El sector privat.

Una aproximació a la gestió privada de la cultura i al desenvolupament de l'empresariat cultural

Xavier Marcé

PID_00155240

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement (BY) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya). La llicència completa es pot consultar a http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca

Índex

Introducció 5

Objectius 7

1. Un espai privat per a la cultura 9
1.1. Un espai local per a l'empresariat cultural 11
1.2. El capital llavor 13
1.3. Els ajuts reintegrables 14
1.4. Els crèdits tous 15

2. Organització empresarial versus espai privat per a la cultura 17
2.1. Estructuració juridicoempresarial 17
2.2. Regulació laboral i sindical 19
2.3. Capacitat de diàleg i pressió sectorial 20
2.4. Credibilitat general del sector 20

3. Característiques del mercat cultural al segle XXI 21
3.1. Creativitat, sostenibilitat i competitivitat 22

4. L'ampliació de la demanda com a factor essencial per al desenvolupament empresarial 26

5. Marc legal de referència. Un sector desregularitzat 29

6. Mecanismes de configuració del valor empresarial 32

7. Planificació estratègica versus desenvolupament empresarial 35

8. Tendències de futur per al desenvolupament empresarial al sector de la cultura 42

Bibliografia 43

Introducció

Walter Benjamin va escriure *L'obra d'art en l'època de la seva reproductibilitat tècnica* el 1936, on ens advertia dels efectes confusos que la tecnologia audiovisual generava sobre l'artista i l'intel·lectual.

En el debat que van protagonitzar els membres de l'Escola de Frankfurt s'observava una visió pessimista del futur de la cultura i el principi del final de les torres d'ivori, utilitzant una expressió que va fer fortuna sota la ploma de Michel Foucault. Hauríem de preguntar-nos, després de l'explosió digital i sota el pes omnipresent dels grans grups de comunicació, qui és avui dia l'intel·lectual i què representa avui dia la cultura.

Al llarg del segle XX i acollits als preceptes de la societat del benestar, la cultura s'ha convertit en un dels arguments fundacionals de l'Estat modern, que ha desenvolupat polítiques, a mig camí, entre la preservació de certs elitismes culturals i la prestació de serveis a la comunitat. No podem entendre d'altra manera una política que barreja amb igual fruïció la creació de biblioteques i el manteniment de les grans òperes, el desplegament d'equipaments sociocomunitaris i la despesa extraordinària en produccions artístiques públiques.

Al llarg de la segona meitat del segle XX hi ha tres moments decisius en la configuració de les modernes polítiques culturals públiques, atès que hi ha un quart moment que les posa en qüestió:

1) La creació del Ministeri de Cultura francès, l'any 1959, de la mà d'A. Malraux, que va comportar el desenvolupament de les grans Maisons de la Culture, al voltant d'un objectiu tan influent a tot Europa com el de la democratització cultural.

2) Els moviments inversos per incrementar la democràcia cultural, apareguts després del Maig del 68, a partir dels quals es popularitza la idea de la descentralització creativa i productiva de la cultura.

3) Els postulats de l'excepció cultural, negociats a inicis dels anys 90 en el context dels acords de lliure comerç i supressió de barreres aranzelàries del GATT, que permeten un suport públic a les indústries culturals europees i de manera especial a les del sector audiovisual.

Es tracta de tres moviments nascuts a França que s'estenen conceptualment al conjunt del món occidental amb l'excepció, sovint sobrevalorada dels EUA.

El quart punt és la consolidació d'Internet com un instrument polièdric de creació, producció, distribució i consum cultural. Seria absurd negar a la xarxa un efecte contundent, quasi paradigmàtic sobre la manera de concebre els béns de consum cultural, produir-los i accedir-hi, fins al punt de qüestionar la vigència d'un model cultural essencialment classista que neix amb la impremta i la reforma luterana i que es consolida posteriorment amb la revolució industrial, la Revolució Francesa i en darrera instància amb la "revolució" keynesiana.

La pregunta és molt simple: ¿pot l'Estat assumir amb els instruments tradicionals de les polítiques culturals els canvis provinents de la transformació digital, la immensa accessibilitat cultural que ens proposa la xarxa i les conseqüències inherents a un mercat cultural cada dia més globalitzat i amb xarxes distribució altament concentrades i deslocalitzades?

La nostra realitat cultural exigeix un plantejament polític innovador, en el qual té un paper fonamental el desenvolupament d'un empresariat privat potent i consolidat. Mentre que les polítiques socials de la cultura s'han beneficiat de la desconcentració política i administrativa i han millorat la seva eficàcia al voltant dels criteris de subsidiarietat, els programes de suport industrial a la producció cultural necessiten àmbits d'actuació molt més amplis per a desenvolupar-se amb eficàcia. En el primer cas, les dinàmiques pròpies de la intervenció pública són importants en la mesura que asseguren una adequada gestió dels serveis culturals propis d'una societat democràtica contemporània.

En el segon cas, és imprescindible desenvolupar polítiques de tipus industrial pensades per afavorir la sostenibilitat, l'aprofitament comercial dels talents creatius, i per impulsar la competitivitat en el marc d'una economia sectorial indissociablement lligada a les dinàmiques de mercat.

Mentre que en el primer cas la gestió pública, la subvenció compensatòria i els mecanismes de coparticipació són imprescindibles, en el segon s'imposen les dinàmiques reguladores, financeres i comercials.

Cal igualment que es desenvolupi un sector privat organitzat, amb sentit sectorial i amb capacitat per estructurar un mercat creixent on l'equilibri entre l'oferta de continguts locals i internacionals sigui viable. Per esdevenir realment sostenible, més enllà dels elements casuals que poden afectar un projecte concret, una proposta cultural ha de generar una relació renovada entre les dinàmiques locals i les globals, si no vol acabar sent presonera de l'impacte inqüestionable de les tendències globals.

De la mateixa manera, una proposta cultural ha de resoldre de manera efectiva un nou marc de relació entre les iniciatives públiques, i especialment aquelles que configuren l'epicentre dels anomenats serveis públics per a la cultura, i les iniciatives privades.

Objectius

Els objectius didàctics que hem d'assolir mitjançant l'estudi d'aquest mòdul són:

1. Adquirir una visió global del sector privat relacionat amb la cultura.

2. Comprendre l'estructura i l'organització empresarials relacionades amb la cultura.

3. Identificar les característiques del mercat cultural del segle XXI.

4. Comprendre el funcionament, els mecanismes i els marcs legislatius en el mercat relacionat amb la cultura.

1. Un espai privat per a la cultura

Malgrat sembli paradoxal, la relació entre les iniciatives públiques i privades al voltant de la cultura estan sotmeses a un conflicte de legitimitat.

Certament la realitat catalana i espanyola està farcida d'empreses culturals privades, però la seva immensa majoria funciona a partir de l'administració de projectes públics externalitzats, o un percentatge significatiu del seu compte d'explotació prové d'ingressos fixos que depenen de les ajudes públiques establertes a través de les diverses normatives de subvencions vigents al llarg del territori administratiu nacional. Atesa la generalització d'una economia mixta, bé sigui per la via dels ajuts directes, bé sigui per la proliferació de contractes i encàrrecs públics, cal preguntar-se si podem considerar aquesta realitat com una anomalia general del sector.

Probablement no si ho considerem en termes històrics, però és indiscutible que el creixement exponencial del mercat cultural converteix aquesta situació en un problema greu si atenem les necessàries exigències de sostenibilitat i competitivitat que afecten el funcionament global del sector cultural i que, cada dia de manera més evident, determinen les característiques del sector.

Hi ha tres factors que han incidit directament en el desenvolupament del sector cultural privat al nostre país:

1) La progressiva política d'externalització en la producció i sobretot la gestió de serveis públics. Aquesta dinàmica ha permès l'aparició d'un significatiu nombre d'empreses, algunes d'elles provinents del món associatiu, que han assumit la gestió directa de programes i equipaments de titularitat pública als quals hi han afegit projectes de collita pròpia nascuts i mantinguts en un entorn clarament públic (programes de formació, de dinamització escolar, projectes sociocomunitaris, etc.).

2) Les línies obertes de subvenció pública per a la producció de tota mena de projectes culturals (teatrals, musicals, plàstics, etc.) que han permès l'aparició d'una oferta cultural objectivament molt superior a la demanda existent, fins al punt que és notòria la dificultat per acollir en els espais de programació un percentatge molt notable d'aquestes produccions.

3) Les línies de caràcter industrial, sovint sota l'empara de normatives estatals o europees (i en el cas català dins del marc de protecció lingüística) que han facilitat el manteniment i, a vegades el creixement irracional, d'un sector empresarial en àmbits que tenen un funcionament global d'economia de lliure mercat (sector audiovisual, fonogràfic i editorial especialment).

Aquestes tres línies de suport públic al sector cultural privat han tingut en termes estructurals una importància cabdal per a configurar el nostre empresariat cultural. Cal senyalar, però, que aquesta realitat no està exempta de notables contradiccions i problemes significatius. El més important és l'absència d'un marc jurídic específicament pensat per al sector cultural. Hom podria pensar que aquest marc no és imprescindible, atès que a la fi les empreses culturals produeixen béns de consum compatibles amb les regles habituals del mercat, però el que en aparença és així, en realitat té característiques força diferents:

a) El treballador del sector cultural està sotmès a uns mecanismes de producció particulars que reclamen un estatut laboral específic (temporalitat irregular, creativitat, indefinició d'un mercat amb monopolis de demanda, etc.).

b) Els continguts culturals formen part de l'economia dels intangibles, la qual demana, cada cop amb major insistència, un model comptable específic que permeti separar clarament quina part del procés de producció hauria de rebre la consideració d'I+D i quina part hauria de comptabilitzar-se com a producció d'un bé material. Les consideracions fiscals i econòmiques d'aquest fet són òbvies.

c) El mercat cultural està subjecte a moltes contingències que alteren les regles del lliure mercat, la qual cosa dificulta la planificació empresarial.

Exemples

El 80% del mercat teatral espanyol depèn de les programacions dels teatres públics, sotmeses a l'existència d'un pressupost públic i a criteris de selecció escassament relacionats amb les lògiques de mercat. Un 60% de les pel·lícules produïdes al nostre país tenen estrenes tècniques pensades únicament per a satisfer les exigències de les normatives vigents, amb una nul·la incidència en el mercat. Els caixets que sovint es paguen en concerts musicals públics sobrepassen de molt la capacitat recaptadora tot i omplint al 100% l'auditori.

No és difícil imaginar que amb aquests indicadors la viabilitat d'un projecte cultural privat sigui realment complexa.

El marc sobre el qual s'ha desenvolupat el sector cultural privat al nostre país està, si més no, farcit de contradiccions: un conjunt de polítiques que ho afavoreixen i un conjunt de realitats que ho dificulten. Els resultats d'aquestes contradiccions són evidents:

1) Una enorme atomització dels agents privats, motivada per unes regles que no afavoreixen la rendibilitat ni la sostenibilitat. L'aparició de grans empreses hegemòniques prové de la seva capacitat de control directe o indirecte dels grans mitjans de comunicació, circumstancia que té inevitables conseqüències oligopòliques.

2) Una escassa discriminació basada en l'anàlisi dels resultats. En la mesura que el sistema d'ajudes públiques té poca incidència en la creació de demanda i està centrada en el suport a la producció, l'èxit (entès en la seva concepció més àmplia, és a dir en l'equació qualitat-quantitat) no esdevé un indicador rellevant.

3) Un escàs capital social individual i agregat que dificulta l'accés al finançament bancari i que impedeix afrontar projectes de mig i gran risc.

4) Una tendència reactiva a la concentració empresarial basada en la convicció de la mateixa sostenibilitat i en la persistent creació de models empresarials unipersonals o familiars.

Aquest és, grosso modo, la fotografia de l'empresariat cultural català i espanyol. Hi ha certament grans empreses, la major part ubicades a l'entorn del que podem anomenar grans grups de comunicació, que operen sobre sistemes d'integració vertical (control del màxim nombre de comunicats de la cadena de valor del sistema productiu), i amb una clara posició de dominància sobre els circuits de distribució. No es tracta, però, en la seva majoria d'empreses importants a escala internacional, de la qual cosa es deriva una reduïda capacitat global per a exportar la seva producció. La principal empresa de comunicació espanyola l'any 2007 (PRISA) figurava al lloc 69 en el rànquing internacional.

La dada és rellevant, perquè Espanya és, curiosament, un dels principals mercats culturals del món, de la qual cosa es dedueix un espai de creixement potencial per al nostre empresariat cultural molt notable.

1.1. Un espai local per a l'empresariat cultural

De l'assenyalat fins ara se'n deriva una conseqüència certament paradoxal: el desenvolupament d'un empresariat cultural al nostre país dependrà en bona part de l'evolució del sector públic.

Tret dels espais que ocupen les empreses que gestionen programes públics externalitzats, o dels que gestionen serveis de caràcter infraestructural o logístic per a propostes públiques, i tret dels comerços de productes culturals (llibreries, cinemes, videoclubs, o botiges de música), l'espai per a la producció o distribució de continguts culturals evolucionarà en funció dels moviments que l'Administració pública realitzi en els propers anys.

No estem parlant de la seva existència, sinó del seu creixement i d'un increment notable en la seva participació en la creació de riquesa nacional que li permeti esdevenir un sector rellevant tal com assenyalen els indicadors de tendència en l'economia mundial.

Ateses les característiques del sector, descrites anteriorment i caracteritzades per una clara globalització del mercat, el creixement empresarial estarà determinat pels següents elements:

1) Una progressiva delimitació dels serveis públics per a la cultura que permeti establir un ampli consens per a determinar les actuacions públiques i les privades en el sector. Aquesta delimitació, que comportarà inevitablement una ampliació dels espais privats d'actuació, tindrà notables conseqüències sobre l'ampliació de la demanda cultural actualment restringida per polítiques i programes on la rendibilitat té una escassa incidència.

2) No és el moment d'aprofundir sobre la naturalesa exacta de les actuacions públiques en matèria cultural, però cal assenyalar cinc escenaris d'actuació força evidents: el patrimoni, la formació artística, la investigació i el suport als processos emergents, la socialització del coneixement, i la construcció d'infraestructures comunitàries. Aquests escenaris de treball públic tenen una evident capacitat multiplicadora que generarà nous aprofitaments privats.

3) La generació de polítiques públiques de regulació sectorial i impuls industrial. Entre les primeres destaquen la creació d'un marc jurídic i fiscal específic per a l'economia de la cultura, on es reconeixen les característiques intangibles del procés de creació i producció cultural i un marc legal específic per al creador i el productor cultural. No és aliè a aquesta formulació el desenvolupament d'una llei per a la participació individual i empresarial en el finançament de la cultura (llei de mecenatge).

Entre les polítiques d'impuls industrial destaquen poderosament la progressiva relativització de la subvenció com a mecanisme hegemònic de relació entre el sector públic i el sector privat.

No es tracta d'eliminar la subvenció, en el ben entès que és un mecanisme específicament pensat per donar suport a les activitats "non profit", que són i seran una part essencial de l'economia social, sinó de generar nous mecanismes de suport econòmic que facilitin el necessari finançament d'un sector cada cop més determinant en l'economia nacional (un 3,2 del PIB segons dades de l'estudi realitzat pel Ministeri de Cultura l'any 2007).

Hi ha tres mecanismes de suport econòmic industrial d'ús comú en la major part del sector econòmic i escassament presents en el món cultural. Justament aquesta manca d'adequació dels recursos de promoció industrial als requeriments de la cultura obliga moltes empreses del sector a realitzar esforços de gran complexitat per accedir-hi, amb les conseqüents dificultats per a resoldre de manera simple els requeriments burocràtics que comporten i que són de fàcil acceptació per a altres tipus d'empreses.

1.2. El capital llavor

El ***capital llavor*** és una inversió econòmica, normalment pública, que comporta (la major part de les vegades), un control proporcional d'accions de l'empresa o la participació en el seu Consell d'Administració, adreçada al desenvolupament d'un projecte empresarial o d'una nova línia d'actuació en una empresa ja existent.

A diferència d'una subvenció, el *capital llavor* té com a objectiu bàsic la sostenibilitat de l'empresa, i pressuposa que l'aportador de capital participa directament del control del projecte durant un temps determinat.

La compra de les accions pot ser real o contractual (depèn de la forma jurídica de l'empresa), podent-se construir models de seguiment ad-hoc que simulin la participació accionarial (en cas de dificultats jurídiques aquesta simulació és de gran utilitat, atès que per a l'Administració el més important no és la rendibilitat econòmica sinó la consolidació del projecte cultural).

Les primeres fases del *capital llavor* no acostumen a estar subjectes a cap expectativa de retorn, tot i que aquesta situació pot canviar en la mesura que comença a aplicar-se-li capital risc.

Projectes relacionats amb noves empreses de creació i producció artística molt especialitzada, empreses relacionades amb tecnologia digital i xarxa, inserció laboral de joves en empreses que tractin les noves tendències, transformacions de comerços tradicionals (bars musicals) per a la incorporació d'espectacles en viu, etc., poden ser objecte d'aquest tipus d'inversió.

Òbviament també és un model adequat per a treballar experiències de creació empresarial en territoris infradotats i especialment en la recerca de models innovadors de gestió cultural. Un dels camps on aquesta modalitat d'ajut pot tenir més importància és en la recerca d'una relació sostenible entre creació, producció cultural i integració social (les músiques dels nous emigrats, per exemple).

Per a certes operacions culturals seria perfectament possible cercar la complicitat dels diferents operadors financers (caixes i bancs), en el desenvolupament d'aquest tipus de fons. Així mateix, per a certes operacions seria possible cercar la complicitat d'altres àrees de les administracions públiques (treball, indústria, comerç) on aquests tipus de tractament de l'activitat econòmica estan més assajats i disposen d'estructures estables de promoció.

El gran atractiu del sector cultural i la seva capacitat de generar buits de mercat d'inserció laboral i autoocupació, ens fan pensar que les àrees de cultura municipals conjuntament amb les de treball i serveis socials tindrien un gran futur si desenvolupessin aquesta línia de treball.

1.3. Els ajuts reintegrables

El capital risc és una fórmula molt ben definida i desenvolupada en el món econòmic i financer. Es tracta d'invertir en propostes incertes amb un risc elevat i amb expectatives molt elevades de rendibilitat.

El capital risc oficial, definit jurídicament de manera molt precisa (els fons de capital risc i les empreses de capital risc estan perfectament regulades a la legislació vigent), renúncia a la seguretat d'un rendiment reduït a canvi d'acceptar un risc més elevat, sempre que l'expectativa mitjana de l'èxit li asseguri expectatives d'interessos espectaculars.

Les característiques pròpies d'un capitalisme agressiu que comporta aquesta modalitat d'inversió financera han fet que la seva aplicació al món de la cultura hagi donat resultats molt pobres i decebedors. En els diferents intents d'aplicació existents (Barcelona Activa i diversos fons de l'ICF (Institut Català de Finances)), la seva utilització ha estat minoritària en el sector cultural i els resultats molt discutibles. Potser les aportacions més positives en àmbit d'actuació fonamental les ha realitzat l'ICIC (Institut Català de les Indústries Culturals) de la Generalitat de Catalunya.

Les empreses de la cultura, tret d'un reduït nombre d'activitats molt relacionades amb les tecnologies i amb l'audiovisual (de fet són els únics subsectors que han aprofitat els recursos existents de capital risc), no acostumen a donar resultats econòmics espectaculars a curt termini i per tant la tria dels projectes que opten al capital risc no pot estar sotmesa als requeriments econòmics propis del món empresarial general.

Per això convé reconvertir el seu funcionament en el que anomenem ajuts reintegrables, que en el fons defineix un concepte proper al de subvenció a posteriori.

> Els ajuts reintegrables permeten analitzar cada projecte conjuntament amb el seu pla de negoci i viabilitat. L'ajut s'estableix en funció de la rendibilitat prevista i la recuperació dependrà dels resultats efectivament obtinguts.

A diferència d'una coproducció, l'ajut reintegrable es regula per uns indicadors objectius de resultats i la pèrdua o el guany de les parts és proporcional a la inversió realitzada. El que preval no és tant el procés de producció sinó el d'explotació.

La producció de béns de caràcter industrial (CD, llibres o l'explotació d'espectacles teatrals o musicals de caràcter comercial), són projectes que admeten perfectament aquesta modalitat d'ajut, en la mesura que la mateixa naturalesa d'aquest tipus d'ajut exigeix inversions proporcionals en publicitat i comunicació.

Les prestacions reintegrables esdevenen una solució important per treballar amb els centres de creació i producció cultural privats que progressivament es van obrint al llarg del territori català, atès que incentiven la comercialització de les seves produccions.

La possibilitat de crear fons reintegrables que afectin conjuntament empreses i projectes privats i les administracions públiques (incloses les municipals) seria una manera molt efectiva d'incentivar el traspàs progressiu de serveis públics a projectes empresarials privats, circumstància que ajudaria molt a obrir les expectatives de negoci cultural privat a ciutats de grandària mitjana.

1.4. Els crèdits tous

La necessitat de finançament de les empreses culturals és evident i la dificultat per accedir amb facilitat a crèdits que els permetin un progrés racional molt notori. La banca recela de les empreses culturals, llevat que disposin d'immobles o altres actius materials amb els quals avalar els crèdits. Això comporta dificultats permanents per afrontar les transformacions estructurals que tota empresa necessita: lentitud per adequar-se als canvis tecnològics, excessiva duració de la maquinària i lenta penetració de la innovació, etc.

Arribar a acords amb bancs i caixes i de manera prioritària amb aquells que tenen una significació local, facilitaria que les empreses existents poguessin accedir a un finançament més fàcil. L'ajuntament podria finançar els interessos, amb la qual cosa s'abaratirien els costos per a l'agent cultural i s'aconseguiria la percepció d'utilitat pública d'aquesta línia de suport.

Aquest tipus d'ajuda és ideal per a comerços de la cultura, sales de concerts, empreses de serveis, etc. que necessiten afrontar millores tecnològiques periòdicament. Igualment, és útil per a les adequacions estètiques d'empreses que treballen de cara al públic.

Els crèdits tous ajuden a normalitzar el sector empresarial de la cultura establint períodes d'amortització reals per a les seves inversions bàsiques i resten pressió a les normatives de subvencions (que no haurien de destinar-se a la compra d'actius).

Hi ha un quart element essencial per a definir el futur del sector, que és una conseqüència final dels dos punts anteriors: la consolidació d'un espai econòmic consolidat i legitimat per a la cultura que permeti convertir els actius culturals i els drets de futur en una cartera de negoci activable financerament, és a dir, legitimar certs drets intangibles com un actiu capaç d'avalar els crèdits bancaris necessaris per a finançar les operacions de risc i creixement de les empreses culturals.

2. Organització empresarial versus espai privat per a la cultura

Tot l'assenyalat fins ara explica els canvis que cal assumir al nostre país per a crear les condicions necessàries per a desenvolupar un sector privat de la cultura sostenible. Els objectius són evidents: definir un marc jurídic adequat a les expectatives i necessitats especifiques del sector ateses les seves particularitats, i generar una política de complicitat amb l'Administració des de paràmetres no competitius. Però, l'incipient empresariat cultural del nostre país no pot esperar que aquests canvis es produeixin de manera automàtica. Cal impulsar-los.

Un sector empresarial necessita estructurar-se individualment i col·lectivament per a incidir en les transformacions sectorials necessàries. La manca de capital social, l'escassa concentració empresarial i de manera especial pel que fa a la capacitat de distribució, l'estructura unipersonal o familiar de la major part de les empreses i la gran dependència dels ajuts públics, indiquen clarament que existeix un dèficit notable d'estructura sectorial.

L'estructuració del sector suposa canvis determinants en el seu funcionament. D'entrada implica la definició progressiva d'unes regles de joc de comuna acceptació i compliment que tenen conseqüències negatives a curt termini i positives a llarg termini.

Vegem-ne alguns exemples.

2.1. Estructuració juridicoempresarial

El sector empresarial de la cultura pateix una manca de solidesa organitzativa. De fet la feblesa institucional de les empreses és determinada per una escassa capacitat de generar capital social, circumstància que debilita el sector i disminueix la seva capacitat d'accedir al finançament.

És una circumstancia que prové de l'origen artístic de molts empresaris, de l'existència d'un mercat reduït i altament protegit amb subsidis públics, i de la tendència a l'atomització que inevitablement genera la complicitat amb l'Administració pública que deriva de les polítiques culturals vigents en els països del nostre context.

A manca d'un sistema organitzatiu propi per a la cultura (probablement a l'entorn de l'economia social), les fórmules organitzatives a les quals l'empresariat cultural s'ha d'acollir són, essencialment, les mateixes que regeixen per a qualsevol activitat mercantil.

Hi ha 4 models preeminents: societats anònimes, societats limitades, societats cooperatives i la regulació dels empresaris autònoms.

1) Societat anònima: és la **societat mercantil** en la qual els seus titulars ho són en virtut d'una participació en el capital social a través de títols o accions.

Els accionistes no responen amb el seu patrimoni personal dels deutes de la societat. La seva responsabilitat està limitada al total del capital aportat.

El capital mínim d'una societat anònima és de 60.101,21 euros, desemborsat almenys en un 25%, a diferència d'una societat limitada en la qual s'ha de desemborsar el total.

Poden existir aportacions no dineràries subjectes a una valoració perital externa independent, sempre que es registri a l'escriptura constituent.

2) La societat de responsabilitat limitada és una **societat mercantil** en la qual el **capital social** es divideix en aportacions d'igual o diferent valor que limiten la responsabilitat de cada un dels socis.

Les participacions socials no són equivalents a les **accions** d'una societat anònima, essencialment pels mecanismes que afecten la seva transmissió.

> Una SL té caràcter mercantil amb independència de l'activitat que realitzi, i el capital social mínim se situa en 3.005,06 euros, que han de desemborsar-se íntegrament, exactament igual que en el cas de futures ampliacions. Les participacions són personals i no poden representar-se en forma de títols o anotacions comptables.

3) La societat cooperativa, a diferència de les societats mercantils, és una associació d'interessos comuns per desenvolupar una activitat econòmica. Els resultats econòmics s'imputen als socis un cop finalitzat cada exercici pressupostari i sempre en funció de la seva finalitat. Poden ser de consum (pensades per obtenir el millor preu possible), o de producció (per optimitzar despeses i repartir beneficis).

En el cas de la cultura hi ha certes limitacions a l'activitat cooperativa, com per exemple la llei del preu fix del llibre (malgrat que es tracti d'una qüestió molt problemàtica i repetidament judicialitzada).

4) En el cas de **l'empresari autònom** la responsabilitat és il·limitada; és a dir, no existeix cap diferencia jurídica entre el patrimoni mercantil i el patrimoni personal, al contrari que en la resta de formes organitzatives explicades.

Quan una societat es declara en fallida, es respon amb els béns de l'empresa. En el cas d'un autònom, es respon amb els béns personals.

El **capital social** és el valor dels béns d'una societat, els quals es corresponen a les aportacions que li han fet els socis (a través d'accions, aportacions o béns immobles), sense dret a devolució i registrats en una partida comptable concerta.

El **capital social** compleix una funció de garantia enfront de deutes o avals de l'empresa, i identifica la seva capacitat per accedir a operacions financeres amb tercers.

El **capital social** suposa una mesura estable que no depèn del funcionament de l'empresa ni del seu compte d'explotació. Malgrat tot, el capital social pot arribar a ser negatiu si després de successius exercicis negatius s'ha d'utilitzar per cobrir els dèficits acumulats (compromisos amb tercers).

2.2. Regulació laboral i sindical

Un sector organitzat estableix ràpidament acords entre les parts implicades (empresaris i treballadors), que permetin una regulació automàtica del procés de producció i distribució. Aquesta regulació té un clar efecte discriminador entre projectes de sòlida base empresarial i projectes de caràcter artístic on la forma jurídica és, sovint, un requeriment implícit per obtenir ajuts públics.

La regulació laboral encareix el funcionament d'un sector, però actua indefectiblement com un regulador global: fixa polítiques de preus, estandarditza costos, evita competències deslleials, etc.

2.3. Capacitat de diàleg i pressió sectorial

Un sector organitzat és més capaç d'acordar amb les administracions els ajustos legals i normatius necessaris per al seu funcionament, atès que està legitimat per conduir el conjunt del sector en una mateixa direcció. Una part dels problemes dels sectors culturals privats provenen justament de l'escassa capacitat col·lectiva de negociar una política de statu quo.

2.4. Credibilitat general del sector

Afecta i molt la capacitat de cada una de les empreses per a desenvolupar els seus projectes, obtenir els recursos financers necessaris i definir mercats estables.

La credibilitat prové del compliment conjunt de les obligacions laborals, fiscals i contractuals pròpies d'un sistema empresarial normalitzat, però també de la capacitat conjunta de generar un mercat creixent on oferta i demanda s'autoregulen de manera automàtica.

Com podem observar, la maduresa sectorial afecta les empreses en una doble direcció. En primer lloc, limita l'intrusisme empresarial en la mesura que exigeix el compliment d'unes determinades regles, estandarditza protocols i dificulta l'existència de competències deslleials d'altra banda molt presents al sector cultural. En segon lloc, genera fortalesa individual i col·lectiva per a les empreses especialment en el terreny de l'obtenció de recursos i la consolidació del seu mercat natural.

3. Característiques del mercat cultural al segle XXI

El mercat cultural està canviant ràpidament. Alguns dels elements que ens permeten entendre aquest fenomen són els següents:

1) La portabilitat digital universalitza els mercats de manera creixent fins al punt que l'establiment de fronteres culturals esdevé una quimera. Aquesta realitat afecta el sector de tres maneres diferents:

a) Genera modes i tendències globals que faciliten la uniformitat dels continguts que transiten pels mercats universals. Tant en activitats culturals originals com en l'aprofitament de franquícies internacionals és notòria la tendència a clonar les ofertes culturals a qualsevol país del món. El corol·lari d'aquesta afirmació és que els èxits locals necessiten esdevenir ràpidament èxits globals per mantenir-se i generar resultats positius a mitjà i llarg termini. Els mercats culturals estrictament locals són, en general, molt efímers.

b) Sovint el productor local esdevé una peça més d'un engranatge internacional que facilita la **generació de drets** als propietaris en origen dels productes. Aquest element encareix proporcionalment els costos d'exhibició i dificulta la necessària capitalització dels productors locals que incrementen progressivament el seu rol perifèric. El corol·lari és que un operador local ha d'establir acords de coproducció amb operadors internacionals per evitar convertir-se de facto en un comissionista.

c) Malgrat que en aparença la xarxa ha permès un revifament de les ofertes locals (en el cas de la música és molt evident), sovint es tracta d'un miratge parcial sotmès a una temporalitat petita i a una vertiginosa successió de propostes que ràpidament eliminen l'anterior. El corol·lari és que si no es disposa d'un sistema per afavorir la creació de valor, la producció cultural local esdevé extraordinàriament fungible.

2) Els mecanismes de configuració de valor cultural estan subjectes a rapidíssims i molt efectius sistemes de circulació de la informació, de la qual cosa es deriva una nova relació entre l'original i la còpia.

L'element que determina el valor d'una realitat empresarial és, cada cop més, la seva capacitat d'esdevenir propietària de drets i generar, en conseqüència un mercat diferit de franquícies i aplicacions susceptibles de pagar les corresponents regalies (royalties).

Però els drets no són únicament la conseqüència directa d'un fet productiu original. Els drets es generen de manera automàtica, però es posen en valor a través del control dels grans circuits de distribució. Un dret té utilitat si parti-

cipa activament en el mercat. Per això no és difícil concloure que la disposició d'eficaços i actius sistemes de distribució és essencial per a generar-ne els necessaris aprofitaments.

La successió rapidíssima d'ofertes culturals obliga a ser molt actiu en aquesta matèria, segurament la més dèbil del sistema cultural espanyol. En aquest sentit, el principal repte d'una empresa cultural és el de la integració tecnològica en la mesura que resulta indispensable per a situar-se de manera competitiva en el mercat global.

Com a conseqüència d'aquesta realitat, podem observar com moltes empreses de la cultura estableixen aliances amb TIC (centres de tecnologies de la informació i les comunicacions) sovint associats o pertanyents a universitats. La ubicació empresarial en parcs tecnològics o àrees mixtes (investigació i producció) és igualment una pràctica habitual.

3.1. Creativitat, sostenibilitat i competitivitat

La portabilitat creixent dels continguts culturals, conseqüència de la seva extraordinària adaptació a les tecnologies digitals i la proliferació de drets associats a estratègies de màrqueting globals que copen els mercats, generen modes i tendències internacionals que obliguen l'empresariat cultural espanyol a treballar en tres direccions essencials per sobreviure:

1) Recerca de talent

Encara que les empreses culturals abracen un ampli ventall de possibilitats, en general totes estan obligades a dedicar una part important dels seus esforços a singularitzar-se, és a dir a generar mecanismes de recerca creativa. Fins i tot la simple comercialització de productes culturals exigeix plantejaments diferenciadors que li permetin esdevenir un punt singular en l'escala de percepcions culturals de la demanda existent.

La progressiva pèrdua de poder del comerç cultural especialitzat en favor de la gran superfície exigeix als petits comerços (llibreries, botigues de música, etc.) a esdevenir prescriptors culturals territorials, la qual cosa obliga els empresaris a disposar d'una elevada dosi de creativitat. El proveïdor de serveis infraestructurals ha de realitzar un esforç constant per adaptar-se a les exigències singulars dels creadors o dels productors finalistes d'espectacles escènics o musicals, la qual cosa significa una relació molt propera amb el món de la creació artística. La ideació d'actes singulars, antigament realitzats a partir de l'experiència i l'aprofitament de repetits processos de producció, demana firmes singulars que obliguen a generar noves complicitats entre productors i artistes.

La recerca de talent, bé sigui en termes creatius o aplicats a les estratègies de producció, comunicació i comercialització, és un dels trets diferencials del sector i afecten de manera especial les empreses privades immerses en un procés de competitivitat creixent.

L'aparent ampliació dels mercats que genera Internet provoca certes paradoxes que afecten i molt aquest requeriment. Certament la xarxa permet generar nous negocis i col·locar en el mercat virtual productes de tota mena que, pocs anys enrere, no tenien cap possibilitat de comercialitzar-se. Alguns sectors com el musical han viscut en els darrers anys una autèntica explosió del mercat en viu i una ampliació notable de les edicions musicals, però és igualment cert que la durada de cada proposta és molt curta atesa la capacitat del sector de generar constantment noves propostes.

La rapidesa en la circulació de continguts és un dels principals problemes que han d'afrontar els empresaris de la cultura. Les finestres de venda (comerços, cinemes, teatres o televisions) tenen una duració molt limitada, circumstància que obliga a innovar permanentment en els mecanismes de comercialització i sobretot a realitzar una recerca constant de nous continguts.

En aquest context adquireix una importància determinant la capacitat de posar en valor els continguts culturals, proveir-los dels mecanismes necessaris per sobreviure al ritme constant de novetats. La combinació de tècniques comercials adreçades a gestionar els continguts culturals de manera quantitativa (vendes), amb altres destinades a ubicar-los en el terreny de les modes, les tendències i el prestigi (gestió dels imaginaris culturals), esdevé una estratègia imprescindible per a qualsevol empresa cultural.

Des del punt de vista laboral, aquestes circumstàncies obliguen les empreses del sector a definir i crear perfils professionals molt especialitzats i alhora molt polivalents. La manca de formació reglada exigeix a les empreses un notable esforç en els processos de formació interna.

2) Innovar per a generar nous mecanismes de sostenibilitat

La gestió comercial de continguts culturals obliga les empreses especialitzades a generar mecanismes innovadors de sostenibilitat. Malgrat que per a la major part dels sectors econòmics la sostenibilitat té una dimensió essencialment econòmica relacionada amb l'obtenció de resultats, en el cas de la cultura incorpora igualment exigències qualitatives.

Per a un productor de cinema o de teatre, per a un editor discogràfic o editorial, els mecanismes de preproducció adquireixen una dimensió fonamental. Cada producte és en ell mateix una peça individual que cal analitzar de manera

particular. No existeixen les pel·lícules a l'engròs, els estocs de teatre, o els CD per tones, malgrat que alguns sectors com l'editorial hagin generat un mode de producció veritablement industrial.

En general, i tret de certes produccions habitualment destinades a mantenir el funcionament de les cadenes de producció, cada producte requereix un tractament individual. En termes generals cada proposta ha de ser objecte d'un laboriós i costós treball de preelaboració on se'n determinen les característiques pròpies, el seu públic de referència, les estratègies particulars de comunicació i venda. De la mateixa manera, cada producte haurà de generar un pla de viabilitat que, en darrera instància, permetrà assenyalar les inversions possibles de comú acord amb un risc acceptable.

El temps i els recursos disponibles són determinants per a elaborar productes amb millors possibilitats de ser rendibles. Per això la sostenibilitat del sector cultural està altament relacionada amb la capacitat de generar inversions prèvies a la producció física d'un bé de consum cultural.

Quan de manera general s'assenyala que el sector cultural és escassament sostenible es fa referència precisament a aquest problema. Les nostres empreses de la cultura, afectades per un escàs capital social, per una reduïda capacitat per a obtenir finançament i per un marc d'ajuts públics de característiques poc industrials (tret dels que s'adrecen majoritàriament a la producció finalista de continguts), tenen problemes per preelaborar correctament els seus productes, de la qual cosa es dedueix una minvada capacitat d'inserció en el mercat i una manca generalitzada de competitivitat davant les ofertes de les grans corporacions culturals multinacionals.

Aquest problema té poques solucions, tret de les que provenen d'una transformació global del sector. En termes generals, no és difícil observar que l'extraordinària atomització dels sectors culturals i la manca d'estructures organitzades de col·laboració empresarial (clústers) són elements que dificulten la seva sostenibilitat.

Com assenyalarem posteriorment, el disseny de models d'organització empresarials clarament adaptats a aquestes circumstàncies són determinants per a superar les limitacions estructurals del sector cultural.

3) Competir localment i internacionalment

L'espai comercial per a les propostes locals és cada cop més residual. Aquesta circumstància és determinada per tres elements:

a) A l'actualitat, i de manera creixent, un mercat cultural homogeni (una ciutat, un país, una cultura lingüística) esdevé un punt de comercialització i venda potencial per a qualsevol productor del món. Aquesta globalització dels mercats culturals és conseqüència de la digitalització, de la proliferació d'imaginaris culturals uniformes que permeten una major circulació de franquícies culturals, i de la deslocalització de les grans multinacionals de la distribució.

b) Les tendències i les modes desenvolupen cada cop amb major eficàcia imperatius universals, elaborats i llençats amb tota mena de productes de consum als mercats internacionals des dels grans grups de comunicació multinacionals integrats orgànicament amb les grans distribuïdores.

c) Les expectatives que genera un mercat global tenen un poderós efecte sobre els costos de producció variables i de manera especial les regalies i els avanços de drets potencials. En molts casos els drets que cal avançar per accedir a un contingut cultural franquiciat, o per desenvolupar-ne un d'original o no, provenen d'un imaginari comercial supralocal, la qual cosa esdevé una gran dificultat per consolidar mercats locals sostenibles. Des d'aquest punt de vista el diferencial comercial de cada país determinat pel valor de la divisa, pels preus de venda o per les ràtios locals de consum perden cada dia importància en favor d'una progressiva estandardització dels costos.

La compra dels drets per produir un espectacle internacional a un espai reduït (Barcelona, per exemple), o els avanços per editar un nou disc d'un autor català, poden veure's afectats per una expectativa de venda que sobrepassa de molt les possibilitats d'aquest espai. Aquests tipus de dinàmica comporten un efecte perniciós sobre l'estructura dels mercats locals, atesa la superposició constant de productes internacionals d'alta capacitat comercial (no necessàriament artística) amb altres, locals, de baixa intensitat comercial (a vegades de gran interès artístic). En la mesura que el producte internacional actua en els mercats locals sota paràmetres mediàtics globals, la presència de productes poc elaborats, amb reduïdes inversions prèvies, generen una percepció de mediocritat associada al producte local.

Una empresa cultural ha d'intentar participar en el mercat global, bé sigui amb compres de drets per àmbits de comercialització superiors als locals, bé sigui amb aliances que li permetin vendre fora de les fronteres locals o bé sigui amb acords de coproducció que incorporin de manera genèrica una distribució internacional. La supervivència, fora d'aquests criteris, és poc viable especialment si l'objectiu d'una empresa és créixer per abastar projectes de major ambició.

4. L'ampliació de la demanda com a factor essencial per al desenvolupament empresarial

Per al desenvolupament d'un sector privat en el terreny de la cultura és essencial que existeixi un equilibri entre oferta i demanda. Aquesta afirmació pot semblar òbvia, però planteja un dels principals problemes que cal resoldre al nostre país.

La proliferació de polítiques públiques de promoció cultural, el creixement de les ofertes de formació artística, el prestigi del sector i la seva capacitat per generar multitud de possibilitats en el terreny de l'autoocupació, han comportat una oferta creixent que no s'ha vist compensada amb un similar desenvolupament de la demanda.

A aquests problemes de caràcter local cal afegir-hi dues circumstàncies particulars:

1) La primera fa referència a l'impacte tecnològic i a la globalització dels mercats virtuals que han multiplicat l'oferta cultural existent de manera exponencial, afegint a la local tota la que prové d'un entorn digital que circula obertament per la xarxa. Una part d'aquesta oferta, en la mesura que ha aconseguit un ampli nivell de prestigi i ha esdevingut una potencial font de rendibilitat comercial, arriba posteriorment al nostre mercat de manera física dificultant la supervivència (o tapant la finestra) de la producció local. La creixent oferta de productes internacionals (les gires musicals internacionals, o el gran show business escènic), la consolidació d'una quota de consum majoritària per al cinema extracomunitari, o la proliferació de produccions franquiciades internacionals, és una bona mostra d'aquest fenomen transfronterer.

Aquesta circumstància facilita, òbviament, l'aparició d'un empresariat local especialitzat en el "service internacional", comercialment viable i molt rendible, però no sempre aporta els elements necessaris per al desenvolupament del sector cultural local (sovint es tracta d'empreses amb capital majoritari internacional).

2) La segona circumstància que dificulta l'equilibri entre oferta i demanda prové de l'existència de multitud de programes de difusió cultural públics realitzats fora de qualsevol consideració de mercat. El mite de la gratuïtat cultural o la utilització política d'esdeveniments culturals ha dificultat de manera clara la creació d'un espai econòmic per a la cultura que disposi de mecanismes implícits d'autoregulació i creixement.

Per a l'empresariat cultural local el creixement de la demanda és imprescindible per tal d'assegurar la seva sostenibilitat, especialment si tenim en compte que, malgrat que existeixi una enorme contenció en els costos fixos de la producció cultural, els costos variables creixen de manera ràpida.

Val la pena analitzar aquesta darrera formulació. En els darrers anys és notori l'abaratiment de les eines de creació i producció cultural especialment en les àrees de major impacte digital (música, audiovisual i editorial especialment), atesa l'existència de tecnologies d'ampli abast i de gran qualitat. Però, aquesta tendència s'ha vist compensada per l'increment de costos de les despeses variables, especialment les que fan referència a la compra de drets, salaris i costos d'explotació (lloguers, mercadotècnia, etc.). Aquesta tendència té efectes clarament estructurals, atesa la creixent regulació sindical del sector cultural, i l'emergència d'un mercat que de manera irregular però inequívoca, genera grans expectatives de negoci.

Per a una empresa cultural l'increment de costos variables suposa un risc major, atès que la implantació en el mercat obliga a grans inversions econòmiques. En molts casos s'observa una tendència a produir més i a evitar els riscos de l'explotació, en el benentès que el sistema públic d'ajudes econòmiques ho afavoreix. El resultat, però, torna a ser un increment irracional de l'oferta que dificulta el normal funcionament del mercat.

Incrementar la demanda és imprescindible per assegurar una relació correcta entre els productes de menor risc cultural i els que cerquen un major compromís artístic, atès que aquests necessiten experiències acumulatives i públics especialitzats. Per a una empresa que treballi amb un nombre de projectes reduïts i especialment si ho fa d'un a un, aquest pot ser un problema menor, però per a una empresa diversificada amb projectes de diferent nivell de qualitat i amb necessitat de públics diferenciats esdevé un problema fonamental.

Per això les empreses culturals han d'incorporar potents estratègies de màrqueting, equilibrar les inversions i les despeses entre producció i comercialització i realitzar constantment polítiques de fidelització de públics per tal aconseguir una raonable estabilitat econòmica que els permeti mantenir una política permanent de creació de continguts.

Una de les característiques particulars de la producció cultural, i de manera especial la que té característiques no industrials, és l'escassa repercussió que les variacions de preu o renda disponible tenen en la demanda. Aquest fenomen, que en termes econòmics es descriu com una elasticitat negativa, o inelasticitat, ens indica que el consum cultural no varia de manera proporcional als

canvis que es produeixen en els preus dels productes (major consum a menor preu i a la inversa), o a les variacions de la capacitat de despesa (major consum a major renda).

Aquest tipus de funcionament comercial varia en funció de la naturalesa del producte, tal com podem observar en els mercats culturals de caràcter industrial i especialment en els seus aprofitaments secundaris (vídeos, CD, jocs o llibres fora del seu moment de novetat), però com a regla general podem afirmar que la cultura és extremadament resistent a les estratègies comercials tradicionals. Quan un producte cultural no interessa, el públic no el compra ni que sigui regalat, o a la inversa quan un producte és desitjat es ven amb independència del seu preu.

Tot i així, el preu i la renda disponible afecten i limiten el nombre de productes adquiribles, que obliguen el consumidor a realitzar un esforç constant de selecció. Es tracta d'una situació que afecta poc la demanda particular de cada producte, però que determina, en canvi, la capacitat global de consum.

Aquest fenomen és particularment interessant perquè ens indica el potencial econòmic de cada producte en funció del moment de venda i en relació amb la competència existent. Dos elements que són importants per a posicionar una empresa en termes de mercat i que poden definir la seva capacitat de producció i sobretot d'amortització de les inversions realitzades.

En moments d'alta oferta cultural, el llançament d'un producte pot fracassar amb independència de la seva capacitat real de generar interès comercial, circumstància especialment greu si tenim en compte la pràctica inexistència de segones oportunitats per als productes culturals. El llançament d'una pel·lícula, d'un llibre o d'un espectacle escènic s'ha de realitzar atenent aquests criteris.

Per això, les empreses de la cultura han de desenvolupar estratègies comercials molt singulars per a aprofitar les finestres de venda existents, en el benentès que els errors tindran poca capacitat de reciclatge.

Les pràctiques de creació de públics han d'estar amatents a aquesta realitat de la qual es dedueix l'extrema importància de les estratègies particulars de cada empresa per a conèixer i fidelitzar el seu públic potencial.

Un dels errors més habituals que es poden cometre en l'àmbit de la comercialització cultural és considerar que les estratègies de seducció de públics són purament econòmiques. Per als no públics (la gent que no consumeix de manera habitual cultura), l'economia no esdevé un factor decisiu, per als consumidors habituals, en canvi, les polítiques de promoció econòmica han d'anar enfocades a incrementar el seu potencial de consum i no tant a afavorir opcions que ja estan decidides.

5. Marc legal de referència. Un sector desregularitzat

Les particulars característiques del sector cultural al nostre país dificulten l'establiment d'un empresariat homogeni. D'una banda, el marc normatiu que permet accedir a ajuts públics normalment exigeix que el peticionari tingui una estructura empresarial. Tal cosa és evident en el terreny de la producció artística o en la prestació de serveis infraestructurals i logístics per a projectes públics, o en sectors de gran demanada potencial com l'educatiu i els sociocomunitaris.

Com a conseqüència d'aquestes circumstàncies, un seguit de projectes que no tenen la ferma voluntat d'esdevenir una realitat empresarial participen en un mercat que no discrimina entre plantejaments organitzatius associatius o empresarials.

En realitat parlem d'empresa cultural per a referir-nos a qualsevol mena d'organització que desenvolupa la seva activitat en aquest sector, jurídicament establerta i que té com a objectiu final la recerca de beneficis econòmics. Aquesta definició exclou de manera intencionada un amplíssim ventall d'organitzacions que operen en el sector cultural sense afany de lucre (associacions, fundacions, etc.).

Es tracta d'un aclariment necessari perquè els límits de l'activitat cultural són molt amples i admeten un gran quantitat d'activitats, de característiques implícitament comunitàries o vocacionals que exclouen o no requereixen una estructura empresarial.

Aquestes circumstàncies, molt pròpies dels sectors socioculturals i educatius, afecten i molt el desenvolupament de l'empresariat cultural, per diverses raons:

1) En primer lloc perquè els límits de l'activitat cultural són molt imprecisos. La percepció de l'activitat cultural com a negoci o com a activitat professional ha tingut una notable expansió en els darrers anys, però la seva consolidació ha estat afectada per una gran confusió organitzativa. A França, per exemple, la Llei d'associacions 1901 ha permès el desenvolupament extraordinari d'un sector associatiu altament professionalitzat amb capacitat de gestió d'una gran part de l'estructura cultual pública. A Catalunya tenim exemples similars al sector de l'oci infantil, en la gestió d'equipaments sociocomunitaris i en tasques de formació artística privada. Aquestes organitzacions que no prenen necessàriament la forma jurídica d'una empresa generen, sovint, grans distorsions sectorials.

2) L'existència d'un associacionisme cultural molt actiu ha configurat un mercat de serveis culturals amb baixos costos de producció i explotació de gran arrelament que genera un cost afegit de competitivitat a les empreses culturals. Aquesta circumstància ha generat no poques acusacions de competència deslleial en concursos i processos d'adjudicació pública.

3) Al nostre país no hem disposat d'un marc legal precís que assenyalés les característiques precises i diferenciades entre associacions culturals, fundacions o empreses, de la qual cosa es deriva una enorme confusió entre els operadors existents.

4) Aquesta circumstància afecta de manera progressiva el conjunt del sector. Per a una empresa cultural l'impost de societats és clarament onerós, ateses les dificultats de finançament i la complexitat dels processos de planificació de les inversions en desenvolupament de continguts. La manca d'una llei de mecenatge adequadament desenvolupada facilita la competència permanent d'estructures jurídiques sense afany de lucre, com per exemple les fundacions. La manca de control del món associatiu, sovint desregularitzat fiscalment i laboralment, afegeix un element de dificultat competitiva a les empreses.

El **marc legal vigent** per al sector cultural, pel que fa a la seva estructura organitzativa és el següent:

1) Llei d'associacions 1/2002 de 22 de maig, que deroga la Llei 191/1964.

2) Llei d'associacions de Catalunya 7/1997 modificada per la nova Llei de 28 març de 2008

3) Llei de fundacions 50/2002 i decrets posteriors

4) Règim fiscal de les entitats sense afany de lucre i incentius al mecenatge 49/2002

5) Llei de fundacions de Catalunya 5/2001 i posteriors modificacions

És, sense dubte, un panorama legislatiu escassament desenvolupat. Les empreses culturals es regulen pel marc jurídic general amb escasses excepcions i sempre parcials: IVA especial per a certs productes culturals, reduïdes desgravacions fiscals per a les empreses productores de cinema, Llei del preu únic dels llibres, etc.

Però, malgrat tot això, probablement el problema més important que pateix l'empresariat cultural és la **manca de reconeixement específic** del producte cultural i especialment el que prové d'un procés creatiu que genera els seus corresponents drets de propietat intel·lectual i comercial. Pel que fa a les característiques del producte cultural en tant que potencial intangible subjecte a un pla de comptabilitat especial, cal estar atents a les normes de comptabi-

litat internacional especifiques (NIC 38) pendents de desenvolupament a Espanya. En aquestes normes es tracta, justament, de la producció de béns de valor afegit.

Tot i la seva importància, però, les normes de comptabilitat internacional encara no ens donen la definitiva solució al problema de la consideració econòmica del contingut cultural, atès que el reconeixement dels intangibles com a actius al balanç d'una empresa no està determinada de manera clara. La NIC 38 no especifica el tractament d'una edició literària, el programari d'un videojoc o d'una dramatúrgia, convertint-les encara en un element de producció finalista que desdibuixa una part de la creativitat que hi ha al darrere. Encara que en essència aquesta normativa considera el concepte de desenvolupament associat a l'activitat econòmica, el debat està obert per tal de definir-ne els acotaments imprescindibles.

El retard espanyol sobre aquest tipus de plantejaments podria facilitar una segona deslocalització, especialment focalitzada en empreses de valor afegit, a favor de països com Irlanda, Gran Bretanya o Suècia, més preparats i actius en la consideració de l'economia del coneixement com un factor comptable amb el comú de l'economia productiva.

6. Mecanismes de configuració del valor empresarial

En les circumstàncies actuals les empreses culturals actuen sota el paraigües jurídic de la legislació comuna. Ja hem assenyalat alguns dels problemes que comporta aquesta situació: escassa repercussió de l'economia dels intangibles, IVA comú (tret d'algun producte singular), dificultats per accedir a crèdit bancari, mercat poc planificat i subjecte a fortes competències públiques o associatives, pirateria, etc.

Per a les empreses que mantenen una cadena de valor tradicional: creació, producció, distribució i exhibició, la integració vertical o les aliances inter-empresarials esdevenen una estratègia quasi imprescindible.

Anomenem **integració vertical** el procés de concentració de les diferents fases de la cadena de producció-comercialització sota un mateix paraigües empresarial, bé sigui amb caràtula fiscal única (estranyament), bé sigui a través de la construcció d'un holding o grup empresarial (habitualment).

La integració vertical requereix una notable diversificació en la producció de continguts i serveis per tal que l'aplicació d'estratègies empresarials esdevingui un motor de control de mercat i d'economia a escala.

Els principals exemples d'empreses integrades verticalment els trobem al sector de la comunicació, l'editorial i l'audiovisual, en els quals dins del mateix grup empresarial es generen les dinàmiques de producció i distribució amb tots els components que les distingeixen: investigació i recerca de talent, producció de continguts, gestió de drets, comunicació, gestió de vendes a grups i socis i en molts casos comercialització directa. En casos extrems, aquest tipus d'integració vertical pot arribar fins i tot a incloure la gestió comercial final (gestió de cinemes, teatres o televisions) o la gestió del talent creatiu (artistes en nòmina o exclusives).

Si bé és cert que la integració vertical és una organització habitual en àmbits de l'activitat cultural molt industrialitzats, cada cop és més notòria una tendència a simular aquest tipus de model en empreses mitjanes i en sectors de configuració més artesanal (arts escèniques, arts visuals, etc.).

Un dels principals avantatges dels models d'integració vertical és la seva capacitat de generar millors oportunitats de negoci per a estructures empresarials independents, molt especialitzades i de petita mida que, de manera radial, aprofiten la seva concentració de serveis. En aquest sentit l'existència d'un

grup empresarial amb forta capacitat de distribució pot esdevenir un motor multiplicador per a petites empreses proveïdores de continguts amb escassa o nul·la capacitat efectiva de comercialització.

Malgrat que a vegades l'existència de grans empreses integrades verticalment pot esdevenir un factor d'aparents (o no tan aparents) pràctiques monopolístiques, la seva presència actua com a veritable regulador del mercat fins a arribar a crear referents altament competitius tant en el terreny de les vendes locals i supralocals, com en la defensa d'un espai cultural propi.

Cal assenyalar que els holdings empresarials necessiten per a desenvolupar-se escenaris territorials d'una gran densitat o mercats molt extensos. Si tal cosa és necessària en sectors de l'economia molt consolidats i amb demandes estables i precises, en el camp de la cultura tal evidència és encara molt més important. A països com França el sector editorial està controlat per dos grans grups empresarials: 6 o 7 grans corporacions es reparteixen el mercat audiovisual i musical majoritari del món, la qual cosa indica el nivell de concentració que genera, en els seus extrems, la pràctica de la integració vertical. Tal vegada a l'escala oportuna, Catalunya té densitat suficient per a la consolidació d'un nombre significatiu d'empreses amb aquestes característiques, especialment si atenem les possibilitats afegides que ens permeten els mercats veïns.

Per a empreses mitjanes o petites la proximitat a un holding o a un operador finalista de característiques similars (una televisió, per exemple) esdevé una estratègia de viabilitat imprescindible. Aquesta característica és fàcilment observable si analitzem l'estructura radial de proveïdors que generen aquests tipus d'empreses. Les televisions, les grans productores audiovisuals, musicals o de continguts escènics generen efectes multiplicadors al seu voltant, i adquireixen drets de distribució, de venda, coproduint o simplement oferint finestra a una producció independent, que d'altra manera no tindria sortida.

La integració vertical, o l'estructuració radial de petites empreses independents al voltant d'un holding, no és, en qualsevol cas, l'única manera de crear un sistema cultural privat sostenible.

En realitats territorials de densitat mitjana, o en escenaris molt homogenis de producció (el sector audiovisual, per exemple), una estratègia adequada pot ser la creació de clústers. Els clústers són aliances empresarials per a gestionar de manera conjunta (i per tant amb aprofitaments col·lectius) certes parts de la cadena de valor. La major part dels clústers posen èmfasi en aquests elements: infraestructures físiques, investigació, polítiques de transferència tecnològica, i distribució, alliberant, de tal manera la capacitat de gestió del talent (continguts) i la producció efectiva en mans de cada unitat empresarial.

La concentració física, sovint estructurada al voltant de parcs industrials o tecnològics, permeten elaborar programes eficients per a combinar els objectius de desenvolupament infraestructural a preus competitius amb la creació de vivers per a nous projectes empresarials, per als quals la proximitat al nucli dur de cada sector és determinant.

El procés d'investigació i desenvolupament, sovint associats a centres de transferència tecnològica gestionats per les universitats i promoguts per les administracions i les grans empreses, són imprescindibles per a generar protocols competitius i són, també, una font potencial de drets i regalies. En els sectors culturals de major implantació digital la proximitat d'aquests programes amb les línies directes de producció i distribució és molt important.

Respecte de la distribució cal senyalar que les pràctiques de concentració de venda són imprescindibles. Amb independència d'aquells sectors on les compres són prèvies al procés de producció (la televisió per exemple), la major part dels productes culturals són de difícil (o poc rendible) venda unitària un cop realitzats.

Els tres elements resulten decisius per a la consolidació d'un projecte empresarial i de manera especial si atenem les necessàries d'inversions tecnològiques que demanden els nous mercats virtuals (tant en inversions inicials com en manteniment), els espais de concentració empresarial amb connexions amb centres d'investigació i desenvolupament i la capacitat d'accedir i ocupar els mercats culturals.

Els clústers tenen un avantatge afegida determinant, tal és l'aportació de valor afegit que genera aquests tipus de concentracions empresarials. Palo Alto-California, pel que fa a la indústria del programari, és un exemple pioner en aquesta matèria, de la mateixa manera que ho són (com a mínim en el seu disseny) experiències com la Ciutat Audiovisual del Madrid o el districte 22@ a Barcelona.

7. Planificació estratègica versus desenvolupament empresarial

La inexistència d'un marc legal específic per al sector cultural, la minsa credibilitat dels estudis de mercat, que en el cas de la cultura estan caracteritzats per una elevada percepció de necessitat i una baixa realitat d'ús, i la preeminència de les dinàmiques polítiques singulars, converteixen el sector cultural en un àmbit comercial "d'economia de casino", és a dir aquella que busca beneficis elevats amb riscos poc controlables.

El resultat d'aquesta combinació d'elements és doblement negatiu: els escenaris de desenvolupament empresarial varien significativament en termes espacials i tenen poca duració en termes temporals. El cas espanyol és paradigmàtic: cada comunitat autònoma dissenya polítiques de promoció audiovisual pròpies, cada ciutat té els seus particulars criteris de programació escènica, cada territori les seves normatives de proteccionisme cultural. Des del punt de vista temporal la duració d'una política depèn més de les persones i dels impulsos polítics conjunturals que no pas d'una política institucional.

En la mesura que el desenvolupament empresarial està molt vinculat a les polítiques culturals (tant per raons normatives com per accedir a un mercat controlat majoritàriament des de l'Administració), tal situació genera una dificultat considerable per a planificar l'activitat.

En aquest sentit una empresa cultural té l'obligació de reforçar sobre manera el seu disseny estratègic si no vol acabar esdevenint un projecte presoner de les dinàmiques polítiques. Vegem alguns dels elements que configuren els escenaris de treball per a les empreses culturals del nostre país:

1) Sector audiovisual: alta dependència de les ajudes públiques estatals i autonòmiques (poden arribar a percentatges superiors al 50% del pressupost d'una producció). Alta dependència de les compres televisives, en el context d'un mercat poc liberalitzat on les televisions esdevenen centres productors més que emissors. Limitada capacitat per accedir a les finestres comercials (cinemes), a causa del control dominant de la cinematografia nord-americana.

Polítiques subsectorials erràtiques i disperses en el territori (la producció de telemovies o de documentals en són un bon exemple). Absència d'un mapa digital generalitzat que permeti l'ampliació de finestres i l'abaratiment dels costos de distribució i exhibició. Creixent competitivitat internacional de productes d'alta qualitat i a baix preu en subsectors estratègics com el de l'animació.

La diferència més important entre una televisió productora i una emissora és que en el primer cas l'operador audiovisual encarrega productes al mercat, mentre que en el segon els compra. Els models de producció tendeixen a restringir el mercat i generen aliances empresarials més o menys estables, la qual cosa dificulta la renovació empresarial i el desenvolupament de les petites i mitjanes empreses emergents.

2) Sector musical. Reduïda presència en el mercat de les empreses independents pel pes de les multinacionals. Escassa capacitat d'inversió i manca de finançament públic per transformar digitalment el sector. Alta dependència d'ajuts públics per a la musica en viu (festivals i programacions). Competència deslleial pública en auditoris i espais municipals. Minsa complicitat de les televisions públiques pel que fa a la comunicació i la publicitat. Limitada presència de les músiques independents a les emissores radiofòniques a causa en bona part de les aliances entre els grans mitjans de comunicació i les *majors*.

3) Sector editorial. És, de llarg, el sector amb major importància econòmica en el panorama de les indústries culturals catalanes i espanyoles i representa gairebé el 80% de la facturació general. Es tracta d'un sector molt atomitzat, on destaca l'omnipresència del grup Planeta. El sector editorial es debat en un marc de contínues transformacions tecnològiques (impremta digital primer, e-book en el futur), i té pendent de resoldre l'impacte imprevisible del llibre de text gratuït, que pot generar importants canvis en l'estructura del sector.

Al sector editorial hi conviuen dues dinàmiques força diferents: la primera fa referència al fet editorial en si mateix, tria de textos i gestió d'autors. La segona fa referència a les dinàmiques d'impressió i màrqueting, sovint allunyades de les dinàmiques culturals convencionals.

Per tradició i rellevància social cal tenir en compte la realitat de les llibreries, sotmeses a l'impacte dels processos de concentració que generen les grans superfícies.

4) Sector multimèdia: Mercat molt globalitzat que exigeix elevades inversions i una alta relació amb els fabricants de reproductors.

5) Sector de les arts escèniques: Alta dependència de les subvencions per a produir espectacles. Existència d'unitats de producció pública a pràcticament totes les comunitats autònomes. Hiperprotecció dels mercats autonòmics on les companyies locals tenen preferència, la qual cosa dificulta la consolidació de circuits estables a escala nacional. Sobreoferta de producció. Dificultats per a sostenir mercats lingüístics de petita densitat demogràfica.

6) Sector de les arts plàstiques i visuals. Limitadíssim col·leccionisme privat, la qual cosa genera una alta dependència de les compres i exposicions públiques. Progressiva transformació digital amb inconcretes expectatives de mercat.

7) Empreses de serveis en infraestructures i logística: Alta dependència de concursos i encàrrecs públics en la mesura que l'Administració esdevé el principal productor cultural del nostre país, malgrat que cal constatar una creixent demanda privada en l'àmbit dels "esdeveniments" i els actes de representació i protocol.

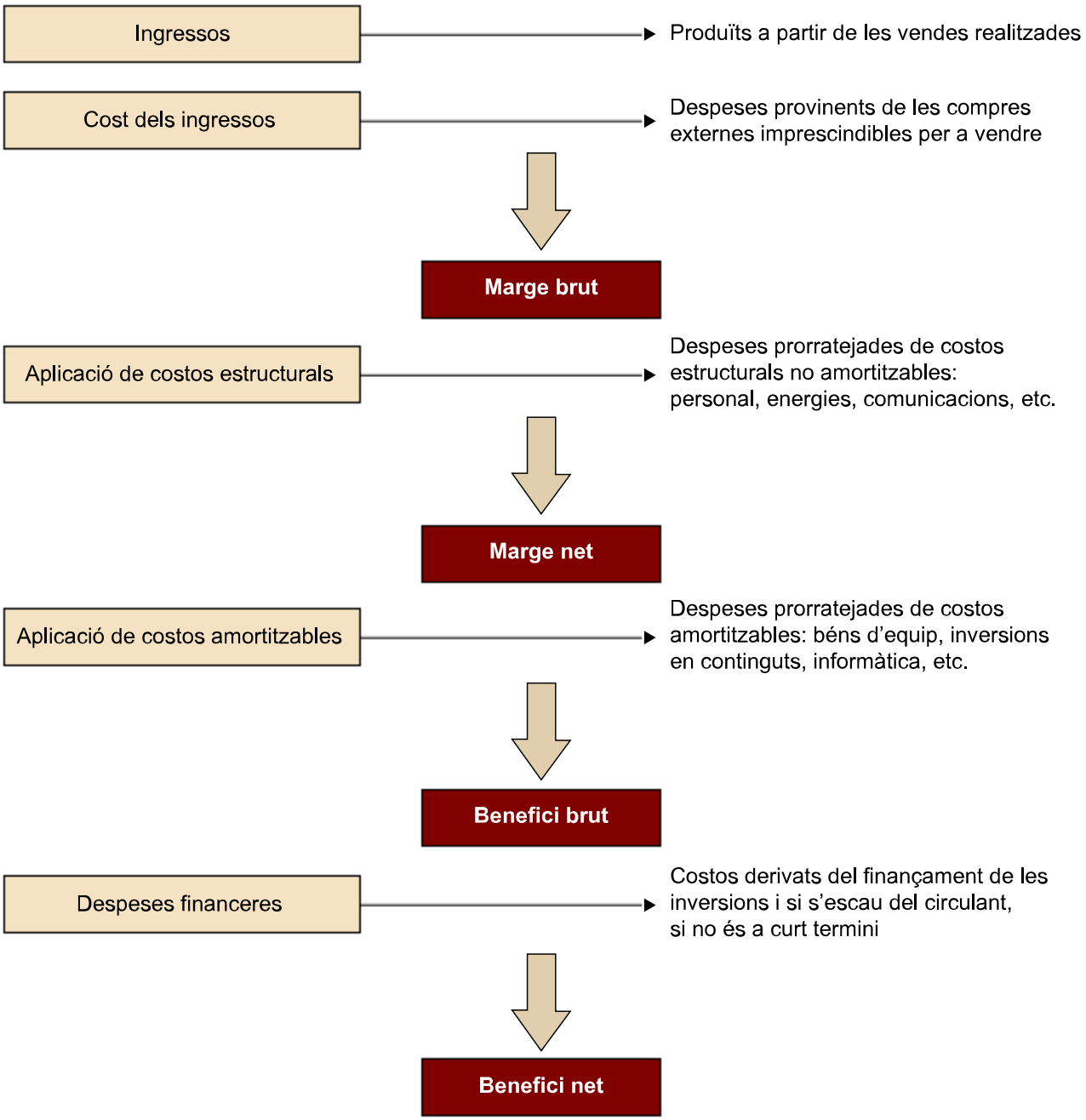
El panorama descrit no és implícitament negatiu, en la mesura que permet l'existència d'un considerable nombre d'empreses culturals de tota mena, mida i capacitat operativa. Ve a assenyalar, en qualsevol cas, l'extrema necessitat que té una empresa cultural d'elaborar mecanisme de planificació estratègica per tal de créixer i consolidar-se.

Aquesta exigència és molt evident tant pel que fa als criteris de planificació econòmica, com en el disseny de l'organització laboral i la selecció dels equips humans.

1) Criteris de planificació econòmica

Per raons òbvies, la realització d'una correcta planificació econòmica és fonamental per assegurar la viabilitat d'una empresa. En el terreny cultural aquest element és doblement important, perquè la relació entre els actius tècnics i humans propis i els externs que dependran de projectes i encàrrecs particulars genera enormes complexitats de gestió econòmica. En la mesura que una part molt important de l'activitat cultural no pot plantejar-se en funció d'una demanda estable, els costos necessaris per aconseguir generar una cartera de negoci són, habitualment, molt rellevants, la qual cosa incideix negativament en l'obtenció dels marges de benefici necessaris per planificar el creixement de l'empresa.

En la taula següent podem observar el disseny de planificació econòmica que qualsevol empresa ha de complir a mitjà i llarg termini:



Una empresa necessita moure les variables assenyalades en una determinada direcció per tal de consolidar-se competitivament, la qual cosa exigeix mercats estables i certa capacitat per a planificar objectivament. Vegem-ho:

a) Per millorar els ingressos cal vendre més, la qual cosa exigeix capacitat per a modificar els preus de venda i esdevenir competitiu davant d'altres ofertes.

b) Per a disposar de capacitat per baixar els preus és imprescindible que el cost els ingressos sigui raonablement baix.

c) Perquè el cost dels ingressos sigui raonablement baix cal disposar de recursos propis (en personal i en equips), la qual cosa obliga a ampliar l'estructura empresarial i a invertir en equips, tecnologies o projectes.

d) Per a mantenir i ampliar les inversions cal tenir capacitat financera, circumstància que sovint depèn de l'existència de garanties hipotecables (immobilitzats).

e) Per finançar els costos estructurals i les inversions cal tenir un marge brut i net elevat, la qual cosa obliga a ampliar el nostre mercat i a millorar la nostra competitivitat, circumstància que exigeix capacitat per a controlar els preus de venda.

És en definitiva un cercle que demana **estabilitat i planificació** a mig termini i és, en aquest sentit, que adquireix rellevància el dibuix de la nostra realitat sectorial per a entendre les dificultats objectives que han d'afrontar les empreses culturals per créixer.

La dificultat per planificar les vendes de tal manera que puguin automatitzar-se les dinàmiques de producció és el principal problema per ordenar el creixement empresarial. Tret de les empreses dedicades a la producció televisiva on les precompres esdevenen una pràctica habitual, en la major part dels sectors culturals la producció de continguts es realitza majoritàriament sense disposar d'un circuit de vendes assegurat (amb independència o no que el producte pugui fracassar o esdevenir poc competitiu a posteriori). A conseqüència d'aquest fet la planificació econòmica d'una empresa cultural esdevé altament complexa.

2) Criteris per al disseny laboral i els equips humans

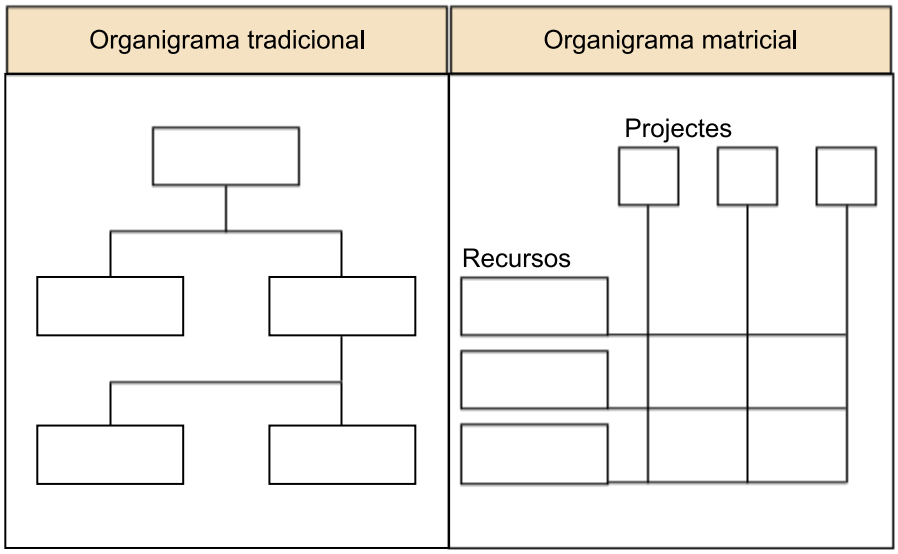
Per a realitzar una correcta planificació és indispensable preveure quines són les funcions i quines les responsabilitats dels equips humans amb els quals treballem. En el cas de l'activitat cultural la disposició de personal molt especialitzat i capacitat per adaptar-se a escenaris canviants és essencial.

L'aplicació de recursos humans a la creació i producció d'activitats culturals genera un complex problema d'identificació de perfils professionals. La gestió cultural no disposa d'un entramat instrumental definit, ni els protocols de formació habiliten als potencials professionals amb els requeriments que exigeix el mercat cultural. Les diferències entre un programador artístic o un gestor d'exposicions s'han de buscar, sovint, en l'experiència acumulada més que en una formació professional acreditada. De la mateixa manera, els perfils més tècnics (professionals de la comunicació, de l'economia o fins i tot del dret, estan mancats d'una formació especialitzada que els permeti afrontar els reptes específics del sector.

L'adjudicació de responsabilitats laborals, s'emmarca, doncs, en un escenari poc madur, que requereix una gran inversió en processos de formació interna adequades a les necessitats de cada organització.

Un element que cal tenir en compte davant d'aquesta realitat és el disseny de l'organigrama general de l'empresa cultural. En essència podem partir de dos models tipus: l'organigrama jeràrquic tradicional i l'organigrama matricial. Mentre que el primer suposa la creació d'equips autosuficients per intentar resoldre el conjunt de les necessitats d'un projecte o d'una línia de treball, el segon tendeix a separar les dinàmiques gerencials i logístiques de les que fan referència a la producció concreta de béns i serveis.

Esquema dels dos models d'organització empresarial



Els organigrames tradicionals són estables, autoafirmatius i transparents; per contra, tendeixen a ser poc flexibles davant les noves necessitats, són cars i generen conflictivitat entre les dinàmiques formals i informals, molt presents al sector cultural.

Els organigrames matricials són complexos, necessiten organitzacions madures i clarament orientades a l'eficàcia i demanen perfils professionals precisos.

És evident que la gestió de programes clars i molt ben definits, sempre que els recursos existents siguin els adequats, es pot resoldre amb organitzacions de format tradicional, però la cultura ens proposa sovint reptes inconcrets, altament dependents d'una conjuntura dinàmica, per a la qual cosa resulten molt més eficients els organigrames matricials.

Per a una empresa cultural la disposició de personal estable i personal eventual, altament capacitat per a resoldre les exigències de projectes concrets, és fonamental, per a la qual cosa l'existència de models organitzatius capaços de

separar clarament les funcions adreçades a gestionar el posicionament sectorial de l'empresa respecte de la producció efectiva esdevé una necessitat inqüestionable.

8. Tendències de futur per al desenvolupament empresarial al sector de la cultura

Les empreses del sector cultural viuen en un entorn de ràpides i constants transformacions. Alguns dels elements que determinen les principals tendències de futur són els següents:

1) Les empreses culturals necessiten una adaptació permanent al seu entorn. Aquesta adaptació pot produir necessitat de creixement, d'estabilitat o fins i tot de reducció de mida. En el cas del sector cultural l'evolució de les empreses depèn, en bona part, de factors externs que no sempre poden ser abordats objectivament.

2) Els costos variables generen en el cas de la cultura un permanent efecte inflacionista (energies, costos laborals, drets i creativitat) de la qual cosa es dedueix una gran dificultat per a generar processos de productivitat econòmica. L'eficiència de l'administració dels costos fixos i operatius és essencial per a millorar la competitivitat.

3) Els mercats culturals creixen constantment, la qual cosa incrementa la competència empresarial. La manca de regulació i la presència de potents monopolis de demanda fan que els riscos derivats del creixement empresarial siguin molt elevats i especialment problemàtics en el terreny de la recerca de finançament.

4) El mercat cultural és altament adaptable a les transformacions tecnològiques, especialment pel que fa als processos de mercadotècnia. Aquesta circumstància exigeix disposar de models organitzatius molt dinàmics i capaços de modificar-se constantment.

5) La deslocalització dels processos de producció manual i la globalització de les xarxes de distribució són elements determinants que caracteritzen l'economia moderna. En el sector cultural cal afegir-hi la creixent clonació dels continguts que comporta una presència notable de drets i franquícies internacionals. Les empreses de la cultura i la comunicació són la punta de llança de la nova economia i la transformació digital.

6) L'increment del consum cultural ofereix possibilitats creixents a tota mena d'empreses i plantejaments autoocupacionals. La major competitivitat incrementa la desregularització del sector i crea distorsions que afecten l'estabilitat dels preus. La propietat de drets i l'acumulació de patents (*expertice*) legals o perceptibles socialment i sectorialment és determinant per a mantenir processos sostenibles i elaborar estratègies sòlides de creixement.

Bibliografia

Cimarro, Jesús. (2005). *Manual de producción, gestión y distribución del teatro*. Madrid: Iberoautor Promociones Culturales.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (2007). *Elementos de administración*. Madrid: Mc. Graw Hill.

Marcé, Xavier; Bosch, Ramón. (2007). *El exhibicionismo del mecenas*. Lleida: Editorial Milenio.

Medina Laverón, Mercedes. (2005) *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Barañain: EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.

Ruiz Navarro, José Luis. (2009) *Creación de empresas en el ámbito cultural*. Madrid: Iberoautor Promociones Culturales.

Alguns enllaços d'interès:

Institut Català de les Indústries Culturals. www.gencat.cat/cultura/icic/

(consultat setembre 2009)

Subdirección General de Industrias Culturales. Ministerio de Cultura. Madrid. www.mcu.es/industrias/

(consultat setembre 2009)

Federacion Española de Empresas Audiovisuales. www.fapae.es

(consultat setembre 2009)

Gremi d'Editors de Catalunya. www.gremieditorscat.es

(consultat setembre 2009)

Associació de Productors i Editors Fonogràfics i Videogràfics de Catalunya. www.apecat.com

(consultat setembre 2009)