

# **La educación empresarial para el emprendedor cultural**

Por

Javier J. Hernández Acosta

PO Box 930552 San Juan, Puerto Rico 00928

Tel. (787) 396 9118

[javihernandez@yahoo.com](mailto:javihernandez@yahoo.com)

Área temática: Emprendimiento

Palabras clave: administración de las artes, emprendimiento cultural, Puerto Rico

# **La educación empresarial para el emprendedor cultural**

## **Resumen**

Más allá del auge de la administración de las artes como disciplina académica, 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 a 165 artistas en Puerto Rico, la investigación presenta sus opiniones sobre este tema, así como sus percepciones sobre factores relevantes de la industria que se deben considerar a la hora de elaborar esta oferta educativa.

## **Introducción**

En los últimos años ha cobrado gran importancia el rol de las industrias culturales en el desarrollo económico de los países. Si bien es cierto que la importancia de las artes y la cultura radican en dimensiones de valor como el histórico, estético y educativo, entre otros, hemos visto una gran inclinación a medir su impacto en indicadores económicos 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, para algunos como un forma de justificar presupuestos y evitar recortes, mientras para otras 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. 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 la administración de empresas. En ese sentido, 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, permitiéndoles entrar en dinámicas de distribución y promoción que antes quedaban reservadas a 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 disciplina académica ha cobrado mucho auge en los últimos años, al tiempo que se ha desarrollado investigación que permite 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 con énfasis en el contenido cultural. Sin embargo, más allá

de artistas en desarrollo que incorporan la administración de las artes a su educación universitaria, o individuos que interesan desempeñarse como gestores de proyectos culturales, existe un nutrido grupo de artistas que ya están involucrados en la administración de proyectos y en muchos casos han completado una carrera universitaria. ¿Cuán importante es para ellos la educación empresarial? ¿Están dispuestos a recibir algún tipo de formación? ¿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 respuestas a estas interrogantes. De igual forma, se discuten alternativas para esta oferta educativa de desarrollo profesional, así como enfoques pedagógicos que suplan las necesidades de este sector. Estos recursos suponen un elemento importante en el desarrollo y sostenibilidad de los emprendimientos culturales. Finalmente, se analizan las opiniones de los artistas sobre la situación actual del sector cultural y recomendaciones para resolver los problemas. El análisis también busca construir un modelo de los principales factores que afectan su desempeño, ya que cualquier oferta académica en esta área debe partir de estas necesidades y preocupaciones.

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

## **Marco Teórico (Revisión de literatura)**

### 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 afectar grandemente el desempeño de los emprendedores en los distintos sectores. En el documento *Arte y Aparte: Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas*, creado por el Ministerio de Cultura de Colombia (2005), se discuten varios mitos que afectan el fomento de estos emprendimientos. Entre éstos se encuentran premisas 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 emprender y de ser exitosas de las empresas artísticas si se entienden 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 percepción romántica de éstos (conocida como *el arte por el arte*) que elimina el interés económico de los artistas; la cultura como un bien público y de libre acceso; y el cuestionamiento sobre la capacidad del mercado y de los individuos para definir valor monetario y no solamente de los “expertos” (Hesmondhalgh & Pratt, 2005).

Ya en el siglo XVIII, Adam Smith había considerado que el trabajo de los artistas no era productivo, ni contribuía a la “riqueza de las naciones” porque “*su trabajo perece al momento mismo de su producción*” (Citado por Prieto, 2001 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 hacía un “producto” cultural no garantiza su mismo nivel en un momento posterior (Caves, 2000). En términos de producción, los costos iniciales son muy altos, limitando el desarrollo de este tipo de proyectos por el alto riesgo que representan (Garnham, 2005). Sin embargo, los costos marginales son pocos o ningunos, permitiendo el desarrollo de economías de escala, lo que 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, quienes a través de su capacidad económica para la producción y el mercado, se benefician de estas economías de escala.

En términos de mercadeo, se presenta como limitación la inelasticidad de la demanda al cambio en precio (Asuaga, *et al*, 2005 y Colbert, 2003). Si se utiliza como ejemplo el caso de museos cuya asistencia no aumenta aun siendo libre de costo, esto implicaría 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, 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 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 para el mismo.

#### 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 que parecen estar dispuestos a conseguir segundos empleos a tiempo parcial en trabajos de remuneración baja 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), algo 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 remuneración baja y poco compromiso, que les permita abandonarlo en cuanto surjan oportunidades relacionadas con la profesión artística. Esta conducta se repetirá 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. A pesar de los pocos datos disponibles en los distintos países, en el caso de Australia, por ejemplo, sólo el 11% de los artistas trabajan 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, 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 (National Endowment for the Arts, 2008). El estudio del National Endowment for the Arts (NEA), 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. Si examinamos las características que normalmente se le atribuyen a los emprendedores, encontraremos 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 & Ellmeier, 2003).

En el proceso de emprendimiento del artista, este 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), algo que demuestra su orientación por 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 diversificar, minimizar el riesgo y asegurar un ingreso razonable a través de esta estrategia.

Al igual que en el caso de los emprendedores, los artistas parecen tener un nivel de satisfacción muy alto con su ocupación (Menger, 1999), algo que podría estar relacionado con el nivel de autonomía, iniciativa, poca rutina, capacidad de utilizar

destrezas múltiples en el trabajo, gran sentido de comunidad y oportunidad de reconocimiento social.

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

Finalmente, resulta interesante la observación de Andrea Ellmeier (2003), quien propone que estas experiencias de los emprendedores culturales, además de contribuir a acortar la distancia entre el empleado y el emprendedor, ayudan a crear la cultura del “individuo emprendedor”, *“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 importante cambiar el enfoque del empresarismo como un proceso (algo que supone cierto grado de certidumbre) por un método, donde la creatividad, la práctica y la experimentación contribuyen a manejar el 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. Alguna investigación con emprendedores ha determinado que para estos las destrezas más importantes son las relacionadas a las ventas y liderazgo, seguidas por aspectos legales, análisis del mercado y recursos humanos. Por el contrario, cuando se le pregunta por las principales necesidades de entrenamiento mencionan 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 una nueva disciplina que aun no ha logrado definirse claramente: la administración de las artes. A partir de la década del 60, se empezaron a implementar programas graduados sobre 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 un formación multidisciplinaria y cuyos practicantes provienen de trasfondos educativos distintos (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 los educadores en su mayoría son practicantes cuyo enfoque se concentra en su experiencia, lo que limita los escenarios reales. De igual forma, los ejercicios prácticos se enfocan ambientes profesionales ya establecidos, por lo que se limita la capacidad de los estudiantes de crear, liderar y administrar de manera

empresaria (Brkic, 2009). En otros casos, la educación sobre administración de las artes se limita a una aplicación de las teorías gerenciales a una industria más. 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 a la disciplina porque ha desarrollado tópicos 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 patrimonial* en términos contables.

### **Metodología**

La población de interés para la presente investigación fueron artistas que al momento de la entrevista se desempeñaban profesionalmente en algunos de los sectores, entendiéndose por esto que generan 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. La encuesta fue dirigida a artistas puertorriqueños y/o residentes en Puerto Rico. Del total de artistas encuestados, 158 laboran en la isla, mientras que 9 artistas actualmente se encuentran fuera de la isla.

Los datos recopilados fueron analizados utilizando estadística descriptiva y análisis de correlación. De igual forma, se segmentaron grupos de acuerdo al porcentaje de ingresos que representa la actividad artística, o entre aquellos que se desempeñaban como directores de proyectos con el fin de identificar grupos con características similares. El cuestionario estuvo dividido 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

La presente 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%) pertenecen a las artes escénicas, 43 (26%) a las artes musicales, 41 (25%) a las artes visuales y 15 (9%) en las artes editoriales. En términos de algunas variables demográficas, la tabla 1 presenta el desglose de edades y género participantes del estudio.

<b>Tabla 1. Edad y Género</b>						
	<b>Hombre</b>		<b>Mujer</b>		<b>Total</b>	
<b>Intervalo de edad</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
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>

Sobre el nivel de ingresos de los participantes, el nivel 58.8% de los artistas tenía ingresos por debajo de los \$18,000 anuales, de los cuales el 33.9% genera ingresos por debajo de los \$12,000 anuales. En términos geográficos, el 43% de los artistas reside en San Juan, capital de Puerto Rico, el 5.4% residía fuera de la isla al momento de la encuesta, mientras que el restante 51.6% residía en otras ciudades de Puerto Rico.

#### Perfil laboral

Siendo el objetivo de esta investigación recopilar información de 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 ingresos del arte en algún momento de los últimos seis meses. Un total de 122 (74%) artistas contestó que sí, mientras que los restantes 43 (26%) no había generado ingresos. Sin embargo, la inestabilidad de las industrias culturales en Puerto Rico, así como la falta de fuentes de trabajo estable, no nos permiten afirmar que estos artistas están inactivos. Más adelante, se compararon 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 que por ciento 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.

Sobre el perfil laboral de los artistas entrevistados, se realizó un análisis que demostró correlaciones significativas entre la variable de género con el total de ingresos anuales, el por ciento de ingresos que proviene del arte y el ser director de un proyecto cultural. Estas relaciones demuestran la falta de igualdad que aun experimentan las mujeres en términos de ingresos y presencia en la dirección de proyectos. De igual forma, se encontró una correlación significativa entre la edad de los artistas y el por ciento de ingresos que generan del arte, así como el ingreso total anual. La tabla 3 presenta las magnitudes y niveles de significancia de las correlaciones.

**Tabla 3. Análisis de Correlación (Pearson)**

	<b>Director(a)</b>	<b>Ingresos anuales</b>	<b>% de los ingresos</b>
<b>Género</b>	.309**	-.168*	-.228**
<b>Edad</b>	-	.445**	.254**

\* Correlación significativa al 0.05.

\*\* Correlación significativa al 0.01.

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 4 presenta el medio a través del cual adquirieron esta formación.

**Tabla 4. 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 65 personas.

A través de una escala Likert se preguntó a los artistas cuán importante consideran que resulta 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 describió como “Poco o Nada Importante”.

El 92% de los artistas (151) comentó que interesa tener acceso a herramientas educativas en destrezas empresariales. La tabla 5 describe las áreas en las cuales los



artistas interesan formación empresarial, siendo el mercado y promoción el área de mayor interés.

**Tabla 5. Area 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 empresariales.

Se igual forma, se preguntó por los medios a través de los cuales interesaba recibir las herramientas de educación empresarial. Recibir la educación a través de Seminarios recibió el mayor porcentaje con 29.2% (119), seguido por el Internet con 23.3% (95). La tabla 6 incluye los resultados correspondientes a estas frecuencias.

**Tabla 6. 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 407 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. Esta data se filtró con las variables de directores de proyectos, porcentaje de ingresos del arte y disciplina artística. Al comparar los resultados no se encontraron diferencias significativas entre estos grupos. Las tablas 7 y 8 presentan estos resultados.

**Tabla 7. Por ciento de ingresos / Areas de educación empresarial**

	<b>Mercadeo</b>	<b>Aspectos Legales</b>	<b>Producción</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Performance</b>	<b>Total</b>
Artes Editoriales (Literatura, Publicaciones, etc)	23%	23%	21%	23%	9%	100%
Artes Escénicas (Teatro, Danza, Cine, etc.)	27%	22%	21%	18%	11%	100%
Artes Musicales (Composición, Ejecución, Grabación, etc)	32%	24%	18%	19%	7%	100%
Artes Visuales (Pintura, Dibujo, Fotografía, Escultura, etc.)	26%	21%	24%	18%	10%	100%

**Por ciento de ingresos del arte / Areas de educación empresarial**

	<b>Mercadeo</b>	<b>Aspectos Legales</b>	<b>Produccion</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Performance</b>	<b>Total</b>
No genera ingresos (arte)	30%	26%	23%	12%	9%	100%
1% - 25%	25%	24%	19%	19%	13%	100%
26% - 50%	29%	23%	21%	17%	10%	100%
51% - 75%	30%	19%	33%	7%	11%	100%
76% - 100%	29%	20%	21%	24%	6%	100%

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

	<b>Mercadeo</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Aspectos Legales</b>	<b>Performance</b>	<b>Total</b>
Director	28%	24%	17%	23%	8%	100%
No director	26%	15%	25%	22%	12%	100%

<b>Tabla 8. Por ciento de ingresos del arte / Medio para recibir educación</b>						
	<b>Seminarios</b>	<b>Internet</b>	<b>Cursos</b>	<b>Literatura impresa</b>	<b>Consultoría personal</b>	<b>Total</b>
Artes Editoriales (Literatura, Publicaciones, etc)	29%	27%	15%	22%	7%	100%
Artes Escénicas (Teatro, Danza, Cine, etc.)	32%	20%	22%	14%	12%	100%
Artes Musicales (Composición, Ejecución, Grabación, etc)	29%	24%	20%	14%	13%	100%
Artes Visuales (Pintura, Dibujo, Fotografía, Escultura, etc.)	28%	26%	19%	13%	15%	100%
<b>Por ciento de ingresos del arte / Medio para recibir educación</b>						
	<b>Seminarios</b>	<b>Internet</b>	<b>Cursos</b>	<b>Literatura impresa</b>	<b>Consultoría personal</b>	<b>Total</b>
No genera ingresos (arte)	30%	23%	18%	20%	9%	100%
1% - 25%	29%	24%	21%	14%	13%	100%
26% - 50%	31%	22%	18%	8%	20%	100%
51% - 75%	23%	20%	23%	23%	10%	100%
76% - 100%	31%	24%	19%	16%	11%	100%
<b>Director de proyectos artísticos / Medio para recibir educación</b>						
	<b>Seminarios</b>	<b>Internet</b>	<b>Cursos</b>	<b>Literatura impresa</b>	<b>Consultoría personal</b>	<b>Total</b>
Director	30%	22%	19%	16%	14%	100%
No director	29%	24%	21%	14%	12%	100%

## La opinión de los artistas

Finalmente se preguntó a los artistas sobre recomendaciones para mejorar sus condiciones y el panorama actual del sector cultural. Este análisis permite hacer un diagnóstico de cuán consientes están de los problemas y cuán proactivos pueden ser en la búsqueda de esas soluciones. Luego de analizar los comentarios, de agruparon en 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

En términos de financiamiento, donde respondieron 44 artistas, las respuestas se encaminaban en tres direcciones. Por un lado, se mantiene la preocupación por la reducción de fondos del estado y entienden que es necesaria mayor información sobre los recursos disponibles y el desarrollo de propuestas. Otro segmentó entiende que es necesario productos financieros dirigidos al sector cultural como 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 comentarios relacionados a la estructura organizacional que deben seguir las empresas culturales, así como alianzas y

preocupaciones que deben atender. Una de las observaciones más significativas de esta análisis fue que de un total de 52 comentarios, 21 (40.3%), afirmó la necesidad de crear cooperativas culturales que agrupen artistas y que permitan facilitar procesos de mercadeo y financiamiento. Los restantes comentaron 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, sobre la cual respondieron 49 artistas, se comentó el apoyo del gobierno 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 estado contribuya a despertar la conciencia social de la importancia de las artes y el rol de los artistas, así como el desarrollo de estrategias de exportación, revisión del marco legal e 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 de los comentarios atendían los aspectos mencionados en el resto del cuestionario sobre temas de interés y medio a través del cual 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 sector cultural, en todas sus disciplinas, el artista-emprendedor es su eje central. Pero más allá del proceso de identificación de oportunidad y las motivaciones que lo lleven a emprender, el artista por lo general no termina delegando las funciones administrativas, en muchos casos porque no cuenta con los recursos y en otros porque no interesa ceder el 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 de todo el auge de la administración de las artes como disciplina académica en desarrollo, 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 sus realidades.

Es importante establecer que esta investigación es de naturaleza exploratoria, ya que busca establecer unas premisas y conclusiones que permitirán investigaciones más profundas. Una de las principales conclusiones de esta investigación es el interés de los artistas en recibir una formación empresarial y el reconocimiento de 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”, donde los artistas

sólo están interesados en la creación artística y no en las etapas posteriores de difusión. Para quienes elaboran la política pública, emprendedores con interés en una educación continua, supone una característica positiva, siendo la buena administración uno de los principales problemas de las empresas nacientes.

En el caso de Puerto Rico, este tipo de investigación tiene gran importancia en la medida en que no existe data sobre el perfil de artistas y sus dinámicas de empleo. Variables como el ingreso, género, edades, porcentaje de ingresos y disciplinas artísticas, muestran un ejercicio base que puede ser ampliado a través de investigaciones con muestras representativas. Es importante señalar que las correlaciones entre género y el total de ingresos y la dirección de proyectos, muestran una preocupación sobre las oportunidades de la mujer en posiciones de liderazgo, así como de la remuneración que reciben, ya que el análisis refleja que reciben ingresos más bajos.

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 que los artistas no entienden que mercadear el arte suponga o altere 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 uno emprendedor, donde 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), así como profesionales practicantes (en los distintos sectores) que permitan balancear el contenido y maximizar la utilidad de los mismos. Una gran aportación lo son las sugerencias de los propios 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, lo que puede suponer varias cosas: aunque no dirigen proyectos se auto-emplean o tienen expectativas de dirigirlos en un futuro cercano. Lo mismo ocurre con el porcentaje de ingresos, donde inclusive aquellos que genera 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 la presente investigación ha sido explorar la construcción 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 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 pero su impacto aun no se ha medido. Esta orientación a 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 por encima de la visión competitiva.

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

#### Investigación futura

A partir de esta investigación, se espera desarrollar otras herramientas que contribuyan a ampliar el conocimiento sobre el artista-emprendedor, sus necesidades, experiencias y 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 amplíe y pruebe los factores determinantes en el éxito y sostenibilidad de las microempresas culturales según planteadas en la presente investigación.

## Referencias

- Asuaga, C., Lecueder, M., & Vigo, Silvia. (2005). *The Performing Arts and the Cost General Theory*. MPRA Paper No. 13742, Munich.
- Benhamau, Françoise. (2003). Artists' Labour Markets. *Handbook of Cultural Economics*, pp. 69-75, Edward Edgar Publishing, Massachusetts, USA.
- 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, Ricard. (2000). *Creative Industries: Contracts between arts and commerce*. Harvard Press, Cambridge, MA.
- Colbert, François. (2003). Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. *International Journal of Arts Management*, 6, 1, pp. 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, pp. 234-241.
- Elmeier, Andrea. (2003). Cultural Entrepreneurialism: On the Changing Relationship Between the Arts, Culture and Employment. *The International Journal of Cultural Policy*, 9, 1, pp. 3-16.
- Evrard, Y., & Colbert, F. (2000). Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium? *International Journal of Arts Management*, 2 (2), p. 4-13.

- Finn, A., McFadyen S., and Hoskins C. (1994). Marketing, Management, and Competitive Strategy in the Cultural Industries. *Canadian Journal of Communication*, Vol. 19, No 3. Recuperado el 29 de Julio de 2009 en <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/viewArticle/831/737>
- Garnham, Nicholas. (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, pp. 15-29.
- Hamilton, Barton. 2000. Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self-Employment. *Journal of Political Economy*, 108, 3, pp. 604-631.
- Hesmondhalgh, D. & Pratt, A. (2005). Cultural Industries and Cultural Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 11, 1, pp. 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), p. 143-148.
- Menger, Pierre-Michael. (1999). Artistic Labor Markets and Careers. *Annual Review Sociology*, 25, pp. 541-574.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2005). *Arte y Aparte: Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas*. Recuperado el 26 de junio de 2009 en <http://emprendimientosculturales.com/docs/49-arte-y-parte>.
- National Endowment for the Arts. *Artist in the Workforce: 1990-2005*. Research Report # 48. NEA, Washington, DC.

Neck, H. & Greene, P. (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49 (1), p. 55-70.

Papandrea, F., & Albon, R. (2004). *A Model of Employment in the Arts*. Blackwell Publishing Ltd, Australia.

Royseng, S. (2008). Arts Management and the Autonomy of Art. *International Journal of Cultural Policy*, 14 (1), p. 37-48.

Throsby, David. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press, Massachusetts.

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

Throsby, D. & Hollister, Virginia. (2003). *Don't Give up your Day Job: An Economic Study of Professional Artists in Australia*. Australia Council for the Arts.

United Nations Conference on Trade and Development. (2010). *Creative Economy: 2010 Report*. United Nations.