector cultural por involucrarse como actividad económica emprendedora: “todavía hay grandes sectores de ámbito cultural, subsectores culturales, que sí que tienen forma jurídica empresarial, pero no entienden el hecho empresarial” (entrevista Roberto Gómez de la Iglesia). Para Javier Celaya, este desafío proviene de la tradición del sector por beber de ayudas del Estado: “no es un emprendimiento proactivo, de aventurarte tú con tu tiempo y tu dinero, hacer algo sin esperar al Estado”. Ante esto, el especialista reconoce que una de las principales herramientas a necesitar es la de crear una “cultura de emprendimiento cultural”:

Crear una cultura de emprendimiento cultural verdaderamente privada, de riesgo. Encontrar huecos en el mercado (...) con tus propios medios, con tus

propios tiempos, con tu riesgo. Si el camino, además, te dan ciertas subvenciones o ayudas o créditos, bienvenido sea, pero no hay que esperarlo.

Además, en la mayoría de las entrevistas se recalcó que ese es el principal problema: que la empresa de gestión cultural y en general en las empresas culturales no creen su función emprendedora. De ahí, que los gestores conozcan “todas las áreas funcionales de la organización, la producción, la comercialización” (entrevista José Francisco Parra).

Por otra parte, se destaca que las iniciativas empresariales en cultura deben orientarse a las necesidades del sector y Ángel Mestres apoya esta idea: “no creamos un proyecto y encontramos alguien que nos lo compre, sino que viene alguien con un problema y nosotros le buscamos la solución”. Como menciona Clara Colinas “emprendedor es quien detecta una necesidad” y aunque esto pueda parecer obvio, en la cultura debe ser una percepción mucho más aguda. Como menciona Ferrán López: “no confundir el deseo con la necesidad” y tomar en cuenta que en el sector de la cultura las necesidades van más allá de la subjetividad tan tradicionalmente inherente a las humanidades, su testimonio fue a manera de recomendación a los futuros emprendedores en el sector cultural:

Que tengan un modelo de negocio que responda a una necesidad y no a una vocación o una pasión, que resuelvan algún problema, una necesidad. En el fondo es un modelo de negocios sólido, riguroso, que hayan validado mínimamente. Si solucionas un problema, al final podrás hacer un proyecto sostenible. Los problemas están ahí, no son los que tú quisieras o no son los que solucionan un problema. (Ferrán López)

Se encuentra una invitación a pensar en la necesidad de concebir emprendimiento desde el inicio: “tenemos que cambiar ese chip y asumir que somos una actividad económica como

cualquier otra, y que dentro de esa actividad económica, trasladar esa imagen” (Javier Celaya). Esto implica obtener una motivación puramente empresarial para luego pensar en el atractivo de valor en la cultura.

Digitalización obligatoria y activa.

Todos los testimonios reconocen la obligatoriedad de la digitalización, solo por el hecho de que los entornos públicos y privados del emprendimiento en España utilizan sistemas digitales para diferentes gestiones, como bien menciona Nuria Lloret: “es fundamental la interrelación digital con la administración pública española”. Además, si se toma en cuenta que la mayoría de las empresas son PYMES o micropymes, esta obligatoriedad se convierte en una necesidad, si acaso una urgencia, a nivel de equipo: “cuanto más pequeño es, más digitalizado se tiene que estar. Porque tienes menos recursos humanos que te puedan apoyar a hacer cosas” (entrevista Nuria Lloret). La frase de “si no estás, no existes” se repite en la mayoría de las entrevistas y se da por hecho la normalización anteriormente mencionada.

Sin embargo, Lluís Anyó expresa que esta obligatoriedad también debe ser activa, porque así lo exige el mercado digital. Esta “actividad” debe ser vista como innovación “para llegar y conectar mejor con las audiencias” y “gestionar el valor aportado” menciona José Francisco Parra. Para Ángel Mestres, también se debe de tener en cuenta que esta obligación va de cara a la entidad como empresa y que, por lo tanto, sus inversiones deben responder a esta figura jurídica: “lo que no puede ser es que una empresa utilice la tecnología como si fuera un usuario. Entonces también la mentalidad no crece” y con ello motiva a invertir en herramientas y estrategias de posicionamiento.

Los entrevistados hicieron referencia a la oportunidad de la cultura por ejercer la innovación de una manera auténtica y original, pues la creatividad es parte esencial del sector: “se necesitan iniciativas que estén a la altura de las obras de arte” (entrevista Clara Colinas). Esto también conlleva la colaboración interdisciplinar con otras materias y evitar la gestión en vertical (entrevista María Pilar Biel). Por otro lado, Clara Colinas también aboga por la creación de documentos de buenas prácticas para comenzar a difundir estas estrategias: “quedan muchas cosas por hacer porque algunas cuestiones están en tierra de nadie”.

Una transformación digital crítica.

Los testimonios más especializados en digitalización y tecnología hacen o han hecho hincapié en la reticencia del sector y en la poca cultura de riesgo, en parte propiciada por la precariedad de la profesionalización. Por otra parte, los testimonios provenientes de un ámbito puramente cultural y académico argumentaban esta reticencia y defendían la importancia de colocar los valores culturales en el centro de esta revolución digital y tecnológica. “Son una herramienta, no una finalidad en la gestión del patrimonio” mencionó María Pilar Biel a este respecto. Además, como bien menciona Nicolás Barbieri, eso también responde a un interés de sociedad: “la digitalización es un mundo aparte pero no puede estar desconectado de unos valores que entiendo tienen que ser transversales a cualquier proyecto cultural que se plantee tener una relevancia pública y social”.

En general, los entrevistados fomentan una transformación digital crítica, con reflexión y cuidado con los valores propios del sector cultural. En primer lugar, porque esa crítica permitirá aterrizar las mejores estrategias y generar los mejores resultados para las entidades. “La tecnología nunca ha cambiado las cosas por sí misma. Cuando las ha cambiado ha sido por el uso, no por ella en sí misma” menciona Lluís Anyó. Nicolás Barbieri también advierte sobre los desafíos todavía por superar del entorno digital, los cuales involucran nuevas desigualdades,

distanciamiento, monopolios e incluso riesgos personales. Para el mismo, se debe buscar “negociar nuestra diversidad cultural”. Sobre todo, porque también se reconoce que existen otros desafíos en el sector; en el caso de Germán Ortega, estos problemas vienen de la mano con la profesionalización:

La tecnología ayuda a todo, pero no me parece un factor crítico. Creo que el mercado de la gestión cultural tiene otros problemas más graves, o sea que deberían abordarse antes que la tecnologización del sector. (...) El principal problema que existe en España con esta actividad que no está reconocida. La gente no reconoce la labor de un sector cultural.

Respecto a este tema, también se suma la opinión de Lluís Anyó cuando habla de que la transformación digital en las entidades no resuelve la precariedad:

Ayuda a la eficacia, a la viabilidad [pero] eso no quiere decir que sean menos precarias (...) En la viabilidad es posible, pero desde un punto de vista del mercado laboral, no pasa por ahí. La precariedad es un problema social, político, pero no tecnológico. Pero la solución no es tecnológica. Será si implementamos políticas en esa dirección. Políticas aplicadas a la tecnología puede ayudar a unas mejores condiciones laborales.

A esta opinión se suma con énfasis Ángel Mestres:

La tecnología por sí sola no va a mejorar las condiciones, sino cómo emplees estratégicamente todos esos recursos y más un tema donde el valor simbólico que es todo el de la cultura ya tiene un compromiso social.

Además, los testimonios sacaron a relucir el tema de la especificidad de los sectores y dominios culturales, que también conlleva un ejercicio de reflexión crítica en sí misma. “Depende de cada sector que puede digitalizar y que puede no digitalizar” menciona Nuria Lloret, y con ello advierte que generalizar las estrategias de transformación digital conlleva riesgos, pues cada dominio cultural tiene unas características propias que necesitan ser atendidas.

La sostenibilidad tecnológica.

Aunado a lo anterior respecto a la integración crítica y reflexiva con las herramientas digitales y tecnológicas, aparece el término de “sostenibilidad tecnológica” ofrecido por Germán Ortega, el cual consiste en saber “qué grado de tecnología aplicamos a lo que hacemos y si ese grado es realmente el que necesitamos o estamos aplicando tecnología porque sí”. Este comentario va en el sentido de las inversiones tecnológicas ineficientes, donde el impulso de reintegrar estas herramientas por fuerza resulta poco rentable y eficiente. Ferrán López está de acuerdo con que ahora mismo hay muchas posibilidades de utilizar herramientas digitales que “te sirven para hacer mil cosas y tu cultura necesita cuatro, y de las cuatro que necesitas hay dos que no están pensadas para hacerlas como las hace el sector cultural” y con ello, la poca adaptabilidad de la usabilidad en el sector cultural se convierte en un problema. Varios testimonios reconocen que el llamado *hype* de las tecnologías emergentes, es decir, la situación donde las altas expectativas por una innovación nublan la capacidad reflexiva sobre la misma, ha hecho que varios sectores quieran experimentar sin reflexión. Para ello, el mismo Germán Ortega presenta una solución para acceder esta sostenibilidad tecnológica:

Muchas veces llegamos vendiendo fuegos de artificio que no son necesarios. Tú tienes que ser sensible por dónde va el mercado, por donde va tu cliente, el grado de acceso tecnológico que tiene tu cliente. Hay que ser sensibles a la audiencia. (...) Por lo menos

deben ser conocedores de lo que hay y saber utilizarlo con virtuosismo, aplicar a cada espacio, a cada sitio la tecnología justa, la tecnología que vaya a ser realmente usada por el cliente, por el espectador, por el turista, por quien sea. Que esa tecnología realmente contribuya algo, contribuya a poder entender mejor lo que está pasando ahí.

De igual manera, ese conocimiento del mercado permite encontrar los huecos donde se aplica eficientemente la tecnología, y permite crear, a su vez, nuevas líneas de negocio para las propias empresas.

Ángel Mestre también se suma a esta idea: “es más importante el qué, que el cómo, como un punto de partida. Qué quieres hacer, no cómo lo quieres hacer; a veces vemos una tecnología nueva y es el cómo” y con ello aboga la importancia de volver a pensar en el proyecto mediante los valores culturales asociados. De hecho, este riesgo tiene un desafío que consiste en el binomio entre la incertidumbre y la tecnología. El mismo especialista menciona: “la tecnología te hace tomar siempre las decisiones tarde y mal porque estamos en épocas de alta incertidumbre y donde la tecnología avanza rápido”, es decir el riesgo de la tecnología es “la decisión siempre es tomarla tarde y mal”.

En resumen, la intención de los especialistas se resume a entender que toda intervención digital y tecnológica en la cultura debe tener un proceso propio y que muchas veces, en el propio reconocimiento del sector, mediante un análisis interno y externo, se logra conocer la aplicación práctica, en muchos casos, teniendo como objetivo de aplicación al público y las audiencias, como se desarrolla a continuación.

El objetivo es el público, las audiencias.

Esta última práctica salió con especial interés en todos los testimonios. Una de las explicaciones es que el sector de la cultura es principalmente un sector de manejo de audiencias y consumo, un consumo que es meramente voluntario y filtrado por la afinidad de sus espectadores. Resulta interesante destacar la respuesta de Vicent Giménez al preguntar por el nivel deseado de digitalización:

Depende del público objetivo que tengas. Es decir, si tu público objetivo no está digitalizado, tienes que hacer trabajo analógico tradicional. Y si tu público objetivo está digitalizado, emprende la digitalización. Pero si emprendes la digitalización sin tener en cuenta al público objetivo, vas a fracasar o no vas a tener éxito o vas a estar latente. Lo primero que tienes que hacer es analizar tu público objetivo.

De esta manera, el nivel de transformación digital de una entidad dedicada a la gestión cultural dependerá de su vínculo con sus audiencias. Esto implica también que, en el sector de la cultura, la sociedad en general y las alianzas comerciales se centran en el espectador: “en ese sentido hablamos de usuarios y no tanto de clientes” (entrevista José Francisco Parra), porque, además, ese es el principal objetivo de una entidad empresarial: “debe ser satisfacer las necesidades de su público objetivo” (entrevista José Francisco Parra).

Además, testimonios como el de Gemma Carbó reconoce que esto ha generado que efectivamente las empresas de gestión cultural encuentren su objetivo comercial. “Están trabajando mucho el vínculo entre los públicos y las artes, entre la educación y la cultura, la educación y el patrimonio, el turismo cultural”. Complementando esto, María Pilar Biel destaca los beneficios de la integración digital, pero entiende también un compromiso con las audiencias:

Los canales son buenos, pero también hay que educar a la gente, sobre todo cuando hay opiniones personales y muy cuestionables. Que el público sepa distinguir la opinión de la interpretación. Que no todo es válido. Está el peligro del hilo, interpretación y la banalización del bien.

Mientras que el foco de una entidad de este tipo debe enfocarse en lo cultural, los testimonios también dicen que otro vértice detonador es el cuidado de las audiencias tal vez como la parte que más puede asegurar las buenas condiciones de una entidad cultural y su relación con la innovación.

Resultados de encuesta

La encuesta fue el instrumento de recolección central para conocer el nivel de digitalización de las empresas de gestión cultural. La encuesta se realizó desde octubre de 2022 a marzo de 2023. Un dato interesante es que el cambio de año supuso un punto importante porque muchas empresas contactadas dejaron de existir al terminar el ejercicio de 2022.

La encuesta se colocó en un formulario de Google Forms y tuvo un total de 74 preguntas divididas en los siguientes apartados:

1. Datos Generales (Básicos)
2. Datos Generales (Demográficos)
3. Datos de la Empresa
4. Sobre la percepción de la empresa denominada “de gestión cultural”
5. Sobre Digitalización

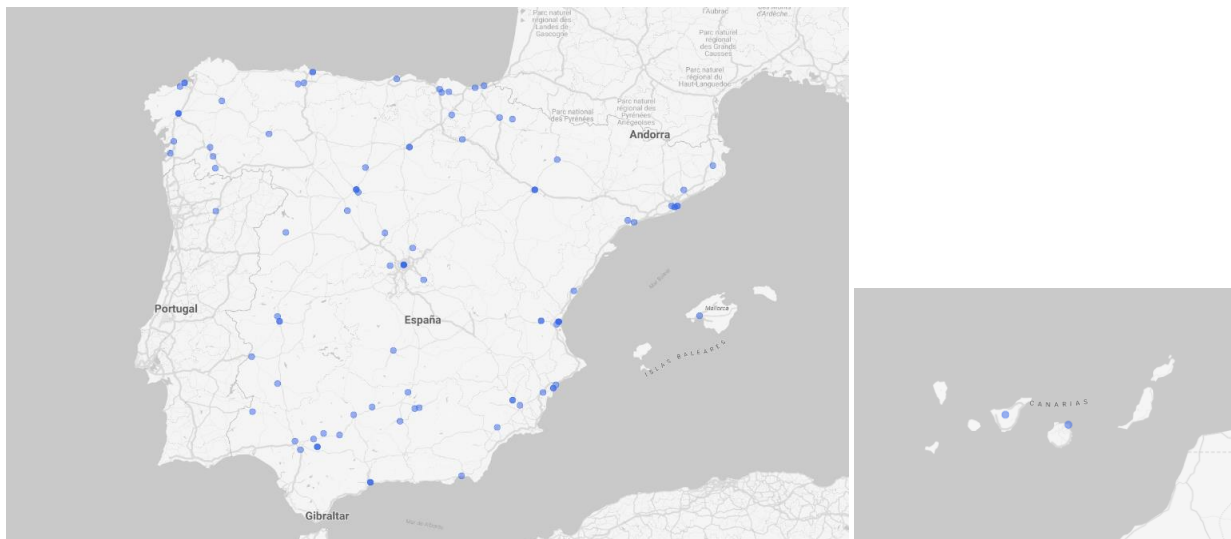
6. Sobre transformación digital
7. Sobre Tecnología
8. Sobre Marketing y Comunicación
9. Percepción ¿La digitalización y transformación digital mejoraría su empresa?

Análisis de la muestra

La encuesta obtuvo 173 respuestas, pero la muestra final utilizada para la encuesta se compuso de 155 testimonios repartidos entre las 17 Comunidades Autónomas. En esta muestra no hubo testimonios provenientes de las 2 ciudades autónomas de España.

Figura 61

Mapa de la muestra de la encuesta



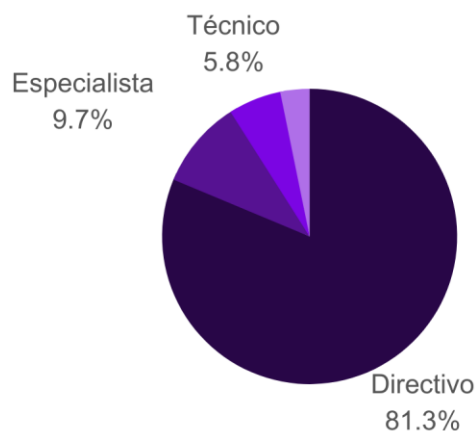
Los datos demográficos muestran que los testimonios eran en un 52.6% del sexo masculino y 47.4% de sexo femenino. El rango de edad más predominante fue de 45-65 años con un 50%,

seguido del rango 35-45 con un 35.7%, el de 25-35 con 12.3% y en una menor medida el rango de 18-25 con un 1.9%.

Las personas que respondieron a la encuesta tienen como característica principal la de ejercer profesionalmente en una empresa de gestión cultural. Un punto a favor fue el alto porcentaje de los testimonios que ocupan un cargo de directivo, representando un 81.2%. El cargo de especialista representó un 9.7%, el de técnico un 5.8%, el de asistente un 3.2%. Otros cargos no asociados a estas categorías se comentan dentro de la muestra, dentro de los cuales se enlistan títulos de responsable, co-responsable, jefe de administración, entre otros.

Figura 62

Principales cargos de la muestra



También fue relevante preguntar sobre el nivel de formación de los testimonios ya que la mayoría de la bibliografía apuntaba que la formación en el ámbito cultural es de suma importancia, y que en muchas ocasiones determina la búsqueda de innovación en el sector. La mayoría de los testimonios, un 90,9%, tiene estudios universitarios de grado y también de posgrado, destacando un alto porcentaje de titulaciones de máster con un 57,1% y doctorado

con un 6,5%. El resto de los testimonios, un 9%, declaró tener como último grado de estudios una formación profesional y la educación secundaria.

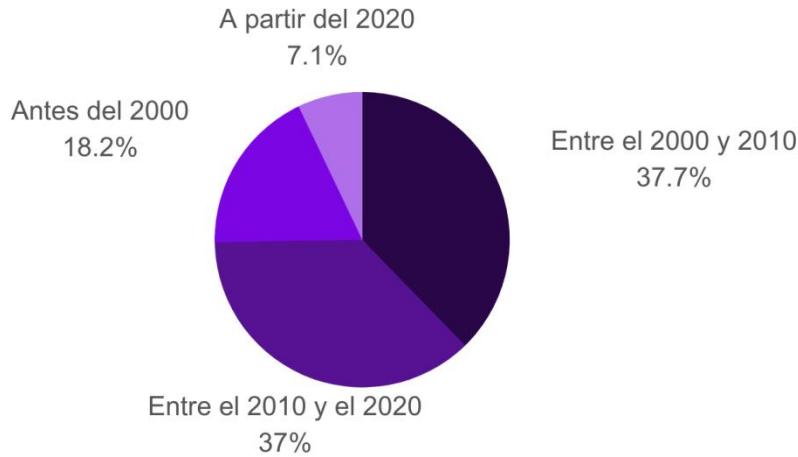
Además, las titulaciones recibidas estaban plenamente relacionadas con actividades relacionadas con el ámbito cultural. La mayoría de los testimonios tiene una titulación en gestión cultural, representando el 35,1% de la muestra. Los otros sectores más repetidos fueron el de Humanidades (15,6%), Bellas Artes (5,8%), Comunicación Audiovisual (4,5%), Periodismo (3,2%), Marketing (3,2%) y Educación (2,6%).

Cada uno de los testimonios representó una empresa de gestión cultural en España, aunque algunas entidades contuvieron dos testimonios. En total, se obtuvo el testimonio de 155 trabajadores que representaron 153 empresas. La mayor parte de los testimonios provinieron de empresas que se encontraban en las provincias de Madrid (15,6%), Valencia (7,8%), Sevilla (7,85), Barcelona (5,8%), A Coruña (5,2%), Zaragoza (4,5%), Valladolid (3,9%) Asturias (3,2%) y Vizcaya (3,2%).

La mayoría de las empresas que configuraron la muestra se constituyeron entre los años del 2000 y el 2010, con un 37,7%. Un 37% comenzaron su actividad entre el 2010 y 2020, un 18,2% comenzaron antes del 2000 y en menor medida, un 7,1% comenzaron recientemente, a partir del 2020.

Figura 63

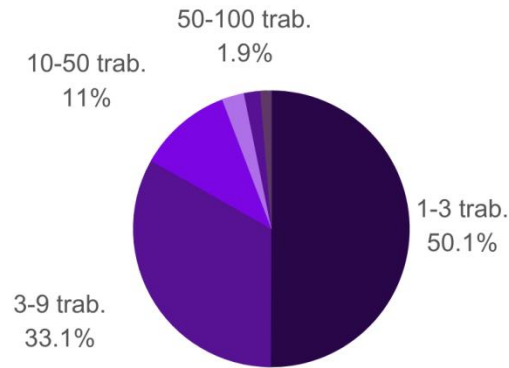
Año de constitución de las empresas en la encuesta



Se destaca que la mayoría de las empresas son micropymes o PYMES en su caso. Un 50% de las empresas tiene de 1-3 empleados, le sigue el 33.1% con 3-9 empleados y un 11% tiene de 10-50. Solo un reducido 1.3% tiene más de 100 y entre 250 trabajadores y un 2.6 % tiene más de 250. En resumen, las empresas de gestión cultural en España que están activas en la actualidad son entidades pequeñas con un número reducido de trabajadores, compuestos en su mayoría por directivos que desarrollan los procesos comerciales completos y que se han formado con estudios universitarios de grado y posgrado en el sector de la cultura, las artes y las humanidades. Es de destacar que los testimonios arrojaron que estas empresas tienen un aproximado de 10 años o más de experiencia, pues muy pocas han empezado actividad a partir del 2020. Se trata de empresas con personal preparado y formado, con una carrera empresarial consolidada en el sector, pero con recursos limitados.

Figura 64

Número de trabajadores de las empresas de la muestra



Sobre la percepción de la empresa denominada “de gestión cultural”

Una de las grandes inquietudes de la presente investigación era aproximarse al objeto de estudio. Como bien se ha mencionado, se ha elegido como objeto a las empresas denominadas “de gestión cultural” y la justificación de esta selección se debió a los siguientes motivos:

- La disciplina de la gestión cultural como actividad que resume efectivamente el quehacer del sector cultural actual.
- La oferta existente de empresas denominadas “de gestión cultural” en el mercado. La evidencia de ello es la presencia digital de las mismas, donde en sus portales de contacto se presentan como tal.
- La gran oferta de estudios universitarios y de formación profesional en gestión cultural en España con orientaciones claramente profesionales, y, por consecuencia, el gran número de profesionales titulados bajo esta modalidad.

Sin embargo, pese a estos argumentos, existió un gran limitante en la búsqueda del objeto, debido a que no existe un reconocimiento oficial de la actividad económica en gestión cultural, como se ha desglosado o se puede observar en el apartado 1.7 Metodología. Por lo tanto, la

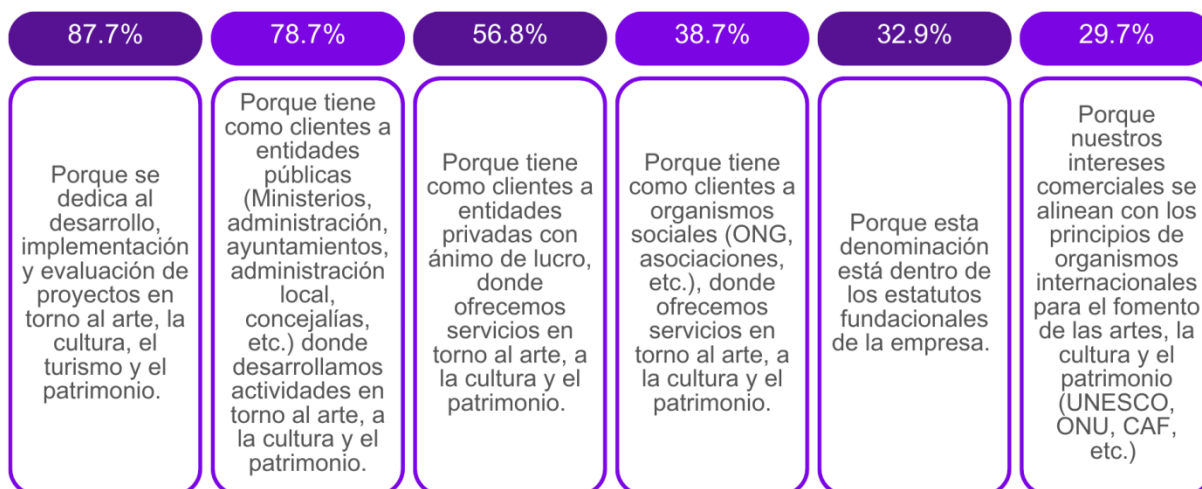
búsqueda de empresas se llevó a cabo mediante un método cualitativo de validación que involucró búsqueda de directorios de empresas, motores de búsqueda, referencias personales, entre otras.

Por ello, en la encuesta principal de esta tesis, la pregunta clave consistió en preguntar a los testimonios si su empresa se consideraba “de gestión cultural”. De tal manera, esta pregunta de auto-percepción ayudó a argumentar que el testimonio era válido para esta investigación. De las 173 respuestas totales, solo 155 respondieron afirmativamente a esta pregunta, acotando la muestra a este número.

Aunado a esta respuesta se ofrecieron una serie de argumentos que permitieran justificar la elección positiva respecto la auto-percepción de una empresa de gestión cultural. Los argumentos más elegidos y el porcentaje de la muestra se pueden apreciar en la siguiente figura.

Figura 65

Argumentos de la muestra para considerarse una empresa de gestión cultural

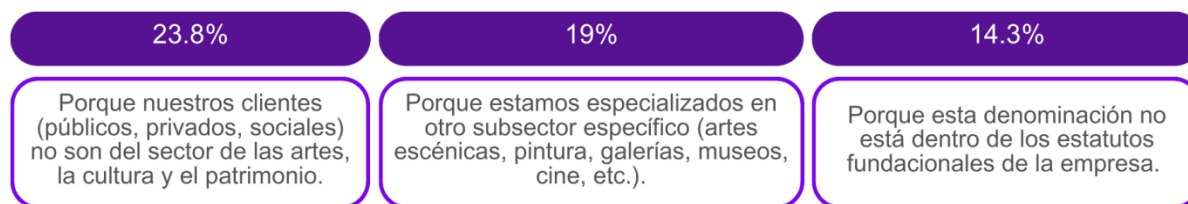


De igual manera, la muestra arrojó otros argumentos a considerar. Un par de testimonios aseguraron que esta percepción de su empresa era positiva por “diseñar proyectos culturales con implicación en la población” o “gestionar innovadores proyectos sobre patrimonio y cultura de ámbito europeo”, incluso se señaló como característica positiva el hecho de que “nuestro concepto de cultura va más allá del arte y la creatividad”. Otros señalaron la importancia del “enfoque” sobre el que giran la mayoría de los proyectos de su empresa, y un testimonio aseguró que su actividad en gestión cultural es básica, aunque se requieran servicios temporales de la disciplina.

Respecto al total de respuestas que indicaron no considerarse una empresa de gestión cultural, el principal de los argumentos fue que no se dedicaban “exclusivamente al desarrollo, implementación y evaluación de proyectos en torno al arte, la cultura y el patrimonio” (66.7%). Los siguientes argumentos tuvieron el siguiente porcentaje de selección:

Figura 66

Argumentos de la muestra para no considerarse una empresa de gestión cultural



Otros argumentos justifican que el ámbito de actuación de la empresa estaba exclusivamente en la mediación cultural, visitas guiadas, servicios externos de marketing y comunicación o la investigación.

Ahora bien, respecto a la pregunta ¿Qué lugar considera que ocupa la gestión cultural?, el 68.8% considera que es el servicio más importante, mientras que un 25,3% lo coloca en segundo lugar, y el 3,2% en un tercer lugar, el restante 2,6% lo considera un servicio no importante. Para ahondar en este tema, se hizo la pregunta por el principal servicio de la empresa. Los servicios principales más comunes son los relacionados a los espectáculos (16,7%), el turismo (10,3%), la comunicación (9%), los eventos (8,35), la divulgación (6,4%) y la arqueología (5,8%).

Algunas respuestas aparecieron estrechamente vinculadas con la gestión cultural y sus actividades más esenciales. Algunas de las respuestas fueron la coordinación, gestión, evaluación y producción de proyectos, servicios y productos culturales. También se hizo hincapié en el acompañamiento y búsqueda de financiación en dichas actividades. Por otra parte, se mencionaron servicios complementarios como la consultoría, la creación artística, diseño, interpretación y el equipamiento de recursos humanos y protocolo. Estos servicios se postulaban con el objetivo de facilitar el acceso al capital cultural, generación de innovación, incrementar y diversificar los públicos. Para algunos testimonios fue importante mencionar su trabajo con la población local y regional y también con la administración pública. Otros servicios principales mencionados tenían un giro plenamente social, como el *coworking* para artistas, estudios y análisis territoriales, producción teatral, animación lectora, consultoría en género y diversidad, intervención social y servicios de participación ciudadana. En cambio, otros testimonios mencionan servicios meramente tecnológicos, como el análisis de datos, digitalización integral 2D, 3D y 4D del patrimonio cultural y formación fotográfica.

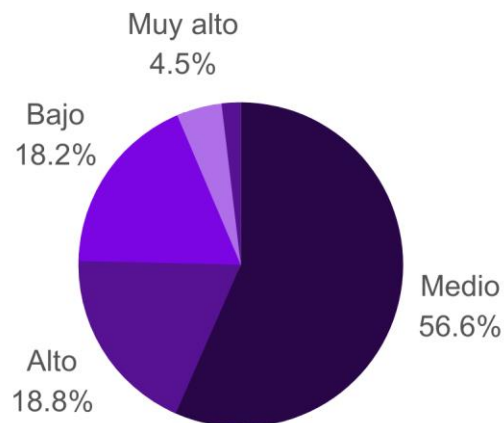
De igual manera, se preguntó por el subsector donde opera la empresa para poder contrastar las respuestas anteriores. Además de ejercer en la gestión cultural, las empresas también operan en la ejecución de eventos culturales (78%), museos (52%), artes escénicas (42,2%),

música (36,4%), asociacionismo cultural (32,4%), editorial y producción de libro, revistas y ferias de libro (24,3%), galerías de artes plásticas y visuales (15%).

La percepción que tienen las empresas de su estabilidad económica es principalmente medio, pues un 56,5% considera que mantiene un punto de equilibrio constante entre los ingresos y egresos. Solo un 18,8% considera que su estabilidad es alta y que la empresa mantiene muy buenos índices. Casi en la misma proporción, un 18,2% considera que su estabilidad es baja, y, por lo tanto, necesitan trabajar mucho para lograr índices financieros suficientes. En un nivel más extremo, un 4,5% considera que su nivel es alto y la rentabilidad de la empresa va en alza, sólo un 1,9% considera que su nivel es muy bajo y, por lo tanto, la empresa corre peligro de cerrar.

Figura 67

Percepción de la estabilidad económica de las empresas de la muestra

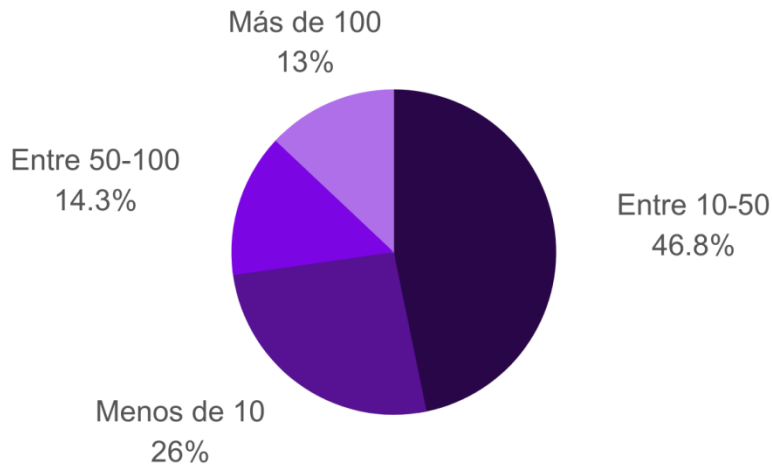


Casi la mitad de las empresas, un 46.8% tienen entre 10 - 50 clientes. Aunque un 25.4% de las respuestas apuntaron tener menos de 10 clientes. Un porcentaje menor con 14.3% declararon

tener un promedio entre 50-100 clientes. Solo hubo un 13% de respuestas que afirmaron tener más de 100 clientes.

Figura 68

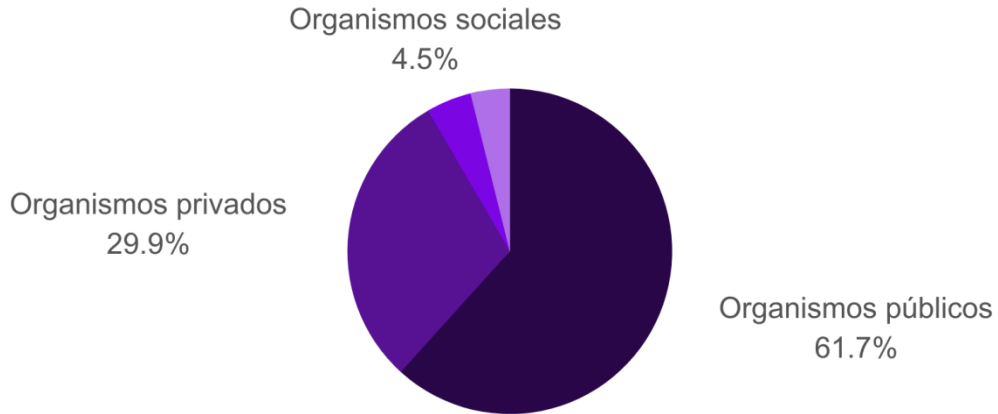
Volumen de clientes de las empresas de la muestra



Los sectores a los que pertenecen estos clientes provienen principalmente de organismos públicos (ministerios, ayuntamientos, diputaciones, etc.) (61,7%). En segundo lugar, los clientes provienen de organismos privados, a los que corresponden otras empresas (29,9%). Con la misma proporción (4.5%) están los organismos sociales (ONG, asociaciones, etc.) y autónomos (3,9%). Además, las empresas confirmaron que los clientes más relevantes son los organismos con un 85% de percepción positiva. En segundo lugar, están los organismos privados con 63.6%, en tercer lugar, organismos sociales con 30.1% y, por último, organismos internacionales con 3.5%.

Figura 69

Tipos de clientes más comunes en las empresas de la muestra

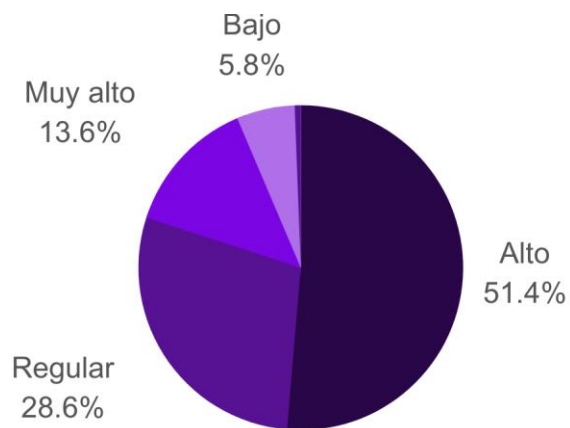


Sobre la digitalización

Como se ha dicho anteriormente, se dio un peso muy importante a la percepción de digitalización que los trabajadores y directivos aprecian de su empresa. La mayoría de los encuestados declaró que el nivel de las empresas es alto (51,3%) y regular (28,6%). Con interés se aprecia que un 13,6% considera que tiene un nivel muy alto, y en mucho menor medida, el nivel bajo (5,8%). Únicamente un 0,6% considera que tiene un nivel muy bajo.

Figura 70

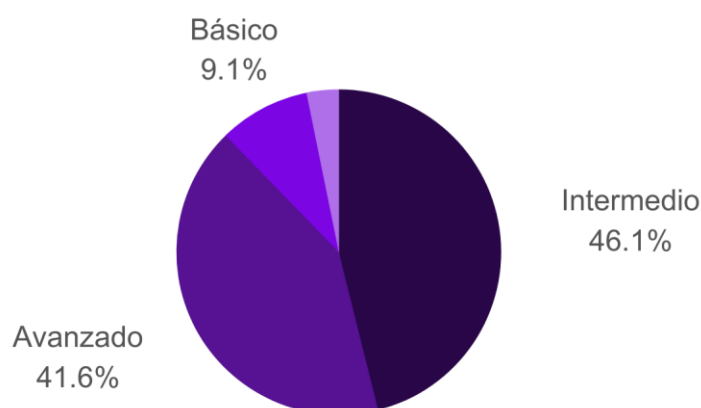
Percepción del nivel de digitalización de las empresas de la muestra



Así mismo, las competencias digitales de los trabajadores se perciben en un nivel intermedio (46,1%), es decir, que poseen capacidades de comunicación y colaboración digital. Con un porcentaje similar, un 41,6% de las empresas consideran que tienen un nivel avanzado, que consiste en tener la capacidad de creación de contenidos digitales. Un 9.1% percibe las competencias con un nivel básico, entendido como el nivel que tiene la capacidad de obtener información. Un 3.2% considera que el nivel es altamente especializado, que consiste en tener conocimientos de mayor complejidad, como la ciberseguridad o la resolución de problemas tecnológicos.

Figura 71

Percepción de las capacidades digitales de los trabajadores de las empresas de la muestra



Las herramientas digitales que más se encuentran dentro de las empresas son: sitio web (96%), redes sociales (90.2%), canal de YouTube (57.8%), bases de datos (49.7%) y *newsletter* (40.5%).

Mediante una escala de valoración, se determinó cuáles eran las herramientas digitales más importantes para las empresas. Se declaró que el sitio web es la herramienta más importante,

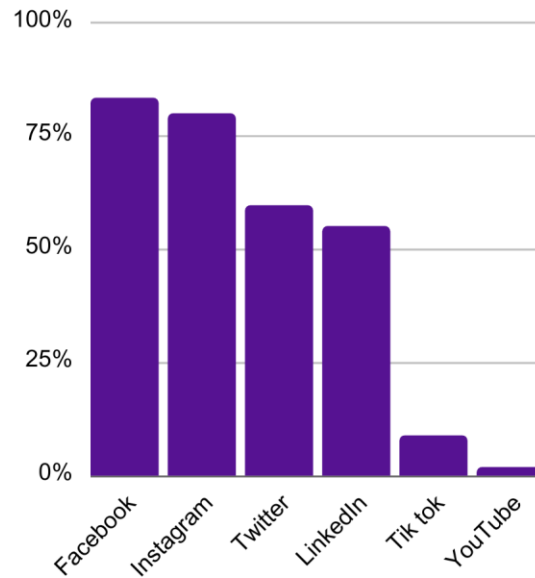
le siguen las redes sociales, posteriormente las bases de datos, después las campañas de *e-mail marketing* y la *newsletter*. Aunque coinciden en el uso e importancia del sitio web, las redes sociales, sus bases de datos y la *newsletter*, no sucede lo mismo con las otras. Las empresas tienen otras herramientas digitales, tales como el Canal de YouTube, pero no le dan importancia. También ocurre de manera alterna: las empresas dan importancia a herramientas como el CRM, pero no muchas de ellas lo poseen.

La mayoría de las empresas tienen una sede física propia (65.3%) y otro gran porcentaje se gestiona mediante teletrabajo (46.8%). Con un menor porcentaje se utilizan sedes *online* (23.7%) y el menor porcentaje es para las sedes físicas de *coworking* (7.5%). De igual manera, un 80.9% de las empresas se encuentra en directorios geográficos como Google Maps y un 17.3% no se encuentra en ninguno. Es interesante la respuesta de otros testimonios donde mencionan que se desconoce la existencia de ello o que no es relevante para la empresa.

Las redes sociales más utilizadas por las empresas son Facebook (83.2%), Instagram (79.8%), Twitter (59.5%), LinkedIn (54.9%), Tik Tok (8.7%) y Youtube (1.7%). También se comentó el uso de Whatsapp, Mastodon, Telegram, Spotify, Twitch, Pinterest, Vimeo, Ivoox, y Vevo. Cabe destacar que varios testimonios tienen más redes sociales, pero no han considerado su importancia para tomarlas como redes sociales activas.

Figura 72

Redes sociales más usadas en las empresas de la muestra



También se preguntó a las empresas qué herramientas deseaban tener en su empresa. Las más solicitadas fueron: podcast (22%), campañas de *e-mail marketing* (13.9%), *newsletter* (10.4%), google ADS y publicidad *online* (10.4%), tienda *online* (8.7%), Apps (8.7%). Casi la mitad de las empresas, un 44.5% declaró no necesitar ninguna.

Sobre la transformación digital

La mayoría de las empresas, un 83.1% declaran no tener un plan de transformación digital, en contraste con el 16.9% que afirma tenerlo.

Al ahondar en esta pregunta, era de interés conocer la fase de implementación de dicho plan. La mayoría de las empresas está reuniendo información al respecto (38,3%), un 5,8% ya ha empezado a implementar un plan y otro 5,8% ya ha implementado más del 50% del plan, de igual manera un 4,5% está redactando un plan. El resto ha afirmado no tener interés por la implementación de un plan de transformación digital (31,8%), y otro porcentaje ha declarado desconocer ese concepto (13,6%).

Las prioridades de las empresas respecto a un plan de transformación digital son experimentar (27.2%), mejorar el marketing (48.6%), mejorar la comercialización y las ventas (46.8%), aumentar la productividad y la eficiencia (57.2%), implementar un modelo de negocio digital (17.95%), implementar inteligencia de datos (19.7%) implementar tecnologías emergentes próximamente o en el futuro (28.9%).

Figura 73

Prioridades del plan de transformación digital en las empresas de la muestra

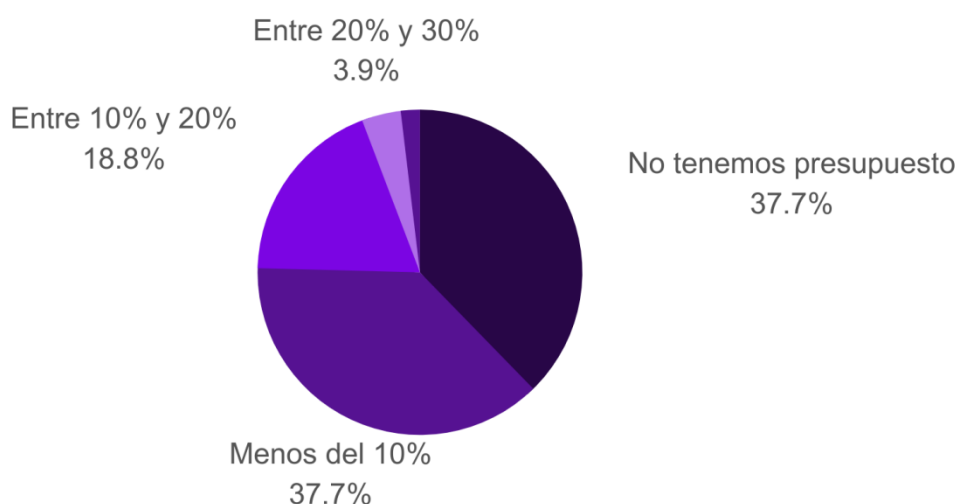


Respecto a la percepción del negocio digital, la mayoría declara tener una idea de negocio digital que no se ha desarrollado (41,6%), y un gran porcentaje (38.3%) no sabe cómo crear un modelo de negocio digital. Es de gran asombro que un (12,3%) afirma tener modelo de negocio digital exitoso en contraste con el (7.8%) de empresas que afirma tenerlo, pero sin haber visto resultados.

En cuanto a la inversión y el capital destinado, la mayoría de las empresas destinan menos del 10% (37,7%) del presupuesto a la digitalización. Con el mismo porcentaje, las empresas declaran no tener presupuesto para digitalización (37,7%). Tan solo el (18,8%) destina entre 10% y 20%; un (3,9%) declara destinar más del 20% y solo un (1,9%) destinar más del 50%.

Figura 74

Porcentaje del presupuesto destinado a la digitalización de las empresas de la muestra



Las características del funcionamiento de las empresas son variables. La mayoría afirma trabajar únicamente con datos básicos de los clientes (tipo de empresa, tamaño, pedidos, pagos...) representando un 46.2% de las organizaciones del estudio. Sin embargo, las funcionalidades y los métodos de operabilidad tienen un peso relativamente equitativo. Un 22% de las empresas fomentan que el cliente participe en el diseño de nuestros servicios y productos. Un 19.1% analiza comportamientos y opiniones para ofrecer experiencias personalizadas. Un 12.7% ofrecen servicios de preventa y postventa, que consisten en actividades de atracción, seguimiento y atención a clientes.

Respecto de las competencias digitales, la mayoría de las empresas, más de la mitad con el (63%) tiene competencias digitales para determinados puestos de trabajo. En segundo lugar, un (14.3%) de las entidades tienen un plan de desarrollo de competencias digitales para todos los empleados. Por último, un (11.6%) considera que las competencias digitales son prioridad en la empresa, sobre todo en materia de captación de talento, mentalidad e innovación. Por último, un 11% refiere las competencias digitales exclusivas del departamento TIC.

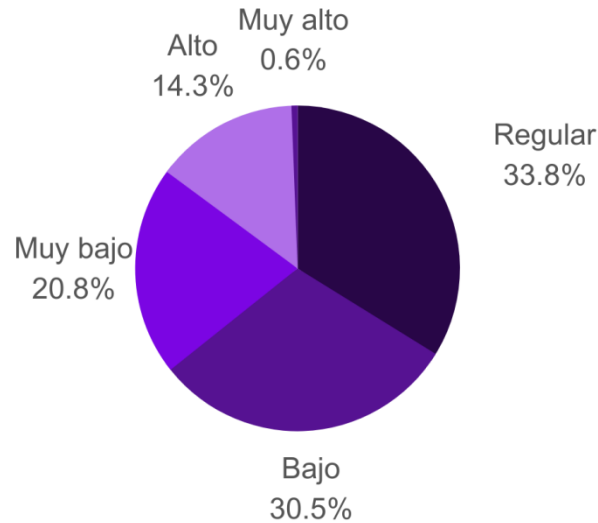
Sobre la integración digital de los procesos de las empresas, un (39.6%) utiliza únicamente aplicaciones de ofimática y un servidor. El segundo proceso más confirmado es el de la tecnología en la nube y conexión con los *stakeholders* mediante un ecosistema digital (24,7%). Las siguientes áreas se reparten casi equitativamente, un (7,8%) menciona que cada una de sus áreas funcionales disponen de un sistema de gestión propio y un (11,7%) afirma tener un servidor con sistema integrado, alimentado por cada área. En menor medida se niega la existencia de procesos digitales, un (9,7%) no conoce los procesos de su empresa y un (6,5%) declara no tener nada digital.

Sobre el nivel tecnológico

El porcentaje de desarrollo tecnológico en las empresas suele ser regular (33,8%). Pero un (30,5%) considera que su nivel es bajo o muy bajo (20,8%). Tan solo un (14,3%) percibe que su nivel es alto, y solo un (0,6%) percibe que es muy alto.

Figura 75

Nivel de desarrollo tecnológico de las empresas de la muestra



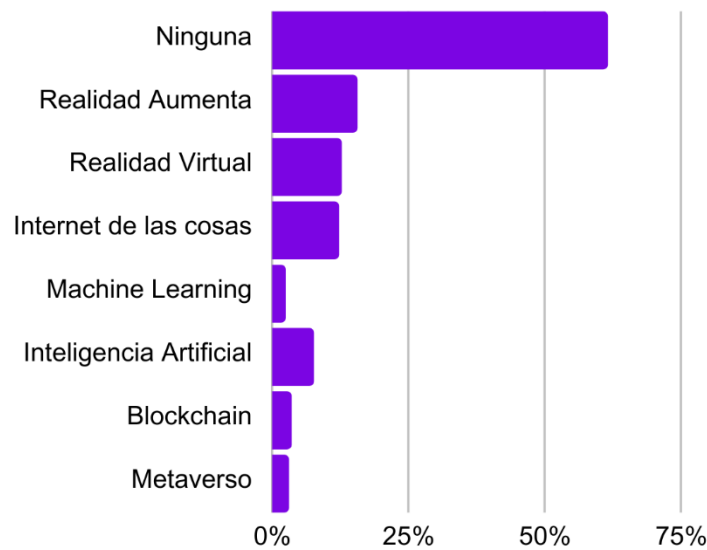
Ante esto, surgió la inquietud de saber qué tanto conocimiento existe entre los trabajadores de empresas dedicadas a la gestión cultural sobre el concepto de “tecnologías emergentes” y su aplicación en la cultura. La mayoría, un (76.2%) de los encuestados afirmó conocer el concepto, en contraste con los que afirmaron desconocerlo (20,8%). Las tecnologías emergentes más reconocidas por los encuestados son Realidad Virtual (VR) (88.4%), Inteligencia Artificial (IA) (82.75), Realidad Aumentada (AR) (76.3%), 5G (74.6%), Criptomonedas (72.3%), Metaverso (71,7%), Internet de las cosas (IoT) (50,9%) y en menor medida *Blockchain* (42.8%) y *Machine Learning* (30.1%). Un 4.6% de la muestra declaró no reconocer ninguna. Sin embargo, hubo testimonios que afirmaron utilizar conocer como DAT, fotogrametría, *deep learning* o desarrollo 3D.

De las anteriores, las tecnologías más reconocidas en su aplicación a empresas culturales fueron Realidad Virtual (VR) (62.4%), Realidad Aumentada (AR) (63%), Inteligencia Artificial (IA) (43.9%), 5G (32.4%) y Metaverso (30.1%). Un 19.7% no reconoce la aplicación de ninguna tecnología.

Las tecnologías emergentes más utilizadas son Realidad Aumentada (AR) (15.6%), 5G (15%), Realidad Virtual (VR) (12.7%), e Internet de las cosas (IoT) (12.1%). Sin embargo, la mayoría de las empresas (61.3%) no utiliza ninguna. Algunos testimonios añadieron a la lista las tecnologías servidor en la nube o tecnologías 3D.

Figura 76

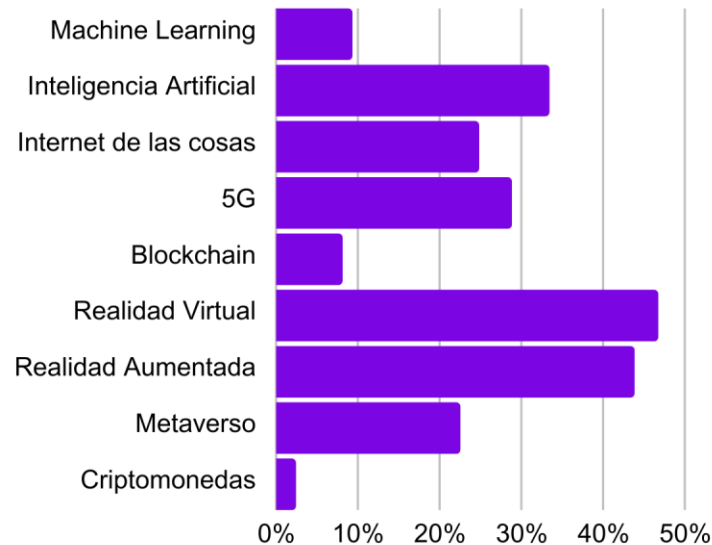
Tecnologías emergentes más utilizadas por las empresas de la muestra



Sobre las tecnologías emergentes que podrían funcionar en las empresas de los encuestados destacaron las siguientes: Realidad Virtual (VR) (46.2%), Realidad Aumentada (AR) (43.4%), Inteligencia Artificial (IA) (32.9%), 5G (20.3%), Internet de las cosas (IoT) (24.3%) y Metaverso (22.5%). En menor medida se considera *Machine Learning* (8.7%), *Blockchain* (8.1%) y Criptomonedas (2.3%). También se consideraron tecnologías 3D y el uso de drones. Un 24.3% declaró no considerar la aplicación y ninguna. Un 4.8% menciona no conocer la aplicación de estas.

Figura 77

Percepción de las tecnologías emergentes que podrían funcionar en las empresas de gestión cultural



Sobre el marketing y la comunicación

En esta investigación se ha insistido en el papel del marketing y la comunicación como propulsor de las estrategias de transformación digital en el sector cultural. Por ello, hubo un apartado dirigido a preguntar sobre el quehacer de estas disciplinas en la empresa. Casi la mitad de las empresas de gestión cultural no tienen departamento o área ni de Marketing ni de Comunicación (45,5%), para un (36,4%) son las mismas áreas. Un (11%) solo tiene departamento de comunicación y en menor medida, un (0,6%) solo tiene departamento de marketing. Tan sólo un 7.1% sí tiene departamentos diferenciados.

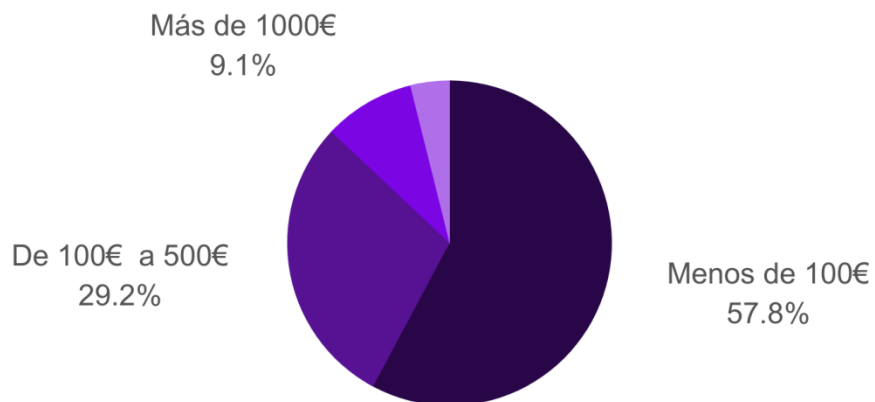
El personal destinado a trabajar en ambas áreas es muy limitado. La mayoría de las personas, 45,5%, que se dedican a estas áreas comparten tareas con otros departamentos. Pero un 21,4% de las empresas declaró que no hay ninguna persona trabajando en éstas, y en la

misma proporción, otro 18,2% menciona que solo tienen a una persona. Solo un 13% tienen de 2-5 personas trabajando en ello, un 1,7% tiene de 5-10 y solo un testimonio 0,6% tiene más de 10 personas.

La inversión mensual destinada al área de marketing y comunicación, sin contar gastos fijos de personal e infraestructura, en su mayoría es de menos de 100€, en un 57,8% de empresas. La segunda mayor inversión es de 100 a 500€ (29,2%). Un 3,9% declaró invertir de 500€ a 1000€ y, con gran sorpresa, un 9,1% de las empresas afirma invertir más de 1000€.

Figura 78

Presupuesto mensual destinado al área de marketing y comunicación de las empresas de la muestra

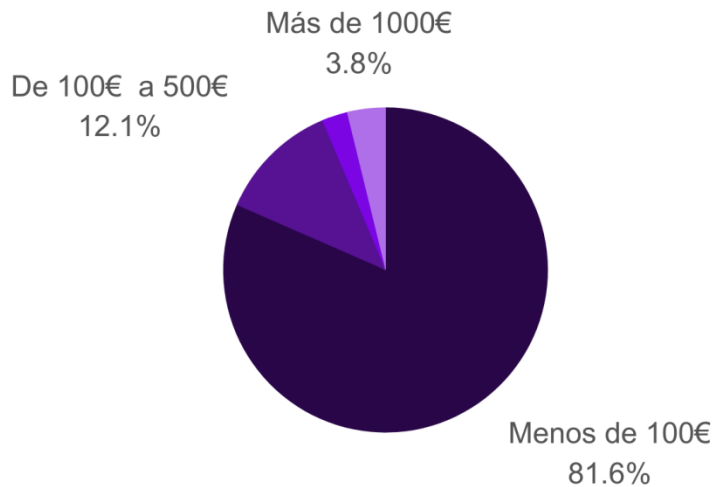


Casi la mitad de las empresas del estudio (47,4%) afirman invertir en publicidad pagada, mientras que poco más de la otra mitad (52,6%) respondieron negativamente. Los canales más utilizados para la publicidad pagada son las redes sociales (42,2%), Google Ads (17,3%) y directorios (4,6%). Algunos testimonios también mencionaron la utilización de banners web, revistas digitales, cartelería, radio, campañas de email, web, medios de comunicación, prensa

digital y páginas especializadas. La inversión de publicidad pagada está en menos de 100€, así respondieron el 83.1% de las empresas. Sólo un 12.3% invierte de 100€ a 500€, un 2.6% invierte de 500€ a 1000€ y un 1.7% más de 1000€.

Figura 79

Inversión en publicidad mensual pagada en las empresas de la muestra



Se preguntó a los testimonios cuánto se estaría dispuesto a pagar mensualmente por ello. Más de la mitad, un 83,1% afirma que menos de 100€ y un 24.7% entre 100€ y 500€. Tan sólo un 5.2% está dispuesto a pagar entre 500€ a 1000€ y un 1.9% más de 1000€. En la encuesta no se preguntaron las motivaciones de la inversión, pero se sospecha que las razones son los obstáculos económicos y la capacidad de trabajo de las empresas, en su mayoría compuestas por un número limitado de trabajadores y clientes.

Percepción de mejora: ¿La digitalización y transformación digital mejoraría su empresa?

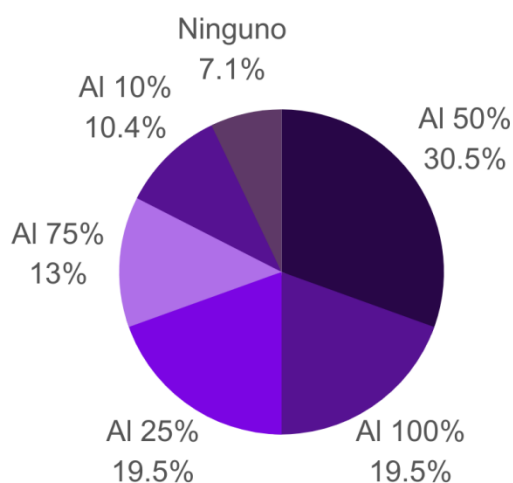
La última parte de la encuesta buscaba encontrar la percepción de mejora en los casos de integrar una estrategia de transformación digital. Esta parte estuvo distribuida entre preguntas

de carácter cuantitativo y cualitativo, siendo estas últimas las que arrojaron una visión mayor sobre la percepción de estrategias digitales y tecnológicas entre personas trabajadoras de empresas de gestión cultural.

El porcentaje de digitalización que se estaría dispuesto a implementar en las empresas es muy variado. El porcentaje más alto fue el de 30,5% de empresas dispuestas a implementar un 50%. Un 19,5% están dispuestos a implementar el 100%. En menor medida, el 19,5% de los testimonios afirman implementar al 25%, el 13% afirman el 75% y el 10,4% al 10%. Solo el 7,1% no están dispuestos a implementar un porcentaje de digitalización.

Figura 80

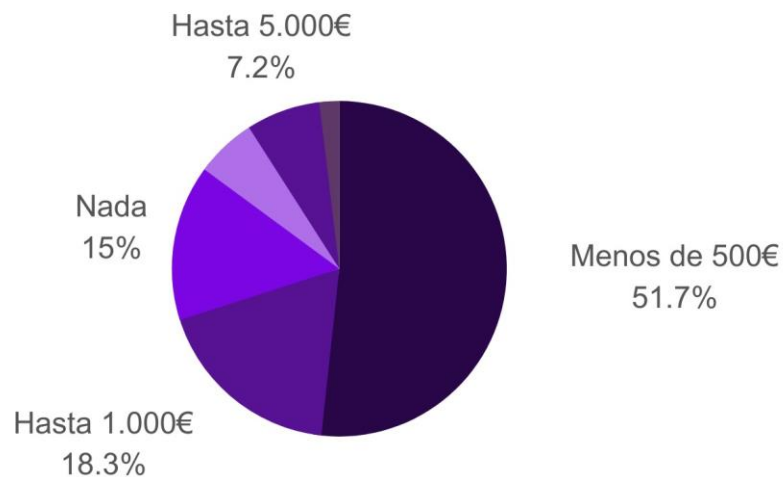
Porcentaje de digitalización dispuesto a implementarse en las empresas de la muestra



La mitad, un 51,3% de las empresas, estaría dispuesta a pagar mensualmente menos de 500€. Un 18,2% pagaría hasta 1.000€. Con otras cantidades, el porcentaje disminuye: un 7,1% pagaría hasta 5.000€, un 5,8% hasta 2.000€, un 0,6% hasta 10.000€ y solo el 1,9% más de 10.000€. Un 14,9% afirma que no está dispuesto a pagar nada.

Figura 81

Presupuesto que las empresas de la muestra estarían dispuestas a pagar mensualmente por la digitalización



De manera más concluyente y acercándose a posibles percepciones reales de mejora, el 66,2% de las empresas considera que la digitalización y la transformación digital sí mejoran el rendimiento de las empresas. El 33,1% duda de esta afirmación y el 0,6% lo niega. El 55,8% de las empresas también considera que la digitalización de su empresa mejoraría sus metas y objetivos corporativos. En igual medida que la pregunta anterior, el 35,7% duda de esta afirmación y el 8,4% lo niega.

De una manera estructurada se hizo la pregunta sobre la percepción de mejora al integrar estrategias de transformación digital con unas casillas delimitadas. Dentro de las respuestas disponibles, el 63.6% considera que mejora la competitividad, el 58.4% el posicionamiento, el 57.2% la comercialización y las ventas, el 53.2% la innovación. En menor medida, el 42.2%

considera que mejora las relaciones públicas, el 36.4% piensa que mejora la capacitación y formación de los empleados y un 20.8% considera que permite integrar actividades de I+D+I. El 5.2% no cree que mejore nada. El resto agregó más comentarios al respecto: que también se mejora la gestión interna, la productividad, divulgación de la información y la colaboración internacional, la optimización de recursos y los flujos de trabajo interno.

También se preguntó, de manera cualitativa, las formas de mejorar sus metas y objetivos corporativos mediante la digitalización. La mayoría de los testimonios aportaron comentarios referentes a la aplicación de estrategias de transformación digital. Las respuestas fueron variadas, pero se encontraron una serie de reflexiones comunes al respecto, tanto positivas como negativas entre las que destacaron la mejora de: procesos internos, productos y servicios, acciones de comercialización, promoción y búsqueda de oportunidades.

Por una parte, los trabajadores reconocen que se mejoran procesos internos, especialmente los relacionados a metodologías, organización, gestión, comunicación interna y externa, ventas, análisis, competitividad, innovación, transferencia de datos, ejecución, plazos y seguimiento. Estas mejoras se ven complementadas con el incremento de habilidades, tales como la agilidad, rapidez, eficiencia, eficacia, optimización del tiempo, productividad, conciliación, desarrollo de proyectos, facilidad de las tareas, fluidez, facilidades, coherencia, concreción y calidad. Otros comentarios arrojaron datos más cualitativos, pues se mencionó la mejora del día a día de los trabajadores y trabajadoras, así como su rendimiento, lo cual se ve reflejado en procesos efectivos con resultados tangible, ahorro de tiempo y costes, mayor documentación gracias a la recogida de información en directo, optimización de bases de datos y visibilidad de las actividades llevadas a cabo. También posibilita el teletrabajo, la automatización de procesos de oficina como la facturación, creación de presupuestos y atención al público. Incluso se comentó la ventaja que supone reducir la inversión en personal.

También se mencionaron diferentes mejoras a nivel de productos y servicios. Los encuestados mencionaron que la digitalización de la empresa aporta herramientas nuevas para la creatividad y la puesta en valor y gestión de la cultura, permite la creación de productos más atractivos, “productos culturales más completos”, facilita el desarrollo de nuevas aplicaciones para la gestión cultural y nuevos servicios de apoyo al sector cultural. En su mayoría, los comentarios apuntaban a crear experiencias de usuarios y desarrollar nuevos formatos para mejorar la accesibilidad.

Respecto a las acciones de comercialización se enfatizó la capacidad de la digitalización para la captación de clientes, el incremento de la cartera y la facilidad de encontrar mayor diversidad en ella. Esto se traduce en beneficios en los resultados económicos y la mejora de la comercialización.

La encuesta también arrojó percepciones de mejora en cuanto a la promoción de las empresas. Especialmente en cuanto al acercamiento de diferentes públicos, el fortalecimiento de la relación con los clientes, lo que permite una mayor visibilidad, posicionamiento y fidelización. Con esto se logra una efectiva atracción de *leads* y el conocimiento más fidedigno de los clientes para estrategias de marketing, segmentación, *branding* y todo lo que conlleva conectividad con el cliente.

Además de la mejora en estas áreas, los encuestados identificaron una serie de oportunidades que conlleva un plan de transformación digital para las empresas. Se identifica la creación de nuevas líneas de negocio, apertura a nuevos mercados, una mayor optimización de los recursos, actualización y rentabilidad que a su vez se traduce en mayores beneficios, mejor inversión y aumento de la satisfacción del cliente. También se destaca el interés de los

testimonios por la investigación, la difusión de resultados, la ampliación del acceso, la divulgación y el intercambio del conocimiento y la sistematización del mismo; en palabras de un testimonio, se “ayudaría a diversificar los discursos teóricos” para abordar otro tipo de proyectos y/o metodologías que darían como resultado el alcance a otras audiencias. En resumen, los encuestados que valoraron positivamente esta percepción reconocieron la generación de posibilidades de crecimiento, una proyección mayor de la empresa y la creación de “nuevas fronteras en la gestión cultural”.

Retos

Además de los elementos de mejora listados anteriormente, también hubo percepciones negativas. De hecho, hubo un conjunto de testimonios que se dedicaron a explicar los motivos por los cuales no comenzarían o no estarían interesados en estrategias de transformación digital. Aunque, se debe destacar que en la mayoría de los testimonios no se profundizó en dichos motivos, como puede apreciarse en la siguiente cita:

Es una obviedad, el mundo se mueve en la red, no estoy en plataformas de ventas ni tengo automatizados muchos de los procesos. Sin embargo, por razones que no corresponde explicar aquí, prefiero perder este nicho en favor de un trabajo más personalizado y fácil de controlar. (Encuesta de transformación digital de las empresas de gestión cultural en España)

Los motivos más generales que negaron la necesidad de digitalización se limitaron a responder que ello no ayudaría a su empresa o que simplemente “no se necesita” debido al pequeño tamaño de la entidad o a la naturaleza de los clientes. Se considera que la digitalización “básica” es necesaria y suficiente para las empresas de gestión cultural; sin considerar la transformación digital como una nueva forma de plantear el modelo de negocio. De hecho,

algunos testimonios aseguran que la gestión y venta de proyectos culturales se debe gracias al *networking*, el diálogo directo, discusiones y encuentros en persona y el fortalecimiento de la confianza.

Otros encuestados también mencionaron que su empresa tiene una apuesta mayor por lo “social” que por lo “digital” o sencillamente declararon que la empresa ya tiene cubiertas sus necesidades o existen otras prioridades antes de la implementación de los procesos digitales. Un testimonio destacó que las mejoras digitales y tecnológicas permiten de manera efectiva los beneficios anteriores pero que “no aportan mejoras a la visión ni a los valores con los que trabaja la empresa”, entendiendo que la digitalización funciona como una herramienta complementaria, no como una cultura dentro de la empresa. La mayoría de las percepciones indiferentes o negativas entienden la importancia de la digitalización como una herramienta para “ponerse al nivel que la sociedad tiene a día de hoy”, sin embargo, actualmente funciona su modo de trabajar y desean darle continuidad.

Oportunidades

La identificación de oportunidades estuvo latente en la mayoría de los testimonios, como bien se listan en el apartado de percepciones de mejora. De manera general, las empresas que contestaron con una recepción positiva al cuestionario reconocieron que todavía hay trabajo por realizar y que desde el inicio de su creación ya trabajaban en la digitalización de la empresa “con los recursos disponibles”. Un ejemplo de ello es el siguiente testimonio:

Nuestro trabajo está muy digitalizado, pero no en los cánones habituales, por ser un negocio muy específico. La digitalización de procesos que hemos implementado nos ha ayudado a ser más eficientes, a teletrabajar con más seguridad. Aunque podríamos

mejorar tanto en nuestras comunicaciones como en el manejo de los datos que genera cada proyecto. (Encuesta)

Las necesidades más comunes se enfocan en la creación de un sitio web optimizado, especialmente para permitir al usuario suscribirse a actividades *online* o actividades programadas. Se mencionaron puntos más concretos que los encuestados identificaron, como es el trabajo con museos o las actividades con público directo, en incluso con diversidad de audiencias, los testimonios mencionaron a los adultos mayores, las generaciones más jóvenes. También hubo comentarios al respecto de la utilización de nuevas tecnologías, como la aplicación de Realidad Virtual (VR) para crear pizarras digitales o experiencias inmersivas muy significativas o Realidad Aumentada (AR) para generar más innovación y hacer productos culturales “llamativos”. Sin embargo, uno de los testimonios apuntó hacia la contraparte de estas aplicaciones: “por otro lado, también se encarecerían los presupuestos y necesitaríamos contratar más gente o depender de empresas externas”. De esta manera, la innovación estaría ligada plenamente a la variable de coste y la capacidad de cada organización de soportar estos nuevos esfuerzos.

Capítulo 7: conclusiones

La hipótesis de esta investigación se confirma, pues a través de la metodología y los instrumentos de recolección de datos, se aprecia que la transformación digital y los procesos de digitalización mejoran las condiciones de las empresas de gestión cultural; especialmente benefician la promoción, innovación y gestión interna de estas entidades y que actualmente es una estrategia obligatoria para el mercado en el que operan.

El objetivo transversal de la metodología fue analizar justamente el impacto de las estrategias de transformación digital y de la integración de herramientas digitales en estas empresas. En los dos instrumentos de recolección de datos se arrojó información valiosa sobre el aterrizaje y percepción de estas estrategias, y, de hecho, se respondieron a otros planteamientos, como la definición de la “empresa de gestión cultural” y su actividad como entidad económica.

Como bien se ejemplifica en el *Capítulo 1: Introducción*, los objetivos específicos abarcaban tres grandes rubros:

Figura 82

Objetivos específicos de la investigación



El primer rubro buscó aterrizar el objeto de estudio, que son las empresas de gestión cultural en España. Por lo tanto, se logró delimitar la definición de este tipo de entidad, los parámetros para determinar y también se desarrolló un mapa de empresas privadas en el país. El segundo

rubro permitió identificar los niveles de transformación digital de dichas empresas y cuáles eran sus metodologías y herramientas para aplicar estrategias de transformación digital. El tercer rubro de objetivos buscó comprender la percepción de mejora de estas empresas a partir de implementar estrategias de transformación digital y, a raíz de ello, conceptualizar las buenas prácticas de estas acciones.

A continuación, las conclusiones se establecen en diferentes apartados que dan respuesta a los objetivos específicos, y que, al mismo tiempo, ofrecen nuevos temas de investigación. Los apartados son:

- 1) El sector ¿una precariedad o un diamante en bruto?
- 2) Las empresas culturales: ambiguas y desconectadas
- 3) Lo digital: una oportunidad, una potencialidad
- 4) Una metodología por desarrollar.

En cada uno de estos se desglosan breves premisas que desarrollan la conclusión y al mismo tiempo se dedica una reflexión a modo de recomendación sobre posibles soluciones antes los retos planteados.

El sector ¿precario o un diamante en bruto?

En la mayoría de la literatura que reflexiona sobre la actividad económica del sector cultural se detecta la ambivalencia: por un lado, se mencionan las condiciones precarias que enfrentan los profesionales del sector y el recorte presupuestario en la mayoría de los planes estratégicos públicos; sin embargo, por otra parte, las instituciones, especialmente las internacionales, dedican varios esfuerzos a revalorizar las ventajas del sector y del gran aporte a la sociedad.

En las siguientes reflexiones se aterriza el primer bloque de conclusiones al respecto del sector y su desarrollo futuro.

- **La condena: un sector precario, una mirada cerrada:** el sector cultural se caracteriza por la precariedad, concepto que, según la RAE, y para lo que interesa en esta investigación, significa que tiene 1) poca estabilidad o duración y 2) que no posee los medios o recursos suficientes. Pero el problema no es la ya sabida jerarquización de la cultura en el sistema económico global, sino que los agentes dentro del sector se perciben con una precariedad que obstaculiza crecimiento y proyección. Por lo tanto, el sector, específicamente los trabajadores, académicos y animadores dentro de él, se perciben destinados a la precariedad y que pocas son las posibilidades de cambiar esa situación. De esta forma, el sector cultural parece someterse a la condena de creerse su inestabilidad financiera.
- **Un sector que conoce su valía, pero que no la pone en práctica:** mucho se habla del “ego” de los artistas y de los profesionales de la cultura. Dicho ego se ve reflejado en otros ámbitos de la sociedad, la inversión privada “de lujo”, con las galerías y las experiencias culturales como formas de segmentar el capital económico y cultural. La valía es evidente, pero, parece ser, que se pone en práctica en otros ámbitos, no en los de gestión empresarial y tampoco en los ámbitos interdisciplinarios de innovación. Lo cual lleva a la siguiente reflexión.

- ***Un sector que no se ve en el espejo bajo la mirada empresarial:*** el problema es que la gestión de la cultura nunca se ha visto desde un punto de vista empresarial, pero el mundo de hoy, con las ICC constituidas y delimitadas, con todas las ventajas que aporta el sector creativo, la gestión cultural debe quitarse las ataduras de la función y financiación pública para encaminar sus esfuerzos a rentabilidad máxima y a la inversión de riesgo debido al poderoso compromiso social que conlleva.

A nivel de recomendaciones, se propone que el sector tiene que revalorizar su acción, debe considerar sus actividades como puramente económicas sin que ello quite o margine su valía, compromiso social o humanístico. Esto le permitirá alzar su visibilidad y ser escuchado por el gobierno, la sociedad, las instituciones internacionales, sus audiencias, sus profesionales. Solo mediante la insistencia y la conciencia de exigir un espacio propio, la precariedad podrá bajar sus niveles y los profesionales estarán preparados ante cualquier amenaza. Lo demostraron las prácticas llevadas a cabo durante la pandemia por el Covid-19 y lo seguirá demostrando cualquier otra pandemia venidera o amenaza externa de fuerza mayor.

Las empresas culturales: ambiguas y desconectadas

Dentro de los intereses primordiales de esta investigación estaba concretar el objeto de estudio: la empresa dedicada a la gestión cultural. Sin embargo, el primer desafío se presentó cuando se detectó una gran carencia de fuentes documentales que hablaran de “empresas culturales”. A partir de ahí, los esfuerzos para aproximar una definición o un marco conceptual arrojaron diferentes retos y áreas de oportunidad, como se muestra a continuación.

- **La indefinición de la “empresa de gestión cultural”:** como bien se apunta, el primer obstáculo para la presente investigación fue encontrar la definición de las entidades privadas dedicadas a la gestión cultural. Esto se debe a que no existe una actividad económica catalogada bajo este nombre en ningún portal oficial del estado español. Además, aunque existen empresas que se autodefinen como “empresa de gestión cultural”, la mayoría de las empresas dedicadas a las Industrias Culturales y Creativas tienden a ser multidisciplinarias para asegurar su subsistencia comercial, de esta manera, las figuras jurídicas dentro del sector cultural son ambiguas y heterogéneas. Las entrevistas a profundidad arrojaron que esta ambigüedad facilita a las entidades a proyectar sus servicios de una manera única, sin limitaciones, como menciona Belén Gil: “me parece casi mejor que la definición sea amplia a que sea restrictiva”. Sin embargo, esto parece una desventaja a nivel posicionamiento.
- **Carencia de registro de empresas activas:** por lo anteriormente mencionado, no se encontró un registro fidedigno de las empresas activas de gestión cultural en España, lo cual dificulta identificarlas y, posteriormente, contactarlas. Para realizar un listado de las mismas se utilizaron métodos más cualitativos, con palabras clave en motores de búsqueda en internet, boca a boca, noticias del sector, entre otras técnicas.
- **Empresa, gobierno, asociación:** a lo largo de la investigación se ha insistido a través de la bibliografía consultada, a los especialistas entrevistados y las propias empresas encuestadas, que los servicios, productos y actividades culturales con ánimo de lucro no solo provienen del ámbito privado, es decir, empresas y autónomos, sino también de las entidades públicas y de las asociaciones del tercer sector. Esta multiplicidad de figuras oferentes genera una considerable confusión en el sector porque se palpan los

servicios, se palpa la demanda, pero la oferta conlleva un gran desorden de constituciones. Las empresas no saben distinguir su competencia directa e indirecta por esto mismo.

- ***Empresas sin red que se desconocen entre sí:*** las empresas no conocen los referentes de su sector ni de la denominación de su empresa. No conocen a su competencia. Esto es el indicador de un sector que no se toma en serio su papel de mercado ni de su propia iniciativa emprendedora.
- ***Emprendedores sobrevivientes en un sector precario:*** la literatura documental, las entrevistas y las encuestas coinciden, en su mayoría, en las características que hacen del sector cultural y el trabajo en las industrias culturales, un sector precario y con baja rentabilidad económica. Esto conlleva que no se tenga un reconocimiento de un ecosistema empresarial. No hay *clusters* ni asociaciones profesionales de empresas. Por ello, los emprendedores que deciden comenzar un proyecto de negocio se consideran “supervivientes” y replican una percepción frágil, como se ha mencionado anteriormente.
- ***Un sector con complicaciones:*** en el contacto con la muestra seleccionada hubo diferentes elementos que complejizan la comunicación y solicitud de respuesta ante la encuesta enviada. Muchas empresas declararon no tener tiempo para responder la encuesta, otras mencionaron su reciente baja del sistema de actividades económicas, ambas situaciones como consecuencia de la precariedad económica a la que se

enfrentaban. Esto es una de las consecuencias que baja el nivel de motivación por enfrentar acciones profesionales serias y continuadas.

- ***Las empresas culturales están en vías de desarrollo (curiosidad, iniciativas, motivación e innovación):*** todo lo anterior refleja una serie de complicaciones y entorno complejos de cada a las empresas culturales, no solo las que poseen el giro de gestión cultural. Sin embargo, se debe destacar algunos puntos de gran potencial. En primer lugar, existe la curiosidad dentro de los emprendedores, especialmente la sensibilidad, característica del ámbito cultural, humanístico y artístico. En segundo lugar, algunas empresas crean sus propias iniciativas de innovación, aunque solo sean prototipos y se queden en fase de pruebas. En tercer lugar, se descubre que los profesionales que saben gestionar su empresa actual son los más motivados en incitar esta innovación, lo cual crea un ambiente cíclico de condiciones buenas y ánimo para continuar explorando. De hecho, en un cuarto lugar, se declara que, al pertenecer al ámbito cultural, los emprendedores persiguen un grado de innovación constante.

Dentro de las recomendaciones para este apartado, se considera que, al igual que el sector, los emprendedores deben tomarse en serio su papel como empresa, y esto implica conocer metodologías con las que no sean afines, pero que tienen un gran factor formativo. Con ello, y repasando las conclusiones anteriores, las empresas deben:

- Saber definirse y defender esa definición.
- Conocerse, generar alianzas.
- Reconocer su supervivencia, denunciar problemas y demandar ayuda.

- Generar ecosistemas empresariales, asociaciones, federaciones, clústeres.
- Generar ese registro de empresas, rellenar los huecos que el estado o la sociedad no han hecho.
- Denunciar sus problemas de manera proactiva, no victimista, pues el valor de la cultura florece más cada año, la sociedad está ligada al consumo cultural, de lo contrario, se notarían los estragos de esa carencia, como lo supuso el hito del Covid-19.
- Incrementar esa curiosidad, las iniciativas, la motivación y la innovación. Creer más en la competencia que en la autocompasión/lástima.

Además, las empresas culturales tienen un gran activo a su favor: la responsabilidad social corporativa y la búsqueda de la sostenibilidad, la economía social y circular, así como los valores culturales que ya ejercen en su trabajo, con un gran atractivo para las nuevas figuras empresariales que están emergiendo en esta época. La mayoría de las industrias, nacidas en el seno de sistemas económicos antiguos, están en esa transición donde los valores sociales y sostenibles deben ser filosofía empresarial. La actividad económica de la cultura ya nace social, altruista y solidaria.

Lo digital: una necesidad, una oportunidad

A lo largo de los capítulos de esta investigación se hizo la distinción entre los procesos de digitalización y la implementación de una estrategia de transformación digital. Este apartado hace referencia a ambas y ofrece una serie de reflexiones valiosas obtenidas gracias a los instrumentos de recolección de datos.

- ***La digitalización es una obligación, la transformación digital es innovación:*** en el momento de ser una figura jurídica, especialmente perteneciente a la iniciativa privada,

la digitalización de los procesos internos es obligatoria; y esto es una premisa que se dirige a cualquier industria. En el caso de la cultura, se deben digitalizar los procesos internos que tiene que ver con la gestión del negocio; es una obligación apremiante para no derrochar recursos financieros humanos y capitales. Lo que tiene que ver con transformación digital se percibe como una estrategia de innovación, diferenciando la obligatoriedad de la digitalización interna de la apertura de mercado digital.

- ***Peligro de quedarnos atrás:*** como bien menciona Javier Celaya: “la sociedad va muy por delante de las entidades culturales. Aquí parece encontrarse el peligro, que si las entidades culturales no dan respuesta en el siglo XXI a esas necesidades de contenidos culturales en formato digital, se los darán otros.” Lo digital es una obligación porque los emprendedores culturales pueden ponerse al nivel de iniciativas de consumo cultural de medios masivos.
- ***Un añadido estratégico:*** “si antes era algo complementario, ahora va a ser parte estratégica, tendrá el mismo peso y el mismo valor que la programación física” menciona, de igual manera, Javier Celaya. Así como en el apartado anterior se postula que la digitalización es una obligación, también se constata que se trata de un valor estratégico, que irá más allá de las acciones comerciales normalizadas-
- ***Una cara con dos monedas: la digitalización ayuda, pero puede llegar a ser peligrosa para la cultura:*** se insiste constantemente en la necesidad del sector de digitalizarse, pero también se advierten de los peligros que conlleva una digitalización

masiva y sin el cuidado hacia el sector cultural, especialmente hacia la diversidad. Esta opinión la tienen los especialistas entrevistados y los autores de la literatura documental. Esto se debe a que las actividades culturales pretenden fomentar valores que solo la presencialidad o la producción artesanal otorgan, como es el caso de las artes escénicas o la creación escultórica. Por ello, la transformación digital del sector cultural, las artes y el patrimonio no debe tener un enfoque generalista, masivo y disruptivo, debe ser un proceso de acompañamiento que cuide y preserve los valores que tanto se fomentan desde los animadores culturales. Las estrategias de digitalización deben aprender a beber del sector, entender el ciclo cultural y reconocer las áreas donde se debe intervenir para proteger los valores y al propio bien patrimonial central.

- **Hay interés, pero no inversión:** las empresas de gestión cultural no pueden soportar inversiones significativas en materia de desarrollo digital. Como es el caso de la inversión en publicidad o en compra de licencias de software. “Es un sector muy próximo a lo tecnológico y que no le es nada ajeno. (...) pero son empresas que, ya te digo, que no les da la vida para meterse en otros líos” menciona Germán Ortega al hablar de las necesidades de los emprendedores a nivel de gestión.
- **Desinterés por la innovación:** aunado a lo anterior, la nula inversión trae como consecuencia una desmotivación generalizada en temas de innovación. Una parte de los testimonios no considera relevante la integración de estrategias de transformación digital. Dichos testimonios consideran ya poseer lo necesario para hacer frente a su negocio y que no les hace falta nada más. El desinterés se convierte en indiferencia y la

indiferencia en reticencia, donde todavía se encuentran debates sobre la moralidad de la digitalización de la cultura.

- **Las empresas de gestión cultural tienen un grado de digitalización, pero sus clientes no:** los testimonios de las empresas aseguran tener herramientas e incluso estrategias de innovación para su gestión interna, pero también aseguran que la mayoría de sus clientes no conciben el “pensar en digital” por lo que las empresas tienen que adaptarse a las necesidades y requerimientos del cliente. “A veces la entidad que nos contrata no quiere eso, porque considera que el público no entenderá la parte digital o prefiere que sea así” menciona Belén Gil.

Las principales recomendaciones de este apartado son claras: en definitiva, lo digital implica interés. El desinterés está injustificado teniendo actualmente un contexto donde las herramientas están al alcance de la mano y la accesibilidad para la prueba e integración digital va en aumento. Por ello es importante que los emprendedores creen que lo digital está al alcance de la mano y partir la acción desde ahí. Además, lo que deberían hacer las empresas de gestión cultural es “ir más allá”, crear su mercado más allá de las necesidades del cliente y dar a entender que la innovación es transversal a empresa, cliente y usuarios, con numerosas ventajas.

Lo tecnológico: una oportunidad, una potencialidad

Una línea de exploración en esta investigación era la pregunta por la integración tecnológica, especialmente porque hablar de transformación digital actualmente no se entiende sin el

análisis de las tecnologías emergentes en todas las industrias, y en el ámbito de la cultura, se habla mucho de los impactos futuros.

- ***Un sector pionero en integración con la tecnología:*** no se debe olvidar que hay una gran parte del sector cultural que tiene altos niveles de consumo y participación social. Los especialistas y la literatura más defensora de los valores culturales definen esta parte del sector como “productos de ocio y entretenimiento”, pero que igualmente son productos culturales, con una dimensión de consumo poderosa y con cantidades exorbitantes en el mercado, como son las plataformas de *streaming*, la industria del cine, la música, el mundo editorial, los videojuegos e incluso la esfera del arte contemporáneo. Con este supuesto, se confirma que el sector de la cultura ha sido pionero en integración tecnológica gracias a los subsectores que están económicamente en auge.
- ***Desigualdad entre sectores, desigualdad tecnológica:*** complementando lo anterior, aquí comienza el debate entre la gran diferencia entre ciertos productos culturales de consumo masivo y los productos culturales que se consideran de “consumo patrimonial” con una producción menor y más artesanal. Estas dos áreas de la cultura tienen dos grandes diferencias: a nivel capital y a nivel tecnológico, y ambas variables son interdependientes.
- ***¿Las empresas pequeñas no necesitan tecnología?:*** esta duda ha surgido a partir de contactar con la muestra y revisar los testimonios de la encuesta. El tamaño de la empresa era una constante razón por la cual los trabajadores consideraron no necesitar

procesos digitales y tecnológicos, justificando que la gestión interna la llevaban a cabo 1 o 2 personas. Sin embargo, los especialistas afirman exactamente lo contrario: “cuanto más pequeños se es, más digitalizado se tiene que estar” menciona Nuria Lloret, y esta idea la secundan diferentes testimonios entrevistados, porque esta es una manera de asegurar que las tareas se descentralicen se vuelva más eficiente la acción de respuesta frente a clientes.

- ***Partners tecnológicos, partners estratégicos:*** para que las empresas de gestión cultural puedan ir “más allá” en conjunto con los clientes que manejan, deben tener un *partner* estratégico, para que nos suponga un esfuerzo considerable por parte de la empresa, como la contratación de personal experto, software avanzado o incluso dispositivos cualificados. Ante esto, las empresas de gestión cultural tienen complicaciones reales al momento de ofrecer estos servicios en función de su mercado digital. Sin embargo, testimonios como el de Ángel Mestres considera que la solución es sencilla: “nos vemos obligados por la demanda del cliente a decir dos cosas: o a decirle que sí lo podemos hacer, o a decirle que no lo podemos hacer pero sabemos quién se lo puede hacer”. El *partner* estratégico cumple una función de certidumbre y al mismo tiempo de desarrollo de negocio.
- ***“La precariedad es un problema social, político, pero no tecnológico”:*** siguiendo la hipótesis de la investigación que buscaba confirmar si se mejoran las condiciones de las empresas, diferentes testimonios hablaron de la precariedad del sector y su relación con la tecnología y lo digital. “La precariedad es un problema social, político, pero no tecnológico. La solución no es tecnológica. Será si implementamos políticas en esa

dirección. Políticas aplicadas a la tecnología que puede ayudar a unas mejores condiciones laborales” como menciona Lluís Anyó.

- **Tecnología por sí sola no:** la reflexión anterior la complementa Ángel Mestres: “la tecnología por sí sola no va a mejorar las condiciones, sino como emplees estratégicamente todos esos recursos” y con ello también hizo referencia al valor simbólico y al compromiso social del sector. De esta manera, el gran peso de la transformación digital de las empresas de gestión cultural, y de cualquier entidad del sector, estriba en la metodología, en la adaptación, como se mencionará más adelante.

Las reflexiones y recomendaciones de este apartado van encaminadas a la prueba, el testeo y la búsqueda de alianzas estratégicas para lograr desarrollos en tecnología. Se habla de las inversiones nulas en el sector para experimentar, sin embargo, el sector de la cultura ofrece distintos beneficios a nivel posicionamiento y visibilidad. Además, los valores de la cultura, las artes y las humanidades son alicientes para estrategias de Responsabilidad Social Corporativa. De tal manera que la creación de alianzas debe estar basada en una táctica puramente creativa y divergente.

Una metodología por desarrollar

Como ya se estipula en el apartado anterior, la clave de la integración de tecnologías y estrategias de transformación digital está en la metodología y en la adaptación de las herramientas en un sector con muchas características y valores específicos. Este último

conglomerado de conclusiones son, en sí mismas, futuras líneas de investigación para determinar la aplicabilidad de estas estrategias.

- ***Un sector interesado, una metodología desconocida:*** las entidades culturales, tanto públicas como privadas están interesadas en comenzar estrategias de transformación digital porque pueden atisbar y entender las ventajas de estas. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el problema parece ser el mismo: no se sabe cómo comenzar esta nueva metodología, esta nueva forma de trabajar. A ello se suma la necesidad de educación, formación y adaptabilidad de estas estrategias al sector, que todavía parecen alejadas y más encaminadas a otras industrias.
- ***Reconocer la ayuda:*** las empresas culturales no reconocen que necesitan ayuda para digitalizarse porque, en realidad, necesitan ayuda para salir adelante como empresa misma. Este es un gran primer obstáculo, la digitalización, como no es el foco de sus obligaciones y necesidades, queda relegado a capacidades generales, donde los profesionales investigan e intentan utilizar herramientas bajo sus propios medios y su propia formación. No pueden solicitar el servicio especializado de empresas dedicadas a la tecnología o la transformación digital porque se sale del presupuesto y los esfuerzos van encaminados a temas de rentabilidad en lugar de a las alianzas estratégicas anteriormente mencionadas. Por ello, los emprendedores necesitan reconocer que los necesitan y llegar a acuerdos, colaboraciones y alianzas con dichos *partners*.

- ***Necesidad de formación:*** las capacidades de los emprendedores deben desarrollarse a nivel gestión empresarial y también en competencias digitales. Marjorie Netange reconoce que “lo que es la experiencia al público yo creo que está incorporando muy bien las innovaciones tecnológicas” contrario al “desarrollo de capacidades digitales entre los artistas, artistas, profesionales culturales, etcétera”. Se trata de que todos los agentes humanos implicados puedan caminar en la misma dirección formativa.
- ***La transformación digital es el camino hacia la profesionalización:*** y ello lo resume también Marjorie Netange en el siguiente comentario “la mayor oportunidad además que tenemos las organizaciones culturales en ese camino hacia la profesionalización es poder digitalizar nuestra forma de trabajar”. Los testimonios entrevistados coincidían en que la segunda dimensión, la de la creación de un mercado digital, es la ventaja más importante a tomar en cuenta para la incorporación de estrategias digitales. Por eso mismo, se encuentra la posibilidad de seguir fomentando las políticas de profesionalización de la cultura y el reconocimiento de actividades económicas concretas en apartados jurídicos.
- ***El marketing y la comunicación, un papel fundamental:*** todos los entrevistados mencionaron el tema del marketing digital y la comunicación en función de la visibilidad y el posicionamiento. Hoy en día, no se entienden estas acciones sin considerar ambas disciplinas. En las empresas de gestión cultural, el marketing y la comunicación son el lugar de encuentro de sus dos necesidades: la gestión empresarial y la digitalización.

- ***Necesidad de adaptación de los métodos:*** “No se puede aplicar las técnicas de gestión empresarial a la gestión del patrimonio cultural sin adaptarlas previamente” menciona Zamora Baño (2022) haciendo referencia a la urgencia de proteger el patrimonio con los métodos adecuados. Pero ello no solo aplica al legado histórico, sino también a la sensibilización de las estrategias digitales de comprender el producto cultural y transformarlo a una dimensión totalmente nueva en todos los sectores y dominios culturales.
- ***La clave está en las audiencias:*** durante la investigación se reflexionó sobre un silogismo muy sencillo: las audiencias se han digitalizado, y no hay sector que necesite más de las audiencias que el cultural, por lo tanto, la digitalización es inminente. Las entidades, de cualquier tipo, deben prestar especial atención a las necesidades de estas audiencias con un pensamiento estratégico y sensible respecto a los valores culturales, pero también realista porque, en el caso de las empresas, no se deja de ser un negocio.
- ***La oportunidad de oro:*** autores como Inma Ballesteros (2021) lo confirman: “tenemos la oportunidad de hacer valer la presencia de la cultura en el entorno digital, asumiendo que entramos en un cambio de época en el que las reglas han cambiado”. Las nuevas reglas, por fortuna y por desgracia, todavía no están terminadas de redactar, por lo que los profesionales de la cultura tienen una oportunidad invaluable en tomar las riendas del nuevo paradigma de la transformación digital en la cultural.

Las principales recomendaciones a nivel metodológico son muy prácticas, pero también muy ambiguas: todo reside en la creación de una estrategia. Como idea, como documento, como plan de acción, como debate o simplemente como borrador. Lo importante es aterrizar dando pasos controlados y pequeños. Para ello, la elaboración de documentos aparentemente sencillos como el análisis interno y externo, análisis de territorio y lluvias de ideas para generación de oportunidades son tácticas esenciales para poner sobre la mesa de los emprendedores el camino hacia la transformación digital.

Además, en este apartado se recomienda especialmente atender el tema de los recursos: porque para los emprendimientos culturales, los recursos necesarios para desarrollar una estrategia de transformación digital son mínimos pero indispensables en la función de los gestores culturales. Se trata de la dedicación del tiempo y el interés como recursos principales en un primer acercamiento a la transformación. Ya se ha visto anteriormente, que la digitalización y el uso de herramientas digitales está al alcance de la mano y los recursos capitales de inicio pueden ser muy mínimos.

Futuras líneas de investigación

A lo largo de esta investigación surgieron una serie de retos por afrontar y cuestionamientos por responder para lograr la argumentación necesaria de los temas incluidos. Dichos retos se convirtieron, en su mayoría, en vacíos conceptuales que todavía requieren un amplio trabajo de investigación. Por ello, en este apartado se esbozan como futuras líneas de investigación que resultan pertinentes en el ámbito del emprendedurismo cultural y su relación con las herramientas digitales y las tecnologías emergentes. A continuación, se hace un resumen de estas:

- ***Exploración en procedimientos experimentales:*** una de las principales ambiciones de esta línea de investigación es llevar a cabo procedimientos experimentales donde se pueda verificar que la ejecución de una estrategia de transformación digital efectivamente arroja resultados cuantitativos y cualitativos en la mejora de las empresas y sus condiciones, dígase rentabilidad gestión interna, e incluso ventas. Por ello, una continuidad de esta tesis es llevar a cabo un método experimental desarrollado por diferentes agentes que permitan demostrar esta última hipótesis, pues la gran diferencia con la presente investigación es que el núcleo de esta fue la percepción cualitativa, más no la comprobación cuantitativa.
- ***Muestras específicas de diferentes dominios culturales:*** la muestra se dedicó a empresas de gestión cultural por los motivos expuestos, sin embargo, la investigación del estado del arte arrojó que existe una cantidad ingente dentro de la categoría de “empresas culturales” definidas por el mismo Anuario de Estadísticas Culturales por el Ministerio de Cultura y Deporte en España. Por lo tanto, es un ámbito interesante explorar otros nichos específicos de empresa dentro de las actividades culturales definidas e incluso dentro de los dominios culturales identificados (patrimonio, artes escénicas, libros, audiovisuales, diseño, etc.)
- ***El papel del marketing y la comunicación en la transformación digital:*** este tema fue transversal a toda la documentación y la relación de las entrevistas a profundidad.

Cuando se habló de transformación digital con los especialistas, el ámbito del marketing digital salió con frecuencia y como una de las claves para lograr la transformación. Sin embargo, debido a la naturaleza compleja y completa del ámbito de las estrategias de marketing y comunicación en la actualidad, se determinó que esta es una línea de investigación que tiene mucha demanda y que debe explorarse a profundidad como una investigación completamente nueva.

La presente tesis fue un análisis al respecto de la incursión de las nuevas formas de pensar a las empresas dedicadas a la cultura, los resultados, satisfactorios para los objetivos planteados, establecen más formas variadas para seguir explorando el tema y las nuevas preguntas en torno a la cultura y la tecnología.

Bibliografía

- Acción Cultural Española. (2021). *Anuario AC/E de Cultura Digital 2021* (Acción Cultural Española, Ed.).
- Acción Cultural Española. (2022). *Anuario AC/E de Cultura Digital 2022* (Acción Cultural Española, Ed.).
- Ajuntament de Barcelona. (2013). *Barcelona Treball: Gestió Cultural, Informe sectorial 2013*. https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_Sectorial_Cultura_2013_cast_tcm24-11230.pdf
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 17.
- Álvarez, L. (1997). La gestión cultural y el financiamiento de las artes y la cultura. *Prisma*, 8, 9–21. http://museologia.mestrados.ulusofona.pt/Ximena_ficheiros/Alvarez.pdf
- AMETIC, & ENEM. (2019). *Análisis de la Digitalización en las ICC*.
- Ángel, I., Parejo, B., David, L., Nuñez, N., & Niebles Nuñez, W. A. (2021). Análisis de la transformación digital de las empresas en Colombia: dinámicas globales y desafíos actuales. *AGLALA, Revista Virtual*, 12.
- Arroyo, S. C. (2004). Cultura. Estrategia para el desarrollo local. In *Pau Rausell Kóster dir.*
- Asociación Española de Fundaciones (AEF). (2019). *Impacto digital en las fundaciones*.
- Ballesteros, I. (2021). Cultura en digital: una transformación necesaria. *El País*. https://elpais.com/economia/2021/05/28/alternativas/1622188500_645460.html
- Bastidas Zambrano, L. I., Mazacón Cervantes, C. J., Ruiz Parrales, E. C., & Onofre Zapata, R. F. (2022). Transformación digital y emprendimiento. *Revista Oratores*, 1(16). <https://doi.org/10.37594/oratores.n16.688>
- Bayardo, R. (2001). Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural. *III Jornadas de Investigación Del Instituto de Historia Del Arte Argentino y Latinoamericano*. <https://docplayer.es/12740434-Cultura-artes-y-gestion-la-profesionalizacion-de-la-gestion-cultural.html>
- Bernárdez López, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. *Boletín Gestión Cultural Del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/1341/1/La%20profesi%c3%b3n%20de%20la%20gesti%c3%b3n%20cultural.pdf>
- BIC Galicia. (2008). *Guías de actividade empresarial - Xestión Cultural*.
- Birnbaum, R., Christensen, C. M., Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2005). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Academe*, 91(1). <https://doi.org/10.2307/40252749>

- Blanco-Valbuena, C. E., Bernal-Torres, C. A., Camacho, F., & Díaz-Olaya, M. (2018). Industrias Creativas y Culturales: Estudio desde el Enfoque de la Gestión del Conocimiento. *Información Tecnológica*, 29(3). <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000300015>
- Blaug, M. (2001). Where Are We Now On Cultural Economics. *Journal of Economic Surveys*, 15(2), 123–143. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00134>
- Bonet i Agustí, L. (2011, November 23). *Identidad y evolución de la profesión de gestor cultural*. Bloc de Lluís Bonet i Agustí. <http://lluisonet.blogspot.com/2011/01/identidad-y-evolucion-de-la-profesion.html>
- Bonet, L. (2001). Dos fases indisociables de la gestión cultural. Planificar y evaluar. *Periferica*, 2. <https://doi.org/10.25267/periferica.2001.i2.03>
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). Los nuevos elementos de la transformación digital. *Harvard Deusto Business Review*, 308, 6–15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7749587>
- BOP Consulting. (2010). Guía práctica para mapear las industrias creativas. *Serie Economía Creativa y Cultural de British Council*, 2.
- Boucher, P. (2018). What if all technologies were inherently . *Scientific Foresight Unit (STOA)*.
- Buitrago Bermúdez, J. C. (2022). *La transformación digital y sus desafíos*. <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/7546>
- Buitrago, F. (2013). La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1.
- Casado González, J. M. (2017). El rol del líder en la transformación digital. *Harvard Deusto Business Review*.
- Castells, M. (2001). Internet y la sociedad red. *Conferencia de Presentación Del Programa de Doctorado Sobre La Sociedad de La Información y El Conocimiento*.
- Castells, R. (2009). ¿Es viable la gestión privada de la cultura? *Boletín Gestión Cultural*, 18.
- Castiñeira, J. L. (2006). Crítica de la gestión cultural pura. *Aportes Para El Estado y La Administración Gubernamental*, 23.
- CEEI Valencia. (2014). *Guía de actividades empresariales - Gestión Cultural*. <https://www.empremjunts.es/index.php?op=13&n=2024>
- Comisión Europea. (2010). *Libro Verde: Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas*.
- Comisión Europea. (2022). *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022 España*.
- Daugherty, P., Carrel-Billiard, M., & Biltz, M. J. (2016). Accenture Technology Vision 2016 - Executive Summary. *Accenture*.
- Davenport, T. H., & Spanyi, A. (2020). A transformación digital debería empezar con los clientes. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 159, 54–58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7201975>

- De Gregorio Prieto, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*.
<https://laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- De la Vega, P. (2016). Gestión cultural y despolitización: cuando nos llamaron gestores. *Index, Revista de Arte Contemporáneo*, 02. <https://doi.org/10.26807/cav.v0i02.34>
- del Val Roman, J. L. (2012). Industria 4.0. La Transformación Digital de la Industria Española. *Coddiinforme*.
- Delgado Fernández, T. (2021). Transformación Digital empresarial: modelos y mecanismos para su adopción. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(2).
- Delgado Huertos, E., Gallego de Lerma Rojo, I., Lafuente, C. G., Gil, M. M., & Pedroso Marcos, A. (2013). Diagnóstico cultural de la ciudad de Palencia. Una primera aproximación. *Publicaciones de La Institución Tello Téllez de Meneses*, 84, 87–115.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5118647>
- DiMaggio, P. (2014). La influencia de internet en la producción y el consumo de cultura. Destrucción creativa y nuevas oportunidades. In BBVA Open Mind (Ed.), *C@mbio: 19 ensayos clave acerca de cómo Internet está cambiando nuestras vidas*.
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-influencia-de-internet-en-la-produccion-y-el-consumo-de-cultura-destruccion-creativa-y-nuevas-oportunidades/>
- Dirección General de Industrias Culturales y del Libro. (2018). *Plan de Fomento de las Industrias Culturales y Creativas 2018*.
- Directorate-General for Education, Y. S. and C. (European C. I. C. imec-S.-V. K. (2017). *Mapping the creative value chains. A study on the economy of culture in the digital age*.
<https://doi.org/10.2766/868748>
- Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. (2005). Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. *UNESCO*.
https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/training%20in%20cultural%20management_es.pdf
- Domínguez, E. J., & Torres, J. D. (2017). Gestión de las empresas culturales. Crecimiento e impacto para el desarrollo económico del país. *Ciencia Unisalle*.
- Domínguez Martínez, J. M. (2016). El análisis económico de la cultura: una visión introductoria. *EXtoikos*, 18, 5–15.
- Duarte, G., Hernández, E., Rangel, E., Scioscia, J., León, F., & Pinto, J. (2016). Importancia de la Transformación Digital en Pequeñas y Medianas Empresas de Turismo Accesible. *Gestión Integral Administrativa, Financiera y Comercial de Las PYME*, October.
- European Audiovisual Observatory. (2019). *Mapping of national rules for the promotion of European works in Europe*.
- Fancourt, D., & Finn, S. (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*.
- Código deontológico de la gestión cultural, (2009). <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>

- Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural. (2009). *Libro blanco de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural* (J. L. Melendo, Ed.). Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural. <http://www.aegpc.org/gestion/documents/LibroBlancoFederacion.pdf>
- Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural. (2010, March). Libro blanco de las buenas prácticas de gestión cultural en España. *III Conferencia Estatal de La Cultura*. https://oibc.oei.es/uploads/attachments/66/Libro_Blanco_de_Buenas_Pr%C3%A1cticas_de_Gesti%C3%B3n_Cultural_en_Espa%C3%B1a.pdf
- Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural. (2015). *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España*. Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural. <http://gestoresculturalesasturias.org/wp-content/uploads/2015/03/Descripcion-puesto-trabajo-Gestor-Cultural.pdf>
- Fernández, R. (2023, April 12). *El sector empresarial en España - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/3559/sector-empresarial-en-espana/#topicOverview>
- Fernando Díaz de Quijano. (2021). Digitalización: hacia un nuevo paradigma en la industria cultural. *El Español*. https://www.elespanol.com/el-cultural/arte/20210525/digitalizacion-nuevo-paradigma-industria-cultural/583943503_0.html
- Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. *Washington Monthly*, May.
- Foncillas, P. (2019). Lo que no te contarán de la transformación digital (y debería quitarte el sueño). *Harvard Deusto Business Review*, 294, 8–18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7128252>
- Foncillas, P. (2022). No dejes que la transformación digital te engañe. *Harvard Deusto Business Review*, 320, 20–31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8342071>
- Fossati, M., & Gemetto, J. (2011). *Arte joven y cultura digital* (Ártica, Ed.).
- Frey, B. (2000). La economía del arte. *Colección Estudios Económicos*, 18.
- Fundación Alternativas. (2021). *Informe sobre el Estado de la Cultura en España 2021*.
- Fundación Alternativas. (2022). *Informe sobre el Estado de la Cultura en España 2022*.
- Fundación Contemporánea. (2021). *Observatorio de la cultura 2021*.
- Fundación Contemporánea. (2022). *Observatorio de la cultura 2022*.
- Funes, S. (2018). Transformación digital del sector cultural, la clave para cautivar nuevos públicos. *The Valley*. <https://thevalley.es/blog/transformacion-digital-sector-cultural-clave-nuevos-publicos/>
- Galindo Rodríguez, O. A. (2020, June 19). *¿Qué es Transformación Digital? Una aproximación conceptual desde la literatura*. Centro de Pensamiento de Transformación Digital. <https://centrodepensamientodigital.org/2020/06/que-es-transformacion-digital-una-aproximacion-conceptual-desde-la-literatura/>

- García Canclini, N. (1999). El consumo cultural: una propuesta teórica. In G. Sunkel (Ed.), *El consumo cultural en América Latina*. Convenio Andrés Bello.
- García Zaballós, A., Iglesias, E., & Adamowicz, A. (2019). *El impacto de la infraestructura digital en los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Gobierno de España. (n.d.). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Retrieved May 4, 2023, from <https://planderecuperacion.gob.es/>
- Gobierno de España. (2021). *Componente 24: Revalorización de la industria cultural*.
- Gómez de la Iglesia, R. (2000). Empresa y gestión cultural. Una pareja de hecho. *Periferica*, 1. <https://doi.org/10.25267/periferica.2000.i1.03>
- Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España 2020*. (2020).
- Hillier - Fry, C. (2017). ¿Qué hacer cuando la transformación digital requiere “transformar a las personas”? *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 129, 6–8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236442>
- Hodgson, D. J. (2016). Victor A. Ginsburgh and David Throsby (eds.): Handbook of the economics of art and culture, volume 2. *Journal of Cultural Economics*, 40(4). <https://doi.org/10.1007/s10824-016-9274-9>
- Horkheimer, M., & Adorno, T. (1971). Dialéctica del iluminismo. *Escuela de Filosofía Universidad ARCIS*.
- Instituto Nacional de Estadística. (n.d.-a). ¿Cuántas empresas hay en España? EP Data. Retrieved May 31, 2023, from <https://www.epdata.es/datos/numero-empresas-hay-espana/476/espana/106>
- Instituto Nacional de Estadística. (n.d.-b). *Glosario de conceptos*. Retrieved May 31, 2023, from <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=4549&op=30224&p=1&n=20#:~:text=Definici%C3%B3n,en%20uno%20o%20varios%20lugares>.
- It User. (2020). La digitalización, el único camino posible para la cultura y el arte. *It User*. <https://www.ituser.es/actualidad/2020/11/la-digitalizacion-el-unico-camino-posible-para-la-cultura-y-el-arte>
- Kulesz, O. (2020). *El apoyo a la cultura en la era digital*.
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>
- Mariscal Orozco, J. L. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 17(1). <https://doi.org/10.36390/telos171.07>
- Martinell, A. (1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural. *Revista Iberoamericana de Educación*, 20. <https://doi.org/10.35362/rie2001048>
- Martinell, A. (2001). La gestión cultural: singularidad profesional y perspectiva de futuro. *Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación*.

https://oibc.oei.es/uploads/attachments/75/La_Gestion_Cultural_-_Singularidad_profesional_y_perspectivas_de_futuro.pdf

- Martinell, A., Carbó, G., López, T., & Martinell, C. (2010). *Estudi del sector cultural a les comarques gironines*. <https://cercles.diba.cat/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=687eaa00a82f034eba7b184bc5dc7bf3>
- Martínez-Tena, A. de la C., & Expósito-García, E. (2011). La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas. *Santiago, 125*.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2021). *Anuario de Estadísticas Culturales 2021*.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Anuario de Estadísticas Culturales 2022*.
- Ministerio de Industria, C. y T. (2022). *Estructura y Dinámica Empresarial en España*. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estructura-Dinamica-Empresarial-2021.pdf>
- Minsait. (2021). *Tecnología al servicio del arte y la cultura*.
- Molina Navarrete, C. (2019). La «gran transformación» digital y bienestar en el trabajo: riesgos emergentes, nuevos principios de acción, nuevas medidas preventivas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*. <https://doi.org/10.51302/rtss.2019.1428>
- Montalvo, G. (2011). Economía de la cultura: la relación entre cultura, economía y ¿desarrollo? *Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de Las Américas: Ecuador(AIPCE)*.
- Muñoz Moreira, M. J., Vaca Ortega, M. C., Mina Palacios, E. B., & Torres Panezo, M. S. (2020). Claves para la transformación digital de las pymes. *Visionario Digital, 4*(1). <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i1.1101>
- Neira Fernández, J. A., & Cantón Hernández, J. C. (2017). *Animación y gestión cultural*. Síntesis. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490774984.pdf>
- Nivón Bolán, E., & Sánchez Bonilla, D. (2012). *La gestión cultural y las políticas culturales*. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1179>
- Núñez, J., Archival, B., Pérez, C., & Martínez, L. (2021). La transformación digital: Caso aplicado. *Semilla Científica: Revista de Investigación Formativa, 158–165*. <https://dspace2-umecit.metabuscador.org/handle/001/4619>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). (2021). *Informe Anual del sector de los Contenidos Digitales en España 2020*.
- Ochoa, O. L. (2016). Modelos De Madurez Digital: ¿En Qué Consisten Y Qué Podemos Aprender De Ellos? *Boletín De Estudios Economicos*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2014). *Cultura y desarrollo económico en Iberoamérica*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2015). *Las TICs: oportunidades, barreras y retos para la formación inclusiva*.

- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2016). *Estudio comparativo de cultura y desarrollo en Iberoamérica: Estado de las políticas públicas y aportes para el fortalecimiento de las economías creativas y culturales*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2021a). *Carta Cultural Americana 15º Aniversario*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2021b). *Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2021c). *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2022a). *Estrategia iberoamericana de cultura y desarrollo sustentable*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2022b). *Informe sobre tecnología y cultura: aportaciones a los retos y oportunidades para Iberoamérica*.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2015). *Guía para determinar la contribución económica de las industrias relacionadas con el derecho de autor*.
- Palma, L. A. M., & Aguado, L. F. Q. (2010). Economía de la cultura. una nueva área de especialización de la economía. *Revista de Economía Institucional*, 12(22).
- Peña Contreras, V. (2020, August 6). Hacia una gestión cultural inédita y de mayor proximidad. *Pensar La Gestión Cultural En Tiempos de Crisis*. <https://la.network/hacia-una-gestion-cultural-inedita-y-de-mayor-proximidad/>
- Portella, G., Llorens, M., Rodríguez, M., Martín, P., García - Castro, R., & de la Sierra, V. (2020). *Informe Cotec 2020*.
- Puche Barraza, W. (2020). ¿Innovadoramente creativos o creativamente innovadores? Gerencia y gestión cultural en tiempos de Economía Naranja. *Revista Inclusiones*, 7, 85–109.
- Ramírez Mejía, J. (2007). Aproximación conceptual a los estudios de la cultura y a la gestión cultural. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.403>
- Ramos de León, R. (2019). Linternas en la noche: Una primera aproximación a las metodologías de acompañamiento intensivo para proyectos culturales. *Kult-Ur.Revista Interdisciplinària Sobre La Cultura de La Ciutat*, 12. <https://doi.org/10.6035/kult-ur.2019.6.12.10>
- Ramos Simón, L. F. (2013). Lo viejo y lo nuevo: el patrimonio cultural digitalizado. Preguntas de investigación. *VI Jornada Profesional de La Red de Bibliotecas Del Instituto Cervantes: La Investigación Española En Documentación: ¿en Qué Liga Jugamos?*
- Ricaurte Quijano, P. (2018). Jóvenes y cultura digital: abordajes críticos desde América Latina. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 137, 13–28. <https://www.redalyc.org/journal/160/16057171002/html/>

- Rodríguez Canfranc, P., Villar García, J. P., Tarín Quirós, C., & Blázquez Soria, J. (2021). *Sociedad Digital en España 2020-2021* (A. Pérez Perruca & E. González de la Fuente, Eds.; Taurus). Taurus. <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/sociedad-digital-en-espana-2020-2021/730/>
- Rowan, J. (2010). Emprendizajes en cultura. *Traficantes de Sueños, Madrid*.
- Ruiz Gutiérrez, J., Rengifo Otero, C. A., & Quiñones Hoyos, N. (2007). Gestión cultural. Aspectos institucionales y organizaciones culturales. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 3. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1510/1116>
- Ruiz Navarro, J. (2009). *Creación de empresas en el ámbito cultural*. Fundación Autor - Sociedad General de Autores y Editores.
- Sanabria Rangel, M., & Méndez Romero, R. A. (2021). Tecnologías clave para la transformación digital en las organizaciones. In I. Páez Gabriunas, M. Sanabria, V. Gauthier-Umaña, R. A. Méndez-Romero, & L. Rivera Virgüez (Eds.), *Transformación digital en las organizaciones* (1st ed.). Editorial Universidad del Rosario.
- Throsby, D. (1994). The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economic Literature*, 32(1).
- Throsby, D. (2008). Art, Economics of. In *The New Palgrave Dictionary of Economics* (pp. 1–8). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95121-5_2765-1
- Toro C., V. M. (2018). Transformación Digital de una empresa tradicional. *Revista SISTEMAS*, 146. <https://doi.org/10.29236/sistemas.n146a4>
- Torrecilla García, J. A., Pardo Ferreira, C., & Rubio Romero, J. C. (2019). Industria 4.0 y transformación digital: nuevas formas de organización del trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*. <https://doi.org/10.51302/rtss.2019.1430>
- Touriñán, J. M. (2002). Educación y gestión cultural. Exigencias de la competencia técnica. In *Revista de Educación. núm. extraordinario*.
- Towse, R. (2003). A handbook of cultural economics. In *A Handbook of Cultural Economics*. <https://doi.org/10.4337/9781781008003>
- UNESCO. (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*.
- UNESCO. (2009). *Marco de estadísticas culturales (MEC) de la Unesco 2009*. Instituto de Estadística de la UNESCO. <https://doi.org/10.15220/978-92-9189-083-5-sp>
- UNESCO. (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*.
- UNESCO. (2016). *The Globalisation of Cultural Trade: A Shift in Consumption. International flows of cultural goods and services 2004-2013*. UNESCO Institute for Statistics. <https://doi.org/10.15220/978-92-9189-185-6-en>
- UNESCO. (2020). *La cultura en crisis: guía de políticas para un sector creativo resiliente* .

UNESCO, & EY. (2015). Cultural times. The first global map of cultural and creative industries. In *Unesco* (Issue December).

Universidad Autónoma de Barcelona. (2020). *Industrias culturales y creativas en las comunidades autónomas*. Industrias Culturales y Creativas En Las Comunidades Autónomas. <https://webs.uab.cat/oic/es/industrias-culturales-creativas-presentacion/>

Universitat Oberta de Catalunya. (2021). El arte digital, en constante transformación. *Universitat Oberta de Catalunya*. https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2012/noticia_136/artnodes-arte-cultural-digital.html

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Journal of Strategic Information Systems* (Vol. 28, Issue 2). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, 23(1). <https://doi.org/10.15581/015.xxiii.1.113-137>

Vozmediano, E. (2015, March 24). Obra y servicio. El empleo cultural. *El Español*. https://www.elespanol.com/el-cultural/blogs/y_tu_que_lo_veas/20150324/obra-servicio-empleo-cultural/20617940_12.html

William J. Baumol, & William G. Bowen. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Thw Twentieth Century Fund.

Zamora Baño, F. (2002, November 9). La gestión del patrimonio cultural en España: presente y futuro. *Congreso Sobre Patrimonio*. <https://docplayer.es/4544148-Francisco-zamora-bano-presidente-de-la-asociacion-espanola-de-gestores-de-patrimonio-cultural.html>

Anexos

Anexo 1. Cuestionarios para las entrevistas a profundidad

Cuestionario para especialistas en gestión cultural

1. En pocas palabras ¿Cuál es su definición de una “empresa de Gestión Cultural”? ¿Cuál es el principal servicio o servicios que debe ofrecer?
2. ¿Qué nivel de digitalización debe tener una empresa de Gestión Cultural?
3. ¿Cuáles son las herramientas digitales indispensables de una empresa de Gestión Cultural? ¿Qué porcentaje del presupuesto debería destinarse?
4. ¿Considera que las tecnologías emergentes pueden funcionar en una empresa de Gestión Cultural?

Cuestionario para especialistas en digitalización en el sector cultural

1. En su opinión ¿Cuál es el estado actual de la transformación digital de la cultura (especialmente en España)?
2. ¿Cuál es el nivel de digitalización deseado de una empresa cultural?
3. ¿Cuáles son las herramientas digitales indispensables para una empresa cultural? ¿Qué porcentaje del presupuesto debería destinarse?
4. ¿Considera que las tecnologías emergentes pueden funcionar en una empresa cultural?

Cuestionario para socios fundadores o directores de empresas de gestión cultural

1. ¿Por qué su empresa se denomina “de gestión cultural”?
2. ¿Cómo es el nivel de digitalización que tiene su empresa? ¿Integra tecnologías emergentes?

3. En su opinión ¿Cree que la digitalización y la transformación digital han mejorado el rendimiento de su empresa?
4. ¿Cuáles son las herramientas digitales que le ayudan a cumplir con sus objetivos corporativos?
5. ¿Cuáles deberían ser las buenas prácticas de digitalización y tecnologías emergentes para las empresas de Gestión Cultural?

Anexo 2. Cuadro resumen 2012 – 2021 del Anuario de estadísticas culturales, 2022

Título: Cuadro resumen 2012 - 2021

Fuente: Anuario de estadísticas culturales, 2022

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CUENTA SATÉLITE DE LA CULTURA. Revisión CNE 2019										
Aportación al PIB de las actividades culturales (en porcentaje)	2,5	2,4	2,4	2,5	2,4	2,4	2,5	2,4	2,2	
Aportación al PIB act. vinculadas con propiedad intelectual (en porcentaje)	3,3	3,1	3,2	3,2	3,2	3,3	3,4	3,4	3,2	
FINANCIACIÓN Y GASTO PÚBLICO EN CULTURA										
Gasto liquidado en cultura (Millones de euros) Por la Administración General del Estado	772	630	679	672	663	678	696	716	735	
Gasto liquidado en cultura (En porcentaje del PIB) Por la Administración General del Estado	0,07	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	
GASTO DE CONSUMO CULTURAL DE LOS HOGARES										
Gasto total (Millones de euros)					14.099,0	13.298,4	12.714,3	12.451,5	10.484,9	10.773,5
Libro y publicaciones periódicas					3.130,0	2.687,9	2.520,2	2.351,9	2.160,9	2.124,1
Libro					2.280,0	1.954,4	1.869,5	1.766,7	1.648,9	1.622,7
Publicaciones periódicas					849,5	733,6	650,7	585,1	512,0	501,4
Servicios culturales					2.562,7	2.542,4	2.522,8	2.796,3	960,5	1.362,4
Espectáculos (Cines, teatros y otros)					1.752,0	1.678,6	1.625,1	1.993,2	495,5	715,4
Museos, bibliotecas, parques y similares					176,0	301,6	260,2	266,2	112,6	217,8
Cuotas y alquileres de radio y televisión					269,1	208,7	187,5	179,9	197,3	227,7
Servicios fotográficos y otros					366,0	353,5	450,0	357,1	155,2	201,5
Soportes, equipos y accesorios audiovisuales de tratamiento de la información					3.206,1	3.183,9	3.114,1	3.155,6	3.541,4	3.707,1
Soporte para el registro de imagen, sonido y datos					426,0	452,5	422,7	442,7	516,9	523,2
Equipos y accesorios audiovisuales					1.383,0	1.345,4	1.334,0	1.370,9	1.184,9	1.242,1
Instrumentos musicales					115,2	116,0	124,6	138,6	157,9	134,6
Equipos para el tratamiento de la información					1.281,8	1.269,9	1.232,8	1.203,4	1.681,7	1.807,3
Telefonía móvil y servicios relacionados con Internet					5.200,9	4.884,2	4.557,2	4.147,8	3.822,1	3.579,9
En porcentaje del total de gasto					2,7	2,5	2,3	2,2	2,1	2,0

Gasto medio por persona (En euros)					307,0	288,6	274,6	266,9	223,6	230,0
PROPIEDAD INTELECTUAL. Cantidades recaudadas y repartidas por entidades de gestión (Millones de euros)										
Recaudación de derechos	389	362	349	357	356	368	455	439	364	443
Reparto de derechos	451	351	320	311	305	311	344	346	348	339
COMERCIO EXTERIOR DE BIENES CULTURALES										
Importaciones de bienes culturales (Millones de euros)	1.395	1.293	1.575	1.502	1.764	2.324	2.113	2.142	1.938	2.413
Exportaciones de bienes culturales (Millones de euros)	1.542	1.427	1.286	1.324	1.525	1.919	2.031	2.065	2.122	2.048
Turismo Cultural										
Viajes de residentes en España realizados principalmente por motivos culturales (En miles)				14.109,	14.419,4	12.531,7	14.689,6	16.983,9	4.751,9	8.575,3
Entradas de turistas internacionales realizadas principalmente por motivos culturales (En miles)				7.142,8	8.014,2	12.844,6	12.597,8	14.435,9	3.282,4	4.475,4
Viajes de residentes en España en los que se realiza algún tipo de actividad cultural (En miles)					45.625,5	48.323,1	47.621,2	47.703,5	14.077,6	24.683,6
Entradas de turistas internacionales que realizan algún tipo de actividad cultural (En miles)					28.105,9	31.307,7	30.794,4	30.811,0	6.112,6	8.798,6
ENSEÑANZAS DEL ÁMBITO CULTURAL										
Alumnado matriculado en E. Artísticas del Régimen Especial (Artes plásticas, Diseño, Música, danza, arte dramático, Máster en Enseñanzas Artísticas)	374.650	374.130	382.222	389.295	392.675	393.603	399.301	396.908	396.308	351.536
Alumnado matriculado en E. del Régimen General. Formación universitaria relacionada con profesiones culturales.	211.991	204.752	196.809	190.058	193.465	193.737	194.743	197.022	198.297	203.190
HÁBITOS Y PRÁCTICAS CULTURALES. Personas que realizaron determinadas actividades culturales en el último año. (en porcentaje)										
Visitar museos, exposiciones y galerías de arte				39,4				46,7		25,5
Visitar monumentos y yacimientos arqueológicos				42,8				50,8		28,2
Asistir a archivos				5,6				7,1		3,5
Asistir a bibliotecas o acceder por Internet				25,6				26,8		18,4
Leer libros				62,2				65,8		61,7

Asistir a espectáculos de artes escénicas y musicales				43,5				46,8		19,9
Suelen escuchar música				87,2				87,2		85,7
Ir al cine				54,0				57,8		27,7
Personas que realizaron determinadas actividades artísticas en el último año										
Escribir				7,8				8,7		6,4
Pintar o dibujar				13,7				16,1		10,1
Otras artes plásticas				8,3				10,3		5,2
Hacer fotografía				28,9				28,8		13,1
Hacer vídeo				15,0				16,7		7,1
Diseñar páginas web				3,0				3,2		1,4
Hacer teatro				2,2				2,2		1,3
Hacer danza, ballet, baile				4,9				6,2		2,6
Tocar un instrumento musical				7,8				9,6		6,5
Cantar en un coro				2,4				2,7		1,0

Anexo 3. Listado de asociaciones en España

ASOCIACIONES - ESPAÑA	Comunidad
AEGPC-Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural	Sede - Madrid
Asociación Red Transatlántica	
AGCPV-Associació de Gestors i Gestores Culturals del País Valencià Gestió Cultural. Associació valenciana de professionals de la cultura	Comunidad Valenciana
APGCA - Asociación Profesional de Gestores Culturales de Asturias	Asturias
AGETEC - ASOCIACIÓN DE GESTORES Y TÉCNICOS DE CULTURA DE LA COMUNIDAD DE MADRID	Madrid
GESCULCyL- FEDERACIÓN ESTATAL DE ASOCIACIONES DE PROFESIONALES DE LA GESTIÓN CULTURAL de Castilla y León	Castilla y León

GECA - Asociación de Gestores Culturales de Andalucía	Andalucía
AGCEX - Asociación de Gestoras y Gestores Culturales de Extremadura	Extremadura
PROCURA - Asociación de Profesionales de la Cultura en Aragón	Aragón
GCIB - Asociación profesional de Gestores Culturales de las Illes Balears	Baleares
Instituto de Gestores y Programadores Culturales de la Región de Murcia.	Murcia
Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Canarias	Canarias
AGCCAN - Asociación de Gestores Culturales de Cantabria	Cantabria
ARTEC - Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Castilla - La Mancha	Castilla - La Mancha
L'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya	Cataluña
AGPXC - Asociación Galega de Profesionais da Xestión Cultural	Galicia
ASOCIACION DE GESTORES CULTURALES DE EUSKADI "APROKUE"	País Vasco
Asociación Riojana de las Industrias Culturales	La Rioja
ASociaciones culturales de La Rioja	La Rioja
ASOCIACIÓN ARTÍSTICA CONTEMPORÁNEA. COMPLIT	La Rioja
ASOCIACIÓN CULTURAL LAMINITURRI KULTUR ELKARTEA	La Rioja
Entidades Culturales de Ceuta	Ceuta
Actividades, Promoción y Difusión Cultural de Melilla	Melilla
Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Navarra	Navarra
ADAICA - ASOCIACIÓN POR LA DEFENSA DE LOS ARTISTAS Y DE LA INDUSTRIA CULTURAL DE ALMERÍA.	Almería
Multilateral, Asociación Aragonesa para la Cooperación Cultural	Aragón

Anexo 4. Epígrafes de las actividades de las empresas culturales

A continuación, se desglosan los epígrafes que el Anuario de Estadísticas Culturales toma en cuenta para denominar las empresas culturales.

- 181 Artes gráficas y servicios relacionados con las mismas.
- 182 Reproducción de soportes grabados.
- 264 Fabricación de productos electrónicos de consumo.
- 268 Fabricación de soportes magnéticos y ópticos.
- 3212 Fabricación de artículos de joyería y artículos similares.
- 322 Fabricación de instrumentos musicales.
- 4743 Comercio al por menor de equipos de audio y vídeo en establecimientos especializados.
- 4761 Comercio al por menor de libros en establecimientos especializados.
- 4762 Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados.
- 4763 Comercio al por menor de grabaciones de música y vídeo en establecimientos especializados.
- 581 Edición de libros, periódicos y otras actividades editoriales.
- 5821 Edición de videojuegos.
- 591 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión.
- 592 Actividades de grabación de sonido y edición musical.
- 601 Actividades de radiodifusión.
- 602 Actividades de programación y emisión de televisión.
- 6391 Actividades de agencias de noticias.
- 741 Actividades de diseño especializado

- 742 Actividades de fotografía.
- 743 Actividades de traducción e interpretación.
- 7722 Alquiler de cintas de vídeo y discos.
- 8552 Educación cultural.
- 900 Actividades de creación, artísticas y espectáculos.
- 10 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales.

Actividades no incluidas. Actividad en determinadas actividades de la industria y los servicios.

- Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales. Incluye el código 910 de la CNAE 2009.
- Edición de libros, periódicos y otras actividades editoriales. Incluye el código 581 de la CNAE 2009.
- Actividades cinematográficas, de vídeo, radio, televisión y edición musical. Incluye los códigos 591, 592, 601 y 602 de la CNAE 2009.
- Actividades de agencias de noticias. Incluye el código 6391 de la CNAE 2009.
- Actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos. Incluye los códigos 900 y 741 de la CNAE 2009.
- Actividades de fotografía. Incluye el código 742 de la CNAE 2009.
- Actividades de traducción e interpretación. Incluye el código 743 de la CNAE 2009.
- Artes gráficas y reproducción de soportes grabados. Incluye los códigos 181 y 182 de la CNAE 2009.
- Edición de videojuegos. Incluye el código 5821 de la CNAE 2009.
- Fabricación de soportes y aparatos de imagen y sonido, e instrumentos musicales. Incluye los códigos 264, 268 y 322 de la CNAE 2009.
- Fabricación de artículos de joyería y artículos similares. Incluye el código 3212 de la CNAE 2009.

- Educación cultural. Incluye el código 8552 de la CNAE 2009.

En determinadas actividades del comercio y alquiler.

- Incluye los códigos 4743, 4761, 4762, 4763 y 7722 de la CNAE 2009.

Anexo 5. Proyectos de acompañamiento empresarial y cultural

Programa	Entidad
Proyecto Lunar	Andalucía Emprende
Fundación Pública Andaluza	Junta de Andalucía
Servei de Desenvolupament Empresarial (SDE)	Institut Català de les Empreses Culturals
Programa de Emprendimiento de Industrias Culturales y Creativas	Instituto Aragonés de Fomento
Programa de Extensión Universitaria	Universitat Jaume I
Portal Iberoamericano de gestión cultural	Universidad de Barcelona

Anexo 6. Matriz DAFO de una empresa de gestión cultural

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa valoración de la actividad por parte de la administración pública, en parte provocada por la inmadurez del sector. • Competencia de los departamentos culturales de las administraciones públicas. • Dependencia de la coyuntura económica. • No se han activado por el momento políticas de promoción específicas para este sector. • Falta adecuada promoción y búsqueda de unión de las empresas del sector para lograr un mayor crecimiento de la gestión cultural • Competencia de los servicios culturales de las instituciones públicas que llevan a cabo sus actuaciones con su propio personal • Dependencia de la coyuntura económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran riqueza histórica y monumental por regiones y países. • Inversiones institucionales en creación y mejora de espacios culturales. • Política de externalización de servicios culturales las administraciones públicas (programación de entidades culturales, proyectos museográficos) • Mercado en crecimiento • Considerada un “yacimiento de empleo” por la Unión Europea por la valoración de patrimonio histórico y popular. • Aumento del nivel de vida de los españoles. • Mercado en expansión. • Sinergias con otras actividades en expansión (turismos especializados: cultural, rural, religioso, etc.) • Apoyo de la Unión Europea, del Gobierno español y el autonómico. • Receptor de ayudas específicas para la actividad. • Aumento del nivel de renta e interés por las actividades culturales.
Fortalezas	Debilidades

<ul style="list-style-type: none"> • Buenos profesionales surgidos de los múltiples masters y estudios de postgrado de gestión cultural. • Trato personalizado al cliente. • Flexibilidad de la organización para ofrecer una amplia gama de servicios. • Abundancia de profesionales titulados en diversas disciplinas (arte, historia, gestión turística, bellas artes, gestión del patrimonio histórico etc.). Las elevadas tasas de desempleo que presentan algunos de estos estudios universitarios convierten la gestión cultural en fuente de oportunidades. • Tratamiento personalizado al cliente y la capacidad de las empresas para fidelizarlo. Flexibilidad de la estructura de la empresa, que permite ofrecer al cliente un servicio personalizado y con una amplia gama de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad empresarial desconocida. • Ausencia de planteamientos empresariales. • El carácter novedoso de la actividad lo hace difícil que se le considere como sector. Influye además que la cultura sea un campo de trabajo poco profesionalizado, por lo que habría que determinar las áreas de trabajo de cada profesión en el ámbito cultural. • Carencias en formación empresarial (desarrollo de estrategias comerciales, fijación de precios, adaptación a las nuevas tecnologías y tendencias, etc.). • Desconocimiento de las herramientas de gestión y la falta de formación en técnicas de marketing provoca una pérdida de competitividad.
--	--

Anexo 7. Oferta de servicios de una empresa de gestión cultural

- Diseño y montaje de exposiciones, temporales y permanentes
- Proyectos museográficos y museológicos
- Programación cultural de instituciones
- Asesoramiento técnico a instituciones culturales
- Organización y gestión de actos culturales: conciertos, conferencias, cursos, jornadas técnicas, certámenes, bienales, concursos, premios, fiestas populares, etc
- Elaboración y gestión de proyectos culturales, de dinamización turística, de desarrollo local, etc.
- Gestión de espectáculos, producción cultural, etc.
- Estudios de viabilidad de proyectos e inversiones culturales, turísticas o de ocio.
- Programación sociocultural y educativa para niños, tercera edad, mujeres y discapacitados
- Peritaje y traslado de obras de arte

Anexo 8. Tecnologías más influyentes en la actualidad en las ICC

Redes Sociales	Las Redes Sociales se adueñaron de la web 2.0 y permitió la creación de una sociedad conectada a la web con capacidad de interactuar, dialogar y compartir en tiempo real. Teniendo como ventajas los altos números de voluntarios y consumidores preferentes. (UNESCO, 2010, p. 77)
Ciencia y análisis de datos	Los datos producidos por la actividad, creación y consumo de contenidos digitales se convierten en información valiosa para la toma de decisiones y estimaciones a nivel monetario. La correcta recogida, almacenamiento y procesamiento dará lugar a servicios ultra-eficientes y ultra-personalizados (AEF, Impacto digital en las fundaciones, p. 9), haciendo que sea más fácil encontrar a los prosumidores reales y definir las audiencias más ventajosas para cualquier proyecto.
CRM	Alberto Bernal. Responsable de Smart Cities de Minsait: “Para gestionar toda la experiencia completa y la multitud de interacciones y puntos de contacto entre usuarios y prestatario/s las herramientas de CRM son fundamentales para mejorar la relación y obtener inteligencia de todas las dudas, quejas, sugerencias o compras”. (Minsait, Tecnología al servicio del arte y la cultura, p. 8)
Robots Conversacionales (Chatbots)	Los chatbots están emergiendo como una herramienta valiosa para mejorar la experiencia del usuario y aumentar la interacción en los espacios culturales. Los chatbots permiten a los visitantes interactuar de manera más natural y personalizada con los contenidos culturales, al tiempo que facilitan la comunicación y la orientación. Además, los chatbots pueden ser programados para responder preguntas frecuentes, brindar información detallada y ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en las preferencias del usuario. A medida que la inteligencia artificial continúa evolucionando, los chatbots están demostrando ser una herramienta versátil y eficaz para mejorar la accesibilidad y el compromiso del público en el sector cultural.

Streaming	La aplicación del streaming en el sector cultural ha revolucionado la forma en que el público accede a los contenidos culturales, especialmente en tiempos de pandemia y restricciones de movilidad. Los museos, galerías, teatros y otros espacios culturales han adoptado el streaming para transmitir eventos en vivo, conciertos, obras de teatro, exposiciones y otros contenidos a una audiencia global. El streaming también ha permitido una mayor accesibilidad y diversidad en la oferta cultural, al hacer que los contenidos estén disponibles para personas en cualquier parte del mundo y a cualquier hora. Además, el streaming también ha abierto nuevas posibilidades para la monetización de los contenidos culturales, ya que permite a los usuarios pagar por acceso a contenido premium.
Videoconferencias	Con la masificación de las actividades en formato virtual, las videoconferencias han permitido acentuar la interacción entre los usuarios. “Todo el contenido está digitalizado y en formato muy comprimido y accesible fácilmente con una conexión sencilla de datos” (Anuario AC/E de Cultura Digital 2021, p. 105).
Realidad Extendida (XR)	Los museos, galerías y centros culturales están adoptando estas tecnologías para crear exhibiciones interactivas y educativas, que permiten a los visitantes explorar el arte y la cultura de manera única. Además, la realidad extendida también está abriendo nuevas posibilidades para la preservación del patrimonio cultural al permitir la digitalización de objetos y sitios históricos para su posterior estudio y acceso remoto.
Software de código abierto	Plataformas online, de apoyo a proyectos “de código abierto” (...) El acceso abierto y el crowdfunding se llevan muy bien y son dos herramientas excelentes para proyectos de divulgación pública. (Fossati y Gemetto, 2011, p. 26)
Beacons	También llamados “balizas” son unas antenas que se colocan en el interior y exterior de edificios culturales, museos o bibliotecas y permiten vincular información de diferente tipo a objetos. Estas balizas usan BBE (Bluetooth de Baja Energía) que emiten o reciben una señal de baja potencia que los dispositivos móviles inteligentes cercanos pueden captar.)
Inteligencia artificial	Con la afluencia de las IA el arte se han puesto en relieve los debates en torno al derecho de autor y a la creación original; ya que IAs como DALL-Eo Chat-GPT han demostrado la producción de contenidos en tiempo real sin la intervención humana.

Anexo 9. Modelos de negocio normales y experimentales

Modelos de negocio normales

Título	Descripción
Micropagos	Se realizan pagos por la compra de contenidos fraccionados. Se emplea mucho en móviles y se compra como parte de una aplicación (in app purchase). Videojuegos: in app purchase, compra de niveles de avance. Editorial: Compra de capítulos de libros. Música: Compra de canciones individuales.
Membresía	Similar al modelo de suscripción, pero la membresía implica algún tipo de participación activa del miembro. Este no es un mero receptor de información, ya que interactúa con una comunidad. Editorial: Wordpress. Videojuegos: Second Life.
Suscripción	Trabaja con una base de clientes fija en un tiempo concreto (semanal, mensual, anual) y los suscriptores hacen un pago regular por adelantado, lo que permite al emprendimiento contar con un flujo de ingresos fijo y al usuario acceder a un volumen determinado de información. Música: Spotify, Pandora, Beats Music, Last.fm. Editorial: Safari Books Online. Audiovisual: Netflix.
<i>Freemium - Premium</i>	Se ofrece algún tipo de contenido de manera gratuita, pero para acceder a otros contenidos hay que pagar el servicio premium. Muy usado en aplicaciones móviles. Artes plásticas: Arte Manifiesto, cuenta básica gratis y acceso pagado a servicios de marketing. Videojuegos: Pruebas gratuitas de tiempo limitado (free trials). Otros ejemplos: Skype, Gmail, LinkedIn, Dropbox
<i>Streaming Pay Per View / Pago por consumo</i>	Se paga solo por lo que se ve. Modelo similar al de la suscripción. Artes escénicas: Transmisión vía streaming de espectáculos. (Teatro Real de Madrid vía Palco Digital.) Editorial: Pago de cuota por parte del lector y acceso a catálogo digital de obras. (Conlicencia.com.)
P2P - MOOC	Los Cursos En Línea Abiertos (MOOC) son una evolución de las redes peer-to peer, un sistema de conexión directa entre ordenadores rápida y eficazmente. Facilita la educación en línea masiva, se apoya en la participación colaborativa y en la creación de plataformas educativas interactivas. Educación: Coursera, University of the People, Edutopía (Universidad Peer to Peer), EdX, The Open University. Otras derivaciones del modelo P2P: Airbnb, Uber, Blablacar.
Acceso abierto (<i>Open access</i>)	Todo tipo de acceso sin que se imponga un pago o suscripción. Se aplica mucho a material educativo, científico o académico. Se relaciona con las adquisiciones y préstamos de bibliotecas. Editorial: Plataformas colaborativas como Wikipedia. Revistas de acceso abierto, pero con suscripción para acceso a versión impresa.

Por publicidad insertada	Otra versión del modelo freemium/premium. Ofrece contenidos gratuitos, pero con publicidad insertada que aparece por unos segundos al inicio de un video o a la mitad de un capítulo. Audiovisual: Publicidad insertada en Youtube. Editorial: Publicidad insertada en capítulos de libros o revistas.
--------------------------	--

Modelos de negocio experimentales

Paga lo que quieras	Se paga el precio sugerido por la empresa, que es un mínimo simbólico. Va de la mano con la venta de publicidad. <ul style="list-style-type: none"> • Descargas gratuitas abiertas por un plazo limitado de tiempo.
Micromecenazgo y <i>crowdfunding</i>	Llamado a financiación masiva de un proyecto, obra, servicio, etc. Se apoya en la participación de donantes que quieran apoyar con sus microdonaciones el financiamiento de un proyecto. La plataforma de micromecenazgo cobra una comisión a cada proyecto financiado. <ul style="list-style-type: none"> • Kickstarter, Indiegogo, Ulule, Lanzanos, Verkami.
Gamificación	Diseño de dinámicas de juego para el desarrollo de acciones, ideas, trabajos en teatros, museos, libros y actividades empresariales. Se basa en un modelo de recompensas. <ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidades de juego en libros, en visitas a museos y en la creación de comunidades.
Venta directa	Venta directa de las empresas sin ninguna intermediación, importante para productos netamente digitales, por su bajo coste. <ul style="list-style-type: none"> • Editorial: Bookwire, Leer-e
Autoedición	Los propios autores editan y publican, difunden y publicitan sus obras mediante el uso de plataformas especializadas. <ul style="list-style-type: none"> • Editorial: Lulu: Impresión por demanda Entreescritores.com.

Anexo 10. Perfiles entrevistados

Roberto Gómez de la Iglesia

Director de c2+i, Conexiones Improbables y director de Kultursistema. CEO de Híbridalab y del Centro de Innovación Abierta y Transferencia Creativa de Álava. Experto en economía creativa, políticas y gestión cultural.

Gemma Carbó Ribugent

Directora del Museu Vida Rural de la Fundación Carulla (L'Espluga de Francolí, Tarragona) y presidenta de INTERARTS. Dirigió la Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación en la Universidad de Girona. Experta en políticas culturales y educativas.

Germán Ortega Palomo

Coordinador del máster en Gestión del Turismo Cultural y Desarrollo Local de la Universidad de Málaga. CEO de Ociolab, Laboratorio de Ocio en Movimiento.

Nicolás Barbieri

Profesor y director del Máster Universitario en Gestión Cultural de la Facultad de Humanidades de UIC Barcelona. Experto en análisis y evaluación de las políticas culturales y sociales.

Clara Colinas Marcos

Coordinadora del máster universitario en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales de la UNIR. Experta en Gestión Cultural e investigadora del Instituto de Estudios Medievales y Renacentistas y de Humanidades Digitales.

María Pilar Biel Ibañez

Profesora titular de Historia del Arte y directora del máster universitario en Gestión del Patrimonio Cultural por la Universidad de Zaragoza.

Lluís Anyó Sayol

Director del máster universitario en Producción y Comunicación Cultural por la Universidad Ramón Llull. Investigador del grupo de investigación STREAM: Society, Technology, Religion and Media.

José Francisco Parra Azor

Titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Miguel Hernández. Investigador del comportamiento del consumidor en el entorno online y el comercio electrónico.

Juan Manuel Zafra Díaz

Director de la revista TELOS, que edita Fundación Telefónica. Profesor de Periodismo y Comunicación Audiovisual en la Universidad Carlos III. Miembro del patronato de Fundación España Digital y del consejo editorial de Ibercampus. Presidente de la asociación Xtrategas

Nuria Lloret

Catedrática en la Universitat Politècnica de Valencia. Subdirectora del Instituto de Diseño y Fabricación. Coordinadora de la Berklee School of Music. Presidenta de AECTA y Senior Advisor de Metric Salad S.L. Experta en transformación digital.

Vicent Giménez Chornet

Profesor Titular en la Universitat Politècnica de València en el área de Documentación, miembro del Comité 50 de Documentación de AENOR, y director del Máster Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural por la Universidad Politècnica de Valencia.

Javier Celaya

Socio fundador de Dosdoce.com. Responsable de las relaciones institucionales de la Asociación Empresarial del Libro Digital de España (ASELID), vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de la Economía Digital (Adigital). Experto en cultura digital.

Marjorie Netange

Directora de Desarrollo y Comunicación de la Escuela Superior de Música Reina Sofía. Fundadora de la consultora Arte y Empresa. Experta en estrategia corporativa y desarrollo de proyectos.

Belén Gil (una más una)

Socia de la empresa una más una. Gestor cultural. Experta evaluadora para la Agencia Ejecutiva en el ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA) de la Comisión Europea, agencia responsable de los programas europeos en el campo cultural.

Cristina Labandeira (O Cable Inglés)

Gerente y responsable de proyectos en O Cable Inglés, S. Coop. Galega. Postgrado en Dirección y Gestión de Instituciones, Empresas y Plataformas Culturales por Universitat Pompeu Fabra.

Ángel Mestres (Transit Projects)

Director general de Trànsit Projectes. Coordinador académico del máster en Gestión de Empresas e Instituciones Culturales por la Universidad de Barcelona. Impulsor de Mentres Colmena – Hive Minds, IdeasDigital.es, #plantauno y Plataforma/C.

Ferran López Arbiol (Teknecultura)

Fundador y CEO de Teknecultura. Fundador de TekneData. Gestor cultura y experto en marketing enfocado a proyectos culturales y artísticos.

Índice de tablas

Tabla 1	Registros del universo de la investigación	26
Tabla 2	Parámetros para validar un registro	29
Tabla 3	Empresas activas de gestión cultural en España por comunidad autónoma	30
Tabla 4	Respuestas por comunidad autónoma.....	31
Tabla 5	Relación de los objetivos de las entrevistas y los perfiles a entrevistar	33
Tabla 6	Número de perfiles entrevistados según perfiles.....	35
Tabla 7	Fases del ciclo cultural.....	53
Tabla 8	Adaptación del cuadro resumen 2012 – 2021 del Anuario de estadísticas culturales, 2022.....	62
Tabla 9	Comunidades autónomas - calidad e innovación de su oferta cultural en 2021	70
Tabla 10	Lo mejor de la cultura digital 2021	71
Tabla 11	Períodos de la gestión cultural en España	84
Tabla 12	Empleo medio anual cultural por actividades económicas	109
Tabla 13	Resumen del empleo y emprendimiento cultural en España.....	114
Tabla 14	Características básicas de una empresa de gestión cultural.....	120
Tabla 15	Clientes de las empresas de gestión cultural	126
Tabla 16	Fuerzas competitivas de la empresa de gestión cultural	128
Tabla 17	Gastos variables y fijos anuales estimados.....	135
Tabla 18	Ventajas de la transformación según autores	145
Tabla 19	Dimensiones de la transformación digital según autores.....	148
Tabla 20	Niveles de madurez digital según el MIT.....	152
Tabla 21	Iniciativas de fomento público a la digitalización y la transformación digital	208
Tabla 22	Crecimiento de consumo de contenidos digitales en 2020.....	214
Tabla 23	Lo mejor de la cultura digital 2021	229
Tabla 24	Lo mejor de la cultura digital 2022	230
Tabla 25	Número de perfiles entrevistados y su relación con los objetivos específicos	240
Tabla 26	Definición de las empresas de gestión cultural por los especialistas.....	244
Tabla 27	Objetivos de una empresa de gestión cultural según los especialistas	246

Índice de figuras

Figura 1	Clasificación de las ICC según la OMPI	44
Figura 2	Mapeo de las industrias que dependen principalmente del derecho de autor.....	45
Figura 3	Características de las ICC según la UNESCO	49
Figura 4	Sectores de actividad cultural y creativa.....	50
Figura 5	Áreas de intervención para la elaboración de políticas culturales para las ICC	52
Figura 6	Los dominios culturales de la UNESCO	56
Figura 7	Marco para los dominios de estadísticas culturales.....	56
Figura 8	Principales operaciones estadísticas de cultura en España	60
Figura 9	Principales debilidades del estado de la cultura en España 2022.....	64
Figura 10	Principales fortalezas del estado de la cultura en España 2022	66
Figura 11	Principales programas de fomento de las ICC.....	68
Figura 12	Relación y diferencia entre cultura y administración, según T. Adorno	74
Figura 13	Transformaciones contemporáneas que abarca la gestión cultural	76
Figura 14	Campos culturales en la gestión cultural según Mariscal Orozco	77
Figura 15	Perfil ideal del gestor cultural.....	81
Figura 16	Documentos oficiales de la gestión cultural en España	86
Figura 17	Perfiles profesionales de la gestión cultural en España	88
Figura 18	Áreas de intersección entre los agentes de la cultura.....	94
Figura 19	Elementos indispensables para modelos de gestión en la cultura en el sector privado.....	102
Figura 20	Principales aspectos que influyen en la creación de empresas en el sector cultural	103
Figura 21	Proceso de acompañamiento a un emprendimiento cultural	105
Figura 22	Evolución anual del número de empresas activas en España	107
Figura 23	Número de empresas por comunidades autónomas	107
Figura 24	Empresas culturales por actividad económica principal.....	112
Figura 25	Empresas culturales por condición jurídica.....	113
Figura 26	Las ideas para la concepción de una empresa de gestión cultural	120
Figura 27	Diversidad tipológica de la oferta cultural	124
Figura 28	Coherencia ideológica institucional de una empresa cultural.....	124
Figura 29	Gráfica de distribución de los principales productos de las empresas de gestión ..	131
Figura 30	Volumen de empresas de gestión cultural por Comunidad Autónoma.....	137
Figura 31	Principales definiciones de transformación digital según la bibliografía	141
Figura 32	Característica y elementos de la transformación digital	144
Figura 33	Hoja de ruta de la transformación digital	149
Figura 34	Niveles de madurez digital según Lorenzo Ochoa.....	153
Figura 35	Implicaciones de la transformación digital de las ICC.....	158
Figura 36	Resumen de la transformación digital al ciclo cultural	163
Figura 37	Condiciones que influyen en la organización de las cadenas de valor del ciclo cultural	165
Figura 38	Trabajadores de las ICC: efectos del Covid-19 según lo declarado por los propios encuestados con distintas modalidades de empleo	169

Figura 39 Empresas de las ICC: innovación en respuesta a la pandemia del Covid-19, por subsector general	170
Figura 40 Tecnologías más influyentes en la actualidad en las ICC	173
Figura 41 Modelos de negocio normales	176
Figura 42 Modelos de negocio experimentales	176
Figura 43 Retos y desafíos de la transformación digital de las ICC	187
Figura 44 Oportunidades de la transformación digital de las ICC	192
Figura 45 Buenas prácticas en la transformación digital de las ICC	197
Figura 46 Futuras líneas de investigación según la IFACCA	197
Figura 47 Desafíos para maximizar los beneficios de la digitalización.....	198
Figura 48 Equipamiento TIC en los hogares españoles (% de hogares)	203
Figura 49 Requisitos para la transformación digital según la Asociación Española de Fundaciones	205
Figura 50 Diez políticas palanca de reforma estructural para un crecimiento sostenible e inclusivo	209
Figura 51 Soluciones digitales mínimas para la cultura en España	212
Figura 52 Evolución de los principales usos de Internet relacionados con el consumo de contenidos digitales en España (% de individuos) (2020)	215
Figura 53 Principales retos de la transformación digital de las ICC en España	222
Figura 54 Principales oportunidades de la transformación digital de las ICC en España.....	225
Figura 55 Medidas de mejora según el Plan de Fomento de las ICC	226
Figura 56 Porcentaje del presupuesto destinado a la digitalización en entidades culturales..	236
Figura 57 Muestra de profesionales y sus ámbitos de trabajo	240
Figura 58 Herramientas digitales más mencionadas en las entrevistas.....	253
Figura 59 Tecnologías emergentes más mencionadas por los especialistas.....	256
Figura 60 Buenas prácticas de la transformación digital en empresas de gestión cultural según especialistas	259
Figura 61 Mapa de la muestra de la encuesta.....	269
Figura 62 Principales cargos de la muestra.....	270
Figura 63 Año de constitución de las empresas en la encuesta	271
Figura 64 Número de trabajadores de las empresas de la muestra.....	272
Figura 65 Argumentos de la muestra para considerarse una empresa de gestión cultural ...	274
Figura 66 Argumentos de la muestra para no considerarse una empresa de gestión cultural	275
Figura 67 Percepción de la estabilidad económica de las empresas de la muestra	277
Figura 68 Volumen de clientes de las empresas de la muestra	278
Figura 69 Tipos de clientes más comunes en las empresas de la muestra	278
Figura 70 Percepción del nivel de digitalización de las empresas de la muestra	279
Figura 71 Percepción de las capacidades digitales de los trabajadores de las empresas de la muestra.....	280
Figura 72 Redes sociales más usadas en las empresas de la muestra.....	281
Figura 73 Prioridades del plan de transformación digital en las empresas de la muestra	283
Figura 74 Porcentaje del presupuesto destinado a la digitalización de las empresas de la muestra.....	284
Figura 75 Nivel de desarrollo tecnológico de las empresas de la muestra.....	285
Figura 76 Tecnologías emergentes más utilizadas por las empresas de la muestra	287

Figura 77 Percepción de las tecnologías emergentes que podrían funcionar en las empresas de gestión cultural.....	288
Figura 78 Presupuesto destinado al área de marketing y comunicación de las empresas de la muestra.....	289
Figura 79 Inversión en publicidad pagada en las empresas de la muestra.....	290
Figura 80 Porcentaje de digitalización dispuesto a implementarse en las empresas de la muestra.....	291
Figura 81 Presupuesto que las empresas de la muestra estarían dispuestas a pagar mensualmente por la digitalización	292
Figura 82 Objetivos específicos de la investigación	298