

# ¿Es viable la gestión privada de la cultura?<sup>1</sup>



Ramón Castells Ros<sup>2</sup>  
Economista, Gestor Cultural  
Barcelona, España

<sup>1</sup> Artículo cedido por su autor al Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su publicación en el *Boletín GC: Gestión Cultural Nº 18 La Gestión Cultural desde el Ámbito Empresarial Privado*, junio de 2009. ISSN: 1697-073X. Referencia directa al artículo: [www.gestioncultural.org/boletin/2009/bgc18-RCastells.pdf](http://www.gestioncultural.org/boletin/2009/bgc18-RCastells.pdf)

<sup>2</sup> Responsable de Estudios del Instituto Catalán de las Industrias Culturales.

## Resumen

¿Es viable la gestión privada de la cultura? Encontrar respuesta a esta interrogante requiere comenzar por perder el miedo a hablar de cultura desde un ámbito empresarial. Este escrito pretende demostrar que la gestión privada en cultura es tan necesaria e indispensable como eficaz para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado cada vez más globalizado donde existen grandes corporaciones empresariales que poseen capacidad financiera, productiva y de influencia mediática para imponer sus productos a escala mundial. Esta situación requiere ser afrontada con las mismas armas ya que, a largo plazo, confiar en políticas públicas de fomento o de intervención del mercado no suele ser muy efectivo.

---

## Introducción

Durante mucho tiempo hablar de gestión cultural suponía hacer referencia, casi en exclusiva, a la actividad desarrollada por las administraciones públicas olvidando que desde el sector privado también pueden impulsarse proyectos culturales. Esta percepción cambia en el momento en que el ámbito académico empieza a analizar la potencialidad económica de la cultura, considerándola como sector que genera una actividad económica que crea empleo y contribuye al desarrollo y la riqueza de un territorio, y el discurso público introduce este concepto como argumento para justificar su intervención en el sector. En realidad, lo que aportan estos estudios es la evidencia, conocida desde hace tiempo, de la existencia de empresas que basan su actividad en el desarrollo, producción, distribución y comercialización de bienes y servicios teniendo como base una creación cultural.

Por todo ello, aunque en muchos países existe una alta dependencia de la administración pública en algunos ámbitos de la cultura, estamos en situación de afirmar que cada vez existen más empresas privadas que desarrollan su actividad económica dentro del sector cultural, propiciando un crecimiento del sector y de la economía en general.

A modo de ejemplo, en el año 2007 en España operaban en el ámbito cultural 67.115 empresas. Estas empresas daban empleo directo a unas 556.600 personas y generaron un negocio que alcanzó los 40.000 millones de euros (este último dato es del año 2006).<sup>3</sup>

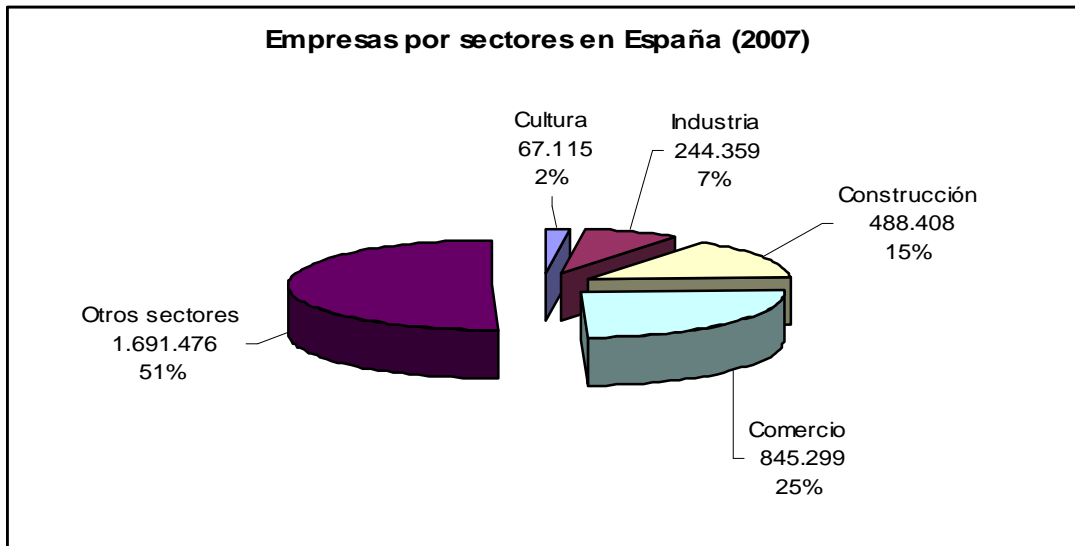
Estas cifras parecen importantes pero para tener una magnitud clara de lo que suponen se deben comparar con otros sectores de actividad. Según el Instituto Nacional de Estadística el año 2007 España tenía un total de 3.336.657 empresas, de las cuales 244.359 estaban censadas en el sector industrial, 488.408 en la construcción y 845.299 en el comercio<sup>4</sup>. De estos datos se desprende que un 2% de las empresas españolas realizan su actividad principal en el ámbito de la cultura. A este dato hay que añadir que las empresas que operan en el sector cultural se han

---

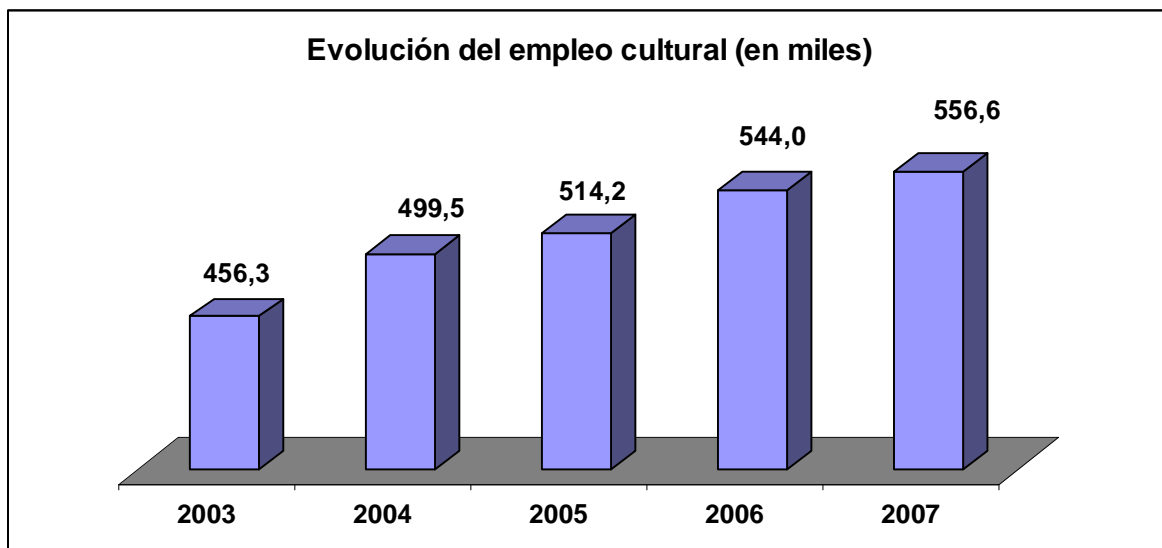
<sup>3</sup> Anuario de estadísticas culturales 2008. Ministerio de Cultura.

<sup>4</sup> Directorio Central de Empresas DIRCE. Instituto Nacional de Estadística

incrementado en un 13% entre el año 2004 y el 2007, mientras que, en el mismo período, el número de empleados lo ha hecho en un 24%. Si nos fijamos en el volumen de negocio el crecimiento entre los años 2004-2006 ha sido de un 15%, alcanzando los 40.000 millones de euros. Si se hace un repaso del volumen de negocio por las diferentes actividades culturales incluidas en los datos estadísticos del Ministerio de Cultura, en todas se advierte una clara tendencia al crecimiento a excepción de las empresas dedicadas a la reproducción de soportes grabados que experimenta un leve retroceso los dos últimos ejercicios registrados.



FUENTE: Gráfico de elaboración propia a partir de los datos del DIRCE y las notas metodológicas en relación a las empresas culturales del Anuario de estadísticas culturales 2008 del Ministerio de Cultura.



FUENTE: Gráfico de elaboración propia a partir de los datos de empleo cultural del Anuario de Estadísticas Culturales 2008 del Ministerio de Cultura.

Sin duda, estos datos nos están dibujando una perspectiva esperanzadora y de crecimiento del sector cultural, pero no es menos cierto que queda mucho trabajo por hacer si queremos disponer de un sector profesional, competitivo y sin excesivas dependencias del sector público. Con este artículo se pretende perder el miedo a hablar de cultura desde un ámbito empresarial y demostrar que la gestión privada en cultura es tan necesaria e indispensable como eficaz para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado cada vez más globalizado donde existen grandes corporaciones empresariales que poseen capacidad financiera, productiva y de influencia mediática para imponer sus productos a escala mundial. Esta situación requiere ser afrontada con las mismas armas ya que, a largo plazo, confiar en políticas públicas de fomento o de intervención del mercado no suele ser muy efectivo.

### **¿Por qué analizar la viabilidad económico-financiera de un proyecto cultural?**

La gestión privada de cualquier actividad económica está cimentada en unos objetivos que difieren mucho de la gestión pública. Mientras en la gestión pública en la toma de decisiones priman, o deberían primar, los intereses generales de la sociedad, en el ámbito empresarial es legítimo pensar ante todo en los intereses privados del promotor. Esta circunstancia, matizable en todos los sentidos, supone que el gestor cultural debe utilizar herramientas y metodologías diferentes según esté actuando, desde una perspectiva pública o privada.

Tradicionalmente, la principal herramienta económica utilizada por el gestor cultural ha sido el presupuesto. En un proyecto, la realización del presupuesto se convierte en la máxima dificultad a superar y, una vez terminado, se olvida esperando que, en el mejor de los casos, este no experimente modificaciones durante la fase de ejecución. Esta situación es un claro reflejo del funcionamiento de la administración pública, donde la planificación está fundamentada en el gasto en lugar de la inversión y el rendimiento. Trasladar este sistema a la actividad cultural privada supone propiciar la cultura de la subvención que conlleva una clara dependencia del sector público y ello puede suponer a la supeditación del desarrollo cultural a los intereses políticos. Además, debemos recordar que los recursos públicos no son ilimitados y muchos proyectos pueden no realizarse por la imposibilidad de acceder a las anheladas ayudas públicas. Sin embargo, lo peor de ese planteamiento, es la no previsión del futuro ya que en cada proyecto se liquidan los recursos utilizados sin que exista una previsión de inversión pensando en futuros proyectos.

La gestión desde una óptica privada supone la utilización de herramientas de planificación y gestión muy diferentes a las usadas tradicionalmente en la gestión de la cultura, y aplicar estas nuevas herramientas supone un esfuerzo considerable que deberá ser sumado al de desarrollo del proyecto. Por este motivo es normal que nos preguntemos sobre la necesidad de ampliar nuestro trabajo con la incorporación de un estudio económico financiero, aunque existen diversos motivos que nos señalan la necesidad y nos informan de las ventajas de realizar este esfuerzo previo.

En primer lugar, al vivir en un mundo donde los recursos son limitados, el decidir realizar un proyecto concreto, supone optar por destinarle unos bienes y servicios, con unos costes asociados, que no podrán ser utilizados para otros proyectos. Debemos apelar a nuestra conciencia social para asegurarnos que daremos el mejor destino a los recursos que utilizamos y de esta forma no malgastarlos innecesariamente. Por otro lado, embarcarnos en cualquier proyecto tendrá unos costes personales, mesurables monetariamente o en tiempo invertido, y también unos costes colectivos, de las personas que nos apoyen, y por tanto será preferible invertir en el análisis previo del proyecto para tener certeza de éxito y no estar realizando esfuerzos superfluos. Por último, desde la óptica cultural nos puede ayudar a discernir sobre la eterna discusión público-privada. Es difícil opinar si un proyecto es o no es culturalmente necesario, pero es posible tomar un posicionamiento sobre su realización a través de las previsiones económicas y de viabilidad. En tal caso, el análisis económico nos da la clave de los proyectos que empresarialmente son factibles y, por tanto, no necesitan del apoyo público, a diferencia de los que sin dinero público serán inviables.

### ¿Qué es viabilidad?

Decimos que un proyecto tiene viabilidad cuando se dan los recursos necesarios y el contexto adecuado para su realización. Si hablamos de viabilidad económica estamos concretando nuestro ámbito de actuación y nos referimos a la capacidad de disponer de los recursos monetarios necesarios para llevar a buen puerto el proyecto planteado. Por último, la viabilidad financiera será la que rige las decisiones del ámbito de actuación privado y supone la capacidad del proyecto de retornar la inversión realizada y la retribución que el inversor espera de su aportación al proyecto. En este sentido las empresas culturales no deben ser diferentes a las empresas de otros sectores económicos y por tanto es interesante que sus decisiones se rijan por la obtención de lucro y el análisis de viabilidad financiera sea incorporado en sus actuaciones.

Desde una perspectiva económica lo que se persigue es evaluar la conveniencia de un proyecto atendiendo a la relación que existe entre los recursos empleados y los que disponemos teniendo en cuenta que estos últimos pueden proceder del mismo proyecto. Para completar nuestro análisis deberíamos darle una perspectiva financiera comparando la inversión realizada con los recursos obtenidos y de esta forma el rendimiento, que es una expresión de eficiencia económica y operativa, y hace referencia al resultado deseado y efectivamente obtenido. La eficiencia o rendimiento se mide en la relación entre los resultados obtenidos (beneficios, objetivos cumplidos, productos obtenidos,...) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas utilizadas,...). Un mayor rendimiento indica una mejor utilización de los recursos.

Por otro lado, la rentabilidad, que es la medida de eficiencia global de las operaciones y del riesgo de la empresa, hace referencia a que un proyecto pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo que se ha invertido y la tasa que

desea obtener el inversionista. Suele estar relacionado con la finalidad de lucro que tiene toda empresa privada y el retorno que el accionista espera de su inversión. Sin embargo la rentabilidad puede verse como una medida de referencia de la provisión de beneficios a la sociedad, en este caso estaríamos hablando de la responsabilidad social de la empresa pero, desde una perspectiva más liberal, se contempla la rentabilidad económica estrechamente ligada con la social ya que en la empresa sólo puede ser rentable si satisface las demandas de los compradores y eso es un beneficio para la sociedad.

Sin embargo, para tomar una decisión sobre un proyecto, incluso desde una perspectiva privada, es necesario someterlo previamente a un análisis multidisciplinar basado en los antecedentes y en la aplicación de una metodología lógica que tenga en cuenta todos los factores que participan y afectan al mismo. En realidad, en cualquier ámbito de actividad, y en el cultural mucho más, la decisión final no va a ser puramente económica, es decir, basada en la comparación de beneficios y costes que determine si es viable realizar el proyecto desde una óptica privada, y por ello existen otros niveles de estudio que debemos tener presentes en la formulación y definición del proyecto ya que también nos informan de la viabilidad del mismo.

En este sentido, la evaluación técnica, consistente en asegurarse de que todos los requisitos del proyecto se cumplen o existen alternativas adecuadas. Por ejemplo, si organizamos un concierto se debe tener en cuenta la potencia eléctrica necesaria o disponer, en perfecto estado, de las salidas de emergencia legalmente establecidas según el tipo de local y volumen de espectadores. Dentro de la evaluación técnica deberemos prestar una especial atención a la adecuación legal de nuestra propuesta y por tanto el conocimiento y cumplimiento de los requisitos que establece la legislación vigente para determinada actividad económica. Aspectos como la legislación laboral, medioambiental,... que afectan a nuestro proyecto, no pueden ser olvidados. También es importante valorar la idoneidad de los propios promotores del proyecto y su capacidad gerencial. Es difícil valorar las habilidades gerenciales de un equipo promotor, pero debe hacerse ya que éstas pueden llevar al fracaso un buen proyecto y, al contrario, conseguir un sonado éxito con un proyecto mediocre.

Otro aspecto importante, y de difícil realización, es la evaluación del impacto social. Con ella perseguimos conocer el flujo de recursos reales utilizados y producidos por el proyecto para determinar los costes y beneficios globales. Para ello se suele comparar la situación social de un territorio antes y después de la realización del proyecto. Es evidente que los costes y beneficios sociales serán diferentes de los costes y beneficios privados, por ello, habrá una clara diferencia con los resultados de la evaluación privada del proyecto básicamente debido a la introducción de las externalidades que supondrá la realización del proyecto. El impacto social nos servirá para disponer de argumentos que nos ayuden a explicarnos ante los afectados o nos posibiliten la obtención de financiación a fondos sin retorno (ayuda públicas, patrocinio,...)

**¿Tiene el sector cultural unas peculiaridades en su proceso productivo que le hace diferente a otros sectores económicos?**

La actividad cultural se realiza a través de un proceso que se inicia con la definición de un bien o servicio, que se materializará mediante una fase productiva para, posteriormente, introducir el bien o servicio en un sistema de distribución que ayudará a que el ciclo finalice en alguna forma de consumo. En las diferentes fases de este proceso intervienen personas, materias primas, maquinaria, tecnología, información,... y la presencia de estos factores está condicionada, como en cualquier proceso productivo, a unos costes y a la posibilidad de obtenerlos y, a través de la venta del producto final, de la posibilidad de obtener el retorno de estos.

En base a esta estructura productiva, el sector cultural no presenta excesivas diferencias con los procesos productivos de otros sectores económicos. Sin embargo, no hay que olvidar algunas particularidades que diferencian a este sector económico.

En primer lugar, es difícil hablar de la existencia de un sector cultural homogéneo ya que, tanto la naturaleza de muchos de sus productos y servicios (obra de teatro best seller o programa de radio), como los procesos de producción (artesanía, productos únicos, repetibles y reproducibles) y las formas de consumo (participativo-compra), varían sustancialmente. La coherencia como sector viene dada por la generación y transmisión de valores asociados al proceso creativo. La necesaria intervención de un autor para la obtención de ese bien y el nacimiento de un derecho intrínseco al creador del bien, configuran unas peculiares relaciones entre los agentes económicos del sector. En este sentido, se debe apoyar que los creadores trabajen con la máxima libertad, pero también es cierto que debe existir una figura que decida sobre la producción y los productos que se ofrecerán a los consumidores. Esta figura debe fundamentar sus decisiones en un estricto análisis del mercado tal como sucede en otros sectores.

Otro elemento a tener en cuenta es la presencia del sector público que mantiene con los otros agentes del sector cultural una compleja y ambigua relación gracias al valor simbólico y estratégico atribuido a la cultura. El sector público interviene en todas las fases de la producción, tiene asignadas funciones de soporte y de producción y puede llegar a convertirse en el mayor consumidor de productos culturales. Además existe una gran producción cultural no profesional que se impulsa desde la sociedad civil y compite con los productos del sector privado.

En pocos sectores hay una convivencia tan estrecha entre sociedad civil, estado y empresas. Esta circunstancia comporta peculiaridades en los ingresos ya que, a diferencia de lo que es normal en otros sectores, en el caso de los productos culturales la vinculación del precio de los bienes y servicios a los costes de sus factores es bastante matizable. Esto es, por el peso creciente de los ingresos que no provienen directamente de la venta del producto, tanto por parte de las subvenciones públicas, como del financiador privado que se mueve por



motivaciones de imagen, publicidad, desgravaciones fiscales u otras lógicas que no informan directamente de la percepción del producto por parte del mercado.

Mientras la sociedad civil, que como hemos dicho en ocasiones supone una competencia al sector profesional, ayuda a generar sensibilidad y a despertar interés por el consumo cultural la producción cultural, de la administración pública y los financiadores privados que no persiguen una visión de mercado se debe esperar que aporten unos fondos que en ocasiones son difíciles de encontrar por los cauces financieros habituales.

La actividad desarrollada desde la sociedad civil puede suponer una competencia directa al sector profesional, pero a la vez ayuda a generar sensibilidad y interés por el consumo cultural. Por otro lado, de la administración pública y de los patrocinadores se debe esperar que aporten unos fondos necesarios para la realización de proyectos que en ocasiones son difíciles de encontrar por los cauces financieros habituales.

Por último, los costes en cultura tienen tendencia a aumentar (inflación de los costes) debido al carácter artesanal de cierta parte de la producción y a la existencia de un starsystem que, entre otras medidas, ayuda a controlar la alta variabilidad de la demanda que supone inestabilidad en los ingresos y elevación del riesgo asumido por parte de los emprendedores del sector.

Todas estas singularidades expuestas deben tenerse en cuenta pero no pueden suponer un impedimento para el desarrollo de la actividad económica desde una óptica privada.

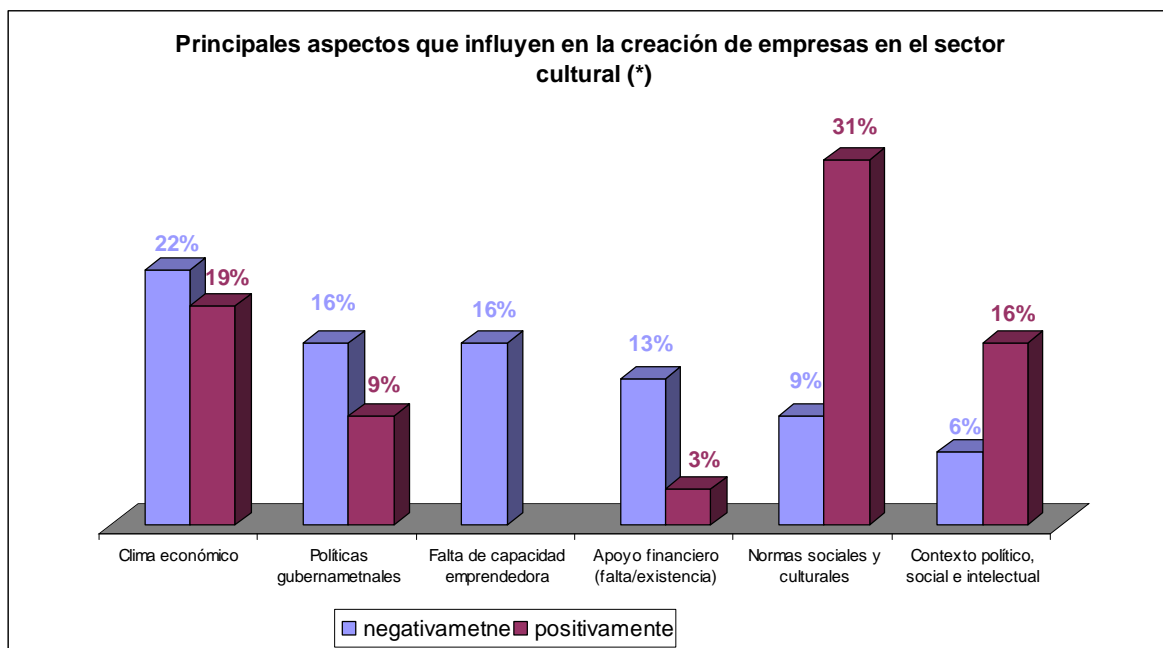
### **¿Es viable gestionar cultura desde el ámbito privado?**

No sólo es viable, también es necesario si se quiere conseguir un mayor acercamiento de la producción cultural a las necesidades reales del consumidor final, y es indispensable si se pretende rescatar recursos públicos para necesidades que la ciudadanía considera prioritarias. Además, es preciso si se persigue eliminar las inevitables transferencias de rentas a las clases altas mediante el apoyo público de determinadas actividades culturales minoritarias, elitistas y caras.

Existen proyectos culturales con una alta rentabilidad económica que debería hacer el sector atractivo a inversores privados. ¿Cuál es entonces el problema? Toda inversión supone un riesgo, a mayor riesgo asumido, mayor rentabilidad esperada y al revés. Esta es la regla fundamental de la inversión y el inversor suele ser propicio a asumir riesgos pero sólo si dispone de toda la información para medir los peligros que pueden acechar su inversión y así preparar la reacción para aminorar las posibles pérdidas. En el sector cultural no suele ser habitual el análisis de riesgo en la inversión y ésta es una de las principales trabas en la consecución de fondos privados para la ejecución de proyectos y, por tanto, en la normalización del sector en el conjunto de la actividad económica.



Según un reciente informe sobre los motivos de creación de empresas en el ámbito cultural<sup>5</sup> el principal factor que obstaculiza la creación de empresas de base cultural en España son las políticas gubernamentales, seguidas de la falta de capacidad para emprender y, en tercer lugar, el escaso apoyo financiero. Sin duda estos datos nos informan de la necesidad de un cambio de mentalidad de todas las partes implicadas: administraciones, empresas, gestores,... debemos empezar a introducir una reorientación en la definición de nuestros proyectos hacia la viabilidad de la propuesta y para ello es útil formarnos y trabajar con herramientas empresariales, ampliamente introducidas en otros sectores económicos, como pueden ser los planes de empresa o de viabilidad económico-financiera.



FUENTE: Gráfico elaborado a partir de los principales datos recogidos en la encuesta de opinión a expertos consultados en el estudio de RUIZ NAVARRO, José (Dir.); *Creación de empresas en el ámbito cultural* (2008). Ediciones y Publicaciones Autor, SRL Madrid

En mi experiencia como docente me sorprende que muy pocos de los futuros gestores culturales se plantean la posibilidad de realizar sus proyectos desde una óptica privada. Normalmente, el gestor cultural decide crear una empresa por la necesidad de disponer de una plataforma para ejecutar su actividad, pero es más una consecuencia que una decisión tomada desde un enfoque empresarial.

Podríamos acordar que hay circunstancias históricas que justifican esta miopía de los profesionales de la cultura, siendo la principal la importante intervención del sector público en el ámbito cultural. Tanto es así, que en más de una ocasión las administraciones públicas se comportan como un agente más en la oferta de productos culturales, interviniendo en el mercado con políticas que desalientan la

<sup>5</sup> RUIZ NAVARRO, José (Dir.); *Creación de empresas en el ámbito cultural* (2008). Ediciones y Publicaciones Autor, SRL Madrid

actividad privada con el riesgo, a largo plazo, de provocar un empobrecimiento de la oferta cultural. Ejemplos de ello los tenemos en el ámbito del teatro y en las políticas de fomento de ciertas administraciones que subvencionan la contratación de ciertos espectáculos en detrimento de otros que quedan automáticamente excluidos del mercado en el que actúa esa administración.

Sin embargo no nos interesa analizar las políticas públicas sino ver cómo se puede hacer cultura desde el ámbito privado y cómo la gestión aplicada a empresas de otros sectores también es apta para el sector cultural. Los tiempos han cambiado y actualmente las empresas dominan el ámbito de la cultura, no sólo en aspectos donde tradicionalmente se han destacado, como el sector editorial, también en ámbitos económicos como la preservación y difusión del patrimonio existen empresas que desarrollan su actividad con gran éxito y eficacia.

En este sentido hace falta una mayor orientación de nuestros profesionales hacia la gestión privada de la cultura. Fomentar el espíritu emprendedor de los gestores culturales es una obligación de los cursos de gestión cultural y también de la administración y apoyar la creación de empresas para el desarrollo del sector es fundamental para la supervivencia y crecimiento de la creación local. Pero para ello lo prioritario es cambiar la mentalidad de los agentes que intervienen en cultura.

Y esta labor no debería ser tan complicada ya que según los teóricos<sup>6</sup>, las principales características que definen a un emprendedor son el disponer de un espíritu inquieto, sentir la necesidad de independencia, profesar una pasión por el trabajo que realizan y tolerar la ambigüedad y la incertidumbre. Nadie podrá negar que estas mismas palabras puedan servirnos para definir al gestor cultural. También es cierto que los gestores culturales no disponemos de un gran espíritu de riesgo, claramente indispensable para un emprendedor, quizás atrofiado por los años en que nuestro trabajo se ha desarrollado en un entorno laboral seguro, aunque debemos esperar que esta sea una característica modificable y cambiante.

Teniendo el material humano con el que trabajar, debemos empezar por reorientar nuestro ejercicio diario y pensar nuestros proyectos desde una perspectiva empresarial. El modelo de desarrollo de proyectos ya no necesitará necesariamente pasar por el paso previo de definición de finalidades, objetivos estratégicos y operativos, y acciones. En nuestro caso el objetivo primordial será el ÉXITO y como medida del mismo podemos tomar el rendimiento o la rentabilidad del proyecto.

Esta práctica supondrá, en primera instancia, orientar nuestra actividad a las necesidades del mercado, por tanto, será indispensable conocer en profundidad el mercado en el que actuaremos. En cultura se suele trabajar con estudios del perfil de usuarios o clientes, pero esta es una visión incompleta del mercado, falta información de la competencia, proveedores y distribuidores, tan importantes en la configuración y éxito de nuestro proyecto como los usuarios finales. Además hay que medir muy bien los recursos necesarios, sus costes y el momento en que se

---

<sup>6</sup> FREIRE, Andy; *Pasión por emprender* (2005). Grupo Editorial Norma. Barcelona

harán efectivos para poder establecer con precisión el plan de inversiones sin necesidad de incurrir en gastos financieros innecesarios.

Sólo orientando el diseño de nuestros proyectos a fórmulas como la realización de un plan de empresa podremos estar preparados para contestar a preguntas como ¿Cuántas unidades venderemos? ¿Cuál será nuestra cuota de mercado? ¿Qué crecimiento podemos esperar? ¿Cuánto tiempo necesitaremos para recuperar la inversión? ¿Qué rentabilidad podemos esperar? Dar respuesta a estas preguntas supondrá haber dado un paso hacia delante en el posicionamiento del sector cultural como un sector económico importante en la estructura productiva de nuestro país.