

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

TESIS DOCTORAL

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

Autora:

María Fragoso Mora

Directora:

Dra. Margarita Cabrera Méndez

## **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

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>9</b>
Planteamiento de la investigación .....	9
Justificación y relevancia del estudio .....	11
Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos .....	14
Hipótesis .....	16
Preguntas de investigación.....	16
Metodología de la investigación.....	17
Estructura del trabajo .....	18
Instrumentos de recolección de datos .....	21
Encuestas .....	23
Entrevistas.....	30
Limitaciones de la investigación .....	33
<b>Capítulo 2: ¿Qué es el sector cultural hoy en día?</b> .....	<b>35</b>
La Industria de la Cultura.....	36
La definición de Industrias Culturales y Creativas (ICC).....	42
La gestión cultural dentro de las ICC .....	45
Características y fomento de las ICC .....	47
El Ciclo Cultural de la UNESCO.....	52
Los dominios de la cultura .....	54
Cifras de las ICC en el mundo .....	56
El sector cultural en España .....	58
Desafíos y retos.....	62
Oportunidades .....	64
Políticas de fomento .....	66
Comunidades autónomas .....	69
La gestión cultural .....	71
Historia de la gestión cultural .....	77
La profesionalización del gestor cultural .....	79
La gestión cultural en España .....	81
<b>Capítulo 3: las empresas de la cultura</b> .....	<b>89</b>

¿Qué es una empresa cultural?.....	90
Retos y oportunidades .....	96
Iniciativas y fomento .....	102
Las empresas culturales en España.....	104
El sector empresarial .....	104
El empleo cultural .....	107
Las empresas culturales .....	108
Acompañamiento empresarial – cultural .....	113
La empresa de gestión cultural.....	115
La empresa – tipo .....	118
Metodologías de trabajo.....	120
Mercado: clientes, competencia y proveedores .....	124
Mezcla de Marketing (Marketing Mix).....	129
Análisis económico-financiero y financiación .....	133
Mapa de empresas de gestión cultural en España .....	134
<b>Capítulo 4: la transformación digital de la cultura.....</b>	<b>137</b>
La transformación digital y los procesos de digitalización .....	137
Características de la transformación digital empresarial .....	142
Hoja de ruta de la transformación digital .....	145
La madurez digital.....	150
La transformación digital de las Industrias Culturales y Creativas .....	153
La transformación digital del ciclo cultural .....	160
Después del Covid- 19 .....	164
Herramientas, modelos de negocio y tendencias .....	169
Herramientas y tecnologías digitales.....	171
Modelos de negocio.....	174
Tendencias: cultura digital, arte digital, comunicación transmedia y patrimonio digitalizado .....	175
Retos y oportunidades.....	181
Retos y desafíos .....	182
Oportunidades .....	186
Las buenas prácticas .....	191
<b>Capítulo 5: la transformación digital de la cultura en España .....</b>	<b>199</b>
La transformación digital en España.....	200
Fomento .....	205

La transformación digital de la cultura en España.....	208
Los contenidos digitales en España .....	211
Subsectores.....	213
El impacto del Covid – 19 .....	217
Retos .....	220
Oportunidades .....	222
Fomento .....	225
Iniciativas.....	227
<b>Capítulo 6: la transformación digital en las empresas de gestión cultural.....</b>	<b>230</b>
Estado de la transformación digital en entidades culturales.....	230
Resultados de las entrevistas a profundidad .....	236
Análisis de la muestra .....	237
Aterrizaje de la gestión de la cultura y su impacto.....	239
Estado de la transformación digital de la cultura en España .....	240
Definición de la empresa “de gestión cultural”.....	242
Sobre la transformación digital de las empresas de gestión cultural .....	245
Sobre las herramientas digitales y presupuestos .....	249
Sobre los presupuestos .....	252
Sobre las tecnologías emergentes.....	253
Buenas prácticas .....	256
Resultados de encuesta .....	265
Análisis de la muestra .....	266
Sobre la percepción de la empresa denominada “de gestión cultural” .....	270
Sobre la digitalización .....	276
Sobre la transformación digital.....	280
Sobre el nivel tecnológico .....	283
Sobre el marketing y la comunicación.....	286
Percepción de mejora: ¿La digitalización y transformación digital mejoraría su empresa?	
.....	288
Retos .....	293
Oportunidades .....	294
Casos de éxito.....	295
<b>Capítulo 7: conclusiones.....</b>	<b>297</b>
El sector ¿una precariedad o un diamante en bruto? .....	298
Las empresas culturales: ambiguas y desconectadas .....	300

Lo digital: una necesidad, una oportunidad .....	304
Lo tecnológico: una oportunidad, una potencialidad .....	307
Una metodología por desarrollar .....	310
Futuras líneas de investigación .....	314
<b>Bibliografía .....</b>	<b>316</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>325</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>346</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>347</b>