

León, Guanajuato a 20 de marzo de 2018

**Estimado Dr. Jesús Eduardo Oliva Abarca:**

Nos complace informarle que su artículo titulado:

*“Factores, condiciones y contexto del emprendimiento cultural”*

Fue **aceptado** el: **09/10/2017**

Será publicado en el Número 20, Vol. 10 Mayo de 2018 de nuestra Revista. Desde su creación **Nova Scientia** ha implementado un sistema de arbitraje doble ciego que garantice el rigor en el análisis de los artículos.

Usted podrá consultar la revista en la siguiente dirección:

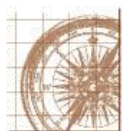
<http://novascientia.delasalle.edu.mx>

Le agradecemos su valiosa contribución y esperamos seguir contando con sus aportaciones en los próximos números.

ATENTAMENTE



  
Mtro. José Luis Álvarez Espinosa  
**Gestor de la Revista**



**Nova Scientia**

Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío

**Nova Scientia ISSN 2007 - 0705** está indizada en los siguientes catálogos:

**CONACyT** <http://www.conacyt.gob.mx/Indice/Paginas/Indice8.aspx>

**Latindex** <http://www.latindex.org/buscador/ficRev.html?folio=19346&opcion=1>

**DOAJ** <http://www.doaj.org/openurl?genre=journal&issn=20070705>

**Redalyc** <http://www.redalyc.org/src/inicio/HomRevRed.jsp?iCveEntRev=2033>

**Dialnet** <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=13824>

**PERIODICA** [http://biblat.unam.mx/index.php?valor=disciplinas/rev\\_disciplinas.php&id\\_disciplina=23](http://biblat.unam.mx/index.php?valor=disciplinas/rev_disciplinas.php&id_disciplina=23)

**e-revist@s** <http://www.erevistas.csic.es/index.php>

*Revista Electrónica Nova Scientia*

Factores, condiciones y contexto del emprendimiento cultural  
Factors, conditions and context of cultural entrepreneurship

**Jesús Eduardo Oliva Abarca<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Facultad de Artes Visuales, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey

**México**

*Dr. Jesús Eduardo Oliva Abarca.* Dirección postal: Praga y Trieste No. 4600, Fracc. Las Torres CP 64930, Monterrey, Nuevo León, México. E-mail: [jesus.olivaabr@uanl.edu.mx](mailto:jesus.olivaabr@uanl.edu.mx); [jeduardo.oliv@gmail.com](mailto:jeduardo.oliv@gmail.com)  
© Universidad De La Salle Bajío (México)

## Resumen

**Introducción:** La figura del emprendedor está adquiriendo un papel central en la economía creativa. Aunque son usualmente caracterizados como los iniciadores de proyectos comerciales, los emprendedores hacen acto de presencia también en la escena cultural. Tal fenómeno ha atraído la atención tanto de académicos como de políticos, quienes ven en el emprendimiento cultural una alternativa laboral para los graduados y los profesionales involucrados en la producción cultural, sea como artistas o escritores, o como promotores, administradores o comerciantes de bienes culturales. Si bien el emprendimiento cultural es una práctica frecuente en las economías más desarrolladas, en los países en desarrollo, como México, es un proceso emergente. Por ello, era pertinente una investigación para comprender las formas de organización y de operación de los emprendedores culturales. Tal estudio se limitó al análisis local de los emprendedores culturales dedicados a las artes visuales, la producción audiovisual y el diseño gráfico en el estado mexicano de Nuevo León. La investigación se estructuró en torno a la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se establecen, se organizan y operan las iniciativas emprendedoras en artes visuales, producción audiovisual y diseño gráfico en Nuevo León?

**Método:** El propósito de este estudio fue el de comprender las actividades de los emprendedores culturales en el estado mexicano de Nuevo León. Para llevar a cabo este objetivo, fue necesario interactuar con los individuos elegidos para la investigación, por lo tanto, la aproximación más adecuada fue a través del método cualitativo. El diseño de investigación elegido fue el estudio de caso intrínseco, enfatizando la descripción del fenómeno analizado. Los participantes fueron seleccionados con base en tres criterios generales: el primero relativo a la experiencia profesional de los emprendedores culturales; el segundo incluye las características sociodemográficas de los posibles participantes; y el último criterio se refiere a la duración y estabilidad de las iniciativas emprendedoras. Para la recolección de datos se emplearon entrevistas individuales a profundidad. Toda la información obtenida fue clasificada en tres tópicos generales que atañen a las formas de establecimiento, organización y operación de los emprendedores culturales locales.

**Resultados:** Los resultados fueron categorizados en tres temas principales: el primero versa sobre la constitución de las iniciativas culturales, que incluye los motivos, expectativas y los recursos de inicio de los emprendedores entrevistados. El segundo tópico se refiere a la organización de sus proyectos, que concierne a la estructura de las iniciativas de los participantes. El tercer tópico se refiere a sus formas de operación, que comprende las actividades principales y las prácticas de promoción de los emprendedores culturales.

**Conclusión:** El incremento de iniciativas culturales independientes en el estado mexicano de Nuevo León se debe a la necesidad de generar nuevos canales y espacios orientados a la producción cultural emergente.

**Palabras Clave:** emprendimiento, emprendedores culturales, iniciativa empresarial, producción cultural, promoción cultural

## Abstract

**Introduction:** The entrepreneur is becoming a central figure in the creative economy. Usually characterized as the initiators of commercial ventures, entrepreneurs are also present in the cultural scene. Nowadays, there is a global increase of independent cultural initiatives. Such phenomenon has attracted the attention of both academics and politicians. Cultural entrepreneurship is proposed as a working alternative for the graduates and the professionals who are involved in the cultural production, either as artists or writers, or as cultural promoters, managers, or cultural merchandisers. Although cultural entrepreneurship is a frequent practice in developed economies, in developing countries, such as México, it is an emerging process. Therefore, an inquiry about cultural entrepreneurs was necessary in order to comprehend their organizational and working ways. This study was limited to a local analysis of cultural entrepreneurs in visual arts, audiovisual production, and graphic design in the Mexican state of Nuevo León. The study was structured on the basis of the following research question: how is an entrepreneurial initiative in visual arts, audiovisual production and graphic design established, organized, and operated in the Mexican state of Nuevo León?

**Method:** The purpose of this study was to comprehend the activities of cultural entrepreneurs in the Mexican state of Nuevo León. To fulfill this objective, interaction with the research subjects was necessary, so the most suited approach was the qualitative method. The research design for this study was the intrinsic case study, with emphasis on the description of the phenomenon examined. The research participants were selected according to three main criteria: the first one referred to the professional experience of the cultural entrepreneurs. The second one was the sociodemographic characteristics of prospective participants. The last criterion involved the lifespan of the initiatives of the cultural entrepreneurs. The research strategy employed was the in-depth individual interview. All the information collected was classified into three main topics that refer to the establishment, the organization and the ways of operation of the local cultural entrepreneurs.

**Results:** The research results were categorized into three main topics: the first one is the constitution of the cultural initiatives, a theme which comprises the motives, the expectations and the starting resources of the cultural entrepreneurs interviewed. The second topic refers to the organization of their projects, which consists of the structure of the initiatives of the cultural entrepreneurs. The third topic refers to their operational modes, which includes the main activities of the cultural entrepreneurs and their promotional practices.

**Conclusion:** The increase of independent cultural initiatives in the Mexican state of Nuevo León is due to the need to generate new channels and spaces for emerging cultural production.

**Keywords:** entrepreneurship, cultural entrepreneurs, cultural production, cultural promotion, entrepreneurial initiative

## 1. Introducción

El concepto de emprendedor ha adquirido una gran relevancia en la actualidad, de manera tal que, en el lenguaje de diario, usualmente el término se emplea para nombrar a un tipo de individuos que son líderes natos, que resuelven creativamente diversos problemas y, principalmente, que son capaces de ejecutar, desarrollar y llevar a buen término los proyectos que se propongan. Por todos estos atributos, así como por su afán de innovación, los emprendedores son considerados como agentes clave de la economía actual, al grado de ser considerados como símbolos de la llamada “economía creativa”. Incluso, el emprendimiento, como ideología y actitud, es promovido con entusiasmo por organizaciones e instituciones educativas tales como la UNESCO, la NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts), y la University of Queensland, por nombrar algunas (PNUD 2013; Oakley 2009). De hecho, su importancia económica radica en que son los iniciadores de la “destrucción creativa”, proceso así denominado por Schumpeter, y que consiste en que, a partir del reconocimiento de las ventajas y desventajas de los sistemas que los preceden, es posible el surgimiento de nuevos y novedosos modelos de negocio y de producción de bienes.

Existen muchas otras razones del protagonismo actual de los emprendedores, de entre las cuales se destaca el que representan con fidelidad la ideología neoliberal, esto es, búsqueda del éxito, competitividad como actitud y forma de vida, aceptación de los riesgos, y, principalmente, una subjetividad orientada a la organización empresarial (Rowan 2010). La figura del emprendedor representa una ideología específica, y por consecuencia, un comportamiento enfocado en la realización de ideales capitalistas tales como la autorrealización laboral, la autonomía financiera y la inversión (y reinversión) como patrón a replicar de manera indefinida (Berger 1991). Al día de hoy, el emprendimiento se promueve cada vez con mayor frecuencia y en diferentes ámbitos, ya sea en la política, en las instituciones educativas, o, incluso, en la cultura.

De hecho, en el ámbito cultural el emprendedor se erige como una figura capaz de conciliar a la cultura con la economía, a través de la planeación y creación de productos innovadores que se cotizan tanto como mercancía pero que, a la vez, representan valores culturales. Aún más, siendo un sujeto al que se le atribuye una notable capacidad creativa y un deseo constante por innovar, el emprendedor logra posicionarse como uno de los personajes más importantes de la economía creativa, sistema económico que funciona a partir de la generación de ideas y de novedades (Howkins 2013). Además, el tránsito de lo local a lo global, observable principalmente en la apertura de los mercados locales a una economía de interacciones globales, ha propiciado el despunte de las industrias culturales y creativas, o, si se prefiere, de

las industrias sustentadas en el derecho de autor (Piedras 2004), sector del que han surgido diversas propuestas emprendedoras. No obstante, las condiciones y oportunidades de desarrollo de los emprendedores dependerán de la situación económica, social y cultural de los países en que habitan.

El propósito de esta investigación es el de examinar el desenvolvimiento de iniciativas emprendedoras en los sub-sectores culturales y creativos de las artes visuales, la producción audiovisual y el diseño gráfico (PNUD 2014), ubicadas en el estado mexicano de Nuevo León. El estudio se realizó con el objetivo de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué maneras se establece, se organiza y opera un proyecto de emprendimiento cultural en Nuevo León? Para resolver tal interrogante, fue necesario indagar en las actividades profesionales de un número selecto de emprendedores culturales que residen y trabajan en el estado. Es necesario señalar que, junto con la Ciudad de México y Guadalajara, Nuevo León es una de las entidades federativas con un mayor grado de industrialización en el país, y, a lo largo de su historia, su desarrollo económico, social, artístico y cultural ha sido estimulado por diversos emprendedores (Nivón Bolán y Villalobos Audifred 2006), razón por la cual es pertinente delinear el contexto en el que se realizó este estudio.

## **1.2. Contexto de la investigación**

Al ser un estado altamente industrializado, Nuevo León es considerado un ejemplo en lo que respecta a crecimiento económico y modernización (Nivón Bolán y Villalobos Audifred 2006); además, sus habitantes son caracterizados como personas con una sólida cultura del trabajo, construida a partir de la adopción y adaptación de la ética laboral europea y de la empresarialidad estadounidense (Palacios Hernández 2007, 166). Por su parte, la vida artística y cultural del estado ha sido fomentada principalmente por empresarios locales, y, en menor medida, por instituciones y programas de financiamiento públicos. Al respecto, es necesario reiterar que las artes y la cultura han sido financiadas mayormente por la iniciativa privada, mientras que la inversión pública se centró casi en su totalidad en el sector de la manufactura. Precisamente entre 1940 y 1960, se fundaron diversas instituciones culturales patrocinadas por empresarios locales (Amores 2007), tales como Ópera de Monterrey y Conciertos Monterrey, ésta última presidida por Roberto Zambrano Lozano, una personalidad local que se desempeñó como empresario y como promotor cultural. Durante la misma época, se establece la Sociedad Artística Tecnológico (SAT), auspiciada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM); dicha asociación continúa hasta el día de hoy promoviendo de manera activa diversos eventos y actividades artísticas.



Así mismo, y por iniciativa de Rosario Garza Sada y Romelia Domene de Rangel, reputadas filántropas y promotoras del arte, nace Arte A.C., centro cultural privado cuyo propósito era el de ofrecer clases de pintura y dibujo a personas interesadas, así como brindar un espacio de exposición para artistas noveles; a la fecha, Arte A.C. se ha consolidado como una institución educativa especializada en el diseño. Unos años después, una pareja de aficionados del arte inauguró la galería de arte El Caracol, espacio que sirvió como punto de encuentro para artistas, académicos y escritores. Durante esa misma época, y esta vez como resultado de la acción gubernamental, el palacio del Obispado fue restaurado para convertirse en un museo centrado en la exhibición de reliquias de gran valor histórico (Rubio Elosúa 2000). Otro espacio cultural representativo de Nuevo León es el Centro Cultural Alfa, establecido a principios de 1970 en San Pedro Garza García, una de las ciudades más prósperas no sólo de México, sino de América Latina. El objetivo inicial de este centro era el servir como lugar de reunión para los empresarios locales que lo financiaban con posibles inversionistas y socios de negocios. No obstante, las actividades recreativas que ofrecía el “Alfa”, como es comúnmente conocido, a los inversores e invitados, posteriormente se hicieron públicas; de esta manera, la muestra de documentales y las exposiciones de hallazgos científicos para el público en general se convirtieron en las actividades principales del Centro Cultural Alfa (Amores 2007).

Igualmente, en la década de los 70, la creación de la Dirección Estatal de Cultura, antecedente del Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León (CONARTE), evidenciaba el incremento de la participación del sector público en la vida cultural local (Amores 2007). Junto con la Casa de la Cultura, establecida en la Antigua Estación del Golfo, ambos proyectos públicos se proponían impulsar el desarrollo de las artes y la cultura de acuerdo a las políticas estatales (Rubio Elosúa 2000). Aun así, la intervención gubernamental en la escena cultural se percibía como mínima, en comparación con la iniciativa de empresas privadas y de particulares. Razón por la cual, la Universidad Autónoma de Nuevo León ha venido desempeñando un papel fundamental en el progreso artístico y cultural del estado (Amores 2007), pues aún antes del surgimiento de varios de los espacios previamente mencionados, la universidad ha llevado a cabo diversas acciones en lo que respecta a la promoción del arte y de la cultura y de la formación de talentos creativos. De entre los resultados más destacables se pueden mencionar la fundación de las facultades de Artes Visuales y Artes Escénicas, así como del Centro Cultural Colegio Civil.

Por otra parte, no han faltado los casos de colaboración entre el sector público y gubernamental (Nivón Bolán y Villalobos Audifred 2006), siendo un ejemplo de ello la creación del Museo de Arte Contemporáneo (MARCO), en 1991. Si bien MARCO opera mediante

fondos privados, mantiene diferentes convenios educativos con diversas instituciones públicas. Otro caso de sinergia entre los sectores público y privado es el del Parque Fundidora, espacio recreativo de acceso público que ha sido financiado tanto por presupuesto estatal, así como por empresas neoleonenses. Fundidora cuenta con diversas amenidades, y alberga al Centro de las Artes, a la Cineteca Nuevo León, y a la Escuela Adolfo Prieto, ésta última enfocada en cursos de formación artística. De acuerdo al panorama esbozado anteriormente, las artes y la cultura en el estado han sido impulsadas en gran medida por empresas y personas acaudaladas. No obstante, al día de hoy es cada vez más frecuente el que individuos con formación artística, pero sin experiencia en creación y administración de negocios, se aventuren a iniciar sus proyectos de emprendimiento, incluso sin contar con apoyos o patrocinios externos, o con pocos o nulos recursos económicos. Precisamente el objetivo de este trabajo es el de analizar cómo inician, organizan y operan sus iniciativas estos emprendedores culturales independientes que trabajan en la creación, promoción y comercialización de las artes visuales, la producción audiovisual y el diseño gráfico.

## **2. Consideraciones generales sobre el emprendimiento**

La popularidad que actualmente posee la figura del emprendedor se debe a todas las representaciones positivas que se han desarrollado en torno a esta noción. Usualmente el término designa a individuos dispuestos a enfrentar riesgos económicos e incertidumbre financiera con el firme propósito de materializar sus ideas en productos innovadores o negocios exitosos. Aún más, tanto el concepto de emprendedor, así como la práctica del emprendimiento, se legitiman continuamente gracias a las numerosas historias acerca de personas sumamente creativas que logran monetizar sus ideas y, de esta manera, alcanzan el éxito monetario y personal. De hecho, el emprendedor ha sido considerado un agente clave del desarrollo económico desde inicios del siglo pasado, cuando Schumpeter (1883-1950) lo caracterizaba como un individuo cuyas habilidades y capacidades lo diferenciaban radicalmente de otros actores sociales (Nafziger 2006).

No obstante, recientes investigaciones rechazan la idea del emprendedor como sujeto excepcional, y en su lugar sostienen la tesis de que el emprendimiento es una ideología o una cosmovisión particular orientada a la formación de oportunidades (Alvarez, Barney y Young 2010), lo que implica tanto un conjunto de rasgos conceptuales, actitudinales y axiológicos que pueden aprenderse. Además, las cualidades usualmente atribuidas a los emprendedores, que son la adaptabilidad, la apertura y la búsqueda de la innovación, son consideradas como necesarias para no ser excluidos de un mundo cada vez más competitivo (Berger 1991), y en

el cual las economías nacionales tienden a la colaboración global y a la diversidad multicultural.

Otro factor que explica la notoriedad actual del emprendimiento es que las iniciativas emprendedoras originan nuevas fuentes de trabajo. Este aspecto, no obstante, es resultado de la crisis laboral de la década de los sesenta y que al día de hoy pareciera continuar (Rowan 2010). Dado que la participación de las instituciones gubernamentales y de las multinacionales en la generación de trabajos ha disminuido significativamente, esta responsabilidad recae ahora en las micro, pequeñas y medianas empresas (Drucker 2002), fundadas y/o administradas por emprendedores. La inventiva mostrada en la creación de puestos de trabajo, aunque sean temporales, así como la capacidad para producir, detectar y aprovechar oportunidades de negocio (Cuervo, Ribeiro y Roig 2007) son otras de las características que convierten al emprendedor en un actor económico importante.

Aún más, el emprendedor ha sido definido como “la potencia dinámica que produce el cambio económico, al introducir la creatividad y la innovación a la economía”<sup>1</sup> (Lavoie 1991, 33), argumento por el cual es considerado como un símbolo del progreso económico. Por sus acciones y sus actitudes, el emprendedor se diferencia de otras figuras económicas con las que usualmente es confundido, tales como el inversionista o el administrador. Mientras que las actividades de estos dos agentes consisten en obtener y generar recursos, así como administrarlos evitando cualquier riesgo de pérdida financiera, el emprendedor comienza e impulsa nuevos proyectos de negocios aceptando y superando toda posible contingencia (Carland et al. 2007, 79).

Según la teoría del desarrollo económico, el emprendedor es un individuo multifacético, pues es capaz de asumir roles variados, que van desde ser coordinador de recursos, planeador estratégico, hasta ser un innovador tanto de procesos como de productos (Nafziger 2006, 393). La capacidad multifacética de los emprendedores viene aparejada con un alto grado de creatividad que los ayuda a adaptarse a una economía cambiante (400). Existen, sin embargo, ciertas condiciones que posibilitan que un individuo pueda llegar a ser un emprendedor: desde el nivel educativo, la clase social a la que pertenece, e incluso el régimen político del país en el que vive, son circunstancias a considerar (410). Para Drucker (2002), el factor decisivo de la aparición del emprendedor contemporáneo es la implementación de una ideología empresarial a todos los ámbitos de la vida cotidiana (14), dando por resultado un sujeto cuya idea de autorrealización individual consiste en concebir su vida en función de metas y logros econó-

---

<sup>1</sup> En el original: “the driving force of economic change, bringing innovation, creativity, and coordination to the economy”.

micos (28).

## 2.1. Emprendimiento en cultura

El hecho de que las relaciones entre la cultura y la economía sean evidentes (PNUD 2014) y que las empresas y negocios de todo tipo se desarrollan en un entorno más diverso en el que la creatividad se convierte en una característica necesaria (Howkins 2013), son todas circunstancias que han propiciado que los emprendedores se conviertan en piezas fundamentales del sector económico basado en la cultura. Precisamente, la búsqueda de soluciones creativas, el afán de innovación y la adaptabilidad son cualidades que hacen de los emprendedores agentes clave de las llamadas industrias culturales y creativas (Hartley et al. 2013). Aún más, existe un marcado paralelismo entre las figuras del artista y del emprendedor debido a que a ambos se les caracteriza como sujetos creativos e innovadores (Oakley 2009). Tanto el artista como el emprendedor representan un modelo de trabajo más flexible y basado principalmente en el esfuerzo intelectual y creativo, requerimiento esencial en las industrias culturales y creativas (Davies y Sigthorsson 2013). Hay que mencionar, además, que son cada vez más los programas académicos de diferentes universidades que promueven el emprendimiento en los estudiantes de las diversas disciplinas artísticas; a este esfuerzo se suman también instituciones culturales públicas que fomentan la empresariedad cultural (Rowan 2010), así como organizaciones internacionales que buscan con esto identificar oportunidades de interacción entre los ámbitos de la cultura y de la economía (PNUD 2014).

Cabe señalar que no existe un consenso respecto a la caracterización de los emprendedores culturales, o de las características del emprendimiento en cultura, pues, como señalan Hausmann y Heinze (2016), no suele distinguirse al emprendimiento cultural del creativo, sin embargo, éste primer concepto es el más empleado y reconocido en la literatura especializada (15), razón por la cual los términos de emprendedor y emprendimiento cultural usualmente engloban toda actividad económica referida a las artes y la cultura en general (17). Al igual que el emprendedor como agente económico, el emprendedor cultural se enfoca en la innovación y la creación de oportunidades, pero sus acciones no están motivadas únicamente por fines comerciales (HKU 2010, 58), antes bien, su propósito es doble: por una parte, producir y difundir valores culturales, y, por otra parte, obtener ganancias financieras y reconocimiento por sus actividades. En el reporte elaborado por la Escuela de Artes de Utrecht (HKU, por sus siglas en holandés) se proporciona una definición más acertada del emprendedor cultural y creativo, figura a la que se describe como “quien crea o innova un producto o servicio cultural o creativo y que emplea principios empresariales para organizar y administrar su actividad

creativa de forma comercial”<sup>2</sup> (60).

Complementan a esta caracterización de los emprendedores culturales diversos estudios que analizan las condiciones en que éstos se desarrollan, así como su implicación en la cultura, ámbito en el que se desenvuelven, de manera muy parecida a los artistas (Towse 2013), recurriendo al autofinanciamiento a través del apoyo de familiares o de los ahorros propios, trabajando en empleos provisionales, o como *freelance*, para así sostener sus iniciativas emprendedoras. Así pues, el emprendedor cultural muy a menudo opera bajo un régimen laboral informal o de trabajos múltiples (Davies y Sigthorsson 2013) y cuyas ganancias se destinan posteriormente a sus proyectos personales. Pese a que las condiciones laborales de los emprendedores culturales no siempre son favorables, el emprendimiento cultural se asocia con frecuencia al discurso político desarrollista que sostiene que la producción de bienes y servicios culturales por parte de las iniciativas propulsadas por agentes autónomos propicia la prosperidad económica, el cambio social, la innovación artística y el progreso de las instituciones (Albinsson 2017).

Ya sea como trabajadores autónomos o por proyectos, una de las prioridades de los emprendedores culturales es la de iniciar y mantener micro y pequeñas empresas independientes, como medio para legitimar o, si se prefiere, profesionalizar sus actividades (Rowan 2010). Dicha orientación empresarial en la cultura ha propiciado precisamente el incremento de proyectos de negocios cuyos ideales consisten en minimizar gastos y costos en la medida de lo posible, así como en preservar la libertad creativa (Hesmondhalgh 2013). No obstante, la realidad que afrontan todas estas iniciativas culturales es que su permanencia y éxito depende de los gustos y preferencias de los clientes, por lo que frecuentemente los proyectos de emprendimiento en cultura son identificados con el sector terciario de la economía (O’Brien 2014), y el emprendedor cultural es visto más como un prestador de servicios que como un creador o artista.

Es pertinente añadir que, debido a que las micro y pequeñas empresas culturales funcionan con un muy reducido número de trabajadores, en muchas ocasiones el emprendedor cultural ha de ser quien cumpla o realice diferentes tareas o funciones a un mismo tiempo: desde la creación o producción de bienes y/o servicios culturales y/o creativos, la administración de los recursos y del negocio, hasta la promoción y comercialización de los productos y/o servicios ofrecidos al público (HKU 2010). En concordancia, las micro y pequeñas empresas culturales no funcionan de acuerdo a una estructura jerárquica típica, es decir, no existe en

---

<sup>2</sup> En el original: “a cultural and creative entrepreneur can be understood as someone who creates or innovates a cultural or creative product or service and who uses entrepreneurial principles to organise and manage his/her creative activity in a commercial manner”.

éstas una distinción precisa entre jefe y empleados, antes bien, se organizan en torno a redes de colaboradores y colegas que comparten metas profesionales y que enfocan sus capacidades creativas a un mismo objetivo (Kolb 2015).

La introducción de la ideología emprendedora y de la conducta empresarial en la cultura conlleva a la reorganización de la praxis cultural, lo que implica, primeramente, asumir el emprendimiento como una alternativa a la escasez de empleos en el ámbito laboral formal (Rowan 2010), segundo, adherirse a las exigencias de la competitividad cultural y de la creatividad como norma (73), y tercero, aceptar el tránsito de un paradigma tradicional a uno contemporáneo en lo que respecta al trabajador cultural (González Hernández 2010). En otras palabras, se pasa de una concepción según la cual la realización de valores culturales, sociales, espirituales y estéticos era la principal motivación de todo trabajador cultural, a una en la que éstos adoptan una mentalidad empresarial y planean e implementan diversas estrategias para posicionarse en los mercados culturales.

### **3. Método**

Para obtener una descripción puntal del objeto de estudio, se empleó el método cualitativo en el desarrollo de esta investigación, dado que la aproximación cualitativa posibilita la comprensión de las situaciones o fenómenos mediante el análisis de los actores implicados (Gillham 2000), lo cual concuerda con el propósito de este trabajo, que es el de comprender las formas en que los emprendedores culturales inician, organizan y operan sus iniciativas empresariales en los sub-sectores de las artes visuales, de la producción audiovisual y del diseño gráfico en el estado mexicano de Nuevo León. La estrategia de diseño de investigación utilizada fue la del estudio de caso con un enfoque sociológico (Hancock y Algozzine 2006) con el fin de recolectar información detallada acerca de las interacciones y relaciones entre los emprendedores culturales. Para ello, se establecieron tres criterios para seleccionar a los individuos que pudieran proporcionar información pertinente para la investigación.

El primer criterio de selección se refiere a las actividades profesionales de los posibles participantes, es decir, a su experiencia y participación en el ámbito profesional en el que se desenvuelven. Todos los participantes debían tener una mínima trayectoria laboral ya sea en la creación, promoción y/o en la comercialización de bienes y servicios culturales. De manera adicional, cada uno de los seleccionados debía tener una formación académica relacionada con las artes visuales, la producción audiovisual y el diseño gráfico. El segundo criterio englobaba ciertas características sociodemográficas de los participantes, tales como la edad, municipio de trabajo, y el nivel educativo. Todas las personas seleccionadas tienen entre 20 y 35

años, y sus actividades laborales se distribuyen entre los municipios más activos de Nuevo León: Monterrey, San Pedro Garza García, San Nicolás de los Garza y Guadalupe. Además, el grado mínimo de estudios de todos los participantes es el de licenciatura. En el último criterio se considera el nivel de consolidación de las iniciativas empresariales, o, en otras palabras, el tiempo que han permanecido activas desde que se fundaron y si cuentan con una logística y un flujo de trabajo bien definido. Con respecto a esto, los proyectos de emprendimiento más recientes cuentan con un año de funcionamiento, y los más duraderos han permanecido activos un promedio de tres a cinco años. Es necesario agregar que todas estas micro y pequeñas empresas culturales tienen un flujo de producción y de comercialización relativamente estable, dado que cuentan con colaboradores esporádicos.

La técnica de recolección de datos empleada para el estudio de caso fue la entrevista individual a profundidad, las cuales fueron diseñadas como semiestructuradas, para así animar a los seleccionados a expresar libremente sus opiniones, experiencias y percepciones (Hancock y Algozzine 2006). Cada una de las entrevistas se llevó a cabo con base a cinco preguntas principales de estructura abierta, permitiendo a los entrevistados responder con mayor espontaneidad; no obstante, fue necesario intervenir de manera mínima durante cada entrevista, estableciendo breves diálogos con cada participante con el objetivo de que profundizara en cada una de sus respuestas (Gillham 2000). La información obtenida a través de las entrevistas fue analizada con miras a la identificación de patrones en lo que respecta a las formas de establecimiento, de organización y de operación de las iniciativas de emprendimiento cultural estudiadas. Los resultados de este examen se clasificaron en tres temas o categorías, que se expondrán detalladamente a continuación.

#### **4. Resultados**

Como se ha indicado previamente, el propósito de esta investigación es el de comprender las maneras en qué los emprendedores culturales establecen y estructuran sus iniciativas empresariales, así como los aspectos que determinan sus formas de trabajo. Para cumplir con tal objetivo se contrastó la documentación bibliográfica sobre el emprendimiento y el emprendimiento cultural con la información recopilada a través de las entrevistas realizadas a cincuenta emprendedores culturales locales. Los resultados obtenidos se clasificaron de acuerdo a patrones relativos a los modelos de inicio, organización y de trabajo de las iniciativas de emprendimiento cultural en Nuevo León.

Es pertinente reiterar que los criterios principales para seleccionar a los participantes de la investigación fueron, primeramente, las actividades que llevan a cabo, que pueden ser de

creación, promoción y/o comercialización de bienes culturales o de servicios creativos relacionados con las artes visuales, la producción audiovisual y el diseño gráfico. Segundo, el rango de edad de los emprendedores culturales entrevistados es de entre 20 a 35 años, además de que todos ellos son egresados de carreras vinculadas al ámbito de la producción cultural. Finalmente, los proyectos emprendedores de los entrevistados llevan operando un promedio de entre uno a cinco años, y cuentan con un flujo de trabajo relativamente definido, ya sea produciendo y comercializando sus propias creaciones o brindando servicios a terceros. En la tabla 1 se expone la distribución de emprendedores culturales entrevistados según sus áreas disciplinares y las actividades principales que realizan, así como el tiempo de existencia promedio de sus iniciativas.

Tabla 1. Organización de entrevistados

Número total de participantes (p): 50	Artes visuales: 18 participantes			Producción audiovisual: 11 participantes			Diseño gráfico: 21 participantes		
	1 año	3 años	5 años	1 año	3 años	5 años	1 año	3 años	5 años
Creación	5p	9p	4p	0p	3p	p4	2p	10p	4p
Promoción	3p	8p	2p	0p	7	4p	0p	11p	2p
comercialización	5p	9p	4p	0p	7	4p	2p	11p	8p

A continuación, se listan los tres temas en que se agrupan los resultados de la investigación: a) establecimiento de los proyectos de emprendimiento cultural, que se refiere a las razones y expectativas de los emprendedores culturales para iniciar sus proyectos; b) estructura organizacional, esto es, el tiempo que los entrevistados dedican a sus iniciativas, las relaciones que establecen con otros trabajadores culturales, y los pormenores financieros de sus negocios; y c) los modos de trabajo o esquemas de operación de los emprendedores culturales, en otras palabras, si se desempeñan como creadores, promotores o comerciantes, sus públicos meta, los medios que prefieren para divulgar sus actividades y, por último, su grado de satisfacción respecto a sus proyectos de emprendimiento.

#### 4.1. Establecimiento de los proyectos de emprendimiento cultural

##### 4.1.1. Motivaciones de los emprendedores culturales



El primer aspecto considerado en este tema fue el de los motivos por los cuales los participantes de la investigación se decidieron a emprender en el ámbito cultural. Según sus respuestas, son cuatro razones las que alentaron a los entrevistados a llevar a cabo sus proyectos empresariales: primera, para satisfacer una aspiración personal; la segunda es para impulsar y difundir la cultura y el talento creativo locales; tercera, para generar empleos a través de la cultura; cuarta y última, para alcanzar metas comerciales y económicas. Once de cincuenta entrevistados (22%) iniciaron sus proyectos con la idea de cumplir con objetivos personales tales como administrar sus tiempos e inventiva sin injerencia de terceros.

Igualmente, once de cincuenta emprendedores culturales (22%) afirmaron que el propósito primario de sus iniciativas empresariales es el de promover la cultura y el potencial creativo regionales, mientras que nueve de cincuenta participantes (18%) manifestaron que su finalidad es la de lograr independencia financiera y ser una fuente de empleo. Cuatro de cincuenta entrevistados (8%) señalaron que buscan obtener ganancias de los bienes culturales que producen o de los servicios creativos que proveen. Hubieron respuestas mixtas que combinaban dos o tres de los motivos previamente listados: nueve de cincuenta entrevistados (18%) alegaron que entre sus metas personales está la de utilizar su creatividad como recurso laboral y de monetización, mientras que seis de cincuenta (12%) emprendedores culturales conjuntan los intereses económicos y comerciales con metas personales de autorrealización, así como con la creación y el fomento cultural.

#### **4.1.2. Formas de financiamiento de los proyectos**

El segundo aspecto incluido en este tema es el de las formas en que los emprendedores culturales financiaron inicialmente sus respectivos proyectos. De cincuenta entrevistados, sólo nueve (18%) establecieron sus iniciativas por medio de fondos externos, tales como subsidios gubernamentales o por patrocinio empresarial, mientras que el resto de los participantes, cuarenta y uno de cincuenta (82%), comentaron que pudieron emprender sus negocios gracias al apoyo familiar o empleando los ahorros recaudados de otros trabajos. También se consideró el tipo de bien inmueble que los emprendedores culturales pudieron sufragar para sus iniciativas empresariales: de los cincuenta entrevistados tan sólo siete (14%) cuentan con oficinas propias, treinta y dos (64%) iniciaron, y a la fecha continúan, en un espacio rentado, y, como dato importante, los participantes restantes, que son once (22%), no poseen un espacio físico de trabajo, y recurren a las redes sociales o mercados electrónicos para ofrecer sus productos y servicios.

## **4.2. Estructura organizacional de las iniciativas empresariales en cultura**

Este tema se refiere al tiempo que los entrevistados dedican a sus proyectos de emprendimiento cultural, así como las actividades secundarias o alternativas que desempeñan, los pormenores financieros del mantenimiento de sus iniciativas, la constitución de sus respectivos flujos de trabajo y, por último, los vínculos que establecen con otros actores culturales.

### **4.2.1. Dedicación e involucramiento en las iniciativas**

De los cincuenta participantes, veintisiete (54%) de ellos están involucrados a tiempo completo en sus proyectos empresariales, mientras que la dedicación de veintitrés de ellos (46%) es de medio tiempo, dado que requieren de los ingresos de empleos secundarios para subsistir y, también, para financiar sus iniciativas. De estos veintitrés entrevistados, dieciseis de ellos tienen empleos relacionados directamente con sus proyectos de emprendimiento, trabajando como artistas por encargo, restauradores, fotógrafos, editores audiovisuales, curadores, promotores, galeristas, o diseñadores, o también como profesores de estas mismas disciplinas, ya sea para instituciones públicas o centros privados. Los restantes siete recurren a empleos en sectores sin relación directa con el ámbito cultural y/o artístico, como el telemercadeo o las ventas al mayoreo o menudeo de artículos diversos.

### **4.2.2. Situación financiera de las iniciativas**

Existe una relación directa entre el hecho de que algunos de los emprendedores culturales entrevistados tengan empleos secundarios y el que los ingresos que obtienen a través de sus iniciativas son insuficientes o sólo los mínimos tanto para la manutención de éstas como para la subsistencia de aquéllos. En esta desafortunada situación se encuentran dieciocho de los cincuenta participantes (36%), quienes afirmaron que, en conjunto, los gastos de sus proyectos son superiores a los ingresos que obtienen de éstos; por su parte, los otros treinta y dos (64%) indicaron que obtienen sólo los ingresos mínimos o requeridos para sostener sus iniciativas y permanecer como independientes.

### **4.2.3. Flujo y organización laboral de las iniciativas**

Independientemente de la situación financiera de los proyectos empresariales, treinta y cuatro de cincuenta entrevistados (68%) señalaron que cuentan con un equipo de trabajo conformado por integrantes permanentes o fijos, mientras que los restantes dieciseis (32%) trabajan con colaboradores ocasionales. A este respecto, y dado que las iniciativas empresariales de los participantes operan con un presupuesto reducido, todos los entrevistados declararon que los

integrantes de sus respectivos equipos de trabajo alternan y cumplen con diferentes roles, ya sea como creadores, promotores, e incluso como administradores de los proyectos en turno.

#### **4.2.4. Interacciones entre emprendedores culturales**

En relación a los vínculos que los entrevistados establecen con otros trabajadores culturales, veintinueve de los cincuenta entrevistados (58%) intercambian los resultados de sus actividades, como la creación de una obra artística, o la producción de un video institucional o promocional, o el diseño de una marca, por los productos o servicios de otros emprendedores o agentes culturales. Los otros diecisiete participantes (34%) promocionan el trabajo de sus colegas, mientras que éstos igualmente les hacen propaganda. Los cuatro entrevistados restantes (8%) recurren a otro tipo de relación en la cual pagan a otros actores culturales por la adquisición de un bien en específico o por un servicio en particular, ya sea como apoyo financiero o para reventa.

#### **4.3. Los modos de trabajo o esquemas de operación de los emprendedores culturales**

Este último tema abarca las principales actividades que los emprendedores culturales desempeñan en sus iniciativas, así como el público meta al que se dirigen y los medios o canales que utilizan para promover su trabajo. La información relativa a estos incisos se complementa con los motivos de satisfacción que los participantes expresan respecto al desarrollo de sus propios proyectos de emprendimiento.

##### **4.3.1. Actividades principales de los emprendedores culturales**

Como se mencionó anteriormente, todos los entrevistados cumplen con diferentes roles y funciones, no obstante, veinticinco de los cincuenta participantes (50%) afirmaron que sus labores prioritarias consisten en la creación de bienes culturales y la prestación de servicios creativos, mientras que once de ellos (22%) se ocupan principalmente de promocionar y comercializar el trabajo de terceros, y los catorce restantes (28%) tienen que ocuparse tanto de crear y promover sus actividades, así como de administrar sus respectivas iniciativas, dado que sus equipos de trabajo se conforman por un máximo de tres personas.

##### **4.3.2. Segmentación de mercado o definición de público objetivo**

En lo que respecta al público objetivo, de los cincuenta participantes, veinticinco de éstos (50%) señalaron que buscan que su trabajo llegue a la mayor cantidad posible de personas;

por su parte, quince de ellos (30%) tienen identificado a su público meta e incluso cuentan con cartera de clientes. Los últimos diez participantes (20%) se encuentran en proceso de definir su clientela o público objetivo.

#### **4.3.3. Medios y/o canales de difusión o promoción**

En relación a los canales de difusión o los medios de promoción que emplean los emprendedores culturales de la localidad, cuarenta y tres de los cincuenta entrevistados (86%) utilizan principalmente las redes sociales para promocionar sus productos y servicios, dado el gran alcance que éstas tienen y que no implican gasto alguno, mientras que los restantes siete (14%) han realizado inversiones mínimas para difundir sus actividades a través de medios impresos. Cabe agregar a lo anterior que ninguno de los emprendedores culturales entrevistados emplean los medios o canales tradicionales de distribución cultural, tales como museos, galerías o reseñas académicas o periodísticas. Este fenómeno puede explicarse mediante dos razonamientos: primero, las iniciativas de emprendimiento cultural se plantean como una alternativa para los talentos emergentes que tienen dificultad para ingresar al ámbito de la cultura institucionalizada, sea pública o privada; segundo, los emprendedores culturales independientes usualmente no establecen una relación directa o duradera con la élite cultural y artística de la localidad, por lo que tienen que validar sus actividades por sus propios medios; en este sentido, las redes sociales constituyen una herramienta sumamente útil para la promoción de sus proyectos.

#### **4.3.4. Factores de satisfacción de los emprendedores culturales**

Finalmente, se identificaron tres razones principales por las que los participantes se sienten satisfechos con respecto a sus iniciativas empresariales. Primeramente, veintiseis de los cincuenta entrevistados (52%) afirmaron que su satisfacción se debe a que perciben un gran progreso en sus propias habilidades artísticas y creativas, lo cual consideran como un logro destacable. Segundo, trece de éstos (26%) señalaron que se sienten contentos de poder vivir de su propio trabajo, de ser sus propios jefes y de haber adquirido la capacidad de administrar sus gastos de manera eficiente. Por último, la satisfacción de los once entrevistados restantes (22%) se debe, según sus declaraciones, a que consideran que sus iniciativas de emprendimiento tienen un impacto positivo no sólo en la esfera cultural del estado, sino también en la reconstrucción social de Nuevo León.

## **5. Discusión**

Los resultados obtenidos en este estudio permiten delinear un panorama general y aproximativo del emprendimiento cultural independiente en el estado de Nuevo León. Con respecto al establecimiento y organización de las iniciativas empresariales en los sub-sectores culturales examinados, las motivaciones de los emprendedores son la de generar empleos en un ámbito caracterizado por la precariedad y la casualización laboral (Rowan, 2010), además de promover las expresiones culturales y creativas regionales, y, principalmente, adquirir autonomía financiera y libertad creativa. No obstante, una problemática recurrente al inicio de la mayoría de los proyectos de emprendimiento cultural es la de la escasez de recursos monetarios para solventar el salario de profesionistas especializados en contabilidad, administración o publicidad, rubros necesarios para el funcionamiento adecuado de cualquier empresa emergente. Las alternativas por las que han optado los emprendedores culturales locales han sido tener un trabajo fijo o diferentes trabajos eventuales simultáneos, fenómeno conocido como pluriempleo (Throsby, 2008), o bien cumplir ellos mismos todos los roles necesarios para la operación de sus iniciativas, o intercambiar con otros emprendedores productos y servicios a cambio de difusión y promoción mutuas.

En lo que respecta a los esquemas de operación de las iniciativas de emprendimiento cultural, es importante señalar que las actividades de los emprendedores culturales dependen frecuentemente de su capacidad para adaptarse a las tendencias de un mercado cultural demasiado específico, consistente en entusiastas de las artes visuales que adquieren obras o cursan talleres de arte de manera esporádica, pequeñas y medianas empresas que contratan a productores audiovisuales y diseñadores gráficos por proyectos eventuales de creación de identidad o marca, o de promoción y difusión. Pese a que la mayoría de los participantes ofrecen su trabajo de manera generalizada, la demanda cultural en el estado los obliga a segmentar su público meta, de manera tal que los productos y servicios de casi todos los emprendedores culturales locales entrevistados son adquiridos principalmente por personas que están involucradas en el ámbito estatal de las artes y la cultura.

## **6. Conclusiones**

De la década de 1940 a la de 1990, y al día de hoy, se ha producido un incremento de micro y pequeñas empresas culturales en Nuevo León, las cuales han sido establecidas de manera independiente por profesionistas egresados de carreras relacionadas con la producción cultural y creativa, tales como las artes visuales, la producción audiovisual y el diseño gráfico. Este fenómeno es resultado de una participación cada vez más selectiva y precavida por parte del sector privado para financiar iniciativas culturales, pues, si bien las empresas y empresarios

locales aún están involucrados en la vida cultural del estado, prefieren encauzar sus esfuerzos y recursos al comercio exterior antes que a invertir en el desarrollo de la cultura regional. Ante esta situación, cada vez más personas dedicadas a la producción y promoción cultural han asumido el propósito de impulsar la cultura y la creatividad locales sin sujeciones institucionales, es decir, de manera independiente, dando como resultado el surgimiento del emprendedor cultural en el estado.

Aun con la proliferación de iniciativas empresariales en el ámbito cultural, existe todavía una brecha significativa entre los alcances y capacidades de los proyectos independientes y aquellos que cuentan con apoyo monetario, sea público o privado. Desde un punto de vista optimista y en un marco jurídico idóneo (UNESCO 2000), este hecho conduciría a un entorno de sana competencia en el que la oferta cultural estatal mejoraría y se diversificaría precisamente por la acción de los emprendedores culturales independientes. No obstante, autores como McRobbie (2016), sugieren que la implantación de un paradigma competitivo en la cultura propicia que los actores culturales asuman la ideología neoliberal y, por lo tanto, que condicionen su producción y sus actividades a las demandas del mercado y a valores económicos.

Los resultados de la investigación demuestran también que la tendencia al emprendimiento cultural se ha originado como una alternativa ante los recortes en el presupuesto nacional destinado a la cultura y las artes, así como a la escasez de recursos y espacios culturales en el estado. Una de las consecuencias, en Nuevo León y presumiblemente en otros estados de México, de estos recortes presupuestales ha sido que las élites artísticas y culturales tienden a centralizar los canales tradicionales de producción y distribución cultural, tales como museos, galerías, teatros y medios impresos de divulgación especializada, y, por ende, hay menos oportunidades en contextos institucionalizados para artistas y trabajadores culturales noveles. Así pues, las iniciativas de emprendimiento cultural se plantean como espacios y medios alternos para impulsar formas emergentes de producción y promoción cultural, así como para generar ganancias y oportunidades de negocios posteriores (HKU 2010).

Para concluir, esta investigación se ha propuesto contribuir a la comprensión de una práctica muy común en países desarrollados como Australia y Reino Unido, y que comienza a extenderse en naciones con una economía en desarrollo. El emprendimiento cultural es una opción cada más frecuente para los egresados de programas educativos relacionados con la creación de bienes culturales, tales como obras artísticas y libros, por mencionar algunos, y con la prestación de servicios creativos, como el diseño de arte o editorial, el rodaje de un vídeo institucional, etc. Si bien este estudio ha estado acotado a casos de emprendedores culturales en los sub-sectores culturales de las artes visuales, la producción audiovisual y el diseño

gráfico en Nuevo León, los resultados obtenidos pudieran ser el punto de partida para una investigación posterior que examine las condiciones y formas de operación de los emprendedores culturales en naciones en vías de desarrollo en comparación con aquellos que trabajan en países desarrollados.

### **Agradecimientos**

La presente investigación ha sido realizada gracias al Apoyo de Fomento a la Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento, y al Fortalecimiento de Cuerpos Académicos, ambos patrocinios pertenecientes al Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP), y por el Programa de Apoyo a la Investigación Científica y Tecnológica (PAICyT) de la Universidad Autónoma de Nuevo León. El autor desea agradecer también a los entrevistados que accedieron a participar en este estudio.

### **Referencias**

- Albinsson, Staffan (2017). What is so “Cultural” about Cultural Entrepreneurship? *Essays in Economic & Business History: The Journal of the Economic & Business History Society XXXV* (1): 365-390. <http://www.ebhsoc.org/journal/index.php/journal/article/view/385/349> (17 de septiembre de 2017).
- Alvarez, Sharon, Barney, Jay, y Young, Susan (2010). Debates in Entrepreneurship: Opportunity Formation and Implications for the Field of Entrepreneurship. En *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, editado por Zoltan Acs y David Audretsch, 23-45. New York: Springer.
- Amores, José Emilio (2007). Monterrey: una cultura propia. En *Nuevo León en el siglo XX. Del Segundo auge industrial a la crisis de 1982*, coordinado por Isabel Ortega Ridaura, 73-107. Monterrey: Fondo Editorial de Nuevo León.
- Berger, Brigitte (1991). The Culture of Modern Entrepreneurship. En *The Culture of Entrepreneurship*, editado por Brigitte Berger, 13-32. San Francisco: Institute for Contemporary Studies Press.
- Carland, James, Hoy, Frank, Boulton, William, y Carland, Jo Ann (2007). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. En *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, editado por Álvaro Cuervo, Domingo Ribeiro y Salvador Roig, 73-81. New York: Springer.
- Cuervo, Álvaro, Ribeiro, Domingo, y Roig, Salvador (2007). Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction. En *Entrepreneurship: Concepts, Theory and*

- Perspective, editado por Álvaro Cuervo, Domingo Ribeiro y Salvador Roig, 1-20. New York: Springer.
- Davies, Rosamund y Sigthorsson, Gauti (2013). *Introducing the Creative Industries. From Theory to Practice*. California: Sage Publications.
- Drucker, Peter. 2002. *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Gillham, Bill (2000). *Case Study Research Methods*. London: Bloomsbury Academic.
- González Hernández, Alejandro (2010). *Emprendedores culturales: una oportunidad todavía no aprovechada en México*. En *Economía cultural para emprendedores*, coordinado por Eduardo Cruz Vázquez, 49-65. Monterrey: UANL/UAM.
- Hancock, Dawson y Algozzine, Bob. (2006). *Doing Case Study Research*. New York: Teachers College Press.
- Hartley, John, et al (2013). *Key Concepts in Creative Industries*. California: Sage Publications.
- Hausmann, Andrea y Heinze, Anne (2016). *Entrepreneurship in the Cultural and Creative Industries: Insights from an Emergent Field*. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts* 5 (2): 7-22. <http://artivate.hida.asu.edu/index.php/artivate/article/view/121/54> (17 de septiembre de 2017).
- Hesmondhalgh, David (2013). *The Cultural Industries*. California: Sage Publications.
- Howkins, John (2013). *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books.
- HKU (2010). *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Utrecht: Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. [http://kultur.creative-europe-desk.de/fileadmin/user\\_upload/The\\_Entrepreneurial\\_Dimension\\_of\\_the\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries.pdf](http://kultur.creative-europe-desk.de/fileadmin/user_upload/The_Entrepreneurial_Dimension_of_the_Cultural_and_Creative_Industries.pdf) (20 de junio de 2017).
- Kolb, Bonita (2015). *Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries. Mastering Management in the Creative and Cultural Industries*. New York: Routledge.
- Lavoie, Don (1991). *The Discovery and Interpretation of Profit Opportunities*. En *The Culture of Entrepreneurship*, editado por Brigitte Berger, 33-51. San Francisco: Institute for Contemporary Studies Press.
- McRobbie, Angela (2016). *Be Creative. Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge: Polity Press.
- Nafziger, Wayne (2006). *Economic Development*. New York: Cambridge University Press.



- Nivón Bolán, Eduardo y Villalobos Audifred, Hiram (2006). Perfil metropolitano del consumo cultural. Los casos de Guadalajara, Monterrey y el Distrito Federal. En Retos Culturales de México frente a la globalización, coordinado por Lourdes Arizpe, 535-559. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Oakley, Kate (2009). 'Art Works'-Cultural Labor Markets: A Literature Review. London: Creative, Culture and Education.
- O'Brien, Dave (2014). Cultural Policy. Management, Value and Modernity in the Creative Industries. New York: Routledge.
- Palacios Hernández, Lylia (2007). De la cultura de trabajo a la cultura de la competitividad. En Nuevo León en el siglo XX. Apertura y globalización: de la crisis de 1982 al fin de siglo, coordinado por Víctor López Villafañe, 163-196. Monterrey: Fondo Editorial de Nuevo León.
- Piedras, Ernesto (2004). ¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México. México: CONACULTA.
- PNUD (2014). Informe sobre la economía creativa. México: UNESCO. <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf> (29 de julio de 2017).
- Rowan, Jarod (2010). Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Rubio Elosúa, Eduardo (2000). De promotores, instituciones y políticas culturales. En Artes Plásticas de Nuevo León. 100 años de historia, siglo XX, editado por Xavier Moyssén, 155-196. Monterrey: Museo de Monterrey.
- Towse, Ruth (2013). A Textbook of Cultural Economics. New York: Cambridge.
- Throsby, David (2008). Economía y cultura. México: CONACULTA.
- UNESCO (2002). Cultura, comercio y globalización. Preguntas y respuestas. UNESCO/CERLALC.