

## La educación empresarial para el emprendedor cultural Business education for the cultural entrepreneur

Javier J. Hernández Acosta / javihernandez@yahoo.com  
Universidad del Sagrado Corazón  
Puerto Rico

Recibido: 1ro de julio de 2012

Aceptado: 27 de septiembre de 2013

### ■ RESUMEN:

Más allá del desarrollo de la administración de las artes como campo académico y profesional, es necesario identificar el interés y necesidad de los artistas-emprendedores en recibir herramientas de educación empresarial. Las industrias culturales tienen un alto nivel de autoempleo, por lo que cada vez más artistas necesitan estas destrezas para aumentar sus posibilidades de éxito. ¿Tienen interés en este tipo de educación? ¿Qué tipo de destrezas interesan desarrollar? ¿Cómo les gustaría recibirlas? A través de una encuesta, la investigación presenta las opiniones de 165 artistas en Puerto Rico sobre este tema, así como sus percepciones sobre aquellos factores que se deben considerar a la hora de elaborar la oferta educativa.

**Palabras clave:** emprendimiento cultural, empresas culturales, artistas, industrias culturales, Puerto Rico

### ■ ABSTRACT:

Beyond arts management as a new academic and professional field, there exist a necessity in identifying the interest and needs of cultural entrepreneurs in order for them to receive the necessary tools on business education. The cultural industries have a high level of self-employment; therefore, more artists need to develop effective skills that will increase their possibilities of success. Are they interested in this type of education? What type of skills do they want to develop? How would they like to receive them? Through a survey, the research presents the opinions of 165 artists in Puerto Rico regarding this topic, as well as their perception on the factors that should be considered when elaborating an educational offer.

**Keywords:** cultural entrepreneurship, cultural businesses, artists, cultural industries, Puerto Rico

## INTRODUCCIÓN

El rol de las industrias culturales en el desarrollo económico de los países ha cobrado gran importancia en los últimos años. Si bien es cierto que la importancia de las artes y la cultura radica en dimensiones de valor como el histórico, estético y educativo, durante la última década hemos visto una gran inclinación a medir su impacto económico en indicadores como el PIB, el empleo y el comercio internacional. Los organismos internacionales, así como las instituciones de los distintos países vinculadas al desarrollo económico y cultural, han dirigido grandes esfuerzos a medir este impacto en términos macros, ya sea para justificar presupuestos y evitar recortes o como un alternativa de desarrollo económico en tiempos de crisis. Sin embargo, muy pocos esfuerzos han ido dirigidos a fortalecer y potenciar al eje y motor de las industrias culturales: el artista.

Las industrias culturales son un sector muy diverso que cuenta con un alto nivel de autoempleo (National Endowment for the Arts, 2008). Es común encontrar artistas que ejercen los roles de productor, gestor y administrador de sus propuestas creativas, en muchas ocasiones sin un conocimiento formal en administración de empresas. De igual forma, el sector cuenta con una alta concentración de emprendedores individuales o pequeñas empresas, y otro grupo de grandes empresas, en muchos casos multinacionales, que acaparan la mayor parte de la actividad económica de los distintos sectores, sobre todo en la industria musical y editorial.

El acceso a tecnologías como el Internet ha dado visibilidad a empresas culturales pequeñas, al permitirles entrar en dinámicas de distribución y promoción que antes quedaban reservadas para los grandes conglomerados. Sin embargo, esto no es suficiente para que este tipo de empresa pueda desarrollar modelos de negocios y estrategias que permitan su sostenibilidad, sobre todo porque se trata de industrias con características y comportamiento del consumidor muy diferentes a los sectores tradicionales de consumo.

La administración de las artes como campo académico y profesional ha cobrado mucho auge en los últimos años, al tiempo que se han desarrollado investigaciones que permiten definir sus fundamentos

y objetivos. En la actualidad existen diversos programas académicos en los niveles sub-graduado y graduado, algunos con mayor énfasis en el área administrativa y otros en la cultural. Sin embargo, más allá de los artistas emergentes que incorporan la administración de las artes a su educación universitaria, o los individuos que interesan desempeñarse como gestores de proyectos culturales, existe un nutrido grupo de artistas que ya están involucrados en la administración de proyectos, de los cuales muchos ya han completado una carrera universitaria. ¿Cuán importante es para ellos la educación empresarial? ¿Están dispuestos a recibir algún tipo de formación? De estarlo, ¿en qué áreas y a través de cuáles medios? ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el desempeño del sector? El objetivo principal de esta investigación es hallar algunas respuestas a estas interrogantes. También, discute posibles alternativas para una oferta educativa de desarrollo profesional y enfoques pedagógicos que pueden suplir las necesidades de este sector. Estos recursos educativos suponen un elemento importante en el desarrollo y sostenibilidad de los emprendimientos culturales. Finalmente, analiza las opiniones de los artistas sobre la situación actual del sector cultural y sus recomendaciones para resolver los problemas. En la medida en que la oferta académica debe partir de las necesidades y recomendaciones de los artistas, esta investigación también busca construir un modelo de los principales factores que afectan su desempeño.

El artículo se estructura de la siguiente manera. Primero se discuten las principales características del sector cultural, el desarrollo de emprendimientos culturales y la educación empresarial para las artes. Luego se presenta la metodología utilizada en el estudio y se discuten los hallazgos. Finalmente, se presentan una serie de recomendaciones para el desarrollo de herramientas de apoyo a emprendedores en las artes.

## **EL RETO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES**

Las industrias culturales, en especial aquellas relacionadas con la creación artística como la música, el teatro y las artes plásticas, tienen características que pueden incidir grandemente en el desempeño

de los emprendedores en los distintos sectores. El documento *Arte y Aparte: Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas*, creado por el Ministerio de Cultura de Colombia (2005), discute varios mitos que afectan el fomento de estos emprendimientos. Entre éstos se encuentran premisas tales como que los artistas no deben involucrarse en la gestión administrativa, que los productos culturales no se pueden medir por resultados, que existe un alto riesgo para los artistas en relacionarse con otros agentes, y que el trabajo artístico es exclusivamente individual. Para todos estos supuestos se pueden ofrecer argumentos en contra que demuestran la capacidad de emprendimiento y éxito de las empresas artísticas si se entiende la naturaleza y los procesos de comercialización de los bienes culturales (Min. Cult. Colombia, 2005). Otras ideas generalizadas que enfrenta el desarrollo de los artistas como emprendedores son: la concepción romántica del trabajo artístico (*el arte por el arte*) que cuestiona el interés económico; la cultura como un bien público y de libre acceso; y la concepción de que la valoración del trabajo artístico no está al alcance del público y solamente en los “expertos” (Hesmondhalgh & Pratt, 2005).

Ya en el siglo XVIII, Adam Smith había propuesto que el trabajo de los artistas no era productivo, ni contribuía a la “riqueza de las naciones” porque “*perece al momento mismo de su producción*” (Prieto, 2001, citado en Asuaga et al., 2005). Esto supone grandes dificultades para estimar la demanda de estos productos y servicios (Min. Cult. Colombia, 2005) y que la satisfacción hacia un “producto” cultural no garantiza su mismo nivel en un momento posterior (Caves, 2000). En términos de producción, los costos iniciales son muy altos, lo que limita el desarrollo de este tipo de proyectos por el alto riesgo que representan (Garnham, 2005). Sin embargo, los costos marginales son pocos o ningunos. Esto permite el desarrollo de economías de escala, lo que a su vez hace que la rentabilidad del proyecto dependa de la cantidad de unidades (o eventos) que se puedan producir y vender (Asuaga et al., 2005). Según Hesmondhalgh y Pratt (2005), los grandes conglomerados de la industria utilizan a las pequeñas empresas como vehículos de investigación y desarrollo, dejando sobre éstos toda la vulnerabilidad que conlleva probar la rentabilidad de un proyecto cultural. Los casos que demuestran rentabilidad

y aceptación del mercado son absorbidos por los conglomerados, los que a través de su capacidad económica para la producción y el mercadeo se benefician de estas economías de escala.

En términos de mercadeo, la inelasticidad de la demanda se presenta como limitación a la comercialización (Asuaga et al., 2005 y Colbert, 2003). Por ejemplo, en el caso de museos, cuya asistencia no aumenta aun siendo libre de costo, demuestra que existen otros factores que motivan el consumo cultural, lo cual representa un reto para el artista. Francois Colbert (2003) plantea que es muy difícil aumentar la cantidad de consumidores culturales porque los patrones de este tipo de consumo dependen en gran medida de la formación desde los años de infancia. Por lo tanto, ante la gran cantidad y amenaza de productos sustitutos (Asuaga et al., 2005), resulta necesario desarrollar una estrategia de segmentación y posicionamiento que permita a los emprendedores culturales diferenciarse de la gran cantidad de competidores en un mercado sobresaturado (Colbert, 2003). Además de estas estrategias, es importante que los emprendedores y organizaciones artísticas desarrollen enfoques de investigación en torno a la conducta del consumidor y a la distribución, promoción y desarrollo de productos (Finn et al., 1994). Finalmente, debe mencionarse que contrario al concepto de mercadeo, que plantea la identificación de necesidades en los consumidores que deben ser satisfechas mediante el desarrollo de productos, la mayoría de los bienes y servicios culturales se comportan de la siguiente manera: primero se produce el bien y luego se identifica un mercado a quien dirigirse.

### **EL PERFIL DEL ARTISTA-EMPRENDEDOR**

El mercado laboral de los artistas se caracteriza por fuentes no tradicionales de empleo como el trabajo a tiempo parcial, segundas ocupaciones, altos niveles de auto-empleo y desempleo, contrataciones temporeras, y una edad promedio menor que la fuerza laboral general (Benhamau, 2003 y Menger, 1999). Una característica importante de los artistas es su disposición a conseguir segundos empleos a tiempo parcial en trabajos de baja remuneración para complementar el ingreso de los trabajos artísticos. Esto sugiere

que los beneficios no pecuniarios de su profesión compensan la pérdida por el salario no generado (Papandrea & Albon, 2004), lo que es consistente con los hallazgos de Hamilton (2000) sobre la diferencia en productividad y los beneficios no-económicos. Una perspectiva similar es la descrita como el “arts pool” o banco de artistas, que sugiere que éstos prefieren tener trabajos de baja remuneración y poco compromiso, lo que les permite abandonarlo tan pronto surjan oportunidades relacionadas con la profesión artística. Esta conducta se repite constantemente a lo largo de la carrera del artista (Papandrea & Albon, 2004).

Son pocos los artistas que pueden trabajar a tiempo completo en su profesión. En el caso de Australia, por ejemplo, sólo el 11% de los artistas trabaja exclusivamente en una profesión directamente relacionada con la parte creativa de las artes. Si se incluye la educación en las artes, la cifra aumenta a un 57% (Papandrea & Albon, 2004). Sobre este aspecto, el economista William Baumol hace una comparación entre los artistas y los investigadores académicos, proponiendo que ambos sostienen su actividad principal a través de la educación (Baumol, citado en Menger 1999). De igual forma, en el caso de Australia, uno de cada tres artistas tiene ingresos por debajo de los niveles de pobreza (Throsby & Hollister, 2003). El 25% de los participantes en un estudio manifestó haber estado desempleado durante un periodo promedio de 17 meses en algún momento de los últimos cinco años (Papandrea & Albon, 2004).

En el caso de Estados Unidos, en el año 2005, 1.99 millones de habitantes identificaron las artes como su primera profesión. Según un estudio del National Endowment for the Arts (NEA), estas personas poseen un nivel de educación mayor a la fuerza laboral y son 3.5 veces más propensos al auto-empleo que el resto de la población (2008). El estudio también encontró que, en promedio, los artistas generan \$6,000 menos anualmente que otros profesionales.

El auto-empleo es actualmente la forma de trabajo más frecuente para los artistas (Menger, 1999), lo que supone un alto nivel de emprendimiento. Al examinar las características que normalmente se le atribuyen a los emprendedores, encontramos que muchas de ellas coinciden con la de los artistas. La capacidad de crear valor a través de la producción de trabajos para la venta, la motivación por un

gran compromiso y alta productividad asociada a la independencia ocupacional, control sobre su trabajo, flexibilidad, independencia, gran sentido de orientación hacia el desempeño y el alto riesgo, son algunas de estas cualidades (Menger, 1999 y Ellmeier, 2003).

En el proceso de emprendimiento, el artista funciona en ocasiones como agencia de empleo (Menger, 1999): realiza un inventario de las oportunidades, recopila información, analiza las habilidades de sus competidores y se prepara para explorar, y de ser posible, explotar oportunidades. De igual forma, constantemente pondera el impacto que una contratación específica puede tener en su carrera (Eikhof & Haunschild, 2006), lo que demuestra su orientación hacia el largo plazo. Otra comparación interesante del proceso de emprendimiento cultural ocurre con la cartera de activos financieros (Menger, 1999). En este caso, el artista procura hacerse de una cartera de experiencias en distintos renglones que le permitan diversificarse, minimizar el riesgo y asegurarse un ingreso razonable.

Al igual que en el caso de los emprendedores, los artistas parecen tener un alto nivel de satisfacción con su ocupación (Menger, 1999), lo que podría estar relacionado con el nivel de autonomía, iniciativa, poca rutina, capacidad de utilizar múltiples destrezas en el trabajo, gran sentido de comunidad y oportunidad de reconocimiento social.

Sin embargo, a pesar que estas características emprendedoras pueden representar una oportunidad para el desarrollo de una industria cultural competitiva, aún es necesario que los empresarios culturales desarrollen otras destrezas tales como la promoción, la comunicación efectiva y el contar con la autosuficiencia financiera que les permita optimizar las condiciones de intercambio en su gestión empresarial.

Finalmente, resulta interesante la observación de Andrea Ellmeier (2003), quien propone que además de contribuir a acortar la distancia entre el empleado y el emprendedor, estas experiencias, ayudan a crear la cultura del “individuo emprendedor” entre los artistas “quienes no siguen las normas establecidas sino que intentan sus propias combinaciones para ubicarse en el mercado y la sociedad”.

## LA EDUCACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ARTES

Existe un gran debate sobre la importancia de la educación en el área de empresarismo. Muchos plantean que el ejercicio de identificación de oportunidades está totalmente desligado de la academia, mientras otros entienden que se puede aprender con éxito. Para Neck y Greene (2011) es necesario cambiar el enfoque del empresarismo como un proceso (algo que supone cierto grado de certidumbre) por un método, en el cual la creatividad, la práctica y la experimentación contribuyan a manejar ese escenario de incertidumbre. Lo cierto es que gran parte de los emprendedores, sobre todo en el sector cultural, continúan con el rol de administradores de sus proyectos, por lo que es indispensable que desarrollen destrezas gerenciales para asegurar la sostenibilidad de sus proyectos. Una investigación con emprendedores determinó que para éstos las destrezas más importantes están relacionadas con las ventas y liderazgo, seguidas por los aspectos legales, el análisis del mercado y los recursos humanos. De igual forma, cuando se les preguntó por las principales necesidades de entrenamiento mencionaron mercadeo y promoción, administración de un negocio, creatividad e innovación y contabilidad (Jusoh et al., 2011).

Las características particulares de las industrias relacionadas al arte han permitido el desarrollo de un nuevo campo profesional que aún no ha logrado definirse claramente: la administración de las artes. A partir de la década del 60, se empezaron a implantar programas graduados en administración de las artes en Estados Unidos y Europa (Ebewo & Sirayi, 2009, Evrard & Colbert, 2000). A pesar de la proliferación de estos programas, todavía queda mucho camino por recorrer en términos del enfoque educativo. El primer aspecto relevante supone entender que se trata de una formación multidisciplinaria y que sus practicantes provienen de trasfondos educativos diversos (Ebewo & Sirayi, 2009). En ese sentido, para aquellos con un trasfondo ajeno a las artes, es necesaria una sólida formación en este aspecto antes de entrar en la parte administrativa.

Otra gran preocupación son las estrategias de enseñanza. Por un lado, encontramos que en su mayoría los educadores son practicantes cuyos enfoques se concentran en sus experiencias, lo que limita los



escenarios reales. De igual forma, los ejercicios prácticos se enfocan en ambientes profesionales ya establecidos, por lo que se limita la capacidad de los estudiantes de crear, liderar y administrar de manera emprendedora (Brkic, 2009). En otros casos, la educación en administración de las artes, se circunscribe a una aplicación de las teorías gerenciales a la industria cultural. En la práctica, se plantea la preocupación de que el énfasis en las organizaciones culturales se mueve de los aspectos artísticos a los administrativos y financieros, provocando un de-diferenciación en vez de una diferenciación de la disciplina (Royseng, 2008). Para Evrard y Colbert (2000), la administración de las artes tiene mucho que aportar al campo empresarial porque ha desarrollado temas como la *discontinuidad* en la gerencia estratégica, la *intermitencia* de los recursos humanos, el *liderazgo*, *gerencia dual* (artística y gerencial) y aspectos de valor *inmaterial* y *patromonial* en términos contables.

## LA EXPERIENCIA EN PUERTO RICO

En el caso de Puerto Rico, es importante destacar que la formación académica está influenciada por la vertiente latinoamericana conocida como gestión cultural. Según Alfons Martinell (2009), este perfil se diferencia de aquellos desarrollados en Estados Unidos y Europa y se fundamenta en el desarrollo de los estudios culturales en la región, que entrelaza la administración, la antropología, la comunicación y la formación artística. De igual forma, se destaca la importancia del gestor cultural como agente de cambio, quien realiza intervenciones sociales a través de prácticas creativas (Sommer, 2006).

En los últimos años, se han desarrollado varios programas de educación superior en administración de las artes y gestión cultural en Puerto Rico. Actualmente hay un programa de maestría y uno subgraduado en gestión cultural. De igual forma, existe un programa de apoyo empresarial para artistas visuales a través del Museo de Arte de Puerto Rico que ofrece talleres sobre aspectos legales y financieros.

## METODOLOGÍA

La población para esta investigación fue un grupo de artistas puertorriqueños o residentes en Puerto Rico que al momento de la entrevista se desempeñaban profesionalmente en algunos de los sectores, entendiéndose por esto que generaban algún tipo de ingreso de su actividad cultural y creativa. Para delimitar los sectores artísticos se utilizó el modelo de “los círculos concéntricos” elaborado por el economista David Throsby (2008), definidos como artes escénicas, artes musicales, artes editoriales y artes visuales. El cuestionario se distribuyó en línea a través de correos electrónicos y redes sociales como Facebook. Se recibió un total de 165 cuestionarios contestados. Del total de artistas encuestados, 158 laboran en la isla, mientras que 9 artistas actualmente se encuentran en el exterior. Considerando la gran movilidad de los trabajadores culturales y las contrataciones temporales fuera de Puerto Rico, se utilizó para el análisis el total de 165 cuestionarios.

Los datos recopilados fueron analizados utilizando estadística descriptiva y análisis de correlación. Con el fin de identificar grupos con características similares, se segmentaron los encuestados de acuerdo al porcentaje de ingresos que generaban de la actividad artística, o de acuerdo al rol que desempeñaban en el proyecto. El cuestionario se dividió en tres secciones: preguntas demográficas, aspectos relacionados a experiencias y recomendaciones sobre el sector cultural, y preguntas relacionadas a herramientas educativas en el área empresarial. Las preguntas abiertas sobre las perspectivas y recomendaciones de los artistas sobre la industria fueron analizadas cualitativamente y clasificadas en cuatro categorías que surgieron del análisis. Las cuatro categorías fueron: aspectos de financiamiento, aspectos relacionados a la estructura y el diseño organizacional, recomendaciones sobre política pública para las artes, y comentarios o sugerencias relacionadas a las herramientas de educación empresarial.

## HALLAZGOS

### *DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA*

Esta investigación contó con la participación de 165 artistas practicantes en las cuatro disciplinas principales, según descritas por Throsby (2001). Del total de participantes, 66 (40%) pertenece a las artes escénicas, 43 (26%) a las artes musicales, 41 (25%) a las artes visuales, y 15 (9%) a las artes editoriales. En términos de variables demográficas, la Tabla 1 presenta el desglose de edades y género de los participantes.

**Tabla I**  
**Edad y Género**

Intervalo de edad	<i>Hombre</i>		<i>Mujer</i>		<i>Total</i>	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Menos de 18 años	2	2.2%	0	0.0%	2	1.2%
19 - 25 años	17	18.7%	10	13.5%	27	16.4%
26 - 35 años	34	37.4%	39	52.7%	73	44.2%
36 - 45 años	23	25.3%	12	16.2%	35	21.2%
46 - 55 años	11	12.1%	11	14.9%	22	13.3%
56 en adelante	4	4.4%	2	2.7%	6	3.6%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.0%</b>	<b>74</b>	<b>100.0%</b>	<b>165</b>	<b>100.0%</b>

El 58.8% de los artistas tenía ingresos por debajo de los \$18,000 anuales, de los cuales el 33.9% generaba ingresos por debajo de los \$12,000 anuales. En términos geográficos, 43% de los artistas residía en San Juan, capital de Puerto Rico, 51.6% residía en otras ciudades de Puerto Rico y el restante 5.4% se encontraba fuera de la isla al momento de la encuesta.

### *PERFIL LABORAL*

Siendo el objetivo de esta investigación recopilar información sobre los artistas activos en las distintas disciplinas relacionadas al arte, se hicieron varias preguntas con el fin de definir su participación

en las industrias culturales. A manera de filtro, se preguntó si habían generado algún ingreso del arte en los últimos seis meses. Un total de 122 (74%) artistas contestó que sí, mientras que el restante 43 (26%) respondió en la negativa. Sin embargo, la inestabilidad de las industrias culturales en Puerto Rico y la falta de fuentes de trabajo estable no permiten afirmar que estos artistas están inactivos. Más adelante, se comparan los datos de estos dos grupos con el fin de determinar si hay diferencias en su interés por herramientas educativas de educación empresarial. También se preguntó a los artistas qué porcentaje de sus ingresos provienen del arte. La Tabla 2 resume estos resultados.

**Tabla 2**  
**¿Qué porcentaje del total de sus ingresos proviene del arte?**

	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
1% - 25%	75	45%
26% - 50%	20	12%
51% - 75%	10	6%
76% - 100%	43	26%
No aplica	17	10%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>

Del total artistas entrevistados, 75 (45%) afirmaron ser directores de proyectos culturales.

### ***EDUCACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ARTES***

Del total de artistas entrevistados, 65 (39%) contestó que tenían algún tipo de formación en aspectos empresariales. La Tabla 3 presenta el medio a través del cual adquirieron esta formación.

**Tabla 3**  
**Medio a través del cual adquirió herramientas**

	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Cursos	21	23%
Experiencia	32	36%
Internet	12	13%
Literatura impresa	10	11%
Seminarios	15	17%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Nota: Cada uno de los encuestados podía mencionar hasta 3 medios por lo que el total supera las 165 personas.

Mediante una escala Likert, se preguntó a los artistas cuán importante consideran poseer destrezas administrativas para el desarrollo de proyectos. El 69% lo describió como “Muy importante”, el 25% como “Importante” y el 5% como “Regular”. Ninguno de los participantes lo catalogó como “Poco o Nada importante”.

El 92% de los artistas (151) comentó que interesa tener acceso a herramientas educativas que contribuyan a desarrollar destrezas empresariales. La Tabla 4 describe las áreas en las cuales los artistas interesan formación empresarial, siendo mercado y promoción las de mayor interés.

**Tabla 4**  
**Área empresarial que interesa**

	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Aspectos Legales	92	22.7%
Contabilidad y Finanzas	78	19.3%
Mercadeo y Promoción	112	27.7%
Performance y aspectos artísticos	36	8.9%
Producción y Manejo de Proyectos	87	21.5%
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Cada uno de los encuestados podía mencionar hasta 3 medios por lo que el total supera las 151 personas interesadas en recibir herramientas.

De igual forma, se preguntó sobre los medios a través de los cuales interesan recibir las herramientas de educación empresarial. Recibir la educación mediante seminarios recibió el mayor porcentaje con 29.2% (119), seguido por el Internet con 23.3% (95). La Tabla 5 incluye los resultados correspondientes a estas frecuencias.

**Tabla 5**  
**Medio a través del cual recibiría educación**

	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Consultoría personal	50	12.3%
Cursos	81	19.9%
Internet	95	23.3%
Literatura Impresa	62	15.2%
Seminarios	119	29.2%
<b>Total</b>	<b>407</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Cada uno de los encuestados podía mencionar hasta 3 medios por lo que el total supera las 151 personas interesadas en recibir herramientas empresariales.

Otro de los objetivos de la investigación fue determinar si se pueden identificar grupos con características diferentes en términos de su interés por herramientas de educación empresarial, áreas específicas y medios de enseñanza. Estos datos se filtraron utilizando las variables de dirección de proyectos, porcentaje de ingresos del arte y disciplina artística. Al comparar los resultados no se encontraron diferencias significativas relevantes entre estos grupos. La Tablas 6 y 7 presentan estos resultados.

**Tabla 6**  
**Porcentaje de ingresos/Áreas de educación empresarial**

	<b>Mercadeo</b>	<b>Aspectos Legales</b>	<b>Producción</b>	<b>Contabilidad</b>
Artes Editoriales (Literatura, Publicaciones, etc)	23%	23%	21%	23%
Artes Escénicas (Teatro, Danza, Cine, etc.)	27%	22%	21%	18%
Artes Musicales (Composición, Ejecución, Grabación, etc)	32%	24%	18%	19%
Artes Visuales (Pintura, Dibujo, Fotografía, Escultura, etc.)	26%	21%	24%	18%

**Porcentaje de ingresos de arte/Áreas de educación empresarial**

	<b>Mercadeo</b>	<b>Aspectos Legales</b>	<b>Producción</b>	<b>Contabilidad</b>
No genera ingresos (arte)	30%	26%	23%	12%
1% - 25%	25%	24%	19%	19%
26% - 50%	29%	23%	21%	17%
51% - 75%	30%	19%	33%	7%
76% - 100%	29%	20%	21%	24%

**Directores de proyectos artísticos/Áreas de educación empresarial**

	<b>Mercadeo</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Aspectos Legales</b>
Director	28%	24%	17%	23%
No director	26%	15%	25%	22%

**Tabla 7**  
**Porcentaje de ingresos del arte / Medio para recibir educación**

	Seminarios	Internet	Cursos	Literatura impresa
Artes Editoriales (Literatura, Publicaciones, etc)	29%	27%	15%	22%
Artes Escénicas (Teatro, Danza, Cine, etc.)	32%	20%	22%	14%
Artes Musicales (Composición, Ejecución, Grabación, etc)	29%	24%	20%	14%
Artes Visuales (Pintura, Dibujo, Fotografía, Escultura, etc.)	28%	26%	19%	13%

**Porcentaje de ingresos del arte/Medio para recibir educación**

	Seminarios	Internet	Cursos	Literatura impresa
No genera ingresos (arte)	30%	23%	18%	20%
1% - 25%	29%	24%	21%	14%
26% - 50%	31%	22%	18%	8%
51% - 75%	23%	20%	23%	23%
76% - 100%	31%	24%	19%	16%

**Directores de proyectos artísticos/Medio para recibir educación**

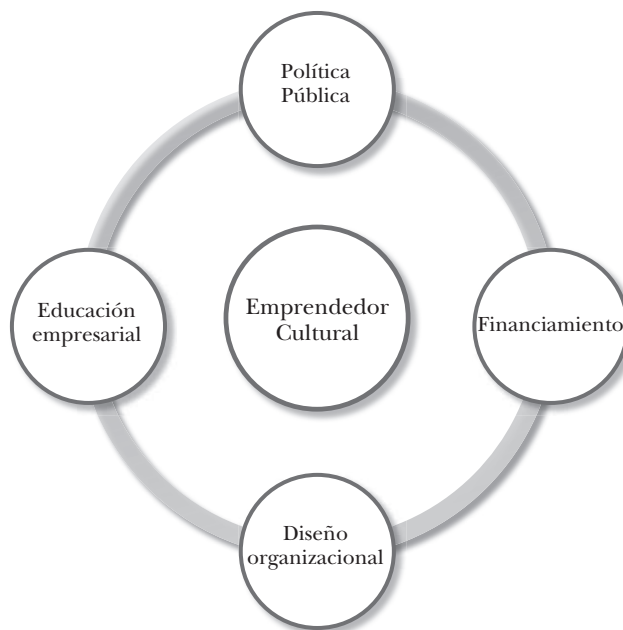
	Seminarios	Internet	Cursos	Literatura impresa
Director	30%	22%	19%	16%
No director	29%	24%	21%	14%

### **LA OPINIÓN DE LOS ARTISTAS**

Finalmente, se pidió a los artistas recomendaciones para mejorar su desempeño en la gestión empresarial y su percepción del panorama actual del sector cultural. Este análisis permite hacer un diagnóstico de cuán consientes son los artistas de los problemas que enfrentan y cuán proactivos pueden ser en la búsqueda de soluciones. Luego de analizar los comentarios, se agruparon en cuatro categorías que pudieran sugerir un modelo de estos factores determinantes. Las categorías fueron: financiamiento, diseño organizacional, política pública y educación empresarial. El Diagrama 1 propone una organización de estos factores.



**Diagrama 1**  
**Factores que afectan al emprendedor cultural**



### ***FINANCIAMIENTO***

Un total de 44 artistas comentaron sobre el financiamiento. Las respuestas van en tres direcciones. Por un lado, demuestran preocupación por la reducción de fondos del gobierno y entienden la necesidad de mayor información sobre los recursos disponibles y el desarrollo de propuestas. Otro grupo sostiene que es necesario desarrollar productos financieros dirigidos al sector cultural, como por ejemplo los préstamos especiales. Finalmente, un pequeño grupo comentó sobre la necesidad de autogestión financiera. Se plantea la necesidad de identificar inversionistas privados y estrategias de subsidio cruzado e intercambios.

### ***ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL***

Bajo esta categoría se ubicaron aquellos comentarios relacionados con la estructura organizacional que deben seguir las empresas culturales, así como las alianzas y las preocupaciones que deben

ser atendidas. Una de las observaciones más significativas de este análisis fue que de un total de 52 comentarios, 21 (40.3%) planteó la necesidad de crear cooperativas culturales que agrupen artistas y que faciliten los procesos de mercadeo y financiamiento. Los restantes comentaron sobre la necesidad de adquirir conocimientos de administración y establecer espacios de colaboración con otras disciplinas para enriquecer la oferta cultural y hacerla más atractiva. También se mencionó la necesidad de desarrollar más espacios de difusión.

### ***POLÍTICA PÚBLICA***

En relación a la política pública, 49 artistas expresaron sus opiniones. Se comentó la necesidad de apoyo gubernamental a los artistas a través de mayores espacios de exposición en todas las disciplinas. A parte de la petición de ayuda económica, los artistas expresaron interés en que el gobierno contribuya a despertar la conciencia social de la importancia de las artes y el rol de los artistas, así como la necesidad de desarrollar estrategias de exportación, de revisar el marco legal y crear nuevos incentivos a través de la permisología y el desarrollo de sus negocios.

### ***EDUCACIÓN***

En esta categoría se recibieron 21 comentarios de los artistas participantes. La mayoría atendían los aspectos mencionados en el resto del cuestionario sobre temas de interés y el medio a través del cual interesan recibir las herramientas. Sin embargo, se recibieron varios comentarios encaminados a desarrollar un programa a través del cual artistas profesionales brinden apoyo a los emergentes mediante opiniones y sugerencias. En otro caso, se amplió este concepto a uno de mentoría por parte de artistas y profesionales de otras industrias.

### **CONCLUSIONES**

En todas las disciplinas del sector cultural, el artista-emprendedor es su eje central. Pero más allá del proceso de identificación de

oportunidades y de las motivaciones que lo llevan a emprender, el artista por lo general no delega las funciones administrativas. En muchos casos eso se debe a que no cuenta con los recursos y en otros a que no le interesa ceder control. Esta premisa hace indispensable que pensemos en herramientas de educación empresarial que fortalezcan la capacidad de ser exitosos en una industria con grandes retos.

A pesar del auge de la administración de las artes como campo profesional y académico, es importante darle un enfoque emprendedor. De igual forma, resulta necesario dirigir esfuerzos de apoyo a los artistas profesionales practicantes que requieren unas herramientas particulares a través de medios que se adapten a su realidad profesional.

Es importante establecer que esta investigación es de naturaleza exploratoria, ya que busca establecer unas premisas y conclusiones que permitirán realizar investigaciones más profundas. Una de las principales conclusiones de esta investigación es que los artistas están interesados en recibir una formación empresarial y que éstos reconocen la importancia de poseer estos conocimientos. Cerca del 95% lo describió como “muy importante o importante”, mientras que el 92% expresó estar interesado en recibir estas herramientas. Este hallazgo es contrario al mito del “*arte por arte*”, el que sostiene que los artistas sólo están interesados en la creación artística y no en las etapas posteriores de difusión y comercialización. Para quienes elaboran la política pública, la existencia de emprendedores con interés en una educación continua supone una característica positiva, siendo la buena administración uno de los principales problemas de las empresas nuevas.

En el caso de Puerto Rico, este tipo de investigación tiene gran importancia en la medida en que no existen fuentes estadísticas sobre el perfil demográfico de los artistas y sus dinámicas de empleo. Variables como el ingreso, género, edades y el porcentaje de ingresos generados por la actividad artística en las distintas disciplinas, muestran un ejercicio inicial que puede ser ampliado a través de investigaciones con muestras representativas, con el fin de entender la composición de estos sectores económicos y culturales.

Uno de los grandes retos de las industrias culturales ha sido aceptar las dinámicas y enfoques de mercadeo. Mucho se ha argumentado

que las artes no son mercadeables y que al momento de aplicar el concepto de mercadeo, se altera su propósito, su naturaleza e integridad. En esta investigación, se mencionó al mercadeo como el área principal sobre el cual los artistas interesan herramientas educativas. Esto podría interpretarse como un reconocimiento de la importancia de esta disciplina y contrasta con la percepción de que para los artistas mercadear el arte supone una alteración a la naturaleza de su creación. De la misma manera, el interés en áreas como la contabilidad y el manejo de proyectos demuestra que los artistas buscan tener conocimiento en todas las áreas de su negocio, así como herramientas que les permitan ser más eficientes en el manejo de sus proyectos.

Siendo estos artistas profesionales activos, resultaba necesario evaluar los medios a través de los cuales interesan recibir estas herramientas de educación empresarial. La complejidad y movilidad que caracteriza el empleo en las artes parece influir en este aspecto, ya que los seminarios y el Internet son las alternativas de mayor interés. En ese sentido, es importante diseñar propuestas sobre temas específicos y utilizar las herramientas en línea que permite la tecnología.

Partiendo de la revisión de literatura, es importante que las instituciones educativas que vayan a proveer estos servicios, diseñen enfoques prácticos dirigidos al sector cultural y no una simple aplicación de las teorías y tendencias tradicionales. El enfoque debe ser emprendedor, en el que el artista fortalezca un banco de herramientas que aplique en función de sus necesidades, siempre con las dinámicas de experimentación, adaptación e improvisación que caracteriza a este sector. Tanto en el diseño de los programas, como en los recursos humanos a utilizarse, es necesario desarrollar espacios de colaboración entre académicos de ambos campos (artes y gerencia) y profesionales practicantes (en los distintos sectores) que permitan balancear el contenido y maximizar la utilidad de los mismos. Una gran aportación está en las sugerencias de los artistas de establecer programas de apoyo entre artistas y mentorías.

Para quienes interesan desarrollar estos ofrecimientos educativos, es importante identificar grupos con características y necesidades similares. En esta investigación no se identificaron diferencias

significativas entre los grupos analizados. El hecho de ser o no directores de proyectos artísticos no representa una diferencia en el interés por recibir formación, las áreas o los medios, algo que puede suponer varias cosas: aunque no dirigen proyectos se autoemplean o tienen expectativas de dirigirlos en un futuro cercano. Lo mismo ocurre con el porcentaje de ingresos, donde incluso aquellos que generan muy poco ingreso o ninguno (amateurs), tienen los mismos intereses de quienes generan la totalidad de sus ingresos del arte. En el caso de los artistas que generan sobre el 75% de sus ingresos del arte, se observó un mayor interés en formación en el área de contabilidad y finanzas.

Otras de las aportaciones de esta investigación ha sido explorar la creación de modelos de análisis de la figura del emprendedor desde sus propias perspectivas de la industria. En muchas ocasiones surge del debate la poca participación de los artistas en el diseño de la política pública que los afecta. Siendo un sector donde la autogestión está presente en el día a día, es importante analizar las recomendaciones de los artistas para atender los retos que enfrentan. A través de la información provista, se elaboraron cuatro áreas que tienen gran influencia en el éxito y desarrollo de la empresa cultural: gobierno, financiamiento, el diseño organizacional (e industrias de apoyo), y la educación y conocimiento empresarial. Estas vertientes deben tener gran importancia al momento de elaborar una oferta académica, ya que es necesario fortalecer estas áreas y cubrir estas necesidades.

Entre los hallazgos más significativos de este análisis se encuentra la posibilidad de organizar cooperativas culturales que agrupen artistas y que faciliten la producción, administración y difusión de las creaciones artísticas. Ciertamente, la capacidad de cooperar para aumentar las oportunidades de distribución, presentación y promoción es una preocupación constante en la comunidad artística. En el caso de Puerto Rico, se han observado algunos intentos en esta dirección, aunque su impacto aún no se ha medido. Esta orientación hacia estructuras de integración podría ser la respuesta a la ausencia de medianas empresas que caracteriza al sector cultural (UNCTAD, 2010). Por otro lado, la cooperación a través de ofertas multidisciplinarias parece ser una alternativa innovadora para

fortalecer la presencia en mercados competitivos. En ese sentido, se observa otra de las grandes diferencias entre las artes y otros sectores: el ejercicio de la cooperación y colaboración a diferencia de la visión competitiva.

Todo apunta a que existe un interés cada vez mayor de profesionalización en los artistas. Pero más allá de esto, los artistas se reafirman en su capacidad de autogestión. El artista reafirma su naturaleza emprendedora, pero como plantea Kent (citado en Neck & Greene, 2011) “la educación empresarial debe ser emprendedora”.

### **INVESTIGACIONES FUTURAS**

A partir de esta investigación, se espera desarrollar otras herramientas que contribuyan a ampliar el conocimiento sobre el artista-emprendedor, sus necesidades y experiencias, y los retos que enfrentan. Se espera identificar información relacionada a estas herramientas educativas y la evaluación de las experiencias actuales. Por otro lado, es necesario desarrollar investigación que identifique los factores determinantes en el éxito y sostenibilidad de las microempresas culturales, según planteadas en la presente investigación.

## REFERENCIAS

- Asuaga, C., Lecueder, M. & Vigo, S. (2005). *The performing arts and the cost general theory*. MPRA Paper No. 13742, Munich.
- Benhamau, F. (2003). Artists' labour markets. *Handbook of cultural economics* (pp. 69-75). Massachusetts, USA: Edward Edgar Publishing.
- Brkic, A. (2009). Teaching arts management: Where did we lose the core ideas? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38(4), 270-280.
- Caves, R. (2000). *Creative industries: Contracts between arts and commerce*. Cambridge, MA: Harvard Press.
- Colbert, Fs. (2003). Entrepreneurship and leadership in marketing the arts. *International Journal of Arts Management*, 6(1), 30-39.
- Ebewo, P. & Sirayi, M. (2009). The concept of arts/cultural management: A critical reflection. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38(4), 281-295.
- Eikhof, D. & Haunchild, A. (2006). Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 234-241.
- Elmeier, A. (2003). Cultural entrepreneurialism: On the changing relationship between the arts, culture and employment. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 3-16.
- Evrard, Y. & Colbert, F. (2000). Arts management: A new discipline entering the millennium? *International Journal of Arts Management*, 2(2), 4-13.
- Finn, A., McFadyen, S. & Hoskins, C. (1994). Marketing, management, and competitive strategy in the cultural industries. *Canadian Journal of Communication*, 19(3). Recuperado de <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/viewArticle/831/737>

- Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15-29.
- Hamilton, B. (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *Journal of Political Economy*, 108(3), 604-631.
- Hesmondhalgh, D. & Pratt, A. (2005). Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 1-13.
- Jusoh, R., Ziyae B., Asimiran, S. & Kadir, S. (2011). Entrepreneur training needs analysis: Implications on the entrepreneurial skills needed for successful entrepreneurs. *International Business & Economics Research Journal*, 10(1), 143-148.
- Martinell, A. (2009). Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural. *Cuadernos del CLAEH*, 2(32), 97-115.
- Menger, P-M. (1999). Artistic labor markets and careers. *Annual Review Sociology*, 25, 541-574.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2005). *Arte y aparte: Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas*. Recuperado de <http://emprendimientosculturales.com/docs/49-arte-y-parte>.
- National Endowment for the Arts. (2008). *Artist in the workforce: 1990-2005*. Research Report # 48. Washington, DC: NEA.
- Neck, H. & Greene, P. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.
- Papandrea, F. & Albon, R. (2004). *A model of employment in the arts*. Australia: Blackwell Publishing Ltd.
- Royseng, S. (2008). Arts management and the autonomy of art. *International Journal of Cultural Policy*, 14(1), 37-48.
- Sommer, D. (2006). *Cultural agency in the Americas*. Durham, US: Duke University Press.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Massachusetts: Cambridge University Press.



Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17(3), 147-164.

Throsby, D. & Hollister, V. (2003). *Don't give up your day job: An economic study of professional artists in Australia*. Sydney: Australia Council for the Arts.

United Nations Conference on Trade and Development. (2010). *Creative economy: 2010 report*. Geneva: United Nations.