



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Bellas Artes

Modelo de negocio para empresas culturales

Que como parte de los requisitos para
obtener el Grado de
Maestro en dirección y gestión de proyectos
artísticos y culturales

Presenta

Víctor Hugo Juárez Rodríguez

Dirigido por:

Dr. Alonso Hernández Pardo

Querétaro, Qro., a 15 junio de 2023



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



Modelo de negocio para empresas culturales

por

Víctor Hugo Juárez Rodríguez

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](#).

Clave RI: BAMAN-135415



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Bellas Artes

PROGRAMA EDUCATIVO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS ARTÍSTICOS Y CULTURALES

NOMBRE DE LA TESIS

Modelo de negocio para empresas culturales

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en dirección y gestión de proyectos artísticos y culturales

Presenta

Víctor Hugo Juárez Rodríguez

Dirigido por: Dr. Alonso Hernández Pardo

Presidente: Dr. Alonso Hernández Pardo

Secretario: Dr. Arturo Castañeda Olalde

Vocal: Mtro. José de Jesús Fernández Malváez

Suplente: Dra. María Luisa Álvarez Medina.

Suplente: M. En D.C.H. José Olvera Trejo

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de aprobación por el Consejo Universitario 30 de noviembre 2023

México

RESUMEN

Entender la cultura desde un modelo de evaluación de negocio podría asumirse como algo opuesto a algunos principios inherentes de la cultura, como un fenómeno que existe fuera de cualquier sistema económico. Los patrocinios y la participación de la industria privada surgen, muchas veces, como el gran propulsor de los productos culturales. Esto ha implicado un arduo ejercicio de diálogo entre diferentes áreas de conocimiento para abrir el panorama que facilite la innovación en el quehacer cultural, artístico y de negocios. Con lo anterior, se forjaría una interdisciplinariedad eficiente en términos de impacto social y económicos para quien lo implemente. Existen empresas culturales que, como todas, requieren un modelo de evaluación de negocio; los derechos culturales y su ejercicio, documentados en declaratorias internacionales, derechos humanos, políticas globales y locales parten de un principio muy sencillo: los ciudadanos no necesitan el permiso de nadie para ejercer su derecho a la cultura. Si la seguimos concatenando a procesos de apoyo y financiamiento proveniente del estado o de la industria privada, mecenazgos o apoyos fiscales o fiduciarios, la condenamos invariablemente al interés particular y parcializado de unos cuantos. A la luz de estos conceptos, la autonomía justifica plenamente la búsqueda de la promoción particular y el establecimiento de mecanismos aptos para las manifestaciones culturales. El modelo de evaluación aquí planteado busca implementar mejores prácticas administrativas y financieras que mejoren el diseño de las empresas culturales, optimizan la toma de decisiones, facilitan la obtención de resultados y la administración de estos. El desempeño financiero indudablemente es uno de los principales factores para hacerlo, pero también es uno de los más difíciles de lograr. Dentro de las expectativas establecidas para el desarrollo de esta investigación, la utilización de herramientas para la evaluación financiera aplicada a empresas culturales de proyectos culturales busca fortalecer la viabilidad económica, mejorar la toma de decisiones, asegurar el retorno de la inversión, fomentar la transparencia y la rendición de cuentas por mencionar algunas.

ABSTRACT

Understanding culture from a business evaluation model could be assumed to be the opposite of some inherent principles of culture, as a phenomenon that exists outside any economic system. Sponsorships and the participation of private industry often emerge as the great propellant of cultural products. This has implied an arduous exercise of dialogue between different areas of knowledge to open the panorama that facilitates innovation in cultural, artistic and business activities. With this, an efficient interdisciplinarity would be forged in terms of social and economic impact for those who implement it. There are cultural enterprises that, like all of them, require a business evaluation model. Cultural rights and their exercise, documented in international declarations, human rights, global and local policies, are based on a quite simple principle: citizens do not need anyone's permission to exercise their right to culture. If we continue to link it to processes of support and funding from the state or private industry, patronage or fiscal or fiduciary support, we invariably condemn it to the particular and biased interests of a few. Considering these concepts, autonomy fully justifies the search for individual promotion and the establishment of mechanisms suitable for cultural manifestations. The evaluation model proposed here seeks to implement better administrative and financial practices that improve the design of cultural enterprises, optimize decision-making, and facilitate the achievement of results and their administration. Financial performance is undoubtedly one of the main factors in doing so, but it is also one of the most difficult to achieve. Within the expectations established for the development of this research, the use of tools for financial evaluation applied to cultural enterprises of cultural projects seeks to strengthen economic viability, improve decision making, ensure the return on investment, promote transparency and accountability, to mention a few technical aspects.

DEDICATORIA

A MI PADRE.

AGRADECIMIENTOS

En el vasto caos de mis días, emerge el grito sincero de agradecimiento que desafía las convenciones establecidas. A mi familia, núcleo de locura y genialidad, les lanzo un puñado de estrellas fugaces en señal de gratitud. Sus excentricidades han sido la flama de mi rebeldía y la chispa que ha encendido la hoguera de mi imaginación.

A mis amigos, aquellos desquiciados que han compartido risas estridentes y noches interminables de desenfreno, les agradezco por su complicidad en esta vorágine existencial. Miradas desquiciadas de encuentro donde el refugio de la realidad se desvanece y el absurdo se convierte en poesía. Son las musas irreverentes que me inspiran a desafiar lo establecido y a bailar con la locura.

A mis hijos, esas criaturas indómitas que desafían los límites del sentido común, les dedico mis versos delirantes. En su alboroto caótico encuentro la inspiración para desenmascarar la falsedad del mundo y crear mi propia realidad paralela. Son rebeldía encarnada que desafía la monotonía y osa soñar en un universo donde la cordura se desvanece.

A mis maestros, esos seres excéntricos que han iluminado mi camino con su sabiduría inusual, les agradezco por romper las reglas y desafiar los cánones establecidos. A mis detractores, esas sombras que se arrastran en los márgenes de mi existencia, les lanzo un desafío lleno de ironía y sarcasmo. Sus críticas y desprecios han sido el estímulo perverso que ha alimentado mi fuego interno. Son la bruma que envuelve mis pasos y me impulsa a superar mis propios límites. Gracias por ser los cómicos de esta tragicomedia llamada vida.

Al amor, esa paradoja insensata que desafía las leyes del sentido común, le dedico una oda surrealista. Eres la explosión de colores en medio de un lienzo en blanco, la melodía discordante que inunda mi ser. En tus brazos, el absurdo y la pasión se entrelazan en una danza caótica y maravillosa. A ti, amor demente, te agradezco por mostrarme la belleza oculta en la locura y por desafiar los límites de la razón.

Agradezco mis caídas y mis levantadas, mis luchas internas y mis victorias efímeras. Mi resiliencia, mi capacidad de reinventarme y seguir adelante incluso cuando todo parece desmoronarse. Por las cicatrices que adornan mi piel y mi alma, por mis sueños y aspiraciones, por esa chispa de pasión que arde en mi pecho y me impulsa a perseguir mis metas con tenacidad. Soy mi propio motivador, mi propio motor que se alimenta del fuego interno que arde en lo más profundo de mi ser.

Y a ti, Dios, misterio trascendental que escapa a toda comprensión humana, agradezco, oh divinidad incomprensible, guiar mis pasos en el laberinto, infundir en mí la chispa divina que me impulsa a buscar la verdad más allá de los velos de la realidad. En tus misterios insondables encuentro la humildad de reconocer mi insignificancia y la grandeza de ser parte de un plan cósmico que escapa a toda lógica. En tu infinita misericordia, oh divino ser, agradezco por sostenerme en los momentos de tormenta y aliviar el peso de mis cargas. En tus brazos de amor eterno encuentro la paz que trasciende el caos, la calma en medio de la tempestad y la certeza de que nada escapa a tu mirada compasiva.

En este agradecimiento, desafío las estructuras y convenciones establecidas, derramando tintas de caos y libertad sobre las palabras. Que este mensaje surrealista se propague como un virus poético, infectando las mentes cuerdas y desatando la creatividad desbordante en aquellos que han dejado una marca en mi vida. Que la anarquía se convierta en la brújula que guíe nuestros pasos, en la llama incandescente que ilumine el camino hacia la autenticidad y la emancipación. Que cada palabra escrita en esta declaración desafiante de agradecimiento sea un grito de rebelión contra la monotonía y un tributo a la esencia indomable del ser.

ÍNDICE	
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	15
1.1 Justificación	15
1.2 Rentabilidad.....	16
1.3 Liquidez	16
1.4 Autonomía financiera.....	16
1.5 Estado de la cuestión	19
1.6 Objetivo general.....	31
1.7 Objetivos específicos.....	31
1.8 Hipótesis general	32
1.9 Hipótesis nula	32
1.10 Hipótesis específicas	32
1.11 Marco Teórico.....	32
1.12 Marco conceptual	34
CAPÍTULO II. APROXIMACIONES A LA INDUSTRIA CULTURAL	40
2.1 Diferentes concepciones de la industria cultural.....	40
2.1.1 <i>Industria cultural y la Escuela de Frankfurt</i>	40
2.1.2 <i>Industria cultural en México</i>	40

2.1.3 <i>La industria cultural como actividad productiva</i>	49
CAPÍTULO III. DETERMINACIÓN DEL COSTO	56
3.1 Estimados iniciales	62
3.2 Presupuestos de proyecto	63
3.3 <i>El gasto indirecto operativo (GIO)</i>	65
3.4 <i>Imprevistos</i>	66
3.5 <i>Utilidad</i>	67
CAPÍTULO IV. DISEÑO Y EVALUACION DE MODELO	70
4.1 La elaboración del proyecto cultural	70
4.2 <i>Definición de proyecto</i>	72
4.3 Alcance de proyecto	73
4.3.1 Plan de proyecto	76
4.3.2 Programa de proyecto	79
4.3.3 Control de proyecto	80
4.3.4 Cierre.....	83
4.4 Arranque de proyectos	89
4.4.1 Due dilligence	89
4.4.2 Viabilidad financiera	91
4.4.3 Viabilidad técnica	91
4.4.4 Viabilidad de jurídica	94
4.4.5 Viabilidad de mercado	94
4.5 Estado de resultados	97
4.6 Resultado neto.....	97
4.7 Estado financiero.....	98
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	104
5.1 Descripción	104
5.2 Servicio	104
5.2.1 Modelo molecular servicio principal y servicios periféricos	105

5.2.2 Análisis del macroentorno en el que se desarrollará su producto cultural	106
5.2.3 Análisis de la situación actual y del entorno	108
5.2.4 Análisis del mercado cultural	109
5.3 Generación del modelo de evaluación de negocio	110
5.3.1 Diseño	110
5.3.2 El valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN)	111
5.3.3 Relación de beneficio/costo (B/C).....	111
5.3.4 Tasa interna de rendimiento (TIR).....	112
5.3.5 Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)	112
5.4 Material y métodos.	113
5.5 Limitaciones.....	114
5.6 Instrumentos.....	114
5.7 Resultados y discusión	118
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	144
Referencias.....	147
ANEXO 1	151
ANEXO 2	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Partidas presupuestales / gastos de producción. Elaboración propia con información de marisa de león.....	28
tabla 2. Instrumento no 7. Diseño del presupuesto del proyecto cultural. Elaboración propia con información de sánchez nogueira & claves zaldumbide (2014).	29
tabla 3. Aace clasificación internacional de estimación de costos. Adaptación propia	62
tabla 4, descripción de gastos indirectos operativos. Elaboración propia con información de suarez salazar (2002)	66
tabla 5 lista de imprevistos y contingencias a considerar en contrato o en el precio de venta. Elaboracion propia. Fuente suares salazar 2002.	67
tabla 6. Estado del arte de la administración, elaboración propia, fuente a history of management thought	71
tabla 7. Comparativa entre la administracion de proyectos y la administracion funcional. Elaboración propia.	86
tabla 8. Análisis del macroentorno en el que se desarrollará su producto cultural. Elaboración propia.	107
tabla 9. Análisis de la situación actual y del entorno foda. Elaboración propia.	108
tabla 10. Análisis del mercado cultural. Elaboración propia.	109
tabla 11. Encuesta de uso, interés y conocimiento de la evaluación financiera de proyectos. Elaboración propia 2023.	116
tabla 12. Distribución de los ingresos por área específica en miles de pesos. Elaboración propia. 2023.	120
tabla 13. Tabla de inversión inicial. Elaboración propia 2023.....	121
tabla 14. Tabla de ingresos y distribución temporal del ingreso mensual de ventas presentado para el análisis de 2019 a 2022. Elaboración propia 2023.	122
tabla 15. Resultados del modelo de evaluación financiera en función de las ventas de 2019 a 2022 elaboración propia 2023.....	123
tabla 16. Tabla de ingresos y distribución temporal del ingreso mensual de ventas presentado para el análisis de 2019 a 2022 y con proyección a 2025. Elaboración propia 2023.	124
tabla 17. Tabla de gastos mensuales, flujo de efectivo, roi y cash on cash presentado para el análisis de 2019 a 2022 y con proyección a 2025.	124
tabla 18. Resultados del modelo de evaluación financiera en función de las ventas de 2019 a 2022 y con proyección a 2025. Elaboración propia 2023.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

figura 1. La economía naranja, una oportunidad infinita. Página 36	23
figura 2. Comparativa del presupuesto sugerido por la unesco para aplicar a cultura versus el real aplicado. Elaboración propia.....	41
figura 3. Distribución del 20% del presupuesto nacional. El 80 % del recurso se concentra en sólo catorce de ellas, entre las que destacan la producción de artesanías, los servicios de medios de comunicación y la televisión. Elaboración propia.	42
figura 4. Elaboración propia. Concentración de los ingresos en la producción cultural de los hogares. Elaboración propia.	43
figura 5. Elaboración propia. Inegi. Sistema de cuentas nacionales de México. Cuenta satélite de la cultura de México, 2008-2019. Año base 2013. 2019 oferta y utilización de bienes y servicios culturales.	45
figura 6. Elaboración propia. Relación entre la densidad poblacional y la oferta cultural y de lectura sugerida versus la real.	47
figura 7 composición de los costos. Elaboración propia. Fuente, suarez salazar 2002.....	61
figura 8. Componentes del presupuesto de proyecto. Elaboración propia, fuente pm book 5th ed.	62
figura 9 límites del proyecto. Fuente: pmbook 5th ed.	72
figura 10. Diagrama de flujo de datos de planificar la gestión del alcance. Fuente: pmbook 5th ed	74
figura 11. Diagrama de flujo de datos de controlar los costos. Fuente: pmbook 5th ed.....	76
figura 12 diagrama de flujo de datos para desarrollar el acta de constitución de un proyecto. Fuente pm book 5th ed.	77
figura 13. Diagrama de flujo de datos de desarrollar el plan para la dirección del proyecto. Fuente pm book 5th ed.	78
figura 14. Diagrama de flujo de datos de planificar la gestión del cronograma. Fuente pm book 5th ed	80
figura 15. Diagrama de flujo de datos de controlar los costos. Fuente pm book 5th ed.....	82
figura 16. Diagrama de flujo de datos de controlar el cronograma. Fuente pm book 5th ed.	82
figura 17. Diagrama de flujo de datos de realizar el control de calidad. Fuente pm book 5th ed.....	83
figura 18. Los tres ejes indispensables de un proyecto, alcance programación (tiempo) y presupuesto (costo) elaboración propia, fuente project management for engineering and construction 2000	86
figura 19 importancia de claridad de definición durante las etapas iniciales de proyecto. Elaboración propia, fuente project management for engineering and construction 2000.	87
figura 20. Composición básica de un due diligence. Elaboración propia, fuente, Urbina 2001.	90
figura 21. Partes que conforman un estudio técnico. Elaboración propia fuente: Urbina (2001).....	92
figura 22. Proceso de transformación en un proyecto. Fuente: Urbina (2001)	93
figura 23 modelo molecular del servicio principal y los servicios periféricos. Elaboración propia..	105
figura 24. Análisis territorial y de geolocalización con ArcGIS. Elaboración propia 2023.....	117
figura 25. Porcentaje de respuestas a ¿cuenta con información de ingresos, egresos y costos de su(s) proyecto(s)? Elaboración propia. 2023	119
figura 26. Porcentaje de respuestas a ¿es importante para usted evaluar varias alternativas y riesgos antes de invertir en un proyecto? Elaboración propia. 2023	119
figura 27. Porcentaje de respuestas a ¿utilizaría las herramientas de evaluación financiera si se estas le permiten medir la rentabilidad de inversión? Elaboración propia. 2023	120
figura 28. Gráfica de distribución de los ingresos. Elaboración propia.2023	121

INTRODUCCIÓN

Entender la cultura desde un modelo de evaluación de negocio podría asumirse como algo opuesto a algunos principios inherentes de la cultura, como un fenómeno que existe fuera de cualquier sistema económico. Sin embargo, nada es ajeno al capitalismo y esta no es la excepción. Su aparente exclusión del estudio desde las ciencias administrativas y económicas como se verá más adelante origina una condición adversa para el desarrollo de las empresas culturales y su crecimiento como industria. Si bien la creación de la Secretaría de Cultura y Derechos Culturales es un gran avance en la materia, es importante señalar que falta dedicar mucho trabajo y recursos económicos para una consolidación del sector cultural, una que responda a la riqueza cultural del país.

Los patrocinios y la participación de la industria privada surgen, muchas veces, como el gran propulsor de los productos culturales. El problema es que muchos de ellos, a pesar de los esfuerzos de mecenazgo o de los posibles beneficios fiscales implicados en el patrocinio, terminan diluyéndose en una baja audiencia, en una oferta poco pertinente, como quedara demostrado con los datos del INEGI relacionados con el consumo cultural. Esto ha implicado un arduo ejercicio de diálogo entre diferentes áreas de conocimiento para abrir el panorama que facilite la innovación en el quehacer cultural, artístico y de negocios. Con lo anterior, se forjaría una interdisciplinariedad eficiente en términos de impacto social y económicos para quien lo implemente.

La cultura no ha sido gestionada como una empresa, pues se encuentra engullida en un paradigma entre lo industrial y lo social. Existen empresas culturales que, como todas, requieren un modelo de evaluación de negocio; no obstante, no es considerado, pues la usanza o costumbre ha sido que el gobierno subsidie y determine las actividades culturales y artísticas durante ciclos políticos determinados y, en muchas ocasiones, también la administre un funcionario público. Si el esquema de operación cambia, entonces se podría ver un negocio como el de toda actividad económica, sin perder la esencia de la actividad cultural. Por ello,

diseñar un modelo de evaluación de negocio en el que la cultura genera productos culturales dentro de un sector específico, no debería escandalizar a nadie.

Los derechos culturales y su ejercicio, documentados en declaratorias internacionales, derechos humanos, políticas globales y locales parten de un principio muy sencillo: los ciudadanos no necesitan el permiso de nadie para ejercer su derecho a la cultura. Si la seguimos concatenando a procesos de apoyo y financiamiento proveniente del estado o de la industria privada, mecenazgos o apoyos fiscales o fiduciarios, la condenamos invariablemente al interés particular y parcializado de unos cuantos: por estrategia fiscal de deducción de impuestos o programas de estado con intereses políticos.

Las facultades del estado deben de promover y facilitar la producción cultural desde la detonación de espacios, la facilidad legal de establecimiento, el apoyo ordenado y la distribución eficaz de los recursos disponibles desde el respeto y la libertad creativa. Lo anterior se encuentra amparado constitucionalmente en el artículo cuarto que establece:

Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural. (Legislatura, 2021, p.p. 8-9)

Esto no sin antes establecer en el mismo artículo los derechos a la familia, la salud, el medio ambiente, el agua, la vivienda, la identidad y una niñez digna.

A la luz de estos conceptos, la autonomía (que se puede lograr desde el ejercicio pleno de la cultura con un enfoque no solo lúdico o de entretenimiento) justifica plenamente la búsqueda de la promoción particular y el establecimiento de mecanismos aptos para las manifestaciones culturales. Es por ello, que el trato de

“empresa” es el propósito práctico de esta investigación, sin que se aleje de las propiedades que toda actividad cultural tiene. Así, la cultura se comenzaría a aprehender como un elemento de desarrollo humano tal como el deporte o la propia educación académica, ambos ya con modelos de negocio muy lucrativos que son llevados a cabo sin el sacrificio del ingreso económico o la dignidad del trabajo. El modelo de evaluación aquí planteado busca implementar mejores prácticas administrativas y financieras que mejoren el diseño de las empresas culturales, optimizan la toma de decisiones, facilitan la obtención de resultados y la administración de estos. Logrando lo anterior, se mejoran las condiciones de trabajo y se proporciona la independencia de recursos públicos, patrocinios y se provee una estructura de operación flexible.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1 Justificación

En 1934, se publica *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica* de Walter Benjamín, uno de los primeros antecedentes para la revisión de las industrias culturales y donde plasma una crítica sobre la función del arte y su transformación de sentido. Este antecedente permea la magistral obra de Horkheimer y Adorno, *La dialéctica de la ilustración*, en 1947, obra fundamental para el estudio y análisis del fenómeno de la industria cultural. En ella, mencionan que “La ilustración como engaño de masas capítulo central: La cultura es una mercancía paradójica. Se halla hasta tal punto sujeta a la ley del intercambio que ya ni siquiera es intercambiada; se disuelve tan ciegamente en el uso mismo que ya no es posible utilizarla” (Adorno, [1947]1969, p. 206)

Los autores ponen de manifiesto los procesos y las estrategias del sistema capitalista y su influencia en la cosmovisión social donde se ejercen estas “libres manifestaciones culturales”; estas producen un rol de dominación, proliferación y control de esta estructura. Adorno ([1947]1969) señala al consumidor no como el sujeto de la industria cultural capitalista, sino como su objeto. Si la cultura entonces ha devenido en mercancía junto con los deseos e intereses, el trato y transformación de la cultura como actividad de recreo debe evolucionar al reconocimiento del sector como una actividad insoslayable en todos los sectores.

Así mismo, resulta desconcertante para los productores de la oferta cultural que (a pesar de conformar equipos de trabajo colaborativo y eficiente, así como producciones de gran calidad) el resultado no se refleje positivamente en términos económicos, de rentabilidad y de sostenibilidad del negocio. Lo anterior ocasiona que lo aspirado sea, en la mayoría de las ocasiones, el ya no ganar sino a no perder el capital invertido. Quizá una de las principales justificaciones efectivamente sea la subsistencia de los actores culturales, debido a la visión de la cultura como ocio y no como educación, como uno de tantos factores que puede incidir en el medio. Esto es un paradigma que en países europeos ya ha ido cambiando al incluir, como

obligatorias, las actividades culturales en el ámbito educativo a todos los niveles. Mientras que las nociones en México siguen estando desarticuladas como se expondrá más adelante.

Por lo anterior, resulta importante señalar la falta de trabajo en áreas fundamentales que permitan que las empresas culturales sean rentables. El impacto económico de las mismas puede permitir acceder a un nivel de bienestar y desarrollo social desde actividades plenamente humanas; con esto se reforzaría la sensibilidad, los valores, la ética, la solidaridad y la comunidad. Los objetivos fundamentales perseguidos por todas las organizaciones con fines lucrativos son la rentabilidad, la liquidez, la autonomía financiera y la evaluación de riesgos, que a continuación se exponen:

1.2 Rentabilidad

Toda empresa debe obtener utilidades de acuerdo con el capital contable invertido en ella, así como el riesgo involucrado. Esto le permite pagar dividendos a los accionistas y acumular reservas que propicien su desarrollo. En términos prácticos, se puede decir que el rendimiento o rentabilidad de la inversión es una relación que se establece entre los flujos de efectivo que representan los ingresos y egresos de una empresa.

1.3 Liquidez

La liquidez en términos financieros se refiere a la capacidad de una empresa o individuo para convertir rápidamente sus activos en efectivo sin causar una pérdida significativa de valor. Mide qué tan fácil es comprar o vender un activo sin afectar significativamente el precio de mercado y en un valor justo (Brigham, 2013, p. 82).

1.4 Autonomía financiera

Hablar de autonomía financiera, en un sentido pragmático del objeto de estudio de la presente investigación, hace referencia a la capacidad de una empresa para financiar su operación y proyectos utilizando recursos propios en lugar de depender de financiamiento externo, donaciones, mecenazgos y apoyos

gubernamentales. Es una medida por medio de la cual se muestra la solidez financiera de una organización y muestra también la proporción de los activos totales de la empresa que están financiados con recursos internos.

Al desarrollar autonomía financiera, se desarrolla una mayor estabilidad que deriva en una empresa menos vulnerable a los cambios en el mercado y a las restricciones de crédito o recursos. Ofrece una mayor flexibilidad, un menor o nulo costo financiero y una menor dependencia a la deuda. Así mismo, es importante destacar que esta autonomía también debe lidiar con riesgos específicos, que deben tratarse con responsabilidad; uno de los más importantes es la limitación de crecimiento, pues los recursos no son abundantes y no siempre será posible participar o desarrollar todos los proyectos que se presenten. También existe el riesgo de tener una menor capacidad de respuestas ante contingencias, cambios e imprevistos, riesgos que invariablemente se hacen presentes en cualquier proyecto.

Finalmente, y en coincidencia con otras áreas de especialidad, en palabras de Peña:

también es considerable el factor referido al riesgo que afronta el inversionista o empresario ante el futuro y ante una serie de factores imprevistos o simplemente incontrolables. Al respecto, vale la pena señalar que independientemente de que la gestión administrativa pueda o no reducir o controlar el riesgo, el inversionista considera que debe recibir una prima o premio por afrontar dicho riesgo; que existe una relación directa entre tal premio y el riesgo afrontado, es decir cuanto mayor sea el riesgo, mayor deberá ser el premio por hacerle frente. Si un inversionista tiene n alternativas de inversión, en las cuales la dimensión y el tiempo son las mismas para todas, actuará racionalmente siempre que prefiera la alternativa que representa el menor riesgo (Peña, G.C. 2011, p. 34-35)

Lo cierto es que una evaluación financiera no puede establecer sus bases desde la subjetividad o con supuestos subjetivos que están más cercanos a una

condición azarosa que de análisis. El impacto social, el desarrollo humano, el gusto o la expresión artística son elementos que no son susceptibles como la base confiable para tomar una decisión clara, objetiva y con plena conciencia de acción.

La falencia de este tipo de evaluación y sus nefastos resultados proliferan en un sector que, irónicamente, lucha por el reconocimiento de su quehacer como productivo; pero, además, social, sublime, inalcanzable, incomprensible, subestimado, carente de todo rigor analítico, como veremos más adelante. La sola propuesta de una oferta cultural, con las características imaginables, no es suficiente para construir el éxito material y económico que una actividad, que lucha por ese reconocimiento de valor en la sociedad, ofrece.

Por si no fuera suficiente, la carga ideológica, el pensamiento colonialista, el clasismo, la corrupción, las fobias, las violencias estructurales están completamente establecidas en todo lo que circundan las propuestas de entretenimiento artístico. Cabe resaltar que estas últimas no son necesariamente culturales, pues aún proliferan los discursos de “conquistar al público”, llevar la cultura a las comunidades o educar a las personas. Sin embargo, la estéril discusión no aportaría un solo elemento objetivo para determinar si tal o cual propuesta es mejor en términos materiales, económicos o financieros. Así entonces, Becerril et al. (2018), en el análisis de la eficiencia del sector de la cultura en México, utilizando la metodología de análisis de fronteras estocásticas y empleando la información de las cuentas satélite de la cultura en México, establecen que:

En el contexto multicultural de la humanidad y las relaciones vinculantes entre naciones en el orden económico mundial, establecido hasta la primera mitad del cuarto lustro del siglo XXI, pareciera pensarse que una relación poco fructífera es aquella existente entre la economía y la cultura. Sin embargo, ello no es así, aunque a simple vista parece una disociación, no lo es, ya que, a partir de algún momento en el tiempo, con las sociedades mercantilistas, el arte como parte de la cultura y la economía no han mantenido sanas distancias, sino por el contrario, estrechos vínculos. En este orden de ideas,

se podría pensar que los grandes pintores italianos, griegos o flamencos, o los filósofos y escultores griegos, estuvieron, además de inspirados por su parte, también por alguna motivación monetaria. (Becerril, O. (Torres D. O., 2018, pág. 633)

1.5 Estado de la cuestión

Algunos autores han abordado el tema de la evaluación financiera de negocios culturales, pero su difusión y popularización metodológica están lejos de ser comunes y están más cerca de ser escasas excepciones. Entre ellos, podemos mencionar el trabajo de Caves (2003), quien analiza la relación entre la creatividad y la economía, así como la aplicación de las herramientas financieras en empresas culturales. Por otro lado, Throsby (2001) se aproxima a los elementos que convergen entre economía y cultura, desde la aplicación de principios económicos a la toma de decisiones en empresas culturales:

Se ha construido un área específica de interés en torno a la proposición de que todas las culturas se adaptan y son explicables a través de su entorno material. Las culturas pueden diferir, pero su evolución estará determinada no por las ideas que encarnan, sino por su éxito al enfrentar los desafíos del mundo material en el que se encuentran. Tal 'materialismo cultural' tiene una clara contrapartida en la economía, especialmente en la 'vieja' escuela de economía institucional, donde la cultura apuntala toda actividad económica. De hecho, William Jackson considera que el materialismo cultural proporciona los medios para reintegrar la cultura en el mismo mundo material y natural que la economía. Además, las consideraciones sobre el papel de la cultura en el desarrollo económico del Tercer Mundo colocan las tradiciones y aspiraciones culturales de la gente pobre en un marco económico, como un medio para identificar formas en las que sus circunstancias materiales pueden mejorar de manera compatible con integridad cultural. De hecho, como la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de la ONU (1995) ha hecho abundantemente. (Throsby, 2001, p. 10)

Throsby (2001) argumenta que economía y cultura son interdependientes, incluso que las decisiones tomadas en el ámbito económico tienen un gran impacto en la cultura de una sociedad. Por lo anterior, es importante tener en cuenta tanto los aspectos económicos como los culturales al evaluar y tomar decisiones en empresas culturales. Entre las ideas más destacadas de este autor se encuentran:

- La cultura no puede ser considerada simplemente como una mercancía más en el mercado, ya que tiene un valor intrínseco que va más allá de su valor monetario.
- Las empresas culturales deben ser evaluadas no solo en términos de rentabilidad financiera, sino también en términos de su impacto cultural y social.
- El valor de la cultura no se puede medir solo en términos de ingresos generados, sino también en términos de su impacto en la calidad de vida de las personas y en la construcción de una identidad cultural.
- La economía cultural tiene características distintas de otros sectores económicos, como una alta dependencia de los creadores individuales y la importancia de las redes y comunidades creativas.

Por otro lado, François Colbert (1998) propone un enfoque de gestión empresarial aplicado a las organizaciones culturales, que incluye aspectos financieros, estratégicos y de *marketing*. Él destaca la importancia de aplicar principios de gestión empresarial a las organizaciones culturales como la financiera, la estrategia de negocios, la gestión de recursos humanos, la de *marketing*, la planificación y la evaluación de proyectos. También hace hincapié en la necesidad de adaptar los modelos de gestión a las particularidades de la cultura y las artes, ya que estas organizaciones tienen características y objetivos diferentes a los de las empresas comerciales. Propone una "gestión cultural" que integre la dimensión artística y social con la dimensión empresarial para lograr una gestión efectiva y sostenible de las organizaciones culturales.

Por otro lado, Lugo (2018) aborda las particularidades del sector cultural en términos económicos y financieros, donde propone herramientas y estrategias para la gestión empresarial en este ámbito. Del cual destacan:

- Análisis financiero
- Planificación financiera
- Modelos de negocio
- *Marketing* cultural

Los autores mencionados comparten la idea de que las empresas culturales tienen particularidades que las diferencian de otras empresas, así como la necesidad de aplicar enfoques y herramientas de gestión específicas para su éxito económico y financiero. Además, todos ellos coinciden en la importancia de realizar una evaluación económico-financiera de los proyectos culturales, para asegurar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. También se enfocan en la importancia de una visión estratégica para la gestión de empresas culturales, incluyendo el desarrollo de planes y objetivos claros; la identificación y evaluación de riesgos y oportunidades; por último, la implementación de herramientas de *marketing* adecuadas. Estos autores destacan la importancia de una gestión eficiente de los recursos financieros, como el uso de instrumentos financieros adecuados y la implementación de prácticas de control y monitoreo de los costos. Sin embargo no establecen un registro específico que exponga el impacto cultural, social y de calidad de vida de los actores pues el sentido de estos se concentra específicamente en la mejora de la condición material de los agentes que intervienen, asumiendo por tanto que mejorando esta, mejora la calidad de vida en lo particular. Propósito que la presente investigación también busca.

En Latinoamérica, uno de los estados que más resonancia ha tenido es la “economía creativa” o “economía naranja”, pues representa una de las expresiones más sólidas para la economía que se basa en la cultura, las artísticas, la propiedad

intelectual y la generación de conocimiento. Parte de las diferencias y de las posiciones opuestas que puedan existir reconociendo también la dificultad de consensuar un acuerdo, “sobre todo, cuando en ellos se involucra la volatilidad del factor humano” (Buitrago, 2013, p. 33); registrando el sin fin de discusiones “con frecuencia emotivas” y deshebrando “montones de términos” adaptados al propósito que cada uno busca. En términos generales, se considera que la economía naranja es eficaz, ya que ha demostrado que la inversión en industrias creativas y culturales puede tener un impacto significativo en la economía. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las industrias creativas y culturales representan en promedio el 7 % del PIB de América Latina y el Caribe; además, pueden generar hasta el 10 % del empleo total.

A partir de todo lo anterior, lo importante es que, dentro de la multiplicidad de posiciones, los elementos centrales se suelen encontrar en una “zona común”, misma que se circunscribe en la convergencia de la UNESCO, la UNCTAD, la OMPI, la DCMS y la CEPAL¹. De esto, resultan tres ejes fundamentales:

1. Creatividad, artes y cultura como materia prima.
2. Relación con los derechos de propiedad intelectual, en particular el derecho de autor.

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (DCMS)

3. La función directa de una cadena de valor creativa.

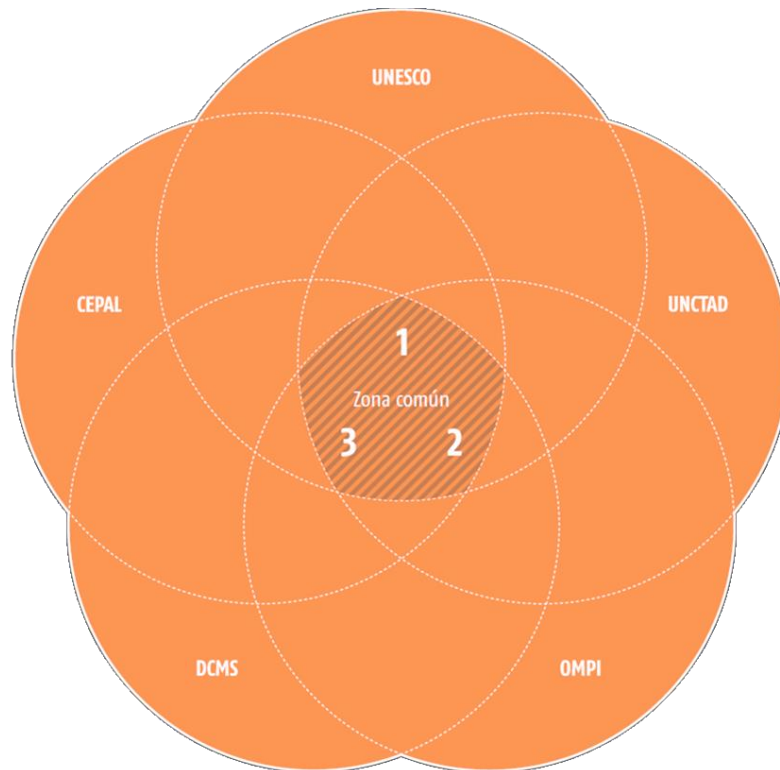


Figura 1. La economía naranja, una oportunidad infinita. página 36

Estos aspectos dentro de la economía naranja resultan entonces una infografía muy accesible y útil para establecer una posición clara de la cual partir para los usuarios de la herramienta, pero nada más allá de eso. Es importante tener en cuenta que esta no es una solución mágica para todos los problemas económicos y sociales. La implementación de esta economía requiere de políticas y estrategias adecuadas, de una inversión significativa en infraestructura, capacitación y tecnología. Además, puede ser vulnerable a los ciclos económicos y a la competencia global, por lo que se requiere una planificación cuidadosa para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Bruno Frey (2000) analiza las dimensiones del entorno artístico y ofrece un modelo de “elección racional en un marco institucional”. En este enmarca cuatro carencias importantes en los estudios sobre rendimientos financieros en el arte: los

datos, los costos de transacción, los impuestos y la comparación con activos financieros. El autor asegura:

Un inconveniente general de muchos estudios sobre rendimiento (especialmente los que aplican técnicas analíticas avanzadas) es el indebido énfasis que ponen en los cálculos mecánicos y su falta de atención al comportamiento subyacente de los distintos partícipes (...) Especialmente buscamos analizar los determinantes de los rendimientos psicológicos del arte, un aspecto que no ha recibido ninguna atención en la literatura. Esto resulta sorprendente ya que algunos estudios muestran que, en el caso de una inversión en arte, el rendimiento psicológico implícito es por lo menos tan grande como el financiero. (Frey, 2000, p. 162)

Existen también estudios que, con una intención primigenia, buscaron aplicar procedimientos de valor contingente para determinar el deseo de pagar por objetos. Hansen (1995) lo implementa en el estudio de la Real Ópera Danesa de Copenhague; por otro lado, Martin (1994), en el Museo de la Civilización en Quebec.

Además de lo anterior, el método de valor contingente:

es una de las técnicas -a menudo la única- que tenemos para estimar el valor de bienes (productos o servicios) para los que no existe mercado (...) se trata de simular un mercado mediante encuesta a los consumidores potenciales. Se les pregunta por la máxima cantidad de dinero que pagarían por el bien si tuvieran que compararlo, como hacen con los demás bienes. De ahí se deduce el valor que para el consumidor medio tiene el bien en cuestión. (Micaló, 1994, p. 4)

En general, en economías del llamado primer mundo, los instrumentos económicos aplicados para el arte y la cultura están mucho más normalizado y, por ende, establecido como una actividad económica productiva con todas sus implicaciones. En México, ya se había ofrecido un panorama general en cuanto al valor de la cultura y las acciones necesarias; aunque no solo eso, también se

entregan las bases para una comparación cualitativa y cuantitativa de los resultados de las políticas de estado de los últimos veinte años. Con esto, se deja claro, de manera contundente que: “los recursos destinados al fomento y cuidado de estos sectores de actividad no representan un gasto, sino una inversión productiva y necesaria para el futuro económico de México” (Piedras, 2004, p. 182).

Resulta entonces un reto que no se agota en la responsabilidad del estado y del necesario diseño y rediseño de las políticas públicas, mismas que faciliten el trabajo preponderantemente de la sociedad civil, con reglas claras y estables lejos de intereses partidistas o de particulares. Sin incluir la dimensión económica inherente a estas actividades, existe una negación tácita de su valor económico; además, se procura, en cualquier argumento posible, no identificarlo como lo que es: una industria que aporta a la economía del país de forma integral. En términos prácticos, es posible saber gracias al INEGI (2019) que las empresas culturales tienen una contribución directa e indirecta en la economía nacional. Por ello, en el desarrollo de esta investigación, se revisarán los datos de los últimos doce años que exhiben una tendencia en constante ascenso.

Aunado a lo anterior, el impacto de las empresas culturales en la dimensión humana intangible (las que contribuye en la construcción *per se* por dar la expresión cultural histórica y presente, tangible e intangible, espiritual, estética y social) sobrepasa el beneficio que puede representar a niveles económicos. Lo anterior es una responsabilidad que exige el más alto compromiso y manejo, pues nos exige renunciar al narcisismo de las pequeñas diferencias.

Muchas veces se presupone el alto valor cualitativo de la oferta cultural. “Se sabe” de la riqueza cultural y de la herencia y tradición histórica; pero existen elementos y herramientas que nos permiten alejarnos del supuesto para partir de una certeza científica como lo expresó Torres et al. (2018):

(...) Entre los principales hallazgos se encuentra que tanto los bienes como los servicios culturales son altamente eficientes de manera agregada, ya que

se obtiene un indicador cercano a 100 en términos porcentuales. (...) Así mismo, de manera, desagregada, el promedio de eficiencia es de 67 %, por lo que aún existe la posibilidad de mejorar en el uso de los factores productivos en 33 %. (p. 606)

Esta posibilidad de desarrollo se encuentra, sin lugar a duda, en la autonomía del sector, pues es una industria que no depende de ningún otro, o bien, si el mayor volumen de los productos de las empresas culturales se genera del acto creativo, solo falta mejorar y sostener una visión de empresa dirigida a la administración de esta riqueza. Con estas certezas, la presente investigación busca establecer un modelo de evaluación de negocio que fomente no solo la mejora y dignificación de todos los trabajadores y creadores del sector, sino también coadyuvar con esto a un sistema que posibilite un mayor crecimiento de las empresas culturales.

En 2018, el gobierno mexicano lanzó la Estrategia Nacional de Economía Creativa y Naranja con el objetivo de impulsar el desarrollo de las industrias creativas y culturales en el país. Esta estrategia se enfoca en cinco áreas principales: formación y capacitación, fomento a la innovación, promoción y difusión, desarrollo de mercados y financiamiento, y fortalecimiento institucional. Además, en México, se ha creado diversas iniciativas y programas para apoyar el desarrollo de la economía naranja, como el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) y el Programa Nacional de Cultura y Artes (PROCARTES). Sin embargo, aún hay muchos desafíos que enfrentar para consolidar este tipo de economía en México, como la falta de infraestructura, de financiamiento, de políticas públicas adecuadas y el bajo acceso a la tecnología y la capacitación.

Si bien lo anterior es una breve aproximación al entorno externo, es decir las condiciones materiales a las que se enfrentan las empresas culturales y en donde estas enfrentan su propia subsistencia, es imprescindible referirnos también al entorno interno y sus características; esto se entiende como la forma en la que se gestan estas empresas, la estructura con la que cuentan, el propósito y sobre todo las condiciones materiales individuales que afrontan los participantes. Como se verá

más adelante, si las necesidades básicas no están cubiertas por la actividad laboral principal, muchas veces se requiere de incrementar la cantidad de empleos y horas dejando de lado el propósito inicial de la empresa cultural.

Esto nos invita, entre otras cosas, a analizar las bases metodológicas para determinar los costos y presupuestos de la oferta cultural, toda vez que sea la base para aspirar a un modelo de evaluación de negocio saludable que facilite el desarrollo más allá del punto de equilibrio. De León (2015) presenta una aproximación desde las artes escénicas, sobre cómo abordar el tema de presupuesto de ingresos, diagnóstico de gastos. Dichas ideas son recuperadas por Valentín y Navarro (1998), que junto con las propuestas de Sánchez Nogueira y Chaves Zaldumbide (2014), Bonet y Schargorodsky (2016) y Schraier (2006) ofrecen desarrollar una propuesta desde una posibilidad diferente para generar una metodología menos azarosa e incierta; a su vez, abren la posibilidad de una estandarización para facilitar, no solo la determinación de un presupuesto, sino la operación misma de un portafolio de proyectos. Para De León (2015), como para muchos autores, la procuración de fondos y financiamiento es previo a la consolidación de un presupuesto. Al parecer, es una práctica común elaborar primero un presupuesto de ingresos y fuentes y posteriormente elaborar el presupuesto de egresos:

Estimar los ingresos es más difícil y subjetivo de lo que es cotizar los diferentes elementos que integran un presupuesto de gastos, [...] por ende, sólo podemos hacer estimaciones y conjeturas relativas y subjetivas [...] en un espíritu optimista de lograr los objetivos que se han visualizado. (León, 2015, p. 98)

En el mismo orden de ideas, establece para el diagnóstico, cuatro grandes tipos de gastos:

1. Contratación de personas o servicios
2. Alquileres diversos

3. Compras

4. Realizaciones

A continuación, se presenta en la siguiente tabla los rubros en los que se organizan las partidas presupuestales o gastos de producción presentadas en forma de matriz:

PARTIDAS PRESUPUESTALES / GASTOS DE PRDUCIÓN								
	Personas (honorarios)	Operación	Gestión y Producción	Investigación	Promoción	Escenografía y Utilería	Vestuario	Iluminación
Conceptos	Directores	Papelería y fotocopias	Derechos de autor	Libros, revistas, documentos	Publicad pagada	Planos	Mercería	equipos
	Diseñadores creativos	Informática	Permisos	traducción	carpetas	Materiales	Materiales	Materiales
	Artistas interpretes y ejecutantes	Mensajería	Licencias	Fotografía	folletos	Herramienta	Herramienta	Efectos
	Administrativos	Teléfono	Impuestos	video	carteles	consumibles	Accesorios	Lamparas y focos
	Gestores	Luz, Agua, gas	Salón de ensayos	música	carpetas de prensa	Efectos especiales	Zapatos	Filtros y globos
	Técnicos	Trasados y fletes	Teatro	partituras	conferencia de prensa	construcción	Tocados y peluquería	Herramienta
	Asistentes y apoyos	Gasolina	boleos	diseños	programa de mano	Pintura	Lavandería	
	Eventuales	Consumibles	Seguros y fianzas	Maqueta	impresos	Mantenimiento	Tintorería	Sonido
	Asesorías	Perecederos	Estibadores	Muestrarios	distribución	Pirotecnia	Maquillaje	Equipos
	Mano de obra	Reparaciones	propinas	proveedores	Souvenirs	maquinaria	Maquinaria	Estudio de grabaciones
	Horas extra	Mantenimiento	Camisetas staff		Web, Blog	taller	Taller	Edición y master
	Diseñador de imagen	limpieza	Plan de contingencia		Mantenimiento		Pelucas	Efectos
	Relaciones ubicas	Cátering	Imprevistos		Merchandising		Postizos	Instrumentos backline
	Community Manager	Gastos de representación	bodega		estudio de mercado			Afinacion de piano
	Web Master	Botiquín						Materiales

Tabla 1. Partidas presupuestales / Gastos de producción. Elaboración propia con información de Marisa de León. (2015).

Si bien esta matriz nos ayuda a entender el panorama general del ciclo de realización de un proyecto, poco nos dice de cómo formular, ordenar, desarrollar o determinar el costo de cada concepto y en función de qué se genera esta formulación. Para fines de la presente investigación, el poder establecer un modelo de evaluación de negocio tiene como principio entender la naturaleza de los costos

y presupuestos que intervienen; lo anterior, para determinar si puede generar beneficios económicos que permitan a la propuesta ser sostenible

Sánchez Nogueira y Chaves Zaldumbide (2014) establecen las categorías mínimas que un proyecto cultural debería tener. Sugieren para el punto de recursos y presupuesto lo siguiente:

Implica la identificación y el cálculo de los recursos necesarios para la ejecución de cada actividad y para la generación de los productos que de éstas se derivan. Los recursos son de tres tipos: i). Humanos: que se expresan en la unidad de tiempo/persona. li). Materiales: que se representan en unidades de material. lii) Económicos: que se expresan en unidades monetarias. (Sánchez Nogueira & Chaves Zaldumbide, 2014, pp. 74-75)

Recurso	Unidad	Costo unitario	Costo del recurso
Actividad 1			
R1			
R2			
R3			
R4			
Actividad 2			
R5			
R6			
R7			
Actividad 3			
R8			
R9			
R10			

Tabla 2. Instrumento no 7. Diseño del presupuesto del proyecto cultural. Elaboración propia con información de Sánchez Nogueira & Chaves Zaldumbide (2014).

Aquí la propuesta resulta un poco más ambigua, pues no determina tampoco cómo definir un costo que responda a la naturaleza de la propuesta. Incluso se corre el riesgo de ignorar por completo el costo total de un proyecto al dejar la evaluación del resultado de este a indicadores menos objetivos.

Finalmente, Gustavo Schraier (2006), quien recupera algunos conceptos de De León (2015), establece cuatro apartados: costos del proyecto, ingresos potenciales, plan de gastos y sistemas de control (p. 130). Con la acotación de que esto es solo un ejemplo de referencia y no todos los proyectos deben realizarse del mismo modo, establece dos categorías de organización: los costos de producción y los costos de explotación.

Existen muchos más casos y usos para desarrollar el tema. Los aquí citados permiten observar las diferencias sustanciales que hay entre ellos para abordar un mismo tema: los costos y presupuestos, la procuración de fondos y la ausencia de un procedimiento estándar que permita homologar y sistematizar la realización de estas actividades. Al tratar de aplicar sus aportaciones de estas fuentes, se aprecia que cada proyecto corresponde a una naturaleza genérica y específica; además, que cada categoría superpone funciones y operaciones de otras áreas que resulta en la imposibilidad de homologar nada.

La articulación se vuelve caótica pues, así como cada uno de estos autores desde su valiosa experiencia, entrega una aproximación. Ninguna de ellas está vinculada con la estructura metodológica que pudiera tener cualquier dependencia gubernamental u organismos internacionales como la UNESCO. Debido a esto, uno de los principales capítulos de la presente investigación expone las bases metodológicas para la estandarización de procesos para la obtención y análisis de costos, así como la estructuración de presupuestos.

La especialización por áreas de actividades y servicios que involucran los procesos culturales y artísticos trae consigo también una mejora en los proveedores y servicios que rodean el sector: escenógrafos, iluminación, diseño de vestuario, espacios y servicios relacionados con la producción cultural, por mencionar algunos. De esta manera, se adquiere más y mejor claridad en alcances y especificaciones de cada una de estas áreas. Derivado de lo anterior, cabe la posibilidad también de abrir el diálogo para mejorar las condiciones legales y tributarias que la

incertidumbre interna provoca; con esto, se genera una desventaja competitiva en el sector. Un ejemplo se puede evidenciar en los tabuladores para obtención de licencias y permisos establecidos en las diferentes instancias de gobierno, mismos que están diferenciados en función de asistencia, taquillas, etc., y que van en detrimento del fomento de las actividades culturales.

Para concluir, es importante destacar que el que un modelo de evaluación de negocio funcione no necesariamente significa que se realice para el desarrollo humano o para los ciudadanos. Esa es la diferencia entre colocar el mercado o las personas en el centro y estas últimas son precisamente el reto.

Por todo lo anterior, la presente tesis tiene como objetivos general y específico los siguientes:

1.6 Objetivo general

Diseñar e implementar una metodología de análisis y evaluación financiera de proyectos, práctica, aplicable desde un modelo de evaluación de negocio que provea herramientas de análisis para la rentabilidad de la actividad profesional sin depender de recursos públicos.

1.7 Objetivos específicos

1. Desarrollar el modelo de evaluación de negocio para evaluar financieramente su operación.
2. Implementar el modelo de evaluación de negocio en la empresa cultural.
3. Aplicar las herramientas de evaluación financiera TREMA, TIR, VAN, B/C e identificar los beneficios obtenidos a partir de la implementación del modelo de evaluación de negocio.
4. Determinar la zona de la ciudad que presente alta susceptibilidad de éxito en función de los indicadores buscados.

En relación con los objetivos anteriores, se plantean las siguientes hipótesis:

1.8 Hipótesis general

La implementación de un modelo de negocio aplicando la metodología de la formulación y evaluación financiera de proyectos provoca una mayor rentabilidad en el plan de negocios para una organización cultural, lo que trae consigo una mejora de la estructura económico-administrativa de los proyectos.

1.9 Hipótesis nula

La implementación de un modelo de negocio aplicando la metodología de la formulación y evaluación de proyectos no provoca una mayor rentabilidad en el plan de negocios para una organización cultural, por lo que no existe una mejora de la estructura económico-administrativa de los proyectos.

1.10 Hipótesis específicas

1. Existe una correlación positiva significativa entre los resultados obtenidos a través del uso de la metodología de evaluación financiera y el desempeño de la operación de la empresa.

2. La implementación del modelo de evaluación de negocio en la empresa cultural mejorará la toma de decisiones financieras y contribuirá a su rentabilidad y crecimiento sostenible.

3. La aplicación de las herramientas de evaluación financiera TREMA, TIR, VAN y B/C en la evaluación del modelo de negocio identificará beneficios financieros sustanciales y justificará la inversión realizada en la implementación del modelo.

1.11 Marco Teórico

Puede parecer complicado, en primera instancia, pensar que los atributos inherentes a la cultura puedan plantearse en términos de negocio. Sin embargo, no está excluida, así como ser susceptible a la globalidad que hoy impacta en todo nuestro entorno sin que necesariamente estemos de acuerdo en ello. Adoptar una visión de negocio puede ayudar de diversas formas manteniendo una congruencia sobre el propósito desde el principio y tener cierto grado de control sobre los eventos (sin estar a merced de ellos): “La globalización no sólo evidencia gran influencia en

el ámbito económico, sino que también ha implicado grandes modificaciones en materia política, social, cultural y tecnológica” (Ramírez, 2020, p. 5).

Superado este primer obstáculo ideológico, uno de los retos más importantes es solucionar el acceso a los recursos económicos, en donde la mayor limitante es este tipo de proyectos. Esto impide pensar en el desarrollo y construcción de proyectos de mediano y largo plazo que permitan libertad financiera, desarrollo profesional y, por supuesto, el impacto positivo en la comunidad a intervenir al respecto. Lo anterior es expresado por Martín (2011):

Dos fuentes principales de capital son en principio posibles: comerciales y filantrópicas (...) Las subvenciones siguen siendo la mejor manera de financiar las semillas de una empresa social, pero más tarde tienden a ser insuficientes para aportar el capital necesario cuando la empresa escala. (p. 29)

Ahora bien, ¿cómo evitar la dependencia de estas fuentes financieras? Con una reinterpretación de las condiciones de la oferta y la demanda, que durante mucho tiempo han estado determinados por diferentes factores: moda, popularidad, costumbrismo, ideología, Anderson (2007) menciona:

Muchas de nuestras suposiciones acerca del gusto popular se basan en una correspondencia inadecuada entre la oferta y la demanda; en una respuesta del mercado a una distribución ineficiente. (...) La necesidad más imperiosa del comercio minorista tradicional es encontrar audiencias locales. (p. 29)

Las herramientas de evaluación financiera de proyectos pueden ser útiles en la promoción de la inclusión cultural y la reducción de la desigualdad en México. Al aplicar estas herramientas en proyectos culturales, se pueden medir y analizar los resultados financieros y sociales del proyecto. Esto puede ayudar a identificar los proyectos que tienen un mayor potencial de generar beneficios sociales y culturales y a enfocar los recursos financieros en proyectos que tienen un impacto positivo en la comunidad.

Además, las herramientas de evaluación financiera de proyectos pueden ayudar a garantizar que los proyectos culturales sean sostenibles en el largo plazo. Esto es importante para garantizar que las iniciativas culturales tengan un impacto duradero en la comunidad y no sean una inversión a corto plazo que no logre sostenerse. También puede ayudar a identificar los proyectos que necesitan ajustes y mejoras para ser más efectivos. Así entonces, la evaluación financiera de proyectos puede ser útil en la promoción de la inclusión cultural y la reducción de la desigualdad en México al ayudar a identificar y financiar proyectos culturales con un mayor potencial de generar beneficios sociales y culturales sostenibles a largo plazo. Para Baz (2021), algunas de estas herramientas incluyen: análisis costo-beneficio, análisis de rentabilidad, evaluación de impacto social y análisis de riesgos, por mencionar algunas.

Esta metodología de evaluación financiera que se utiliza en distintos rubros y áreas productivas puede ser utilizada para identificar y financiar proyectos culturales con un mayor potencial de generar beneficios sociales y culturales sostenibles a largo plazo en México. Un concepto clave para tal efecto es el margen de ganancia que consiste en “la diferencia ente los ingresos y los gastos expresado en porcentajes... cuanto más alto sea el precio y menor el coste, mayor será el margen de ganancia” (Kaufman, 2011, p. 203). El principio es sencillo: obtener más dinero del que se gasta o invierte en un tiempo determinado.

1.12 Marco conceptual

La administración como disciplina se originó en el siglo XIX durante la Revolución Industrial en Europa y Estados Unidos, pero como práctica se remonta a la antigüedad. Hay evidencia de que las sociedades antiguas, como los sumerios, egipcios, romanos y chinos, practicaban la administración para organizar sus economías y gobiernos. Sin embargo, en sector cultural está normalizado no sólo la precariedad de la gran mayoría de involucrados y ejercicios públicos o independientes, sino se romantiza con frases como “por amor al arte” o “vivir del aplauso”. Las características de la cultura trascienden cualquier sistema económico

y, más bien, tienen una importancia fundamental en el valor que pueden agregar o incluso determinar el curso y quehacer no solo económico, sino social y político. ¿Son los productos culturales susceptibles a un modelo de evaluación de negocio como el de cualquier empresa de productos o servicios? En principio, la mercantilización de los productos culturales ya es un hecho, sin embargo, en términos financieros saber si es rentable es una de las incógnitas más importantes a tratar en el presente trabajo, pues incluso en modelos de negocio no culturales, el desarrollo toma tiempo y demanda; implica mucho trabajo, principalmente metodológico y de procesos administrativos y legales, además de fortaleza y sustentabilidad financiera.

El arte y el negocio han estado relacionados desde la antigüedad, cuando los artistas creaban obras para la nobleza o para los templos religiosos. Sin embargo, uno de los primeros antecedentes de la relación entre el arte y el negocio se puede encontrar en el Renacimiento italiano, en el siglo XV. Durante este periodo, los artistas comenzaron a ser vistos como individuos talentosos y creativos, en lugar de artesanos. Los mecenas ricos, incluyendo a la Iglesia y la nobleza, comenzaron a encargarse de obras de arte a los artistas y, a menudo, se les pagaba muy bien por su trabajo. Los artistas también comenzaron a vender sus obras a un público más amplio y no solo a sus mecenas. Esto llevó a la creación de galerías y exposiciones, donde los artistas podían mostrar su trabajo al público y venderlo directamente a los compradores. (O'Malley, 2005)

Con el tiempo, el negocio del arte se ha desarrollado en una industria global que abarca desde las galerías de arte locales hasta las casas de subastas internacionales. La relación entre el arte y el negocio sigue siendo fuerte hoy día, con artistas y coleccionistas que trabajan en estrecha colaboración con galerías y casas de subastas para promocionar y vender obras de arte. La importancia de la relación del arte renacentista con lo social es destacable pues este período se caracterizó por una gran efervescencia cultural, política y social. La producción artística del Renacimiento estuvo íntimamente ligada a la sociedad y a los ideales

de la época. En términos sociales, O'Malley (2005) menciona que el Renacimiento fue un período de cambio, donde las ideas de humanismo y la importancia del individuo se convirtieron en temas importantes en la cultura y la sociedad. La Iglesia católica fue uno de los principales mecenas del arte renacentista al encargar obras que reflejaban temas religiosos y la exaltación de la figura del papa y los santos. Además, los artistas del Renacimiento a menudo se involucraban en la política y la sociedad de su tiempo, creando obras que representaban a líderes políticos y personajes importantes de la época y estableciendo así las bases del arte como negocio.

Un modelo de evaluación de negocio tiene muchas características, dentro de las principales, se encuentra la rentabilidad que provee de una posición financiera cómoda para la operación; una identidad que se trabaja desde el interior de la organización; una clara estrategia y un entendimiento del mercado y sus productos que nos permitan un alto desempeño y, por supuesto, un impacto social similar. Sin embargo, estas mismas características son los principales retos por enfrentar en un proyecto de esta índole, toda vez que la cultura y sus productos no son considerados como una prioridad para el estado, las instituciones privadas e, incluso, para los diferentes grupos sociales. Por ello, se condena financieramente al fracaso cualquier intento de lo contrario. Basta con revisar el Plan Nacional de Desarrollo y la dislocación práctica con los planes estatales y municipales de los últimos treinta años y sus resultados en términos cualitativos y cuantitativos.

Existen herramientas que permiten subsanar la dislocación aparente entre las áreas humanistas y administrativas; el desempeño financiero indudablemente es uno de los principales factores para hacerlo, pero también es uno de los más difíciles de lograr. En esta labor, se cuenta con sistemas asequibles para la gran mayoría y que ayudan al establecimiento de un control medio de utilidades, liquidez o talento humano y administración básica de gastos. Pero son los indicadores cualitativos los que representan el mayor reto en proyectos de intervención como el presente, pues son más dinámicos y suelen ser absolutos en cuanto a la medición

del desempeño ya que no es posible medirlo de forma aislada; por ejemplo, a través de utilidades en un medio económico cambiante y de competencia inclemente (Sallenave, 1990) o, en otros casos, a través de presupuesto de gasto público ejercido o de personas atendidas. Estos indicadores, además de otros como el incumplimiento de los tiempos programados, el sobre costo de algunas partidas por gastos no considerados o errores humanos, por mencionar algunos, suelen menoscabar el resultado cuantitativo. Como menciona Salleneve (1990): “La utilidad es una mentira cuando está acompañada de una pérdida de la capacidad de competencia ... por la mengua de la participación en el mercado, (...) de la tasa de innovación o (...) de la flexibilidad financiera...” (p. 75). Sin embargo, no solo no son suficientes, sino que generan un sesgo cognitivo y discursivo de un éxito inexistente.

Por otra parte, un modelo de evaluación de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor:

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes son elementos cada vez más importantes en un modelo de evaluación de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo...es el nombre de marca (...) la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. (Osterwalder, 2011, p. 35)

Si bien han cambiado algunas formas, es posible sostener que las expresiones inherentes al hombre permanecen y que, actualmente, existe una dislocación entre la producción cultural, la oferta y la demanda de los productos culturales, los foros disponibles y la necesidad social. Por lo tanto, se vuelve indispensable que estos foros respondan a la expresión real, específica y cambiante de la comunidad.

Para sustentar el concepto de negocio y gestión, se considerarán en el capítulo correspondiente, los lineamientos que tanto Rosello (2007) y Niremberg et al. (2005) proponen. Por el momento y manera general podríamos destacar que un buen proyecto cultural es aquel que se gestiona con orden, proceso, resultados (seguimiento y evaluación). El funcionamiento de una empresa cultural se debe implementar bajo un modelo como el de cualquier empresa para que haya una óptima gestión y los resultados sean sostenibles. Es importante que ese modelo tenga una administración adaptada a la situación social de los coterráneos, sin modificar el proyecto; esto es, considerar los costos a los que tienen acceso los habitantes del lugar, los horarios de la oferta cultural a los que pueden asistir.

Ahora bien, la motivación principal está implícita en el título de la presente investigación: aportar un modelo de evaluación de negocio y dirigirlo a empresas culturales. Los términos claves son negocio y cultura, términos que contienen un extenso historial de análisis teórico, técnico, social y antropológico; además de interminables discusiones y definiciones al respecto. No es propósito entonces del presente estudio confirmar una u otra en sus distintas dimensiones y entrar una discusión semántica o ideológica que nos aleje del objeto de estudio. Existen manuales para el diseño y establecimiento de una empresa con todos los pasos a seguir, así como diversas metodologías disponibles.

Para definir lo que es cultura existen aún más. En este sentido dichos términos serán utilizados con la distancia suficiente para que cada participante de uno u otro sector lo adapte a su propia realidad en la búsqueda de mantener la homogeneidad del modelo en función de sus atributos meramente prácticos. Existe un vasto acervo de definiciones de lo que es cultura, desde una visión antropológica, social, económica hasta las institucionales e ideológicas. La UNESCO contribuye con una declaración sobre lo que es cultura: "(...) puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social." (UNESCO, 2017)

Con esto, se puede determinar que las creencias y prácticas de determinado grupo social estructuran y organizan este sistema que dota de sentido y significado en determinado tiempo histórico contingente de forma individual y colectiva. La cosmovisión de cada comunidad o individuo, además, ha sido referenciada ya como “el cuarto pilar de desarrollo” reconociendo:

Que el objetivo fundamental de la gobernanza es la construcción de una sociedad sana, segura, tolerante y creativa, lo que implica que los gobiernos locales deben fomentar un modelo de desarrollo que contemple la satisfacción de “las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, así como garantizar el acceso universal a la cultura y a sus manifestaciones, y la defensa y mejora de los derechos de los ciudadanos a la libertad de expresión y el acceso a la información y a los recursos. (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010, p. 6).

Sin embargo, el entorno para que esto se haga de forma concreta y sostenible no existe en la gran mayoría de los casos. Las condiciones estructurales no favorecen este desarrollo y la narrativa se limita a los mismos conceptos sociológicos, antropológicos y políticos sin que exista una estructura mínima de “cómo” lograr las expectativas planteadas. Ahora bien, la motivación principal está implícita en el título de la presente investigación: aportar un modelo de evaluación financiera de negocio y dirigirlo a empresas culturales. Las industrias culturales representan el cúmulo de experiencias que generan un movimiento expansivo del ser humano en un territorio específico. Una evolución cíclica donde se congregan experiencias, conocimiento, creatividad. Trasciende instituciones y se gesta en y para los valores en la posibilidad de una permanente construcción de conocimiento y la transformación del contexto vital, desde una dimensión ética, simbólica y económica. Es indudable que para la gran mayoría de las personas en el país no lo es. Incluso parecería que los conceptos son mutuamente excluyentes y en ese

supuesto todos perdemos. Es necesario una labor exhaustiva para modificar el horizonte próximo ante la precariedad sostenida.

CAPÍTULO II. APROXIMACIONES A LA INDUSTRIA CULTURAL

2.1 Diferentes concepciones de la industria cultural

2.1.1 Industria cultural y la Escuela de Frankfurt

En la Escuela de Frankfurt, fundada en Alemania en 1920, surgen pensadores y teóricos sociales donde mucho del trabajo que realizaron se centró en la crítica cultural y social, así como análisis de la relación entre la cultura y la sociedad. Entre sus miembros más destacados, se encuentran Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse y Jürgen Habermas. Uno de los temas centrales fue la crítica del capitalismo y la cultura de masas; se argumentaba que esta última (el cine, la radio y la televisión) estaba diseñada para controlar y manipular, aspecto importante del capitalismo; en otras palabras, que la cultura podía utilizarse como una forma de control social. Por ejemplo, expusieron que el arte renacentista estaba estrechamente relacionado con las élites y el poder político y religioso; esto es, una expresión de los intereses de las clases dominantes, en lugar de una forma verdaderamente libre y autónoma.

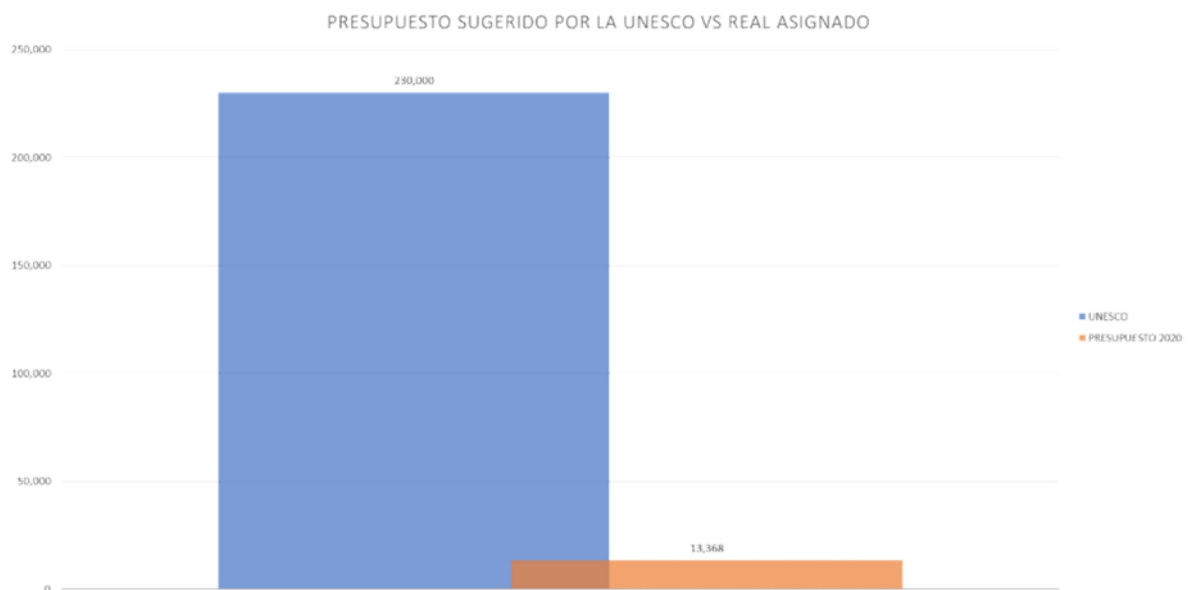
2.1.2 Industria cultural en México

En términos de Ishtar Cardona (2022), podemos identificar tres atributos inherentes a la cultura: un bien social; memoria histórica, identidad, diferencia y pertenencia por lo que es ejercida como un derecho; por último, susceptible a la comercialización de sus manifestaciones y productos haciéndola una actividad económica o trabajo.

Para el caso nacional, Piedras Feria (2004) ya había ofrecido un panorama general en cuanto al valor de la cultura y las acciones necesarias; además, entregó las bases para una comparación cualitativa y cuantitativa de los resultados de las políticas de estado de los últimos veinte años. Con esto, dejó claro de manera contundente que: “los recursos destinados al fomento y cuidado de estos sectores

de actividad no representan un gasto, sino una inversión productiva y necesaria para el futuro económico de México” (p. 182).

Ya entonces existía la urgencia de replantear el panorama del sector cultural, la visión y el entorno de las políticas públicas además de establecer que no es sinónimo de educación. En cuanto a producción cultural, México está en los primeros cinco países del mundo y, en relación con lo educativo, estamos entre los países más rezagados. Cabe resaltar de manera importante, que Piedras Fera (2004) establece la necesidad de la creación de una Secretaría de Cultura que, como mínimo, designe 1 % del presupuesto del producto interno bruto del país; esto significaría cerca de 230,000 MDP (2019) designados para cultura *versus* el proyecto de presupuesto para el ejercicio fiscal 2020 a la Secretaría de Cultura que



fue de 13,368 MDP, es decir el 5.8 % del monto sugerido. La brecha es abismal y engañosa.

Figura 2. Comparativa del presupuesto sugerido por la UNESCO para aplicar a cultura versus el real aplicado. Elaboración propia.

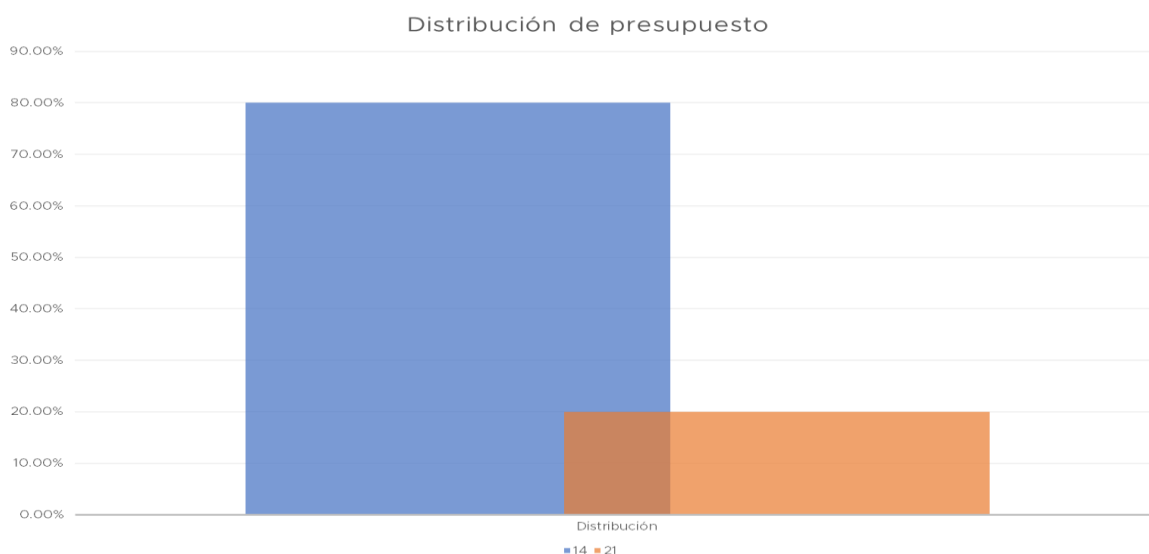


Figura 3. Distribución del 20% del presupuesto nacional. El 80 % del recurso se concentra en sólo catorce de ellas, entre las que destacan la producción de artesanías, los servicios de medios de comunicación y la televisión. Elaboración propia.

Si existe el marco jurídico para ejercer cualquier actividad productiva, ¿a qué se debe la precariedad en la industria cultural si puede llegar a representar hasta un 7.3 % del PIB del país? (Piedras Fría, 2004, p. 91). Estamos atrapados en un discurso con una visión antropológica y ahora, a últimas fechas, atravesado con uno de alta carga ideológica de inclusión que nos impide profundizar en muchos conceptos. La capacidad de diálogo está perdida y la agenda, que debería estar llena de discusiones políticas o de judicialización de procesos que han atentado contra los intereses comunes de la sociedad, no existe. Dicho lo anterior, es necesario abordar la cultura desde un lugar diferente, en este caso, tomar lo bueno de una ideología empresarial que permita acceder a soluciones y beneficios diferentes y suministre los medios para lograr una reforma política.

La inalcanzable y ansiada modernidad nos ubica en un discurso que es desbordado por su circunstancia. Al parecer es justificable cualquier cantidad de errores u omisiones, pues los instrumentos jurídicos son aparentemente nuevos. El INAH, INBAL y la reciente creación de la Secretaría de Cultura justifica que no puede existir la norma jurídica que instrumente la designación y aplicación eficiente del presupuesto que le corresponde al sector, conformándose con el aparente

reconocimiento del valor histórico y social de las expresiones culturales, sin poder hacer más.

Resulta entonces un reto que no se agota en la responsabilidad del estado y del necesario diseño y rediseño de las políticas públicas que faciliten el trabajo preponderantemente de la sociedad civil, con reglas claras y estables lejos de intereses partidistas o de particulares. De acuerdo con el Sistema de Cuentas Nacionales de México de la Cultura de México del INEGI, son treinta y cinco las actividades principales donde se desarrolla la economía. El 80 % del recurso se concentra en sólo catorce de ellas, entre las que destacan la producción de artesanías, los servicios de medios de comunicación y la televisión. En las veintiunas restantes, se concentra solo el 20 % de los recursos; de estas, el 80 % de los recursos se agrupa en una actividad: la producción cultural de los hogares con aproximadamente 212 MDP anuales.

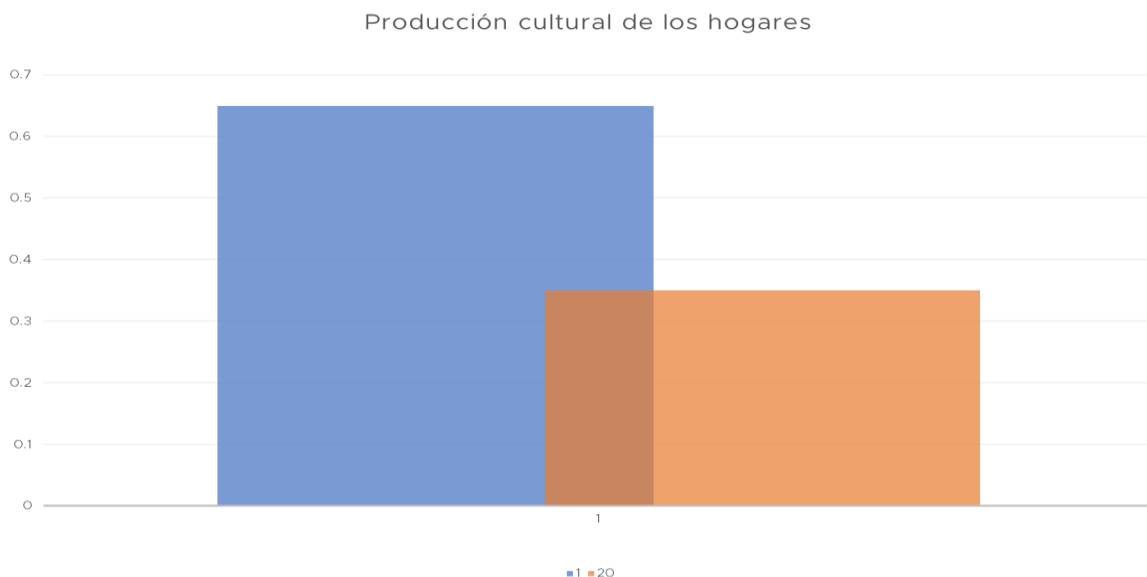


Figura 4. Elaboración propia. Concentración de los ingresos en la producción cultural de los hogares. Elaboración propia.

Actualmente, existe una desarticulación entre lo que se dice y se tiene para operar. La importancia y el valor de la cultura y los productos culturales se diluyen en diferentes ramas, sectores y subsectores que pulverizan el esfuerzo de consolidar las industrias culturales como el eje de desarrollo social y económico que supone.

Las industrias culturales constituyen una de las actividades más completas para el desarrollo de un país, partiendo desde el evidente valor económico y social para sus individuos. Resulta fundamental un cambio de paradigma y dejar de pensar que la cultura es preponderantemente un ocio y entretenimiento, puesto que la derrama económica indica lo contrario, ya que se calcula en 230 mil MDP por año (INEGI, 2019).

Partiendo de lo anterior, uno de los objetivos de la presente investigación es analizar y establecer estrictamente un modelo de evaluación de negocio que permita operar y potencializar el valor económico de las empresas culturales. Esto se sustenta en un riguroso análisis de las empresas culturales vistas desde el negocio, para que su concepción se aleje de su calificativo como ocio y entretenimiento, del pasatiempo o del amor al arte, pues tradicionalmente se conceptualizan no como trabajo sino en oposición al mismo. Por ejemplo, uno de los comentarios sobresalientes al respecto es el de Gómez (2016) quien conceptualiza:

(...) ocio como una dimensión de la cultura caracterizada por la vivencia lúdica de manifestaciones culturales en el tiempo y espacio social. Así, el ocio se constituye en la articulación de tres elementos fundamentales: la ludicidad, las manifestaciones culturales y el tiempo/espacio social. Juntos, estos elementos configuran las condiciones materiales y simbólicas, subjetivas y objetivas que pueden –o no– hacer del ocio un potente aliado en el proceso de transformación de nuestras sociedades, volviéndolas más humanas e inclusivas. (Gomes, 2010 en Rodrigo Elizalde, 2019, p. 10)

Sin incluir la dimensión económica inherente a estas actividades, existe una negación tácita de su valor económico, que procura por cualquier argumento posible no identificarla como una industria que aporta a la economía del país de forma integral (tal y como lo viene haciendo). Muchos son los estudios y las fuentes que pueden dar una aproximación al impacto económico de las empresas culturales y su aportación a nivel macroeconómico, de finanzas públicas, sociocultural y de

desarrollo humano, mismas que ayudarán a concretar una metodología que fortalece el rol de las empresas culturales dentro de la economía de la sociedad. En términos prácticos es posible saber, gracias al INEGI, que las empresas culturales tienen una contribución directa e indirecta en la economía nacional. Basta con revisar los datos de los últimos doce años que presentan una tendencia en constante ascenso. (figura 5):

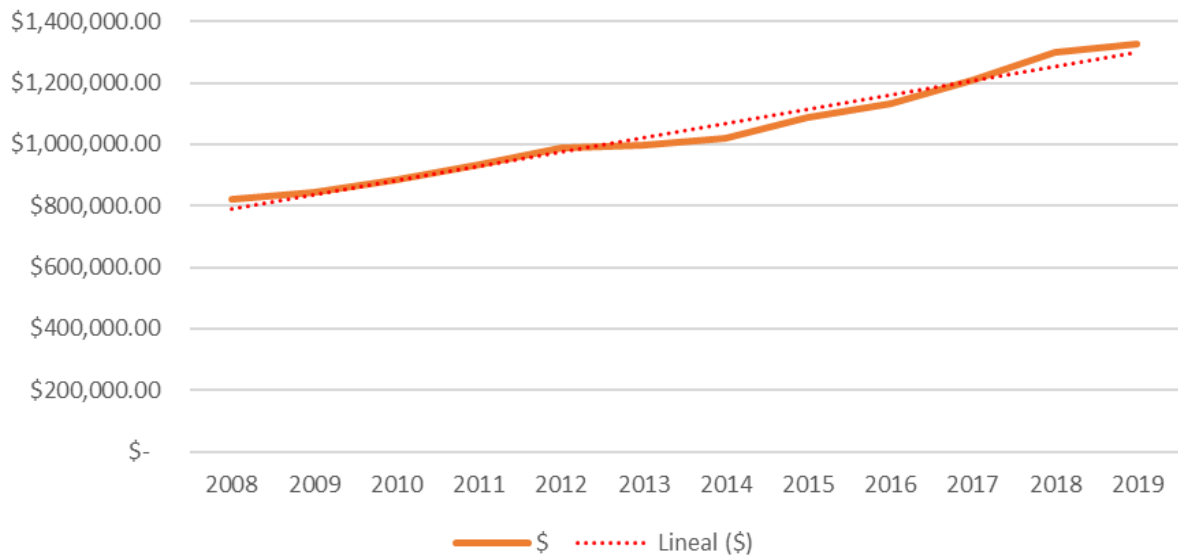


Figura 5. Elaboración propia. INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite de la Cultura de México, 2008-2019. Año Base 2013. 2019 oferta y utilización de bienes y servicios culturales.

Hoy podemos hablar de algunas certezas, como el indiscutible valor y generador de riqueza económica que representan las empresas culturales para el PIB del país:

En general, los estudios reseñados han llegado a una conclusión común: que los sectores IPDA tienen una contribución importante al conjunto de la actividad económica nacional, medida por el Producto Interno Bruto, que oscila entre 3 y 8%, superando a la mayoría de los sectores de actividad económica tradicionales, como la agricultura y algunas industrias y servicios. (Piedras, 2004, p. 5)

Se derribarían algunos mitos en torno a la dimensión a largo plazo del rendimiento económico que es posible obtener en algunas áreas de la industria cultural, si se considera lo que Piedras (2004) llamó “el efecto de la contribución estimada de la comunicación pública”. Esta se refiere a “la participación de la comunicación pública por el número de años de vigencia de los derechos de autor por comunicación pública coeficiente de ajuste lineal de valor generado en el periodo de vida útil” (p. 174). Cabe aclarar que las metodologías usadas para determinar esos porcentajes de contribución no son las mismas, por lo que los porcentajes no son comparables de forma directa.

Muchas veces suponemos el alto valor cualitativo de la oferta cultural. “Sabemos” de la riqueza cultural y de la herencia y tradición histórica; pero existen elementos y herramientas que nos permiten alejarnos del supuesto para partir de una certeza científica. Finalmente, para redondear el panorama en un sector local, la relación entre la densidad poblacional y la oferta cultural y de lectura sugerida *versus* la real deja claro el abandono y los años de rezago en el área cultural, que busca desesperadamente ser reconocida como actividad económica, sin contar con una estructura mínima que la sustente. De una lista de 108 naciones de la UNESCO sobre el índice de lectura, México ocupa el penúltimo lugar.

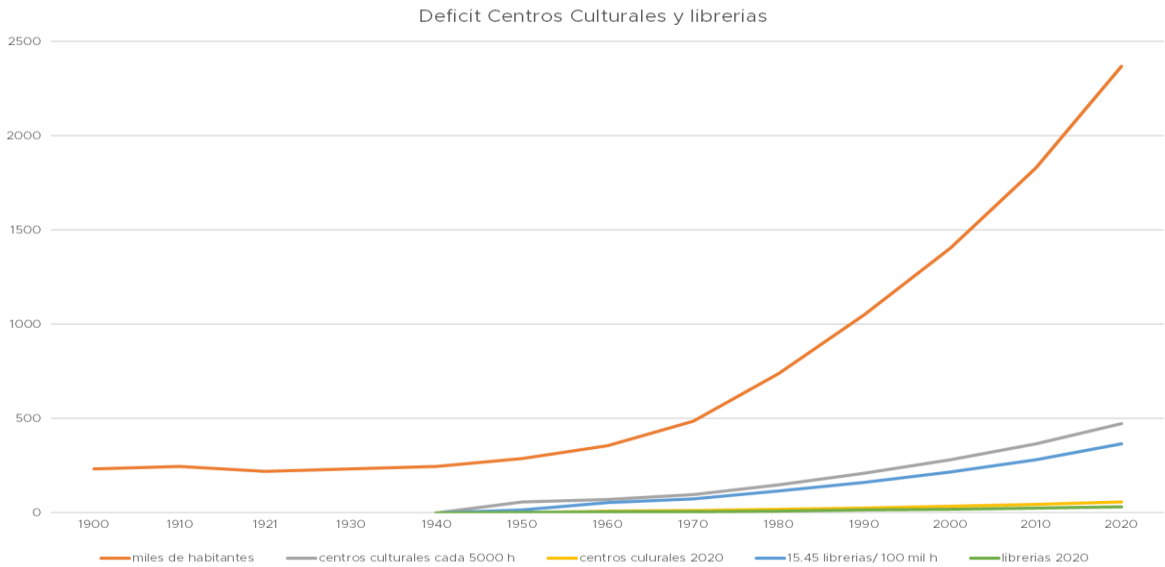


Figura 6. Elaboración propia. relación entre la densidad poblacional y la oferta cultural y de lectura sugerida versus la real.

En 1980, tuvo lugar la “21ª Conferencia General en Belgrado”, Yugoslavia, que abordaba la situación laboral de los artistas de los países integrantes de la UNESCO, entre ellos México. El propósito consistía en mejorar las condiciones laborales que dignifiquen las condiciones generales del trabajo artístico y reconocer los derechos sociales y económicos de los artistas. Desde entonces, se ha venido conversando, en diferentes foros y formatos, los instrumentos, criterios y disposiciones que garanticen los derechos culturales, los beneficios de la labor artística en términos sociales, materiales y de contribución económica sin que esto sea suficiente para haber logrado algo.

En 2018, la UNESCO emite el Informe Mundial 2018 Re/Pensar las políticas culturales, que lamentablemente expone un limitado avance general en las condiciones sociales de los artistas y trabajos relacionados con la cultura. México lamentablemente continúa sin consolidar una política de acceso a la seguridad social, las pensiones y otras prestaciones sociales básicas en materia de dignificación laboral para los involucrados en el sector cultural. Aproximaciones a la necesidad sobran para demostrar la precariedad de las condiciones laborales y la

falta de voluntad política de todos los involucrados, pues esto no exenta a las empresas culturales ni a sus productores.

Terán (2018) en entrevista con Elena Román, en el marco del Encuentro y Diálogo de la Secretaría de Cultura en Transición, apuntó:

No existe a nivel federal ni local una legislación que regule y contenga una figura jurídica laboral de los agentes de los campos especializados del arte (...) los y las creadoras de este campo especializado están implícitamente regulados por las leyes laborales para cualquier trabajador en este país. (...) Los creadores deben darse de alta como prestadores de servicios, sin que esto tenga ninguna adecuación con respecto de sus obligaciones fiscales por las características de su labor (...) siendo que todos ellos presentan “altos índices de incertidumbre con respecto a la certeza de ingresos económicos”. (Terán, 2018, p. 65)

Si como industria cultural, se adoptaran estrategias y metodologías que estimulen la constitución de empresas culturales, entonces se desbordarían su circunstancia histórica, social, económica; en consecuencia, el acceso a la seguridad social, derechos laborales y vivienda incrementarían su demanda, así como la necesidad de regulación y respuesta por parte del estado. Esto se respalda en el artículo 39 constitucional: “Todo poder público emana del pueblo y se instituye para beneficio de éste. El pueblo tiene, en todo tiempo, el alienable derecho de alterar o modificar la forma de su gobierno” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2021, p. 74)

El nivel de educación en México es un factor importante que puede influir en la implementación de cualquier estrategia para las empresas culturales y en el ejercicio de los derechos culturales en general. Si bien México cuenta con una gran cantidad de talentos y trabajadores culturales, el acceso a una educación de calidad y a la formación técnica y especializada en el ámbito cultural sigue siendo limitado

para muchas personas. Es importante entonces que la estrategia se diseñe y se implemente con una perspectiva de inclusión y equidad, para que todos los trabajadores culturales tengan las mismas oportunidades de acceso y de desarrollo.

Por otro lado, es importante destacar que la educación no es el único factor que influye en la implementación de la economía naranja en México. También se deben considerar otros aspectos, como la infraestructura cultural, la financiación y los incentivos para el sector cultural, la protección de los derechos de propiedad intelectual y la promoción y difusión de la cultura.

2.1.3 La industria cultural como actividad productiva

Es posible considerar la industria cultural como una actividad productiva pues genera bienes y servicios culturales que tienen un valor económico. La producción de estos involucra la creación, producción, distribución y comercialización de productos culturales como libros, películas, música, obras de arte, espectáculos, entre otros. Esta actividad económica contribuye al crecimiento económico y al empleo en diferentes países y regiones del mundo más de lo que alcanzamos a ver a simple vista. Además, la industria cultural también juega un papel importante en la formación de la identidad cultural de las comunidades y en la promoción de la diversidad cultural.

Carlos Monsiváis en su libro "Los rituales del caos", habla sobre la cultura popular y la industria cultural. Al respecto, hace referencia a la forma en que los productos culturales son producidos y consumidos por la sociedad:

(...) se desprenden del método de fabricación de ídolos, que renueva la oferta del tedio entretenido que algunos califican de ensoñaciones. "Si no es húmedo ya no es sueño." Quizás lo más indicado (y lo más pedante) sea describir al procedimiento aludido como "la generación de satisfactores falsos que atienden necesidades ilusorias", y algo hay de esto, desde luego, pero en una sociedad compleja, con zonas de tanta desigualdad, más bien se trata de otra de las consecuencias (que serán causas, o viceversa) de la falta de

alternativas. Mientras las personas, los grupos y las tendencias sociales reivindican el derecho a la diversidad, las industrias culturales entronizan la uniformidad. (Monsiváis, 1995, p. 174)

Este intelectual mexicano tuvo una postura crítica sobre la industria cultural, considerando que, en muchos casos, esta era utilizada para fines comerciales y de manipulación ideológica, en lugar de ser una expresión auténtica de la cultura popular y de la creatividad artística. Al igual que él, Reguillo (1998), socióloga mexicana, abordó el tema y analizó el papel de los jóvenes en la industria cultural, su relación con la cultura popular y las prácticas sociales en México. Ella sostiene que la industria cultural en el país no solo es una actividad económica, sino también un ámbito de producción de sentido y significados:

(...) son tres las condiciones constitutivas centrales desde las que se ha configurado y clasificado socialmente al sujeto juvenil en el mundo contemporáneo: los dispositivos sociales de socialización-capacitación de la fuerza de trabajo; el discurso jurídico y la llamada industria cultural. (Reguillo, 2000, p. 50)

La cultura es un espacio en el que se construyen identidades y se negocian valores, por lo que la industria cultural es un agente clave en este proceso. A diferencia de Monsiváis, para Reguillo la música, el cine y la televisión son de suma importancia en la construcción de las identidades y las prácticas culturales de los jóvenes. Sin embargo, también reconoce que la industria cultural puede ser un espacio de conflicto y negociación, ya que los jóvenes no son meros receptores pasivos de la cultura popular, sino que también la reinterpretan y la transforman de acuerdo con sus propias experiencias y contextos sociales:

Lo cultural tiene hoy un papel protagónico en todas las esferas de la vida. Puede aventurarse la afirmación de que se ha constituido en un espacio al que se han subordinado las demás esferas constitutivas de las identidades juveniles. Es en el ámbito de los significados, los bienes y los productos

culturales donde el sujeto juvenil adquiere sus distintas especificidades y donde despliega su visibilidad como actor situado socialmente con esquemas de representación que configuran campos de acción diferenciados.

Es pues, de manera privilegiada, en el ámbito de las expresiones culturales donde los jóvenes se vuelven visibles como actores sociales. (Reguillo, 2000, p. 52)

El perfil productivo del sector es aplastado por el interminable flujo de conceptos que la cultura desborda como concepto amplio y que abarca las prácticas, expresiones, conocimientos, creencias, valores y formas de vida que comparten un grupo de personas. La UNESCO establece que "la cultura abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" (UNESCO, 1982).

La industria cultural como actividad productiva refiere actividades de producción de bienes y servicios relacionados con las expresiones culturales de la comunidad, como las artes visuales, la música, el cine, la literatura, el teatro, las artesanías, la gastronomía, entre otros. Estos aspectos culturales son importantes porque contribuyen a la identidad, la cohesión social, el bienestar de la comunidad, ser una fuente de empleo, ingresos y desarrollo económico en la región.

Han quedado atrás los tiempos en los que los trabajos tenían un panorama claro de desarrollo a largo plazo dentro de una empresa y podían hacer carrera dentro de ella. Si bien lo anterior no significaban un desarrollo en toda la dimensión humana de bienestar, la estabilidad económica proveída les permitía otras libertades y condiciones mismas que históricamente a las empresas culturales les ha sido negada, con los beneficios y responsabilidades que esto represente.

Las empresas culturales son uno de los medios por los que se facilita la cohesión social, el trabajo colaborativo, la comunidad, se fortalecen los lazos identitarios; se interiorizan y proyectan en una sinapsis social que deviene en

diferentes expresiones que obligan a la transformación de la política pública. Los resultados del camino a la inversa (es decir priorizando la política pública) ya son conocidos con pocos casos de éxito y las condiciones laborales solo empeoran. Si los involucrados en organizaciones y empresas culturales, no cuentan con las condiciones laborales favorables, justas y remuneradas, ¿cómo podríamos esperar que se busque el desarrollo social desde el ejercicio de los derechos culturales, si como individuo no se cuenta para sí con lo mínimo indispensable que dignifique su labor?

Lo cierto es que la gestión cultural es una actividad que tiende más al pasatiempo que a una profesión. En la clasificación mexicana de ocupaciones histórica, volúmenes I y II, la actividad de “gestor cultural” no arroja una sola coincidencia. Infravalorada por el estado y supervalorada desde sí misma, la gestión cultural no aparece como una opción a estudiar. En el imaginario colectivo, la figura de gestor está más relacionada con una actividad informal o algún estudio trunco, pero eso sí de altas competencias verbales y de tramitología. En el país, entonces, ser gestor cultural parecería más consecuencia de la causalidad que de un método establecido, tal como lo menciona González:

La gestión cultural no es una profesión, que no ha logrado ni la colegiación, bien entendida, que no ha logrado consolidar licenciaturas, pero ya tiene maestrías y hasta aun doctorado en la universidad de Guadalajara (...) si seguimos por esa vía, corremos el riesgo de que se convierta o permanezca en un hobby. (conferencia dictada en 2020)

Con modelos de negocio eficientes, colaboración abierta y entornos como semilleros, la autonomía e independencia de los espacios culturales, se obligará al estado a una política en consecuencia. La adopción de la Convención de 2005 fue un hito en la política cultural internacional. A través de este acuerdo histórico, la comunidad global reconoció formalmente la doble naturaleza, tanto cultural como económica, de las expresiones culturales contemporáneas ayudando a diseñar e implementar políticas y medidas que apoyan la creación, la producción, la

distribución y el acceso a bienes y servicios culturales. Por ello, la Convención de 2005 de la UNESCO es parte central de la economía creativa.

Las industrias culturales y creativas están entre los sectores de más rápido crecimiento en el mundo. Con un valor global estimado de 4,3 billones de dólares por año, el sector de la cultura representa el 6,1 % de la economía global y casi 30 millones de empleos en todo el mundo, empleando a más personas de entre 15 y 29 años que cualquier otro sector. En México, el acceso a la cultura es un derecho reconocido por la Constitución y por diversas leyes y políticas públicas. Sin embargo, aún existen barreras que limitan el acceso a la cultura para ciertos grupos sociales, como las personas en situación de pobreza, las comunidades indígenas y las personas con discapacidad.

Para lograr un acceso efectivo a la cultura en México, es necesario adoptar una estrategia integral que involucre diferentes acciones y políticas. Muchas de estas han sido expuestas desde hace mucho tiempo por diversos autores, entre las que se cuentan con los siguientes objetivos:

- Promover la diversidad cultural
- Fomentar la educación artística
- Mejorar la infraestructura cultural
- Promover políticas culturales inclusivas
- Fomentar la creación y el apoyo a los trabajadores culturales y creativos

La desigualdad social en México tiene un impacto significativo en el acceso a la cultura y las oportunidades culturales. Las personas que viven en situaciones de pobreza o marginación tienen menos oportunidades de acceso a bienes culturales y menos acceso a los recursos necesarios para desarrollar su propia creatividad. Esto puede perpetuar y agravar las desigualdades sociales y culturales existentes en la sociedad; a su vez, esto puede impactar en el tipo de bienes culturales que se producen y consumen en México. Si la producción cultural está dominada por un pequeño grupo de élite económica, se corre el riesgo de que la

diversidad cultural se vea limitada y se prioricen ciertos valores y formas de expresión que no necesariamente reflejen la riqueza y diversidad de la cultura mexicana.

Por otro lado, la falta de acceso a la cultura y las oportunidades culturales puede tener un impacto en la identidad y la autoestima de las personas, así como en su capacidad para participar plenamente en la vida social y política de la comunidad. Además, estas ausencias perpetúan y agravan las desigualdades sociales y culturales existentes en la sociedad. Es importante adoptar medidas que promuevan la inclusión y la participación de todos los grupos sociales en la vida cultural y artística de la comunidad, incluyendo a aquellos que viven en situaciones de pobreza o marginación.

El papel de las expresiones artísticas en la cultura es fundamental. Las expresiones artísticas son una manifestación de la creatividad y la imaginación humana. A través de estas, se permiten la transmisión de valores, la reflexión crítica sobre la sociedad y la historia, la promoción de la diversidad cultural y la creación de identidades colectivas. Todo lo anterior contribuye a la formación de habilidades sociales y emocionales, así como a la promoción del pensamiento crítico y la creatividad.

En el contexto de la evaluación financiera de proyectos culturales, es importante reconocer el papel de las expresiones artísticas en la creación de valor cultural, social y económico. Las herramientas de evaluación financiera deben considerar el impacto de las expresiones artísticas en la sociedad; al igual que su capacidad para crear empleo, generar ingresos, fomentar la innovación y la creatividad y mejorar la calidad de vida de la población. Así como las expresiones artísticas son parte importante de la cultura, esta es un concepto más amplio que incluye no solo dichas manifestaciones, sino también las tradiciones, costumbres, valores, creencias y modos de vida de una sociedad. La cultura abarca todo lo que una sociedad produce y transmite de generación en generación, como los productos

culturales (obras de arte), los sistemas de conocimiento, los hábitos alimentarios, las formas de organización social y política, entre otros.

Si se lograra la implementación de políticas culturales que fomenten la diversidad y la inclusión cultural (en la que se reconozca y valore la riqueza que ofrecen las diversas expresiones culturales del país), implicaría la creación de espacios para la promoción y difusión de las expresiones culturales marginales, así como la protección y preservación del patrimonio cultural y las tradiciones locales. Por ello, es necesario abordar la desigualdad socioeconómica y la exclusión social, como se ha mencionado antes, que afecta a muchos sectores de la sociedad mexicana; si no se atiende, se limita el acceso y la participación en actividades culturales y se dificulta el desarrollo de proyectos culturales.

Sí, efectivamente, el uso de herramientas para la evaluación financiera de proyectos puede ser muy útil en un escenario donde no hay apoyos gubernamentales para la cultura. Al no contar con un subsidio, los agentes culturales tendrían que buscar formas de autofinanciamiento o de atraer inversión privada para sus proyectos. En este sentido, una evaluación financiera adecuada les permitiría determinar si un proyecto es viable o no; si tiene el potencial de generar ganancias o retornos para los inversores, sin que esta sea el único criterio para determinar la relevancia o el valor de un proyecto cultural. Los proyectos culturales tienen objetivos que van más allá de la rentabilidad financiera; por lo tanto, cualquier evaluación de un proyecto cultural debe considerar tanto sus objetivos culturales como sus posibilidades de rentabilidad financiera.

CAPÍTULO III. DETERMINACIÓN DEL COSTO

Al ofrecer un punto de vista que elimine la ambigüedad en la que se conceptualizan las fases iniciales de los proyectos culturales es necesario, para establecer una metodología, implementar principios y técnicas sólidas para evaluar desde indicadores objetivos aplicables en cualquier proyecto. La clave de estos últimos es la elección y coordinación de personas con la habilidad de detectar y solucionar problemas para completar el proyecto. En cada uno, existe un porcentaje de indeterminación e incertidumbre que por lo regular permea todas las áreas y complica su operación en muchos niveles. La discusión sobre la administración de proyectos tiene muchos matices; ciertamente, una de las constantes en las empresas culturales es la ausencia de una metodología, pues pudiera percibirse como una limitante en el ejercicio cultural o artístico. Por ejemplo, una de estas corresponde a la libertad creativa o al tradicionalismo de formas con las que se han hecho las cosas.

Todo proyecto u obra realizada por el hombre, independientemente de la carga simbólica, del sentido que provea o de la motivación que la provoque para lograrla a plena satisfacción, es necesario tener una técnica mínima indispensable para su planeación, un límite de tiempo máximo para lograrlo y, por supuesto, los recursos necesarios para llevarla a cabo. Estos tres factores son los principales atributos de cualquier proyecto, aunque no los únicos, de los cuales sería posible generar un tratado en cuanto a las técnicas existentes, pasadas y actuales para llevar a cabo una obra; se aplicarían métodos desarrollados para las diferentes especialidades que proveen las soluciones necesarias para la materialización de una obra, proyecto o intervención. Así mismo, para el control y especificación del tiempo, los avances tecnológicos se han convertido en una de las principales herramientas para que cualquier proyecto se ejecute con tiempos especificados. Sin embargo, es aquí donde se comienzan a vislumbrar algunas falencias en el medio para determinar un tiempo específico de desarrollo de proyecto, sobre todo en la

manera para “medir” este tiempo. Finalmente, el costo es otro factor ya que, si bien es evidente que está ligado a los tres, los dos anteriores están supeditados a este. Por lo tanto, en el presente capítulo se establece una aproximación para la determinación de un presupuesto con una especificidad alta y confinada que facilite la determinación del costo de un proyecto cultural.

En la realización de una obra pictórica, es posible medir el tiempo en el que el artista “hace” la obra, que no es otra cosa que una cantidad específica de trabajo en un tiempo determinado; en otras palabras, es un rendimiento productivo. Existen alrededor de este rendimiento los tiempos adicionales para la materialización de la obra, de conceptualización de la obra, de los bosquejos, del ensamble del lienzo; si bien es tiempo que se invierte, la naturaleza de la actividad diluye si debiese estar explícito en el valor final de la obra o es uno residual distribuido en varias obras. Se podría ejemplificar el tiempo invertido para adquirir los insumos y, a su vez, que estos se distribuyan en varias piezas y no solo en una; lo anterior obligaría a prorratear de manera proporcional en cada pieza materializada. Un caso similar ocurre con las expresiones artísticas escénicas que implican una importante inversión de tiempo en preparar la puesta en escena previo a la presentación de la obra, específicamente los ensayos. ¿Cuánto vale una hora de ensayo? Si bien hay producciones que por su alto nivel técnico y demanda temporal si se consideran “horas de trabajo” en la gran mayoría de los casos, esto no es así.

En otro orden de ideas, desde un probable punto de vista del cliente o productor, los ensayos corresponden a trabajo necesario para la materialización de la obra, pero que no “permanece” en el producto final; por el contrario, es una inversión de práctica y tiempo que pudiera no considerarse remunerable. Ensayar es una actividad que coadyuva a la calidad del espectáculo en la medida que el actor o bailarín mejora su técnica, misma que aplicará para otros proyectos a los cuales llegará “mejorado” o con mayor experiencia. En otras palabras, es una inversión en el capital cultural del artista, no del proyecto en turno, mismo que puede o no verse reflejado en el mismo. ¿Quién debería cubrir el costo de este beneficio?

La música es otra área de especialidad similar a las anteriores, pero con características específicas muy particulares. Lo que se pudiera decir en esta investigación probablemente no impactará de alguna forma en la industria musical; sin embargo, estos principios pueden ser de utilidad para músicos independientes o que inician su carrera previa al ingreso a una industria por demás establecida.

La búsqueda del equilibrio entre los tres conceptos mencionados (técnica, tiempo y costo) requiere respuestas específicas a “el qué”, “el cuándo” y “el cuánto” de lo que estamos por analizar. “El cómo” requiere observarse de forma independiente. Para lograr un análisis de costo equilibrado, es necesario responder al cuánto cuesta, por ello se debe saber el cómo lo vamos a hacer. No existe una sola respuesta para los “cómos”, mucho menos para una actividad artística que trae consigo una carga simbólica intangible; sin embargo, sí es posible acotar las diversas soluciones o “cómos” que permita evaluar las opciones disponibles previamente, y un poco menos al azar.

Para realizar una obra pictórica, es posible utilizar distintas técnicas y recursos. Todos y cada uno de ellos con atributos económicos y técnicos específicos. Establecer el cómo previamente nos permite evaluar si una técnica es mejor que otra en función de a) la dominación de esta por el autor, b) el costo de producción en una u otra técnica y c) el tiempo determinado para culminarla. Así entonces, se puede encontrar un nuevo equilibrio en otra escala entre la técnica o mano de obra, los recursos materiales y los instrumentos a utilizar. Con base en esto, se obtiene los primeros tres grandes agrupadores:

- Mano de obra: talento humano
- Materiales: los recursos materiales de consumo
- Instrumentos: las herramientas para realizar cualquier actividad

Es posible decir, en términos de Suárez Salazar (2002), que el análisis de costos es:

...dinámico (...) puede elaborarse inductiva o deductivamente (...) está precedido de costos anteriores y este a su vez es integrante en costos posteriores (...) el análisis de costo es aproximado, específico y flexible, pues no existen dos procesos de producción idénticos y el análisis de cada escenario no es genérico y debe ser individual. (pp. 23-25)

El costo está precedido de otros anteriores y este, a su vez, es integrante de los posteriores. Si bien los podemos acotar a acciones individuales, en la cadena de proceso de producción y reproducción cultural, los costos son constituidos por otros, mismos que compondrán otros, lo que los vuelve una labor paradójica. Un coloquio que incluirá un concierto, ponencias, mesas de diálogo, muestra de cine y una exposición pictórica implicará un costo compuesto por otros pequeños que lo preceden y que, a su vez, servirá de base para conocer una aproximación futura del costo de otro coloquio. Es por eso que en este capítulo se establecerá algunas de las bases metodológicas para la estandarización de procesos para la obtención y análisis de costos, así como la estructuración de presupuestos.

¿Es posible estandarizar el criterio para la obtención de un costo? Lo cierto es que, en los ejemplos vistos, el otro común denominador es que la organización del presupuesto responde a las etapas de la producción individuales y, *a priori*, en lugar de responder a la naturaleza de cada actividad. Esto puede ocasionar sutiles confusiones que resultan en complicaciones para determinar adecuadamente el costo, el control de presupuesto y la réplica exitosa de los proyectos de características similares. El AACC define la gestión de costo total como:

la aplicación efectiva de la experiencia técnica y profesional para planificar y controlar los recursos, los costos, la rentabilidad y los riesgos (...) es un enfoque sistemático para administrar los costos a lo largo del ciclo de vida de cualquier empresa, programa, instalación, proyecto, producto o servicio. Esto se logra mediante la aplicación de principios de ingeniería de costos y administración de costos, metodologías comprobadas y la última tecnología en apoyo del proceso de administración. (AACE international, 2012, p. 3)

La especialización conduce, en consecuencia, a la determinación específica de los procesos que intervienen en cada etapa; mismos que garantizan que las tareas son eficientes, los objetivos no se duplican o los roles son coherentes entre si resultando en un marco técnico asequible. Por lo tanto, establecer un Análisis de Precio Unitario (APU) específico para las actividades del sector cultural que, como técnica (empleada para provocar un análisis detallado de cada especialidad o concepto a desarrollar), facilita la construcción del modelo de evaluación de negocio. Esto resulta una clave para determinar y definir lo que los principios de la administración restringen: de manera directa, alcance, tiempo y costo; indirecta, el resto de las áreas de conocimiento en términos del PMI².

Para desarrollar un plan con la mejor precisión posible, es importante “descomponer” los trabajos involucrados en actividades más pequeñas y específicas, en fases que muestren la mínima expresión de las actividades. Así entonces, el APU permite definir el valor de esta mínima expresión de trabajos que obligadamente conducen a la definición detallada del alcance. Por lo tanto, el proyecto a realizar debe contar con una definición precisa para lograr un documento de especificaciones técnicas, fundamental para lograr una buena administración del proyecto.

Los análisis minuciosos del precio unitario permiten precisar desde los compuestos básicos que componen objetivamente el costo de un producto. Esto facilita la determinación de los rendimientos, en términos de productividad y eficiencia sobre la producción de materiales, equipo y mano de obra necesaria, lo no es muy diferente al de otras áreas productivas:

- Materiales
- Equipo/herramienta
- Mano de obra

² Project Management Institute. Instituto de Administración de Proyectos.

- Transporte

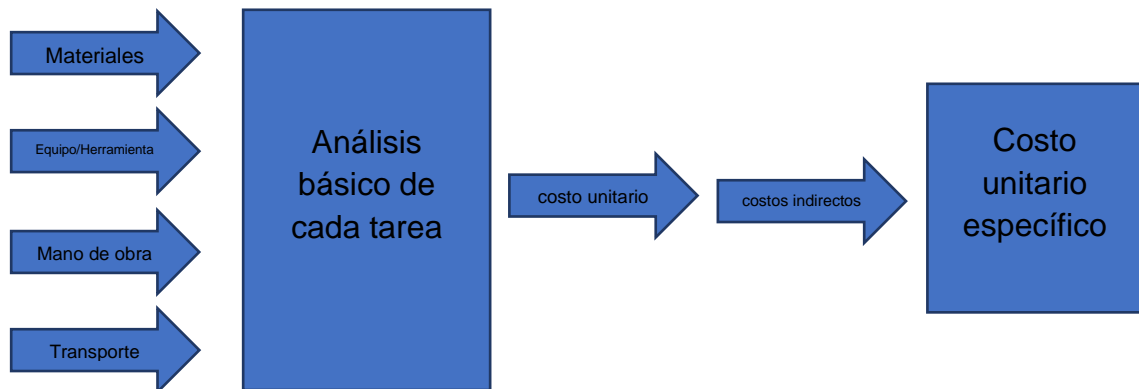


Figura 7 Composición de los costos. Elaboración propia. Fuente, Suarez Salazar 2002

Los costos y presupuestos del proyecto corresponden a los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (Cfr. PMI, 2017, p. 193). Este plan deberá incluir, no de forma limitativa, la planificación, estimado, determinación y su control; además, incorporar unidades de medida, niveles de precisión, niveles de exactitud, estructura de desglose de trabajo, umbrales de control, reglas de medición de desempeño formatos de los informes, descripción de los procesos, detalles adicionales. Estimar los costos es el proceso que consiste en desarrollar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que determina el monto de los costos requeridos para completar el trabajo del proyecto (Cfr. PMI, 2017, p 200).

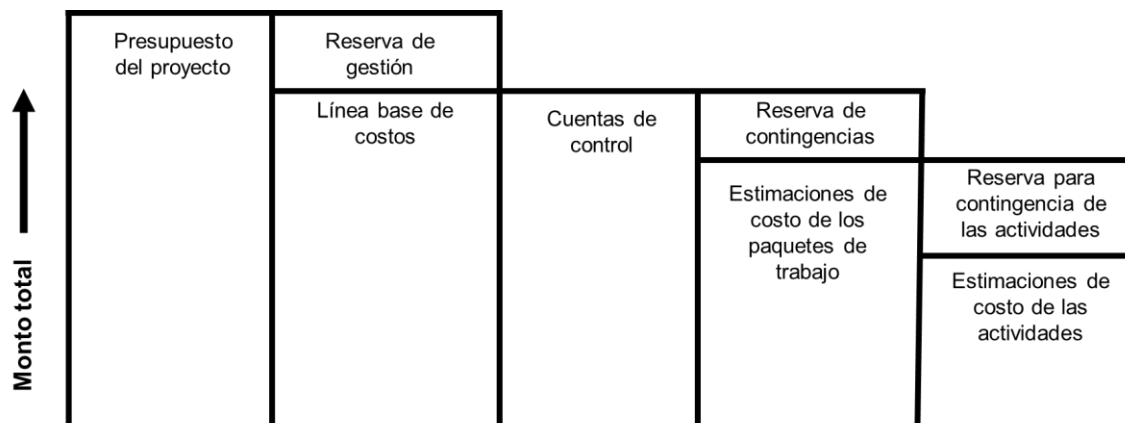


Figura 8. Componentes del presupuesto de proyecto. Elaboración propia, fuente PM Book 5th ed.

3.1 Estimados iniciales

Si bien se ha dejado claro que no hay un estándar que integre el total de posibilidades, existen los elementos para tener una aproximación temprana en función de lo revisado en el apartado de costos y, con ello, una posible evaluación del éxito de cualquier iniciativa con un grado determinado de incertidumbre. Podríamos establecer el primer ejemplo de cómo establecer un estimado inicial y un porcentaje de incertidumbre:

Clase estimada	Nivel de definición de proyecto	Uso final	Rango de precisión esperado
Clase 5	0 % a 2 %	Conceptual	-50 a 100 %
Clase 4	1 % a 5 %	Estudio de factibilidad	-30 a +50 %
Clase 3	10 % a 40 %	Presupuesto detallado	-20 a +30 %
Clase 2	30 % a 70 %	Control de oferta /licitación	-15 a +20 %
Clase 1	50 % a 100 %	Revisión de ofertas /licitación	-10 a +15 %

Tabla 3. AACE clasificación internacional de estimación de costos. Adaptación propia

Este proceso es de gran utilidad para establecer las bases sólidas de un ciclo de proyectos, donde la retroalimentación del resultado es permanente. Debido a

que cada proyecto es único, las lecciones aprendidas en cada experiencia deben ser documentadas para futuros proyectos y colaboradores. Estas deben de ser abiertas y compartidas con todo el equipo, como primer paso para establecer un estándar.

Antes de iniciar el presupuesto, debe desarrollarse un plan de trabajo. Este plan es justo después de haber alineado las expectativas y el alcance esperado; así se identificaría qué tiene que pasar, cuándo tiene que pasar, quién lo ejecutará y cuándo debe estar ejecutado.

3.2 Presupuestos de proyecto

El presupuesto es el monto máximo de dinero que el cliente está dispuesto a gastar para diseñar y llevar a cabo de forma económicamente eficiente el proyecto; para ello, se utilizan en esta fase los estimados paramétricos. Para su desarrollo, este debe incluir, además del costo en un grado detallado de definición, montos para contingencias, imprevistos, riesgos, mismos que deberán estar visualizados antes de iniciar cualquier trabajo. Existen diversas maneras de analizar y abordar los presupuestos; la propuesta aquí planteada recupera conceptos de la administración profesional de proyectos que, si bien es muy común en otros sectores productivos, no se limita a estos para el uso, adecuación e identificación de cada rubro.

El costo de un proyecto es posible identificarlo típicamente en dos categorías: *soft cost* (costos suaves) y *hard cost* (costos duros), que unidos establecen el costo directo de las partidas fundamentales para elaborar cualquier tipo de proyecto. Estos conceptos son importantes en la evaluación económica y financiera de proyectos culturales, pues pueden proveer una estructura para una buena comprensión de los diferentes tipos de costos que se pueden esperar en un proyecto. Esto permitirá tomar mejores decisiones al considerar los costos tangibles e intangibles al planificar y ejecutar proyectos. En el costo duro, podemos encontrar conceptos como el alquiler de un espacio, la compra de equipos, el pago de salarios, entre otros; mientras que, en el costo suave, son costos indirectos e intangibles,

como la publicidad y promoción, la investigación y desarrollo, así como la capacitación del personal. Los costos duros son esenciales para la materialización del proyecto; por lo regular, son los costos que ocupan la mayor atención para la ejecución exitosa del proyecto: el producto tangible. Los costos suaves se diferencian claramente, pues son partidas o actividades que no son necesariamente fundamentales, pero sí necesarios para la materialización del proyecto en cuestión; una de sus características es que resulta ser una actividad necesaria para lograr los objetivos del proyecto, pero que posiblemente no se vea materializada en el proyecto como tal; son actividades previas, durante y posteriores a la ejecución del proyecto, invisibles a ojos del usuario o consumidor final pero presentes en el desarrollo de este.

Algunas formas de incorporar los conceptos de costos duros (*hard cost*) y costos suaves (*soft cost*) en la evaluación de proyectos culturales son:

- Organizar los costos directos (*hard costs*) y los costos indirectos (*soft costs*) en los presupuestos del proyecto.
- Estimar los costos de manera realista y considerar los costos indirectos, como la publicidad y promoción, en la planificación del proyecto.
- Utilizar métricas adecuadas para medir el retorno de inversión (ROI) del proyecto, incluyendo tanto los costos directos como los indirectos.
- Identificar y cuantificar los beneficios intangibles (como el impacto social y cultural) y utilizarlos en la toma de decisiones.

Varios autores han abordado el tema en ambos costos en la gestión financiera de empresas culturales, como François Colbert (2003), quien destaca la importancia de diferenciar entre el directo e indirecto en la gestión financiera de las organizaciones culturales y propone estrategias específicas para la gestión de cada uno. Este autor aborda el tema de los costos duros (*hard costs*) y los costos blandos (*soft costs*) explicando que los primeros son aquellos que son fáciles de medir, como el costo de producción de una obra de teatro o el costo de un equipo de iluminación para un espectáculo; mientras que los segundos son más difíciles de medir, como

el valor artístico de una obra de teatro o el impacto social de una exposición de arte. Hace énfasis en la importancia de tener en cuenta ambos tipos de costos en la gestión de una organización cultural, ya que sugiere que se debe prestar atención a cómo se miden y se asignan, así del cómo se integran en la toma de decisiones financieras y estratégicas de la organización cultural.

David Throsby (2001) también distingue ambos tipos de costos en la evaluación económica de proyectos culturales y destaca la importancia de considerar ambos tipos para una evaluación completa. Argumenta que la cultura tiene un valor intrínseco que no puede medirse simplemente en términos monetarios y que, por lo tanto, los costos blandos (como la calidad artística y la creatividad) también deben tenerse en cuenta en la evaluación económica de las empresas culturales. Sostiene que los costos blandos pueden tener un impacto positivo en los costos duros a largo plazo y que, por lo tanto, es importante tener en cuenta ambos tipos de costos al tomar decisiones.

La principal diferencia entre Colbert y Throsby en relación con los conceptos de costo duro y costo suave: el primero se enfoca más en la perspectiva empresarial y de gestión, mientras que el segundo se centra en la perspectiva económica y teórica. Pero, se puede entender que el costo indirecto se desprende de un cálculo específico de operación de la empresa, mientras que el costo suave se obtiene del análisis específico del proyecto y varía en función de este. Por tal razón, dentro de sus atributos, se pueden dividir los gastos indirectos en dos grandes rubros:

3.3 El gasto indirecto operativo (GIO)

Es el compendio de partidas y gastos que, por su naturaleza, es posible aplicar a todos y cada uno de los proyectos que se ejecuten en un periodo determinado, preferentemente el año fiscal.

El gasto indirecto operativo podemos dividirlo de manera enunciativa más no limitativa en las siguientes áreas de especialidad:

Gasto indirecto operativo (GIO)			
I	Gastos técnicos y administrativos	Honorarios, sueldos y prestaciones Servicios Traslados y viaticos Comunicaciones y fletes.	Este rubro incluye toda la estructura operativa, ejecutiva, técnica, administrativa y de asesores de la empresa.
II	Alquileres y depreciaciones	a. Depreciaciones, mantenimiento y rentas	Estos gastos incluyen lo relacionado con bienes muebles e inmuebles y de servicios necesarios para el funcionamiento del punto I, donde también es importante la más reciente ley de impuesto sobre la renta que permite considerar la depreciación y mantenimiento de los automóviles.
III	Seguros, fianzas y financiamiento		Son los gastos necesarios para las funciones diarias de la operación de una oficina, y todos los gastos técnicos administrativos
IV	Materiales de consumo	a. Gastos de oficina	Este rubro incluye toda la estructura operativa, ejecutiva, técnica, administrativa y de asesores de la empresa.
V	Capacitación		
VI	Construcciones provisionales	Escenografías, templetas, equipo de audio y video.	

Tabla 4, descripción de gastos indirectos operativos. Elaboración propia con información de Suarez Salazar (2002)

3.4 Imprevistos

Es fundamental diferenciar entre un imprevisto y una causa de fuerza mayor en cada uno de los casos y etapas de cualquier acercamiento económico. Siempre deben existir durante toda la vida de proyecto y administrarse como tales; mientras que las causas de fuerza mayor deben establecerse en documentos y condiciones de contrato:

Tipo	En contrato	En precio de venta
	Contingencias	Imprevistos
Naturales	Terremotos Maremotos Inundaciones rayos y consecuencias	Efectos adicionales a los considerados en FP y FDRPYL ³ ocasionados por mal tiempo
Económicas	Salarios de emergencia Disminucion de jornadas de trabajo Mayores prestaciones Cargos impositivos Devaluaciones Inflación Atraso en los pagos	Índices reales mayores a los publicados en el B. de M. para escalaciones de precios de adquisición de materiales, mano de obra, equipo y subcontratos
Humanos	Guerra Revoluciones Motines Golpes de estado Huelga Incendios Explosiones	Errores en la investigación de costo base Errores en la integración de presupuesto Errores en la estimación de tiempos Ineficiencia de operación Renuncia de personal Enfermedades de personal Errores mecanográficos y aritméticos

Tabla 5 lista de imprevistos y contingencias a considerar en contrato o en el precio de venta. Elaboracion propia. Fuente Suares Salazar 2002.

3.5 Utilidad

La utilidad de acuerdo con la definición de la Real Academia Española es “el provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo”. La utilidad en términos financieros se puede justificar al demostrar que el proyecto cultural es financieramente viable y rentable. Para ello, es necesario realizar un análisis financiero detallado que considere tanto los ingresos como los costos asociados al proyecto. Lo más común en el medio es que en muchos casos, los proyectos culturales no generan ganancias económicas directas, sino que su impacto se mide en términos de valor cultural, social o educativo. En estos casos, la utilidad financiera puede estar relacionada con la obtención de recursos que permitan mantener la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo, ya sea a través de financiamiento externo, fondos gubernamentales, mecanismos de recaudación de fondos o modelos de negocio innovadores que permitan generar ingresos que es el caso del presente modelo.

Así bien, en ninguna de las definiciones sugiere un valor, esto es, que no determinan como se llega a esa diferencia y no es recomendable que sea al azar. El término tiene sus raíces en la teoría económica clásica, específicamente en la teoría de la utilidad marginal. Esta teoría (desarrollada por economistas como William Stanley Jevons, Carl Menger y Léon Walras a finales del siglo XIX) sostiene que el valor de un bien o servicio no depende únicamente de su utilidad total, sino también de la utilidad adicional que proporciona cada unidad adicional del bien o servicio. Esta teoría se utiliza en la evaluación de proyectos financieros, donde se busca determinar la utilidad adicional que se obtendrá al realizar una inversión en un proyecto determinado. Se busca maximizar la utilidad económica total de la inversión, donde se tome en cuenta tanto los costos como los beneficios esperados.

Suele aplicarse un valor del 10 %, la mayoría de las ocasiones, de forma arbitraria y sin fundamento, como tal vez, del antiguo testamento cuando el sacerdote Melquisedec entrega el diezmo de todo a Abrahán o Jacob ofreciendo a Dios los diezmos de todo lo que le diera; esas ofrendas preceptuadas por Moisés quedaban para el pueblo judío en los libros de la ley (Otaola, 1989). Por la Iglesia, el diezmo es definido como la décima parte de los frutos y provechos percibidos por los fieles y que se ha de entregar para el culto y sustento de los ministros; si bien es una práctica que se originó en la antigua tradición hebrea, se extendió a otras culturas y religiones, incluyendo el cristianismo, donde se considera una forma de ofrenda y apoyo a la Iglesia y a su misión. No se puede atribuir a una persona específica la creación del concepto de diezmo ya que se originó en las prácticas religiosas antiguas.

Actualmente el análisis parece inexistente al otorgar un valor a la utilidad de una labor que descansa más en un tanteo inductivo que en la justificación concreta de dicho percentil. ¿Por qué el 10 %? ¿Cuál es el número correcto? Un principio que establece Suárez Salazar (2002), que no parece descabellado, es pretender que la utilidad mínima a la que debe aspirar un inversionista es la que se podría

recibir como tasa pasiva de las entidades financieras, con valores adicionales para compensar los posibles riesgos y condiciones específicas de cada proyecto.

Podríamos obtener una aproximación conociendo el valor del dinero en el tiempo, las condiciones actuales financieras y de mercado, costos financieros, tasas e inflaciones por mencionar algunos factores y ser consecuentes con ellos, si pretendemos beneficiarnos de nuestra labor profesional cualquiera que esta sea en un entorno comercial ya establecido y con reglas específicas. Por lo tanto, puede ser recomendable que el análisis de la utilidad sea técnicamente definido por cada evento en función de la duración, el grado de inversión, el financiamiento, el tiempo de pago, la revolvencia personal y de los clientes o los indicadores financieros nacionales, CETES o TIIE con al menos un punto más de beneficio de diferencia.

CAPÍTULO IV. DISEÑO Y EVALUACION DE MODELO

4.1 La elaboración del proyecto cultural

Resulta inevitable recordar, como puntos de partida, que la administración es una de las actividades humanas que nace desde el momento en que el hombre necesita organizarse para alcanzar objetivos que no puede hacer de forma individual. Existen vestigios de expresiones materializadas de pensamiento administrativo desde el año 5,000 a. C. en el Código de Hammurabi, que pertenecía a los sumerios en Mesopotamia; otro con los egipcios y su sistema de ordenamiento; en China, con la constitución de Chow. Grecia, Roma, en Mesoamérica y en general en cada expresión cultural surgen diferentes tipos de organizaciones en esta necesidad de orden y colaboración humana.

Al hablar de administración moderna, Adam Smith, Robert Owen, Charles Babbage son los referentes en los que los teóricos Taylor, Gantt, los Gilbreth, Henry Fayol consolidan un conocimiento estandarizado en materia de administración que actualmente se sigue utilizando de manera muy común en conjunto con los conceptos de Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg.

La teoría neoclásica de la administración se caracteriza por el énfasis en los sus aspectos prácticos, el énfasis en los objetivos y en los resultados utilizando contenidos de todas las teorías administrativas para generar una flexibilidad ecléctica que prioriza el resultado. Establece la administración mediante la experiencia; genera estudios y política desde el análisis situacional práctico, de lecciones aprendidas sobre lo que salió bien y sus razones, así como lo que se puede mejorar y sus opciones.

Inisecular: Era Industrial				TRANSICIÓN	Finisecular : Era de la Información
Estabilidad en los mercados: Oferta > Demanda					Turbulencia en los mercados: Oferta < Demanda
Edad de la Fragmentación o el Aislamiento					Edad del Sistemismo o Apertura
Orientación Interna: Productividad y Eficiencia					Orientación Externa: Satisfacción y Eficacia
Escuela Clásica	Escuela de Comportamiento	Escuela Cuantitativa	Escuela Neoclásica		Teorías Sistémicas
Administración Científica Teoría de la Administración (Enfoque Anatómico) Teoría de la Burocracia Estructuralismo	Escuela de las Relaciones Humanas Teorías Conductistas Comportamiento Organizacional Desarrollo Organizacional Enfoque de los Sistemas Sociales	Cibernética Investigaciones de Operaciones Teoría de las Decisiones	Teoría Neoclásica de la Administración Dirección por Objetivos	Enfoque Socio – Técnico Teoría de los Sistemas Teoría de las Contingencias Estudios de Estrategia	Teoría de la Excelencia Control Total de Calidad Teoría Z Teoría Alfa Competitividad Administración Estratégica Dirección por Valores Gerencia Integral Dirección Integrada de Proyectos Teoría de las Restricciones Reingeniería
Enfoque Organizativo (Declara principios)	Enfoque socio – psicológico (Declara principios)	Enfoque de Operaciones (Declara principios)	Enfoque Ecléctico (Declara principios)	Enfoque de Sistemas	Enfoques sistémicos de mejora continua y por procesos
Enfoque parcial, funcional y sistemático.					

Tabla 6. Estado del arte de la administración, elaboración propia, fuente A History of Management Thought

La obra de Drucker es de gran ayuda en la implementación y uso de herramientas de evaluación financiera. Sus ideas sobre la importancia de la medición del desempeño y la toma de decisiones basadas en datos podrían ser aplicadas en el ámbito cultural para mejorar la eficacia y eficiencia de los proyectos. Drucker enfatizó en la necesidad de establecer objetivos claros y medibles para cualquier proyecto: “Lo que no se mide, no se puede mejorar” (Drucker, 1995), lo que se puede aplicar en proyectos culturales para definir las metas y objetivos específicos que se quieren lograr. Además, propuso el uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el progreso y éxito de los proyectos, lo que permitiría monitorear y hacer ajustes a medida que el proyecto avanza. El enfoque en la gestión de riesgos es particularmente relevante en el caso de proyectos culturales, ya que a menudo son inciertos y están sujetos a cambios en el entorno: “No se puede administrar lo que no se puede medir” (Drucker, 1995).

El modelo sugerido para administrar el proyecto está basado en las áreas de conocimiento establecidas por el instituto de administración de proyectos de las cuales se consideran las siguientes:

1. Definición de proyecto
2. Alcance de proyecto
3. Presupuesto de proyecto
4. Plan de proyecto

5. Programa de proyecto
6. Control de proyecto
7. Cierre

4.2 Definición de proyecto

Un proyecto se puede definir de la siguiente manera:

un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. (PMI, p. 3)

Los atributos de un proyecto demandan el cumplimiento de ciertas características para que un proyecto sea considerado tal:

El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto ... Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. (...) Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos. (PMI, p. 3)

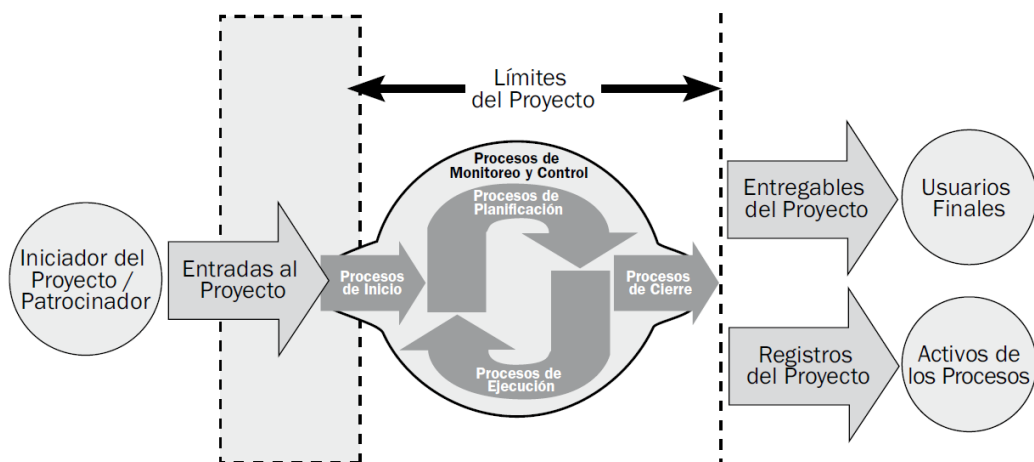


Figura 9 Límites del proyecto. Fuente: PMbook 5th ed.

El resultado de estos invariablemente está ligado a un esfuerzo individual o colectivo y el resultado de cada uno:

(...) genera un producto, servicio o resultado único (...) puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto (...) Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización. En cambio, debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera.

Las actividades del proyecto pueden ser nuevas para los miembros del equipo del proyecto, lo cual puede requerir una planificación con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones. (PMI, p. 3)

Así entonces, un proyecto puede ir desde la mejora de un elemento específico de un producto, un servicio, el desarrollo de un nuevo producto, hasta la implementación de metodologías, procesos y procedimientos de negocios existentes.

4.3 Alcance de proyecto

El alcance representa todos los trabajos que deben realizarse, con especificidad suficiente que determine sus cantidades y calidades. Esta área debe incluir los procesos que se enfocan en la definición y control sobre lo que se incluye y no en un proyecto:

Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado mediante la

especificación de cuáles de los requisitos recopilados serán incluidos y cuáles excluidos del alcance del proyecto. (PMI, 2017, P 120)

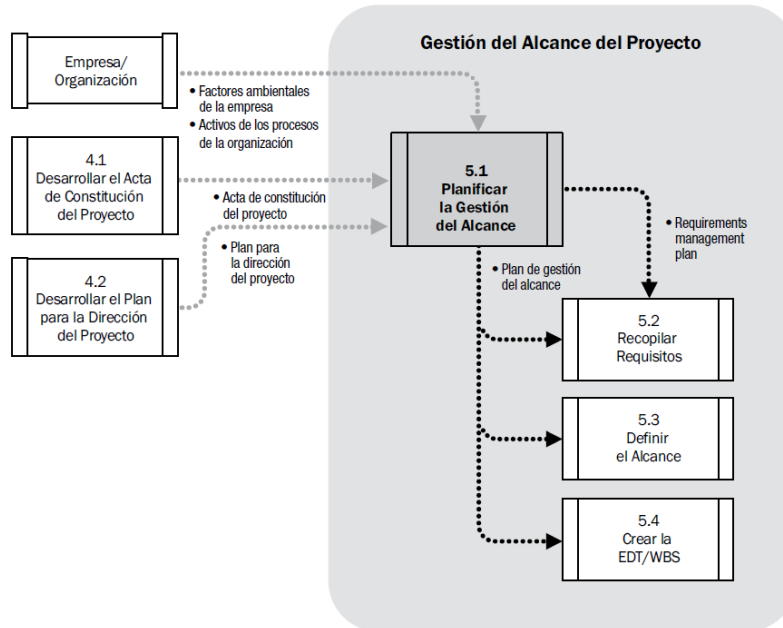


Figura 10. Diagrama de Flujo de Datos de Planificar la Gestión del Alcance. Fuente: PMbook 5th ed

En términos generales, la gestión del alcance está asociada con la definición precisa del producto o servicio y se integra de forma implícita con el resultado esperado del proyecto. La descripción grafica de este proceso se puede representar como sigue:

Presupuesto de proyecto

Uno de los principales objetivos del presupuesto de proyecto debería ser el cumplimiento preciso del monto anticipado, con la certeza de haber cumplido con las expectativas establecidas. El proceso sugerido por el PMI aplicado en la presente investigación establece cuatro etapas:

1. Planificar la gestión del costo
2. Estimar los costos
3. Determinar el presupuesto
4. Controlar los costos

En los proyectos culturales, este proceso no está presente en la práctica común. Por el contrario, podría decirse que el proceso se invierte al primero conseguir el recurso y, a partir de la expectativa de tiempo establecida, se decide para que alcanza. Otra condición del sector está en la parte legal y de permisos, pues los gobiernos aplican un rango de criterios en función del evento, la ubicación de este, el espacio e incluso el aforo. Dentro de los distintos involucrados, el proyecto será medido de diferentes formas y momentos en función del interés particular de los involucrados, por tanto:

La gestión de los costos del proyecto debería tener en cuenta los requisitos de los interesados al gestionar los costos (...) se ocupa principalmente del costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto (...) también debería tener en cuenta el efecto de las decisiones tomadas en el proyecto sobre los costos recurrentes posteriores de utilizar, mantener y dar soporte al producto, servicio o resultado del proyecto. En numerosas organizaciones, la predicción y el análisis del rendimiento financiero esperado del producto del proyecto se llevan a cabo fuera del ámbito del proyecto. Cuando tales proyecciones y análisis forman parte del proyecto (...) puede recurrir a procesos adicionales y a numerosas técnicas de gestión financiera, como el retorno de la inversión, el flujo de caja descontado y el análisis del retorno de la inversión (...) tiene lugar en las etapas iniciales de la planificación del proyecto y establece el marco de referencia para cada uno de los procesos de gestión de los costos, de modo que el desempeño de los procesos sea eficiente y coordinado (PMI, 2017, p. 195)

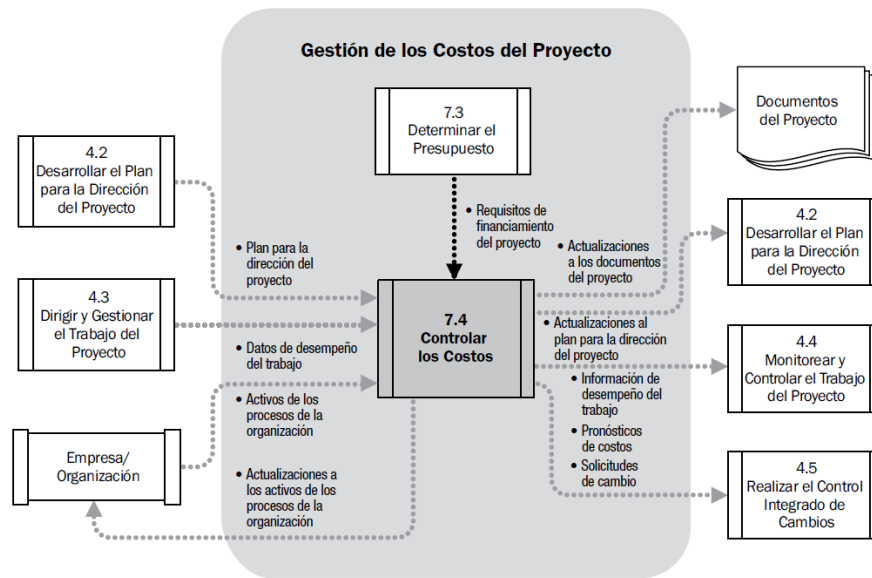


Figura 11. Diagrama de flujo de datos de Controlar los Costos. Fuente: PMbook 5th ed

4.3.1 Plan de proyecto

El plan de proyecto es el primer paso. Este plan puede aparecer como acta constitutiva de proyecto o *charter*. En distintos autores, sin embargo, la finalidad es la misma: organizar de forma estratégica cómo se van a dirigir los esfuerzos para lograr los objetivos planteados. En otras palabras, en esta etapa se debe visualizar la totalidad del proyecto y se plasma en un documento que permita establecerse como una guía para la administración de este:

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un inicio y unos límites del proyecto bien definidos, la creación de un registro formal del proyecto y el establecimiento de una forma directa para que la dirección general acepte formalmente y se comprometa con el proyecto (PMI, 2017, p. 66)

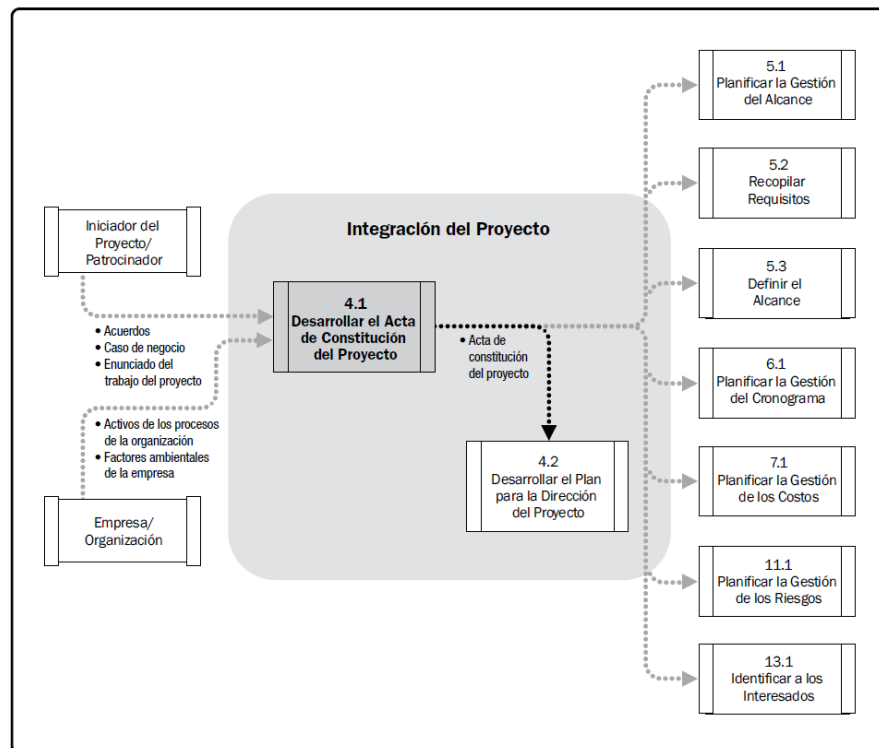


Figura 12 Diagrama de flujo de datos para desarrollar el acta de constitución de un proyecto. Fuente PM Book 5th ed.

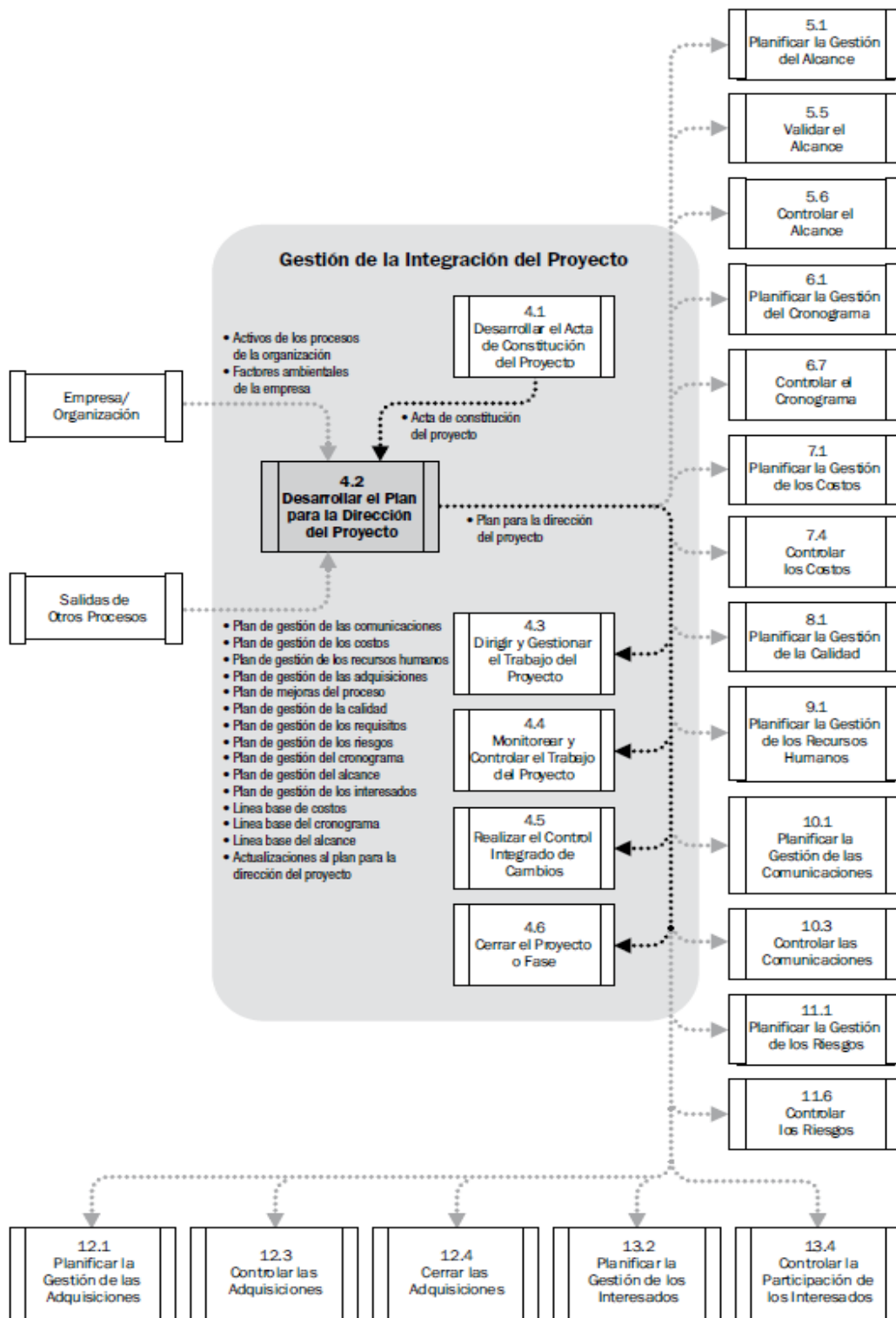


Figura 13. Diagrama de Flujo de Datos de Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto. Fuente PM Book 5th ed.

4.3.2 Programa de proyecto

La programación se refiere a la secuencia lógica y duración de los trabajos a realizar:

Un componente del plan para la dirección del proyecto que establece los criterios y las actividades a llevar a cabo para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. Según las necesidades del proyecto, el plan de gestión del cronograma puede ser formal o informal, de carácter detallado o más general, e incluye los umbrales de control apropiados (Cfr. PMI, 2017, p. 118).

Y es aquí donde se sugiere una planificación gradual que:

es una técnica de planificación iterativa en la cual el trabajo a realizar a corto plazo se planifica en detalle, mientras que el trabajo futuro se planifica a un nivel más alto. Es una forma de elaboración progresiva. Por lo tanto, en función de su ubicación en el ciclo de vida del proyecto, el trabajo puede estar descrito con diferentes niveles de detalle. Durante la planificación estratégica temprana, en que la información está menos definida, los paquetes de trabajo pueden descomponerse hasta el nivel de detalle que se conozca. Conforme se vaya conociendo más acerca de los próximos eventos en el corto plazo, se podrá ir descomponiendo en actividades. (PMI, 2017, p. 152)

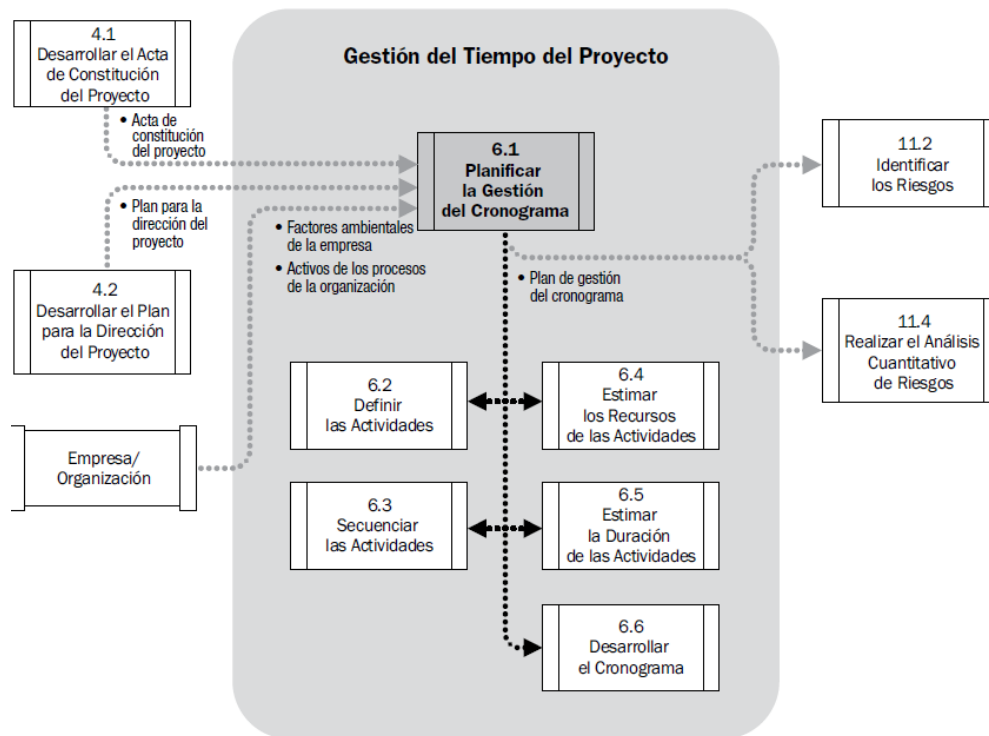


Figura 14. Diagrama de Flujo de Datos de Planificar la Gestión del Cronograma. Fuente PM Book 5th ed

4.3.3 Control de proyecto

Controlar un proyecto está directamente ligado al plan de proyecto establecido, pues es ahí donde se establecen las directrices, estrategias, indicadores y métodos para alcanzar los objetivos planteados con éxitos. Se trata de una secuencia de procesos por medio de las cuales se identifican las desviaciones y varianza con respecto al plan original y, a través del cual, se desarrollan estrategias para corregir, ajustar o incluso modificar:

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como

consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto también implica: controlar los cambios y recomendar acciones correctivas, monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto, e influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios o la gestión de la configuración, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

Este monitoreo continuo proporciona al equipo del proyecto conocimiento sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención (...) coordina las fases del proyecto a fin de implementar las acciones correctivas o preventivas necesarias para que el proyecto cumpla con el plan para la dirección del proyecto. (PMI, 2017, p. 57)

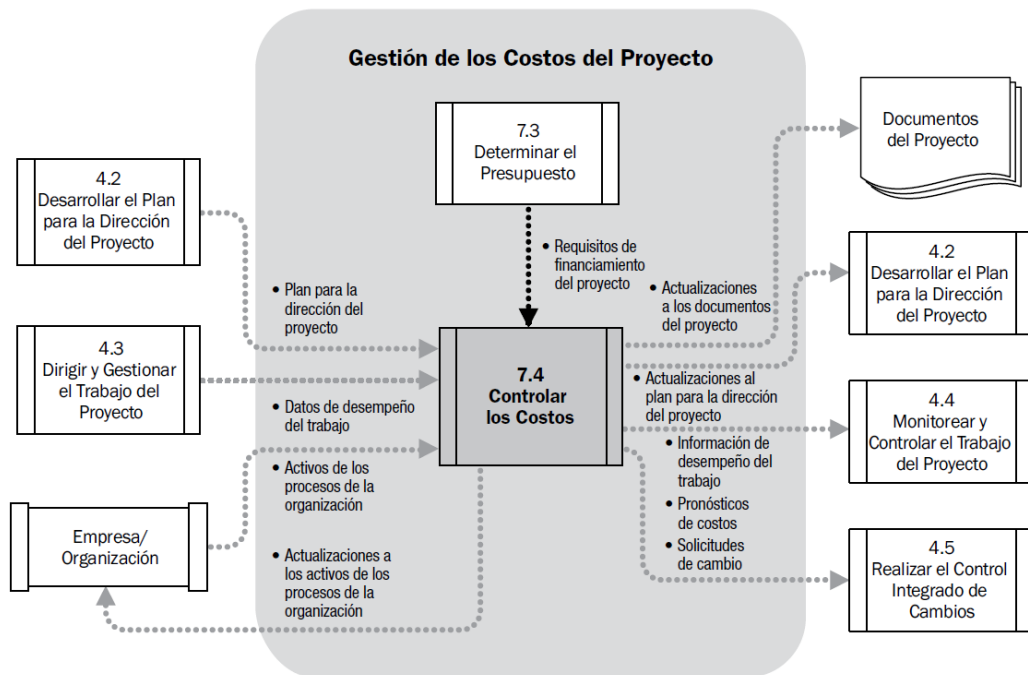


Figura 15. Diagrama de flujo de datos de Controlar los Costos. Fuente PM Book 5th ed.

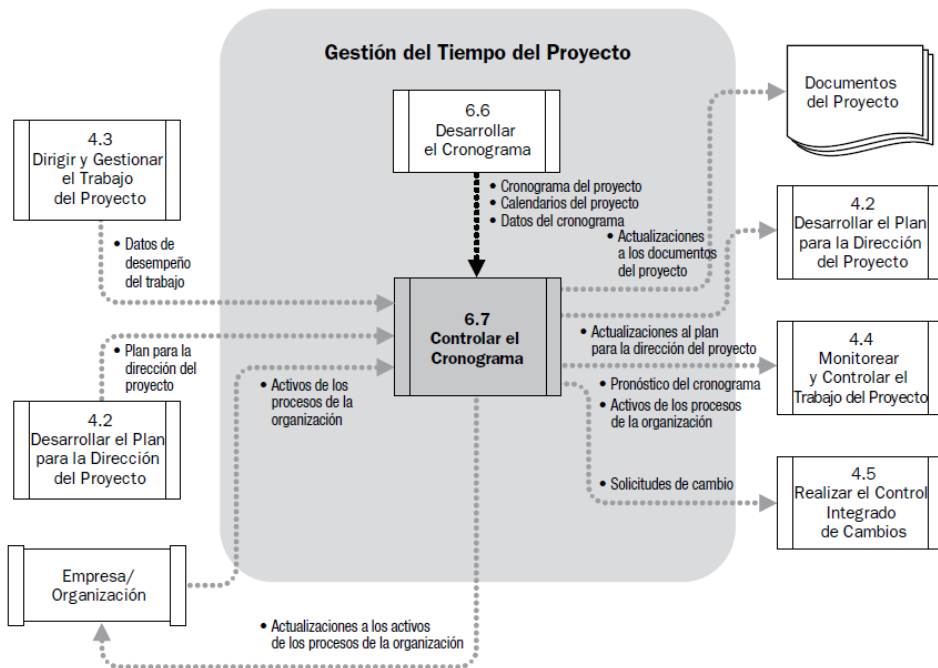


Figura 16. Diagrama de Flujo de Datos de Controlar el Cronograma. Fuente PM Book 5th ed.

- Que se obtenga la aceptación del cliente o del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto o fase
- Que se realice una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase
- Que se registren los impactos de la adaptación a un proceso
- Que se documenten las lecciones aprendidas
- Que se apliquen las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización
- Que se archiven todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos (PMIS) para utilizarlos como datos históricos
- Que se cierren todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes, y
- Que se realicen las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberen los recursos del proyecto (PMI, 2017, p. 58)

La propuesta de este modelo de evaluación de negocio para empresas culturales tiene como sustento la administración de este mediante los fundamentos para la dirección de proyectos (*Project management*). Obderlender (2000) la define como “el arte y la ciencia de coordinar persona, equipo, materiales, dinero, y cronogramas para completar un proyecto en específico en tiempo y dentro del costo aprobado” (p. 8) ³

Dicho lo anterior, cualquier proyecto, independientemente de sus características, contiene y es determinado por los atributos mencionados; lo que puede resultar en una metodología cuya base estándar pueda realizar cualquier proyecto. En las empresas culturales, las personas son las principales responsables de producir y generar ideas, identificar y resolver problemas; sobre todo proveer la creatividad con la que cada especialidad en la cultura estructura y da significado a

³ Traducción propia de: The art and science of coordinating people, equipment, materials, money, and schedules to complete a specified Project on time and within approved cost.

la sociedad. Las personas son el elemento más valioso con la que opera una empresa cultural.

Para el caso de las empresas culturales, resulta difícil categorizar este tipo de iniciativas pues una de sus propiedades naturales es que es resultado probablemente de muchos opuestos de una empresa que se dedica; por ejemplo, a la manufactura, a los servicios o al desarrollo inmobiliario. Irónicamente la operación de todas puede ser muy similar o bien variar en el estilo de dirección si atendemos las propuestas de Frederick Taylor, Douglas McGregor o William Ouchi y el tipo de modelo de evaluación de negocio oscilará entre la administración funcional y la administración de proyectos. Lo cierto es que actualmente las empresas culturales en la mayoría de los casos exigen ser de carácter multidisciplinar y transdisciplinar, concentrando muchas de estas actividades en una o dos personas.

Esta condición pone de manifiesto que el entorno es adverso incluso antes de iniciar cualquier proyecto. Aunado a las ya mencionadas condiciones generales, de forma individual, cualquier iniciativa cultural comienza con un alto índice de fracaso; con esto, se limita entonces las opciones a intervenciones, eventos y festivales que, si bien tampoco garantizan un éxito, son el camino seguro para salir lo mejor librados. Sirva entonces empezar a identificar y distinguir las características que se sugieren en la siguiente tabla para que sea la base de un modelo que permita explorar otro tipo de soluciones (Tabla 7):

Administración de proyectos se concentra en:	Administración funcional se concentra en:
Qué debe estar hecho	Cómo debe estar hecho
Cuando debe estar hecho	Quién lo hará
Cuánto costará	Qué tan bien quedará hecho
Coordinación de necesidades generales	Coordinación de necesidades específicas
Concentración multidisciplinaria	Enfoque en una sola disciplina
Dependencia de los demás	Proveer experiencia técnica
Calidad de proyecto	Calidad técnica
Punto de vista administrativo	Punto de vista técnico
Enfoque general	Enfoque especialista

Tabla 7. Comparativa entre la administración de proyectos y la administración funcional. Elaboración propia.

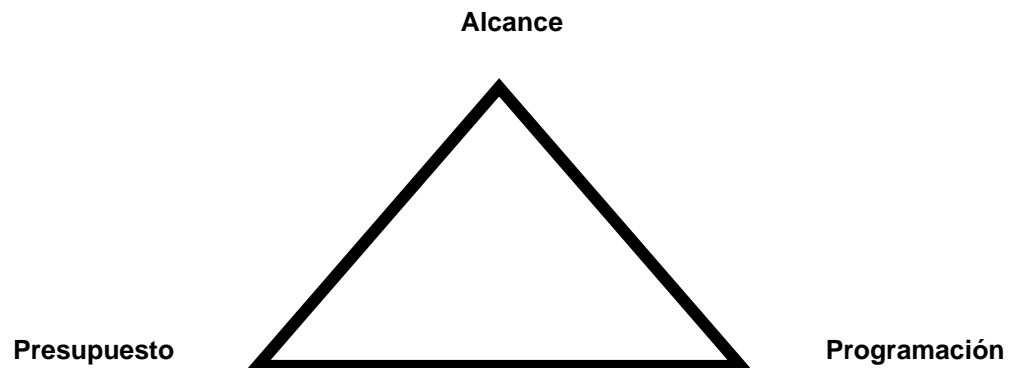


Figura 18. Los tres ejes indispensables de un proyecto, alcance programación (tiempo) y presupuesto (costo) Elaboración propia, fuente Project management for engineering and construction 2000

La programación es importante porque reúne la definición del proyecto, el personal, los costos, recursos, tiempos de ejecución, métodos y procesos de trabajo. La programación resulta de la definición del alcance, presupuestación y planeación; forma la base con la cual se controla y miden todas las actividades.

La minuciosidad e integridad en el estudio y del diseño de la actividad o intervención tienen un impacto significativo en el costo total del mismo. Definir inadecuadamente el alcance, significa que ocurrirán cambios durante el desarrollo

del proyecto e implica sobrecostos y frecuentes gastos imprevistos, lo cuales derivan en disputas y reclamos entre proveedores y miembros de la organización, además de sobrecostos y retrasos. Por lo anterior, los ahorros, reducción de costos y cumplimiento de expectativas en general son el resultado de la etapa más temprana de proyecto. Este concepto lo podemos ilustrar en la figura siguiente:

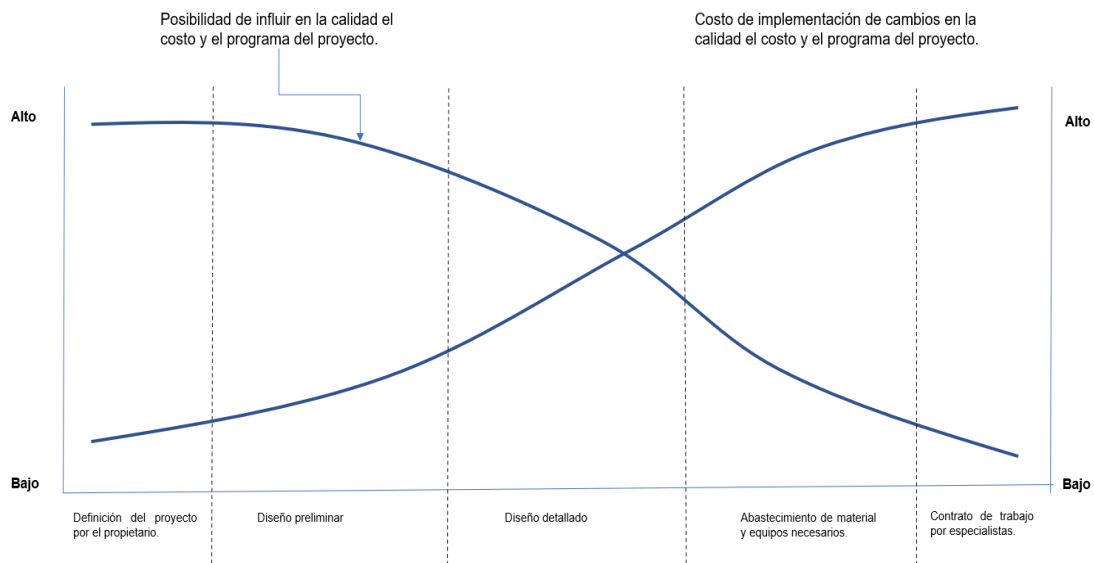


Figura 19 importancia de claridad de definición durante las etapas iniciales de proyecto. Elaboración propia, fuente *Project management for engineering and construction 2000*.

Ahora, ¿cómo definir el alcance en las actividades culturales? Uno de los retos más importantes es reconocer que la naturaleza de estas actividades requiere cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad, pues son elementos y actividades que responden a una carga individual y social si en verdad se busca establecer un vínculo cultural más allá de los indicadores de cualquier empresa de otras especialidades. Un concepto relativamente nuevo es “la asociación” (*partnering*), que es una aproximación a una forma distinta de establecer lazos de colaboración que se concentra en hacer compromisos a largo plazo, con metas y objetivos compartidos para todos los involucrados y que busca el éxito mutuo:

La asociación es una estrategia comercial que ofrece muchos avances a las partes involucradas; sin embargo, su éxito depende de la conducta de las partes y de su capacidad para superar las barreras relacionadas con hacer negocios de manera diferente a como se hacía en el pasado. Las empresas acuerdan compartir recursos en un compromiso a largo plazo de confianza y visión compartida con un acuerdo para hacer frente a un grado inusualmente alto para lograr objetivos separados pero complementarios. (Oberlender, 2000, p. 45) ⁴

Este concepto, con origen en estrategias como el *wi-win*, se origina por problemas asociados a provocados entre otras cosas por el desarrollo tecnológico, competencia y entornos asimétricos para los sectores productivos. Presenta un enfoque estratégico para hacer compromisos a largo plazo donde los objetivos son compartidos por todas las involucrados, así como los beneficios, en donde se busca el éxito mutuo. Modifica los esquemas punitivos de contratación y la resignación a la pérdida aislada.

El principio central de este enfoque es establecer compromisos a largo plazo con los mismos objetivos para todos los involucrados claves y construir el éxito mutuo. La asociación define una relación óptima entre cliente y proveedores misma que no debe confundirse con el establecimiento de una sociedad legalmente formada. Una asociación a largo plazo también implica una cooperación abierta entre grupos de trabajo independientes pero complementarios para lograr los objetivos específicos planteados y optimizando actividades y recursos. Esto, por lo tanto, requiere replantear las relaciones tradicionales cerradas, a una cultura de colaboración abierta y compartida. Dicha relación se basa en la confianza, la dedicación a los objetivos comunes, el entendimiento mutuo de las expectativas y

⁴ Traducción propia de: *partnering is a business strategy that offers many advances to the parties involved; however, its success depends on the conduct of the parties and their ability to overcome barriers related to doing business differently than in the past. Companies agree to share resources in a long-term commitment of trust and shared vision with an agreement to cooperate to an unusually high degree to achieve separate yet complementary objectives.*

valores individuales de cada uno y para la sociedad. Por lo tanto, es necesario un cambio en la mentalidad de todos los involucrados para establecer esta asociación bajo un modelo distinto de hacer negocios construido desde la confianza, compromisos a largo plazo y visión compartida. Se debe partir de elementos clave que desarrollen otros beneficios, como reducción de costos de operación, cargas de trabajo, mejora en costos calidad y tiempos

4.4 Arranque de proyectos

4.4.1 Due dilligence

El termino en ingles *Due Dilligence* es comúnmente utilizado en la administración y evaluación de proyectos y hace referencia a un proceso transversal de investigación y evaluación transdisciplinar de oportunidades. En otras palabras, es un proceso donde se busca asegurar la viabilidad de cualquier proyecto a través de las siguientes áreas: viabilidad financiera, viabilidad técnica, viabilidad jurídica y viabilidad de mercado. La intención de incorporar este concepto es, además de homologar términos y usos de la especialidad, proveer de una herramienta que, de forma balanceada, agrupe, evalúe las fortalezas y las limitaciones operativas y de implementación del proyecto.

En la literatura consultada, el término no es utilizado en el área cultural, la que puede ser diluida entre los términos de factibilidad y viabilidad; sin embargo, se refiere, de forma mucho más específica, al análisis pertinente de los datos con los que comúnmente se toman decisiones. Esta “debida diligencia”, por lo regular, debe incluir el análisis de “datos duros” sobre el negocio enfocados en el impacto legal y financiero: permisos, licencias, costos, activos, pasivos, deuda.

Para integrar los principios de un *Due Diligence* en proyectos culturales, se compone de cuatro rubros básicos no limitativos:

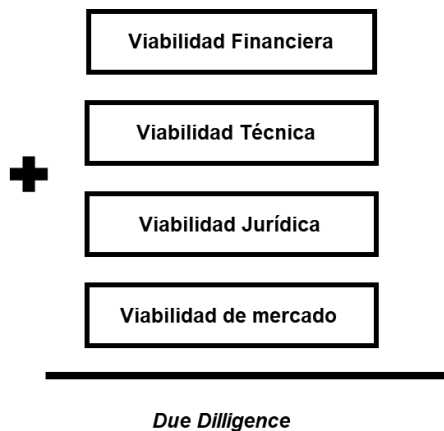


Figura 20. Composición básica de un due dilligence. Elaboración propia, fuente, Urbina 2001.

Autissier (2017) habla sobre la necesidad de incorporar *Due Diligence* en la evaluación de políticas culturales, en particular, la necesidad de evaluar los impactos culturales, sociales y ambientales de los proyectos culturales. Argumenta que la evaluación de los impactos culturales no debe limitarse a la medición de los resultados cuantitativos, sino que también debe tener en cuenta los aspectos cualitativos y subjetivos de la cultura. Además, propone un marco conceptual y metodológico para llevar a cabo la *Due Diligence Culturelle* en la evaluación de políticas culturales y garantizar que los proyectos culturales sean sostenibles, socialmente responsables y culturalmente relevantes además de contribuir a una mayor transparencia y responsabilidad en la gestión cultural.

El resultado de un análisis detallado reduce la brecha entre la idea del proyecto y el proyecto posible, para así poder acceder a la parte más importante de este punto: la claridad del impacto externo e interno de la intervención. Si bien se tienen que trabajar con los datos disponibles, esta diligencia exige mucho más trabajo de campo que de escritorio. Los factores culturales son inasibles en su totalidad desde los datos numéricos del INEGI, desde las iniciativas del estado, desde arbitrarias ofertas artísticas o desde cualquier ideología en boga.

¿Cómo reducir la subjetividad con la que se discute sobre los contenidos culturales? Las similitudes con la forma en que empresas del sector privado se

desempeñan no son descabelladas. En el mundo de los negocios, existen adquisiciones, fusiones y divisiones de empresas. El propósito en estas tiene objetivos financieros y económicos; pero, también impactos, sociales y humanos desde lo individual hasta lo colectivo. Un *Due Dilligence* con un enfoque cultural obliga a la comprensión de la propia cultura. Cualquier intervención que no contemple esta primera comprensión se manifiesta desde una distancia entre quién lo recibe y quién lo produce.

La revisión de la literatura también reveló que las organizaciones y los líderes son conscientes de la importancia y la necesidad del *Due Dilligence*. Sin embargo, una metodología sobre “cómo” hacerla no es tan clara como la importancia de dicho esfuerzo. La metodología propuesta permite una evaluación que incluye la identificación y evaluación de objetivos en la materia mediante el uso de datos sociales y públicos con la finalidad de ayudar a las organizaciones a gestionar la cultura de forma ordenada y con más certeza que incertidumbre.

4.4.2 Viabilidad financiera

Baz (2019) establece que la viabilidad financiera se logra por medio de la selección, valoración y clasificación de los flujos de efectivo a través de los cuales se determina la rentabilidad. Para ello sugiere el ordenamiento tabular de los flujos de efectivo, y en donde la estructuración del costo mencionada con anterioridades fundamental para tal efecto. Se considera una buena práctica que se proyecte a un plazo no mayor a cinco años, principalmente por las variables que impactan los aspectos financieros de un proyecto principalmente la inflación.

4.4.3 Viabilidad técnica

Un proyecto cultural comparte muchas de las características como en cualquier otro proyecto. Se tiene la particularidad de que, para su evaluación, todas las disciplinas que intervienen adquieren una dimensión distinta, pues no es una práctica que sea común en el medio y normalmente depende de especialistas por cada área de trabajo. En la viabilidad técnica:

Se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cómo y con qué producir lo que se desea; por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto. (Urbina, 2001, p. 84)

Un estudio técnico se compone de diferentes etapas. Urbina (2001) propone las siguientes:

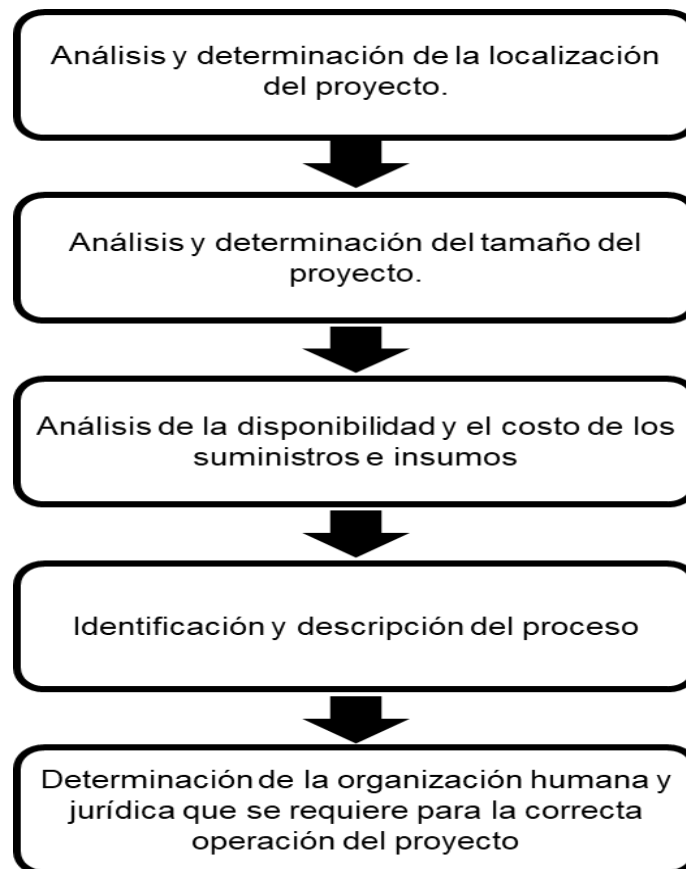


Figura 21. Partes que conforman un estudio técnico. Elaboración propia Fuente: Urbina (2001)

En las iniciativas culturales, el valor de lo producido muchas veces es un intangible subjetivo, por lo que el propósito del análisis de esta viabilidad de buscar dentro de parámetros objetivos medibles es el factor humano; sin embargo, este último resulta ser uno de los más delicados. Mas allá de la equiparación de una actividad humana productiva, las características para producir una obra o producto cultural son completamente distintas a las de cualquier otra actividad productiva, por lo que estandarizar no pareciera una opción viable, por lo menos no masivamente.

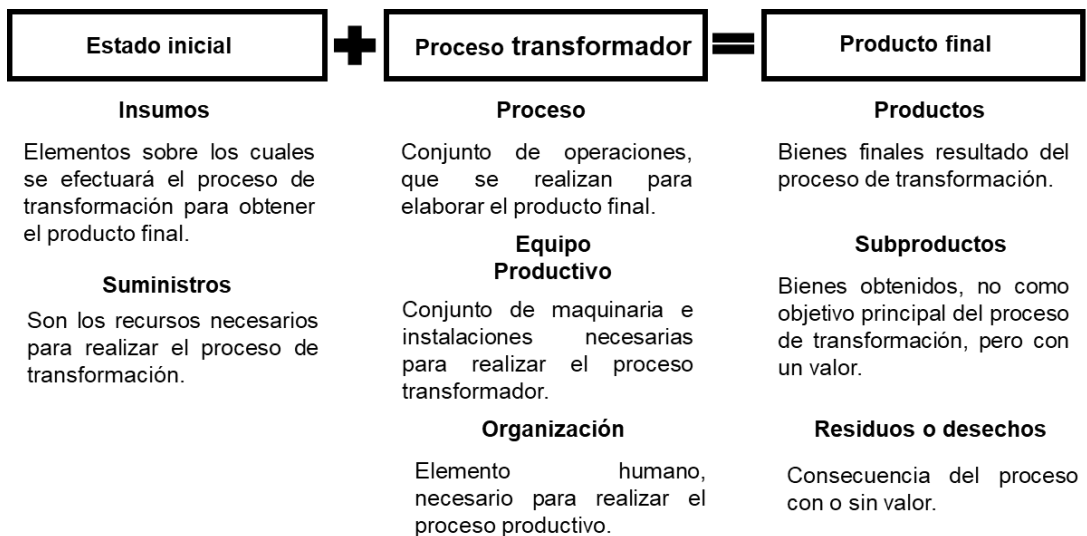
Lo que sí es posible es estandarizar procesos individuales, que son los que rigen la producción particular; por tanto, establecer una base particular, puede ayudar a cada individuo en su actividad profesional. Para este análisis las preguntas de Urbina (2001) nos ofrecen una dirección concreta:

1. ¿Se conoce el proceso productivo?
2. ¿Cuánto se desea producir?
3. ¿Hay restricciones de dinero?
4. ¿Cuántos días a la semana y turnos por día se pretenden trabajar?
5. ¿Cuántas operaciones se quieren y se pueden automatizar?
6. ¿Se conoce el rendimiento de la materia prima en el proceso?

De alguna forma estas preguntas ayudan a estructurar la actividad individual para así, entonces, establecer los alcances del resto de factores. Solo de esta manera será posible resolver, ubicación, tamaño y funcionamiento de la intervención.

Figura 22. Proceso de transformación en un proyecto. Fuente: Urbina (2001)

Gabriel Baca Urbina, en el contexto de la evaluación de proyectos, se refiere al estudio técnico como una de las etapas necesarias para determinar la viabilidad



de un proyecto. En este estudio se analizan aspectos como la tecnología necesaria para llevar a cabo el proyecto, los recursos humanos requeridos, la maquinaria, el

equipo y los materiales necesarios, entre otros. El objetivo del estudio técnico es determinar si es factible llevar a cabo el proyecto, en donde se tenga en cuenta las limitaciones y requerimientos técnicos que se deben cumplir.

4.4.4 Viabilidad de jurídica

Una de las áreas con menor análisis de los proyectos es la revisión de las consideraciones legales y el impacto de estas. Urbina (2001) menciona que no deben pasarse por alto y que en la elaboración de un proyecto debería considerarse la elaboración de un manual de procedimientos y un desglose de funciones. Se considera una buena práctica establecer como mínimo el marco legal, leyes, reglamentos, derechos culturales e idealmente alineado con la agenda establecida por la ONU al respecto.

Es importante establecer el marco de operación, el tipo de entidad con el que se llevara a cabo el proyecto, los derechos de autor, regalías, los instrumentos con los que se administraran los recursos financieros, así como el marco legal laboral para la contratación del personal. Así entonces, la viabilidad jurídica debe establecer el cumplimiento normativo de todas las regulaciones y leyes aplicables, disposiciones fiscales, atención a normas de seguridad y protección civil, elementos que por su impacto y robustez, se opta muchas veces por dejar de lado.

4.4.5 Viabilidad de mercado

En la búsqueda de las personas de mejorar sus condiciones materiales, uno de los instrumentos principales son las inversiones, así como la de capital en productos que incrementen el invertido. Para la mayoría de las personas poco importa el cómo, mientras los rendimientos sean maximizados.

La viabilidad de mercado para proyectos de inversión suele ser distinta a la que resulta de un análisis para un producto o servicio. Esta viabilidad está determinada por el resultado de la aplicación de métodos de evaluación financiera. Su éxito se mide en los resultados de rentabilidad que el análisis arroja, con lo que se reduce así la subjetividad del valor del servicio. Este valor es el resultado del

análisis numérico del valor de los productos que se analizan; por lo tanto, la flexibilidad del modelo responde más a la demandada específica de lugar geográfico o, en términos mercadológicos, de la plaza, mismos que pueden ser autodeterminados en función del lugar (la base sobre la que se establece la oferta).

Para efectos prácticos de la presente investigación, el cuestionamiento moral es válido y es más bien desde la ética, de la construcción humana, que es posible argumentar que el modelo funciona sin la necesidad de violentar los derechos de terceros, sino más bien, desarrollarlos y exponenciales. Prueba de ello es la evolución de la metodología sobre dirección de proyectos que actualmente se establece como un conjunto de declaraciones de principios, con lo cual se establece una visión sistémica que tiene como prioridad agregar valor. Además de o anterior, es necesario hacer hincapié en que los proyectos no se limitan a producir salidas, sino que estas, impulsan resultados y respuestas que aportan valor a la organización y los involucrados. (PMI, 2023)

El enfoque de aplicación en una empresa cultural es profundamente anárquico en su fundamento teórico, pues la iniciativa se da por las carencias del estado. Von Mises (1949), a respecto, dice que al ser una acción fuera del estado, este modelo lo debilita y fortalece el mercado, no solo en términos económicos, sino también en términos de desarrollo humano. Probablemente argumentaría que la cultura en México debería ser dejada en manos del mercado y de los individuos, en lugar de ser subsidiada por el estado. Él creía en la libre competencia en el mercado y la libre elección de los consumidores, por lo que consideraría que la intervención del estado en la cultura podría distorsionar el mercado y reducir la libertad de elección. Por otro lado, el autor sostenía que el estado no debería inmiscuirse en actividades que pudieran ser mejor llevadas a cabo por el sector privado y que la cultura podría ser una de ellas. ¿Qué pasaría si se eliminan los apoyos gubernamentales? Probablemente los agentes culturales tendrían que buscar otras fuentes de financiamiento para poder seguir creando y difundiendo su trabajo; además, las características de actividad productiva tomarían fuerza y se

normalizaría su uso para poder recurrir a la iniciativa privada, a patrocinadores o a la venta directa de productos culturales.

Desde la perspectiva de Von Mises (1949), la eliminación de los subsidios estatales permitiría que los recursos se asignen de manera más eficiente, ya que el mercado se encargaría de seleccionar los proyectos culturales más viables y rentables. Sin embargo, también podría argumentarse que algunos proyectos culturales importantes y valiosos podrían quedar fuera del mercado debido a su falta de atractivo comercial. Así entonces, en el mercado de inversiones que buscan rentabilidad, se podría atribuir cuatro características primordiales a los proyectos:

- Un alto nivel de compromiso
- Altos rendimientos
- Proyectos calificados
- Respaldo legal

El modelo se orienta a detonar el acceso a los productos culturales y, al mismo tiempo, analizarlos como vehículos de inversión similares a otros sectores; solo que con la ventaja de que en este se generan dos tipos de riqueza: la económica y la humana. Se pretende estructurar entonces este vehículo en el que los inversionistas que sean partícipes puedan ganar entre cuatro y seis veces más que con instrumentos de inversión tradicionales, con lo que se mejore las finanzas personales y, en consecuencia, las condiciones materiales del entorno que le contenga.

Generar una comunidad desde el acceso a la cultura, beneficia a quien invierte en ella y a quien accede a ella. Por ello, el objetivo principal, después de garantizar el rendimiento, es que este sea con proyectos propios con un alto nivel técnico y de coherencia social; con un respaldo legal, fiscal, laboral y de género que sea rentable.

Tanto el estado de resultados como el estado financiero son elementos clave en la presentación de información financiera de una empresa. Si bien son herramientas de uso común en la mayoría de las empresas, su uso y aplicación no necesariamente es común en los emprendimientos culturales como lo muestran los resultados de los instrumentos correspondientes. El propósito de la presente investigación no se centra en los detalles sobre dicha área de conocimiento sino en la interpretación de la información que estos informes generan por una administración oportuna y coherente en este apartado se abordaran para efectos de aproximación a los conceptos las definiciones más relevantes para tal efecto.

4.5 Estado de resultados.

El estado de resultados muestra los ingresos, los costos y los gastos de una empresa durante un período de tiempo específico, generalmente un año fiscal. Su propósito es determinar el resultado neto de las operaciones de la empresa durante ese período. El estado de resultados se divide en tres secciones principales (Werner et al., 2001): ingresos, costos de ventas y gastos operativos. La estructura generalmente sigue el siguiente formato:

- a. Ingresos: son las entradas de dinero generadas por las actividades principales de la empresa, como ventas de productos o servicios.
- b. Costos de ventas: es el registro de los costos directamente relacionados con la producción o venta de los productos o servicios. Puede incluir el costo de los bienes vendidos o el costo de los servicios prestados.
- c. Gastos operativos: Son los gastos generales y administrativos de la empresa, como salarios, alquiler, servicios públicos, publicidad, entre otros.

4.6 Resultado neto.

El resultado neto se calcula restando los costos y los gastos totales de los ingresos totales. Establece la ganancia o pérdida neta generada por las operaciones de la empresa durante el período.

4.7 Estado financiero.

Proporciona información sobre la posición financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una empresa en un momento específico. principales (Werner et al., 2001). Estos informes permiten evaluar la solvencia y la rentabilidad de la empresa y considera:

- a. Balance general: Muestra los activos, pasivos y el patrimonio neto de la empresa en un momento específico. Los activos representan los recursos controlados por la empresa, los pasivos son las obligaciones y deudas, y el patrimonio neto es la diferencia entre los activos y los pasivos.
- b. Estado de resultados: Como se mencionó anteriormente, proporciona información sobre los ingresos, costos y gastos, y el resultado neto de la empresa durante un período de tiempo específico.
- c. Estado de flujo de efectivo: Muestra los flujos de efectivo entrantes y salientes de la empresa durante un período de tiempo. Se divide en tres categorías: actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento.
- d. Estado de cambios en el patrimonio neto: Registra los cambios en el patrimonio neto de la empresa durante un período determinado. Puede incluir aportaciones de los propietarios, utilidades retenidas y otros ajustes.

Los conceptos y la estructura analítica de la administración financiera desde un modelo de negocios se han aplicado para los fines de la presente investigación y se divide para su estudio en tres grandes partes que quedan expuestas en el anexo 1:

1. El análisis financiero
2. La planeación financiera
3. el control financiero

Mismos que atenderán a los siguientes términos de referencia:

- **ACTIVOS:** Bienes y derechos de una empresa, adquiridos en el pasado y con los que esperan obtener beneficios futuros.
- **APALANCAMIENTO:** Mecanismo de inversión fundamentado en el endeudamiento, en donde dicha deuda permite el ingreso de flujo de efectivo a un negocio y se amortiza en un periodo determinado y con una tasa de interés definida y acotada.
- **BALANCE GENERAL:** Estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y capital.
- **CAPITAL:** Diferencia existente entre el activo y el pasivo de una empresa. Mide la inversión realizada y disponible por sus socios desde un punto de vista neto
- **COSTO DE PRODUCCIÓN:** Gastos intrínsecos del proceso productivo del bien o servicio objeto del negocio, en los que incurre el propietario para poder ofrecer su bien o servicio en el mercado.
- **INVENTARIO:** Relación ordenada, detallada y valorada del conjunto de bienes o pertenencias que constituyen el patrimonio de una persona, comunidad o empresa en un momento específico.
- **MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:** Diferencia, usualmente expresada en porcentaje, que hay entre el precio de venta menos los costos variables.
- **PASIVOS:** Deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y contribuye al pago de su activo.
- **SUAVIZAMIENTO EXPONENCIAL:** Método de pronóstico de datos que resulta flexible, dado que sólo requiere los datos históricos del periodo, y toma en cuenta, para el pronóstico del mes inmediato siguiente, el valor en ventas del último periodo; funciona con un modelo exponencial y se deriva de un análisis de respuesta a la tendencia

- SUPERÁVIT / DÉFICIT: Término que describe la relación entre los ingresos y los egresos; si los ingresos son mayores, existe un superávit (+) y si, por el contrario, son menores, existe un déficit (-).
- UAFIR: Utilidad antes de financiamiento e impuesto sobre la renta
- UAI: Utilidad antes de impuestos

El procedimiento por seguir será a partir de las siguientes instrucciones:

1. El primer paso para comenzar el análisis del modelo de negocio será identificar el proyecto que en este caso es: **FREIRE CULTURA ARTE Y HUMANISMO S.C.**
2. Indica en la siguiente celda el mes 1 para el inicio del análisis de cada hoja de cálculo: **ENERO**
3. Dirígete a la hoja de requerimientos de ingreso fijos para el negocio, identificada como REQUERIMIENTOS FIJOS y llena manualmente los conceptos que deban considerarse como requerimientos de ingreso fijo para los socios.
4. Dirígete a la hoja de registro de erogaciones por nómina, identificada como NÓMINA, e Introduce los puestos que recibirán nómina con el proyecto y sus montos en el mes 01.
5. Dirígete a la hoja de GASTOS VARIABLES e Ingresa los conceptos que generen gastos variables, con la distribución anual que corresponda, y sus montos específicos por mes y en la periodicidad de corresponda.
6. Dirígete a la hoja INVERSIÓN INICIAL y llena primero la sección de ACTIVOS FIJOS; introduce de entrada los valores de los inventarios del negocio, existentes o requeridos, al inicio del proyecto (en caso de aplicar).
7. Distribuye ahora todos los rubros que forman parte del activo fijo del negocio; las celdas en gris auto suman sus totales.
8. En la sección de gastos diferidos, introduce todos aquellos gastos en los que sea necesario incurrir para el arranque del negocio, pero que no implican un

gasto en una sola exhibición, y que por el contrario se prorratean durante el periodo de recuperación de la inversión.

9. Finalmente, en la parte inferior de la hoja, introduce el tiempo en el que se estima que sería ideal recuperar la inversión inicial.
10. En caso de necesitar algún financiamiento o apalancamiento para el inicio del negocio, dirígete a la hoja identificada como FINANCIAMIENTO. En caso de que no aplique, retoma las instrucciones en el punto 16.
11. Introduce el monto correspondiente al apalancamiento y el plazo para el que ha sido autorizado en meses. Además, especifica la tasa de interés insoluta mensual para la que fue autorizado el crédito (%). De manera automática serán calculados intereses, amortización, pagos y saldo insoluto.
12. Dirígete a la hoja de GASTOS DE OPERACIÓN. Y manualmente ingresa los rubros que impliquen gastos constantes de operación y sus montos correspondientes en el mes 01. Al ser considerados como constantes, se auto programarán en el resto del periodo. Observarás que en la misma tabla programada, debajo de los gastos de operación, se conjuntan el resto de las erogaciones del negocio, incluyendo los gastos variable, la recuperación de la inversión inicial, la amortización del crédito y el pago de sus intereses (si aplica), el pago de la nómina (y sus derivados como vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, IMSS, INFONATIV, SAR e ISN) y los requerimientos fijos destinados para los socios, generando un total anual requerido para GASTOS DE OPERACIÓN.
13. Dirígete a la hoja que describe el margen de contribución, identificada como MGN DE CONTRIBUCIÓN y enlista todos aquellos conceptos que serán ingreso para el negocio. Específica para cada uno el precio de venta, el costo de producción y el impacto que tendrá en el total de ingresos (%), verificando que este total no sea mayor al 100%.
14. Dirígete a la hoja PRONÓSTICO DE VENTAS. Esta hoja será sólo de consulta; presenta los requisitos de ventas/ingresos al mes para establecer un punto de equilibrio y atender a las utilidades derivadas del margen de

contribución. Calcula para cada producto el monto que deberá venderse, en función de su participación en el total de las ventas, y lo traduce a unidades. Calcula un total anual de ventas para alcanzar el punto de equilibrio y, al final de la tabla, muestra montos promedio de ventas por día, semana y mes.

15. Las siguientes cuatro hojas serán únicamente de consulta para el ejercicio.
16. Dirígete a la hoja de balance general inicial, identificada como BG INI, que te mostrará el balance al inicio del ejercicio, incluyendo activos, pasivos y capital.
17. Dirígete a la hoja de flujo de efectivo del proyecto, identificada como FLUJO, en donde se conjuntan egresos vs ingresos y se calcula el superávit o déficit, según corresponda.
18. Dirígete a la hoja que presenta el estado de resultados del periodo, identificada como ER, que te mostrará el cálculo de utilidad neta en función de los ingresos, los gastos y utilidades antes de financieros y de impuesto.
19. Dirígete a la hoja que presenta el balance general final, identificada como BG FIN, que te mostrará el balance al final del ejercicio, incluyendo activos, pasivos y capital.
20. Dirígete a la hoja PROYECCIÓN DE VENTAS.
21. Alimenta de manera manual, y en función del avance del periodo, los valores de las ventas reales y actualiza manualmente el acumulado de ventas reales.
22. Para la proyección de ventas por el método de suavizamiento exponencial, jala una celda hacia abajo la fórmula de la columna G cada vez que actualices los valores reales para el mes del periodo, y ajusta el acumulado proyectado, asegurándote que su valor de inicio sea el último valor acumulado de ventas reales para garantizar la continuidad del gráfico a la derecha, misma que se actualiza de manera automática.
23. Dirígete a la hoja que propone una estrategia de ventas para el siguiente periodo, identificada como ESTRATEGIA SIG PERIODO.
24. De manera manual y tomando los datos de la hoja PROYECCIÓN DE VENTAS, especifica el periodo que cierra, el periodo que comienza y los

acumulados, esperado y proyectado, para este nuevo periodo. De manera automática se calculará la diferencia entre ambos valores y si ésta es positiva (aún no se vende lo que será necesario cubrir en ese periodo) se calculan montos y cantidad de unidades que es necesario vender (en función de su incidencia) para alcanzar el punto de equilibrio calculado en la hoja PRONÓSTICO DE VENTAS. Si ya se han alcanzado las ventas esperadas, se indicará como "completado".

25. Asegúrate de interpretar los resultados obtenidos con todo el análisis de manera adecuada. Ayúdate de la última hoja de este libro, identificada como INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

5.1 Descripción

Este proyecto se desarrolló en el sector privado, prestación de servicios/gestión social. Por ello, fue nombrado “Modelo de negocio para empresas culturales independientes”.

5.2 Servicio

Implementar el modelo de operación de centros culturales independientes a través de Freire: Cultura, Arte y Humanismos S.C. en la búsqueda del pleno desarrollo de la libertad, el diálogo, la comunicación y el desarrollo con y para el otro. Al mismo tiempo, este modelo pretende optimizar la toma de decisiones relacionada con los productos culturales que se oferten, facilitar la obtención de resultados y la administración de estos, mejorar las condiciones de trabajo de quienes ahí laboren y proporcionar la independencia de recursos públicos, patrocinios y proveer una estructura de operación flexible.

El nombre Freire: Cultura, Arte y Humanismos S.C. fue tomado en honor al pedagogo brasileño Paulo Freire quien, a través su concepción educativa, busca el pleno y auténtico desarrollo del otro. Conscientes del reto que esto representa, la empresa decide tener comunicación para tres diferentes objetivos:

- A. El primero es priorizar la seriedad y la formalidad de una empresa con la que el sector privado y empresarial pueda dialogar
- B. El segundo está más cerca de representar lo opuesto, y desde la diferencia, la rebeldía que posibilite llegar más fácil a públicos más jóvenes
- C. El tercero corresponde al uso exclusivo para actividades educativas y de formación no escolarizada

Por medio de la organización, se busca implementar un modelo de operación que permita abrir centros culturales independientes bajo el mismo sistema de operación administrativa, financiera, educativa, cultural y artística. Este modelo establece la estructura óptima y flexible para el funcionamiento de lo(s) espacio(s)

de manera autónoma e independiente y busca replicar el concepto de una tienda de conveniencia de fácil accesibilidad, que oferte productos culturales. Es fundamental realizar un análisis de los espacios disponibles a intervenir que pueden ser terrenos, casas, bodegas, locales o naves industriales.

5.2.1 Modelo molecular servicio principal y servicios periféricos

En las siguientes figuras, se representa el funcionamiento de la empresa cultural objeto de estudio.

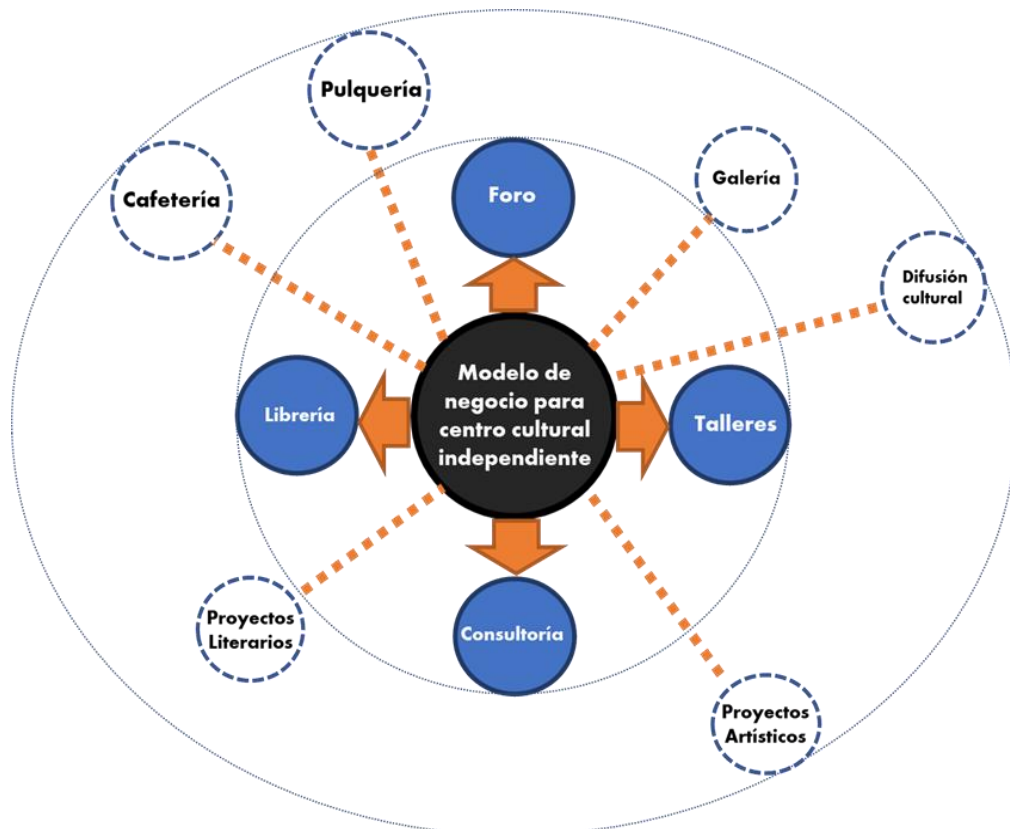


Figura 23 Modelo molecular del servicio principal y los servicios periféricos. Elaboración propia.

5.2.2 Análisis del macroentorno en el que se desarrollará su producto cultural

La Tabla 8 muestra los tres aspectos del macroentorno donde se desarrolla el producto cultural de Frerie.

Político-legal	Económico	Tecnológico	Sociocultural
ONU. Agenda 2030 / UNSECO. Agenda 2030 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. (Programa Nacional de reconstrucción)	Aportación oficial de la cultura al PIB: 2.3% Cálculo de aportación al PIB puede representar de un 6 a 7 % (Piedras, 2004)	Para efectos del objeto de estudio, la aparición de nuevas tecnologías no representa una diferencia sustancial para la	2.4 M de habitantes en el estado de las cuales el 52 % son mujeres y el 48 % son hombres. El 80 % de la población se concentra en Querétaro, San Juan del Río, El Marqués, Corregidora y Pedro Escobedo.
SEDESOL / SECRETARIA DEL BIENESTAR	Criterios generales de política económica, gobierno de los	producción y consumo de productos culturales. A mediano	El 26 % de la población es de 0 a 15 años.
Planes Estatales y municipales de Desarrollo Querétaro 2016 – 2021* (Querétaro, el Marqués, Corregidora, Huimilpan)	Estados Unidos Mexicanos (Secretaría de Cultura, 2020)	plazo la promoción, distribución de contenido o <i>e-commerce</i>	La expectativa de vida es de 76 años promedio.
Reglamento de construcciones del estado de Querétaro (los apartados sobre el requerimiento de construcciones por tipología determinan)	La cuenta satélite del INEGI Los principales sectores de actividad en Querétaro: Primario: 2.4 %, Secundario: 40 %, Terciaria: 57.6 % Presupuesto SC del municipio de Querétaro: 42 MDP	puede incorporarse a la estrategia de operación. En este momento este punto puede resultar irrelevante.	El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años es de primer año de bachillerato. 3 de cada 100 personas de 15 años y más, no saben leer ni escribir.

funcionamiento y giro)	Presupuesto SC del municipio de Corregidora:	85.5 % de la población es católica,
Desarrollo urbano de cada municipio.	25,626,274	5.6 % protestante, cristiano evangélico y
Organizaciones y grupos vecinales		6.3 % personas sin religión

Tabla 8. Análisis del macroentorno en el que se desarrollará su producto cultural. Elaboración propia.

5.2.3 Análisis de la situación actual y del entorno

En la siguiente Tabla (9), se presenta el análisis FODA que presenta una empresa cultural.

Tabla 9. Análisis de la situación actual y del entorno FODA. Elaboración propia.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Originalidad Flexibilidad Facilidad de implementación Impacto social interno y externo Adaptabilidad, rentabilidad Operar con capital propio Ubicación del espacio seleccionado	Ubicación estratégica de la oferta cultural Costo del espacio disponible Demanda del sector y de la zona Flexibilidad del espacio Alcance de la oferta, por amplitud o por profundidad Escasez de espacios y recursos similares
DEBILIDADES	AMENAZAS
Lo “tradicional” de las formas en las que se producen las actividades culturales Falta de experiencia en proyectos culturales Falta de talento local Imprevistos Falta de espacios adecuados	Permisos y licencias municipales Accesibilidad / movilidad al espacio de personas fuera de la zona Poca participación en la zona Falta de flujo para inversión inicial Resistencia de los posibles colaboradores en la producción cultural Disponibilidad de espacios

5.2.4 Análisis del mercado cultural

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	NUESTRO SERVICIO CULTURAL
CEART	Institución pública	Poco arraigo social	Arraigo social, espacios flexibles, Oferta alineada a los intereses de la zona
Centro de las Artes de Querétaro.	Edificio histórico subsidiado Oferta permanente y diversa. 24,107 seg. FB 1,996 seg. IG	Difícil acceso, sin estacionamiento, cambios de oferta y políticas cada seis años Proceso de acceso burocrático	Fácil acceso para los habitantes de la zona Adaptación permanente Modelo de negocio rentable
Foro de la Fábrica	Institución privada Ubicación privilegiada, zona residencial alta Buenas relaciones en el medio que explota de forma eficiente en su oferta 8,771 seg. FB 3,792 seg IG	Tiende al entretenimiento comercial Costoso Poco arraigo social Acceso principalmente en auto	Institución privada Ubicación estratégica Zona residencial media Posible arraigo social Acceso caminando, en bicicleta o en auto Estacionamiento limitado. Modelo de negocio rentable
CCC Centro Contra Cultural	Centro cultural independiente Alto arraigo e identificación social	El espacio es pequeño e insuficiente. Servicios insuficientes.	Centro cultural privado e independiente. Posible alto arraigo

Tabla 10. Análisis del mercado cultural. Elaboración propia.

Con lo anterior, podemos establecer que las ventajas competitivas son la rentabilidad del espacio, accesibilidad, flexibilidad, la adaptabilidad de la oferta, la

posibilidad de atender diversos públicos durante todo el día y no solo en horas residuales.

5.3 Generación del modelo de evaluación de negocio

Los elementos clave para generar un modelo de evaluación financiera de negocio para empresas culturales incluyen:

- Identificación de los objetivos del proyecto
- Análisis del mercado cultural
- Estimación de los costos del proyecto
- Estimación de los ingresos del proyecto
- Análisis de la rentabilidad del proyecto
- Evaluación de la viabilidad del proyecto
- El análisis de preinversión o formulación y evaluación de proyectos de inversión
- Diseño e implementación de la metodología para La administración de proyectos

5.3.1 Diseño

El diseño se basó en la formulación y evaluación de proyectos de inversión como metodología para la asignación óptima del presupuesto de capital de riesgo y la asignación de recursos crediticios por parte de la banca de desarrollo y de los intermediarios financieros

Los indicadores de rentabilidad empleados en la evaluación de proyectos son:

- (TREMA) Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable
- (VAN) Valor Actual Neto.
- (B/C) La Relación De Beneficio / Costo.
- (TIR) La Tasa Interna De Rendimiento (Porcentaje De Rendimiento Sobre La Inversión).

Para diferenciar el tipo de evaluación que se efectúa (económica o financiera) los indicadores llevarán una letra adicional VAN(E), B/C(E) y TIR(E), VAN(F), B/C(F) y TIR(F).

5.3.2 El valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN)

Considerada una de las herramientas fundamentales para la toma de decisiones en proyecto de inversión, el VAN compara la inversión inicial con el valor presente de los flujos de efectivo que genera un proyecto a futuro. Baz (2019) expone que está dado por la diferencia del valor actual de los beneficios y el valor actual de la inversión: $VAN = VAB - VAP$.

En el cálculo, se debe considerar el signo apropiado, si es positivo es un ingreso y si es negativo es un egreso (Baz, 2019).

Los criterios de aceptación o rechazo en esta evaluación:

- a) Si el VAN es cero o positivo, el proyecto debe aceptarse, pues genera un valor adicional
- b) Si el VAN es negativo, el proyecto debe rechazarse, pues esta resta valor o no genera un rendimiento mínimo aceptable

5.3.3 Relación de beneficio/costo (B/C)

A diferencia del VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales resultados es en centavos por cada peso invertido. Los resultados no se interpretan en forma porcentual sino como centavos por peso invertido. Dado que este indicador (B/C) deriva del VAN, también requiere la existencia de una tasa de descuento para su cálculo.

Los criterios de aceptación o rechazo son:

- a) Si el B/C es cero o positivo, el proyecto debe aceptarse.
- b) Si el B/C es negativo, el proyecto debe rechazarse.

Todos los proyectos aceptados constituyen una cartera o portafolios de inversión en el cual los proyectos se clasifican por grupos homogéneos de funciones de la actividad o giro de estos. De acuerdo con el criterio de la relación de B/C, los proyectos o ideas de inversión tendrá una prioridad que será función directa del valor numérico del indicador; es decir, a mayor relación B/C, mayor prioridad.

5.3.4 Tasa interna de rendimiento (TIR)

Junto con el VAN, esta tasa se trata de otra de las herramientas más utilizadas para la toma de decisiones financieras. Se interpreta como el rendimiento que se obtiene por el capital invertido. Es la relación porcentual que existe entre la ganancia obtenida y la inversión inicial requerida (a diferencia del VAN (cuyos resultados están expresados en términos absolutos), y de la relación de B/C, en donde los resultados están expresados en centavos por cada peso invertido (Baz, 2019). Por su parte, la TIR expresa la rentabilidad en términos porcentuales:

$$\frac{P_0}{(1+i)^0} + \frac{P_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{P_n}{(1+i)^n} = \frac{B_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B_{n-1}}{(1+i)^{n-1}}$$

Criterios de aceptación o rechazo de proyectos:

- a) Si la **TIR** es mayor o igual que la TREMA, el proyecto se acepta
- b) Si la **TIR** es menor que la TREMA, el proyecto se rechaza

5.3.5 Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)

Realizar una inversión lleva implícito el crecimiento del poder adquisitivo. Este crecimiento tiene como antagonista la inflación que exista en el país en determinado tiempo histórico; además se puede entender como la obtención de un rendimiento por encima de la inflación, ya que si es igual, el dinero no crece, solo mantiene su poder adquisitivo. En el medio, es muy común establecer intervenciones de proyectos culturales apostando a no perder, aceptando que no se va a ganar. La TREMA se puede definir como:

TREMA = tasa de inflación + premio al riesgo

5.4 Material y métodos.

El propósito de esta investigación aplicada permitió diseñar y desarrollar un modelo de evaluación de negocio exprofeso para centros culturales. Esto tuvo la finalidad de mejorar los procesos con los que las empresas culturales hacen frente a su vida productiva y desarrollo de manera eficaz, a través de la aplicación del conocimiento de la metodología de evaluación financiera de proyectos, la gestión financiera de los proyectos y la toma de decisiones financieras. El alcance se estableció en dos etapas:

1. Se aplicó un método de nivel exploratorio no experimental. El estudio es transaccional pues se definió el periodo de análisis en dos etapas: prepandemia y postpandemia con los resultados planeados, en contraste con los obtenidos, además, el análisis con ArcGIS permitió recopilar, organizar, administrar, analizar la información geográfica para definir de manera más precisa la ubicación y contexto específico, para establecer la ubicación de la oferta cultural y acotar los riesgos de fracaso e incrementar las probabilidades de éxito de la oferta en específico. El análisis y resultado de esta etapa fue recolectado con la técnica de encuesta, aplicando el instrumento con la finalidad de determinar el nivel de confianza que puede generar el uso e implementación de la metodología de evaluación financiera de proyectos. La oferta cultural no modificó el modelo propuesto por lo que, con el enfoque *ex post facto* fue posible evaluar financieramente el efecto de implementar el modelo de evaluación de negocio aquí propuesto.

2. El diseño de la intervención consideró también un enfoque nivel de alcance explicativo al implementarlo en el espacio seleccionado, en el que se desarrolló, desde la observación, un diseño documental y de indicadores; mediante el primero, se permitió interpretar, evaluar y comprobar los datos que demostraron que es posible establecer una metodología de evaluación de proyectos, el uso de la administración de proyectos, la proyección y toma de decisiones objetiva, utilizando la metodología sugerida aplicada correcta y

sistemáticamente. Aunado a lo anterior, se usó la técnica cuantitativa no experimental y mixta, ya que el modelo de evaluación de negocio propuesto extrajo una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos expuestos mediante los instrumentos financieros (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Estos mismo se interpelaron en el análisis financiero facilitando la comprobación de lapertinencia desde los resultados obtenidos.

5.5 Limitaciones

De las empresas y personas involucradas en el medio cultural de manera institucional o independiente, e incluso por la naturaleza de las intervenciones públicas que hasta el momento han participado con las respuestas en la presente investigación, el 100 % carece de la información básica preliminar para implementar el modelo aquí sugerido: análisis de costos, estado de resultados, estados financieros.

Este hallazgo revela una falta de conocimiento fundamental sobre los conceptos, principios y pasos necesarios para llevar a cabo una evaluación efectiva de proyectos culturales. La carencia de esta información puede tener consecuencias negativas en la calidad de las evaluaciones realizadas, limitando su validez y confiabilidad. Resulta crucial abordar esta limitación mediante programas de capacitación y difusión de conocimientos que brinden a los profesionales culturales las herramientas necesarias para comprender y aplicar correctamente la metodología de evaluación de proyectos. Que a través de una base sólida de conocimientos preliminares podrá mejorar los resultados de sus intervenciones y tomar mejores decisiones informadas que impulsen el desarrollo cultural en México.

5.6 Instrumentos

A partir de la observación de las condiciones materiales del entorno, se diseñó la entrevista para obtener información específica sobre el uso de las herramientas de evaluación financiera en los proyectos culturales. Este

instrumento sobre el uso, interés y conocimiento se aplicó a través del Foro Internacional de Cultura, Arte y Humanismo A.C. y del colectivo Pasaporte Cultural, quienes la difundieron identificando casi 900 espacios culturales independientes en todo México no incluidos en datos oficiales de la Secretaría de Cultura. De estos espacios se excluyeron únicamente los lugares que incluyen la venta de alimentos, estableciendo una muestra de 437 espacios.

Mas allá de las respuestas obtenidas, se indago sobre la comprensión y aplicación de los criterios de evaluación, las fuentes de datos utilizadas, los indicadores de éxito, así como los retos y barreras encontrados en la implementación de esta metodología.

La entrevista mostro una visión integral de la situación actual de la nula evaluación de proyectos culturales en México, permitiendo identificar áreas de mejora y fortalecimiento, y con la posibilidad de promover la adopción de prácticas más efectivas y transparentes en el ámbito cultural del país.

NUM	PREGUNTA	SI	NO	NO SÉ
1	¿Cuenta con información de ingresos, egresos y costos de su(s) proyecto(s)?			
2	¿Está dispuesto a realizar un flujo de caja económico de su(s) proyectos(s)?			
3	¿Consideraría útil utilizar el cálculo de la TIR si esta herramienta ayuda a evaluar el retorno del proyecto de inversión?			
4	¿Considera útil evaluar periódicamente la rentabilidad de sus proyectos?			
5	¿Consideraría útil comparar la Tasa Interna de Retorno Económica con el Costo de Capital para ayudar a determinar la viabilidad de un proyecto de inversión?			
6	¿Utilizaría las herramientas de evaluación financiera si estas le permiten medir la rentabilidad de inversión?			
7	¿Es importante para usted evaluar varias alternativas y riesgos antes de invertir en un proyecto?			
8	¿Es importante para usted determinar el costo de oportunidad de cada proyecto de inversión para saber cuánto será la tasa de retorno del inversionista?			
9	¿Considera importante saber y analizar las tasas de interés de cada fuente de financiamiento externa cuando se va a apalancar?			
10	¿Cree usted que es importante determinar Valor Actual Neto (VAN) si este le permite medir la rentabilidad de inversión?			
11	¿Cree usted que es importante determinar la Relación Beneficio / costo(B/C) si este le permite medir la rentabilidad de inversión?			
12	¿Cree usted que es importante determinar la Tasa Interna de Rendimiento(TIR) si este le permite medir la rentabilidad de inversión?			
13	¿Cree usted que es importante determinar el Valor Futuro Neto (VFN) si este le permite medir la rentabilidad de inversión?			
14	¿Cree usted que es importante determinar la Tasa Externa de Rendimiento (TER) si esta le permite medir la rentabilidad de su inversión?			
15	¿Cree usted que es importante conocer Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA) si esta le permite medir la rentabilidad de su empresa?			
16	¿Cree usted que es importante determinar el periodo de recuperación del capital (PRC)?			
17	¿Cree usted que es importante determinar ROI para medir la rentabilidad de un proyecto de inversión?			
18	¿Le interesaría saber si la base del retorno óptimo esperado ayuda a determinar la viabilidad de un proyecto?			

Tabla 11. Encuesta de uso, interés y conocimiento de la evaluación financiera de proyectos. Elaboración propia 2023.

En la etapa de diseño transaccional y longitudinal se identificaron las ventajas y desventajas de ubicación y aplicación en los dieciocho municipios del estado el con ArcGIS. Esto permitió recopilar, organizar, administrar, analizar la información geográfica donde Querétaro, San Juan del Río, El Marqués, Corregidora, Pedro Escobedo y Tequisquiapan son los que presentan mejores condiciones de implementación (en ese orden).

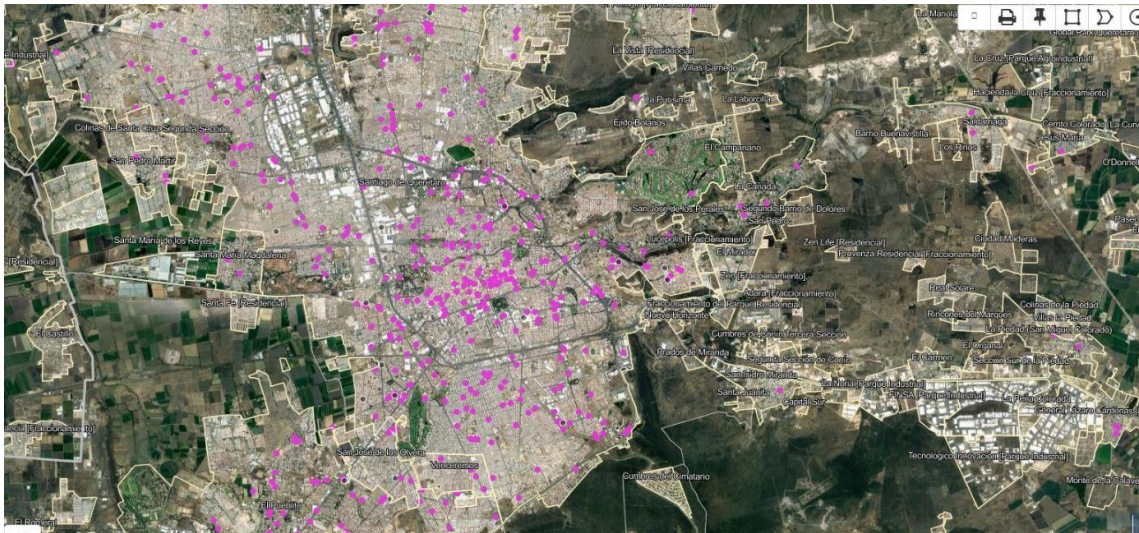


Figura 24. Análisis territorial y de geolocalización con ArcGIS. Elaboración propia 2023.

Así mismo, los municipios de Querétaro, El Marqués y Corregidora por ubicación geográfica, densidad poblacional, y nivel de ingresos con datos del censo más reciente del INEGI son los tres municipios que presentan mejores condiciones de implementación y eficiencia. Sin embargo, en términos legales, uno de los principales problemas a considerar en el municipio de Querétaro es la incompatibilidad legal establecida en el plan parcial de desarrollo urbano para la promoción y desarrollo de actividades culturales. Esto representa una condición que no existe en el municipio de Corregidora, por lo que se determina este último como uno de los más aptos para la aplicación del modelo a través de la sociedad Freire Arte y humanismos S.C. misma que aparece registrada en el mapeo de pasaporte cultural 2023, como el centro cultural en donde se implementó el modelo de negocio.

Para la selección de la oferta, este particular presentó uno de los principales retos, pues las condicionantes que presenta el entorno impiden en primera instancia una selección objetiva: ¿qué hace una oferta cultural mejor que otra? Así, para lograr una pertinencia objetiva, se consideró la propuesta de Becerril et al. (2018) y García (2019). Como señala Rafael Álvarez Cuesta (1998), una función de producción frontera proporciona la máxima producción hipotéticamente alcanzable para cada nivel de factores productivos. Becerril et al (2018) establece que:

Se identifica que la producción de servicios culturales genera un mayor valor monetario que el de los bienes culturales y, además, se observa un crecimiento favorable. En lo que se refiere a la inversión, ésta es más estable en los servicios y creciente, en tanto que en el de bienes, es menos estable, con altibajos y una tendencia general a reducirse en términos de participación relativa (...) Con estos resultados, se puede argumentar que tanto los bienes, como los servicios culturales en México, cuentan con niveles de eficiencia técnica altos, lo que los aproxima al nivel óptimo, por lo que se puede concluir que se encuentran cercanos a la realización de las mejores prácticas en cuanto al uso de sus factores de la producción. (Becerril et al., 2018 pp. 652- 653)

5.7 Resultados y discusión

Es posible resumir el resultado de la aplicación de la encuesta en tres grandes ideas:

1. El resultado determinado mediante la aplicación de la encuesta comprueba la falta de métodos y controles en términos administrativos financieros en las empresas culturales.
2. Que existe un interés general en conocer más y tener mejor

información para tomar mejores decisiones.

3. Que, de forma intuitiva, sin conocer los detalles de la metodología de evaluación financiera de proyectos, todos buscan mejorar sus condiciones económico-materiales.

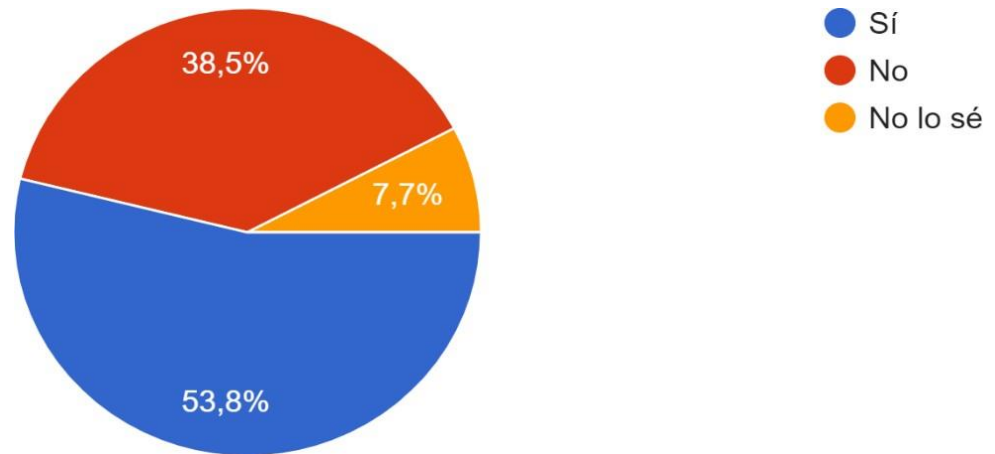


Figura 25. Porcentaje de respuestas a ¿Cuenta con información de ingresos, egresos y costos de su(s) proyecto(s)? Elaboración propia. 2023

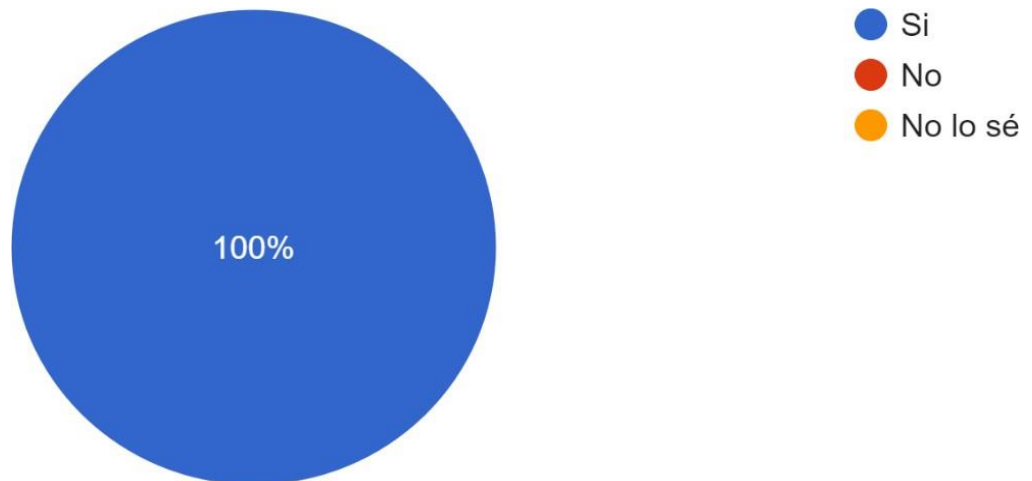


Figura 26. Porcentaje de respuestas a ¿Es importante para usted evaluar varias alternativas y riesgos antes de invertir en un proyecto? Elaboración propia. 2023

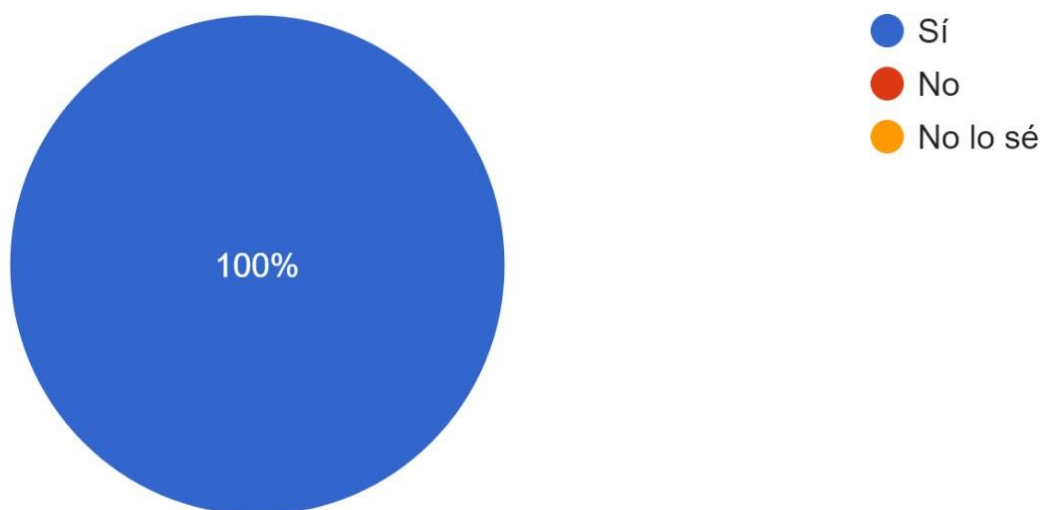


Figura 27. Porcentaje de respuestas a ¿Utilizaría las herramientas de evaluación financiera si se estas le permiten medir la rentabilidad de inversión? Elaboración propia. 2023

Con la implementación del modelo de negocio (Anexo1) la evaluación financiera arroja los siguientes resultados en función de los datos analizados del Freire, Arte y Humanismo S.C, distribuidos en las áreas de especialidad indicadas:

ÁREA	INGRESOS 2019	INGRESOS 2020	INGRESOS 2021	INGRESOS 2022**
CAPACITACION	93.24	145.03	\$ 35.31	\$ 193.20
DISEÑO	24.86	62.16	\$ -	\$ 24.34
SERVICIOS	60.09	29.60	\$ 47.08	\$ 27.62
LIBRERÍA	16.58	5.92	\$ 20.18	\$ 41.44
TEATRO	-	-	\$ 1.68	\$ -
MUSICA	-	-	\$ -	\$ -
CONSUMO	12.43	53.28	\$ 38.68	\$ 58.70
ARTES PLASTICAS	-	-	\$ 25.22	\$ -
TOTAL	207.19	295.99	\$ 168.15	\$ 345.31

Tabla 12. Distribución de los ingresos por área específica en miles de pesos. Elaboración propia. 2023.

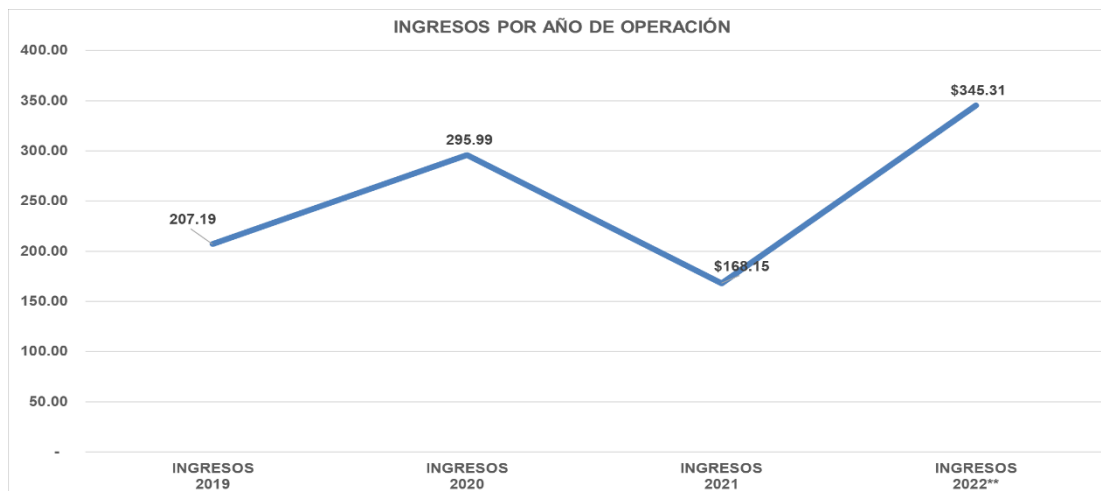


Figura 28. Grafica de distribución de los ingresos. Elaboración propia.2023

En el apartado de inversión, metodológicamente es mejor establecer estos costos, pues para que el análisis sea equiparable con otras oportunidades de negocio se debe contar con los elementos mínimos para ser comparables por lo tanto se considera. Véase la Tabla 13:

Ahora bien, el resultado obtenido en cada uno de los años se evalúa con el fin de comprobar el éxito de los indicadores planteados, principalmente el financiero. Con el diseño longitudinal, se logró tener un control sobre los tres indicadores principales: operativos, de implementación y financieros. Así entonces, se obtienen los ingresos y resultados que se pueden observar en la Tabla 14 y 15 respectivamente:

Inversión:	
Terreno	\$ 2,500,000.00
Construcción	\$ 900,000.00
Equipamiento	\$ 100,000.00
(X) Total Inversión	\$ 3,500,000.00

Tabla 13. Tabla de inversión inicial. Elaboración propia 2023.

Se estableció el modelo a partir del año 2019 con una proyección inicial a 2023. Sin embargo, en los años 2020 y 2021, las condiciones contextuales fueron extraordinarias por la pandemia, teniendo los siguientes resultados:

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022
Inflación	3.64%	3.40%	5.69%	7.80%
Ingresos	1 ^{er} año	2 ^{do} año	3 ^{er} año	4 ^{to} año
Ingreso mensual	\$ 17,258.00	\$ 24,655.00	\$ 14,012.00	\$ 28,800.66
(A) Ingreso Anual	\$ 207,096.00	\$ 295,860.00	\$ 168,144.00	\$ 345,607.92
Gastos mensuales:	<i>* ver detalle modelo</i>			
Gasto Mensual	\$ 13,137.80	\$ 22,893.43	\$ 15,227.80	\$ 14,367.41
(B) Gastos anuales	\$ 157,653.60	\$ 274,721.16	\$ 182,733.60	\$ 172,408.92
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022
C= (A-B) Flujo de efectivo	\$ 49,442.40	\$ 21,138.84	-\$ 14,589.60	\$ 173,199.00
(C-X)/X=ROI	-99%	1%	0%	5%
cash on cash (A/X)	6%	8%	5%	10%

Tabla 14. Tabla de ingresos y distribución temporal del ingreso mensual de ventas presentado para el análisis de 2019 a 2022. Elaboración propia 2023.

CETES	11%			
INFLACIÓN	8%	19.880%		
PUNTOS ADICIONALES	3%	14.330%		
	TREMA O CPC	14.33%		
Años	Flujo neto de efectivo	Factor de actualización al 14.33%	Flujo neto de efectivo actualizado	Flujo neto de efectivo acumulado
0	-\$ 3,500,000.00	1.0000	-\$ 3,500,000.00	-\$ 3,500,000.00
1	\$ 49,442.40	0.8747	\$ 43,245.34	-\$ 3,456,754.66
2	\$ 21,138.84	0.7650	\$ 16,171.89	-\$ 3,440,582.77
3	-\$ 14,589.60	0.6691	-\$ 9,762.54	-\$ 3,450,345.31
4	\$ 173,199.00	0.5853	\$ 101,368.86	-\$ 3,348,976.45
TIR	-53%		VAB	\$ 151,023.55
			VAP	-\$ 3,500,000.00
			VAN	-\$ 3,348,976.45
			B/C	-\$ 0.96

Tabla 15. Resultados del modelo de evaluación financiera en función de las ventas de 2019 a 2022
Elaboración propia 2023.

De donde podemos interpretar:

1. Que VAN es negativo, lo que significa una pérdida de dinero.
2. Que B/C es negativo, lo que significa que por cada peso que se invierta se ganaran 48 centavos.
3. Que TIR es negativo, lo cual indica que no ha sido rentable la inversión.

por lo que en 2022 se replanteó la proyección a 2025 con los siguientes resultados tabla 16:

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Incremento por volumen							
Inflación	3.64%	3.40%	5.69%	7.80%	7.80%	7.80%	8.00%
Ingresos	1^{er} año	2^{do} año	3^{er} año	4^{to} año	5^{to} año	6^{to} año	7^{mo} año
Ingreso mensual	\$ 17,258.00	\$ 24,655.00	\$ 14,012.00	\$ 28,800.66	\$ 79,835.43	\$ 172,125.19	\$ 371,101.90
(A) Ingreso Anual	\$ 207,096.00	\$ 295,860.00	\$ 168,144.00	\$ 345,607.92	\$ 958,025.15	\$ 2,065,502.23	\$ 4,453,222.81

Tabla 16. Tabla de ingresos y distribución temporal del ingreso mensual de ventas presentado para el análisis de 2019 a 2022 y con proyección a 2025. Elaboración propia 2023.

El volumen por día se recalculó con un crecimiento paulatino y con el cálculo de afectación a los costos con una inflación anualizada. El volumen de ingresos del 2019 al 2022 son ingresos reales con una operación máxima de un 50 % de la capacidad total. Entonces con estos datos iniciales, el resultado de la evaluación financiera queda como se muestra en las Tablas 17 y 18 respectivamente:

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Incremento por volumen							
Inflación	3.64%	3.40%	5.69%	7.80%	7.80%	7.80%	8.00%
Ingresos	1^{er} año	2^{do} año	3^{er} año	4^{to} año	5^{to} año	6^{to} año	7^{mo} año
Ingreso mensual	\$ 17,258.00	\$ 24,655.00	\$ 14,012.00	\$ 28,800.66	\$ 79,835.43	\$ 172,125.19	\$ 371,101.90
(A) Ingreso Anual	\$ 207,096.00	\$ 295,860.00	\$ 168,144.00	\$ 345,607.92	\$ 958,025.15	\$ 2,065,502.23	\$ 4,453,222.81
Gastos mensuales:	<i>* ver detalle modelo</i>						
Gasto Mensual	\$ 13,137.80	\$ 22,893.43	\$ 15,227.80	\$ 14,367.41	\$ 28,734.82	\$ 57,469.64	\$ 114,939.28
(B) Gastos anuales	\$ 157,653.60	\$ 274,721.16	\$ 182,733.60	\$ 172,408.92	\$ 344,817.84	\$ 689,635.68	\$ 1,379,271.36
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
C= (A-B) Flujo de efectivo	\$ 49,442.40	\$ 21,138.84	-\$ 14,589.60	\$ 173,199.00	\$ 613,207.31	\$ 1,375,866.55	\$ 3,073,951.45
(C-X)/X=ROI	-99%	1%	0%	5%	18%	39%	88%
cash on cash (A/X)	6%	8%	5%	10%	27%	59%	127%

Tabla 17. Tabla de gastos mensuales, Flujo de efectivo, ROI y cash on cash presentado para el análisis de 2019 a 2022 y con proyección a 2025.

CETES	11%			
INFLACIÓN	8%	19.880%		
PUNTOS ADICIONALES	3%	14.330%		
	TREMA O CPC	14.33%		
Años	Flujo neto de efectivo	Factor de actualización al 14.33%	Flujo neto de efectivo actualizado	Flujo neto de efectivo acumulado
0	-\$ 3,500,000.00	1.0000	-\$ 3,500,000.00	-\$ 3,500,000.00
1	\$ 49,442.40	0.8747	\$ 43,245.34	-\$ 3,456,754.66
2	\$ 21,138.84	0.7650	\$ 16,171.89	-\$ 3,440,582.77
3	-\$ 14,589.60	0.6691	-\$ 9,762.54	-\$ 3,450,345.31
4	\$ 173,199.00	0.5853	\$ 101,368.86	-\$ 3,348,976.45
5	\$ 613,207.31	0.5119	\$ 313,910.84	-\$ 3,035,065.61
6	\$ 1,375,866.55	0.4478	\$ 616,048.77	-\$ 2,419,016.84
7	\$ 3,073,951.45	0.3916	\$ 1,203,858.88	-\$ 1,215,157.97
8	\$ 3,154,355.01	0.3425	\$ 1,080,510.38	-\$ 134,647.59
9	\$ 3,217,707.29	0.2996	\$ 964,061.42	\$ 829,413.83
10	\$ 3,210,766.49	0.2621	\$ 841,408.10	\$ 1,670,821.93
TIR	20%		VAB	\$ 5,170,821.93
			VAP	-\$ 3,500,000.00
			VAN	\$ 1,670,821.93
			B/C	\$ 0.48

Tabla 18. Resultados del modelo de evaluación financiera en función de las ventas de 2019 a 2022 y con proyección a 2025. Elaboración propia 2023

De donde podemos interpretar:

4. Que VAN es positivo, lo que significa una ganancia de dinero.
5. Que B/C es positivo, lo que significa que por cada peso que se invierta se ganaran 48 centavos.
6. Que TIR es positivo, mayor que TREMA, lo cual la vuelve mucho más atractiva en términos de inversión en comparación con las CETES lo que representaría mayores beneficios económicos.

A manera de conclusión, podemos decir que es fundamental incluir un análisis de riesgo que permita anticipar o mitigar escenarios como el ocurrido en los años impactados por el SARS-CoV-2, con un proceso de control interno que permita monitorear en el periodo establecido cualquier cambio en la planeación estratégica del modelo. Además, el margen de rentabilidad de expresiones culturales aisladas o individuales presenta un margen negativo o en el mejor de los casos igual a cero, lo que en primera instancia muestra la inviabilidad de rentabilidad en inversiones de estas características.

Sin embargo, cuando se flexibiliza la oferta, se geolocaliza con bases metodológicas concretas y se atiende las necesidades de la población por encima de las establecidas por el estado o el turismo cultural con una oferta compuesta. Se presentan al principio pequeños márgenes de rentabilidad positivos, que permiten la construcción de un entorno moderado, estable y positivo que es posible sustentar con autonomía de recursos, con recursos mixtos y con recursos personales. Por lo tanto, podemos decir que la inversión en las empresas culturales independientes es rentable si se implementan los recursos metodológicos de evaluación financiera y se establece una colaboración abierta entre dos o más especialidades.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

El modelo desarrollado proporciona una herramienta altamente precisa y confiable para evaluar financieramente la operación de la empresa. Permite mejorar la toma de decisiones estratégicas fundamentadas y maximizar la rentabilidad de la empresa, estableciendo un marco estructurado, que permite una organización clara y sistemática para el análisis de los datos y toma de decisiones informadas, rápidas y efectivas. Así mismo, incrementa la probabilidad de tomar una decisión de alta calidad que se alinee con las necesidades y objetivos del proyecto y la organización evaluando la mayor cantidad de factores relevantes, riesgos e incertidumbres, antes de tomar una decisión mientras se controlan los sesgos y prejuicios personales en la toma de decisiones, ya que se basan en un análisis objetivo y sistemático de los datos.

La implementación del modelo de evaluación de negocio resultó en un cambio significativo en su desempeño financiero. Se logra un crecimiento sostenible y optimiza la eficiencia operativa pudiendo garantizar la viabilidad económica de los proyectos. El uso de estas herramientas permite a los agentes culturales analizar las variables de un proyecto para establecer su viabilidad económica por medio de la elaboración de un plan financiero que permita conocer los costos de producción, los ingresos esperados, los márgenes de ganancia y la rentabilidad del proyecto.

La aplicación de la metodología de evaluación financiera TREMA, TIR, VAN y B/C demuestra un rendimiento financiero excepcional después de la implementación y los beneficios obtenidos superan ampliamente las expectativas iniciales, respaldando la viabilidad y el valor estratégico de la propuesta. Facilitando la transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos del proyecto; esto implica un mayor nivel de profesionalización de los agentes culturales, lo que contribuye a mejorar la calidad de los proyectos culturales que se desarrollan.

El uso e implementación de estas prácticas podría contribuir a la creación de nuevas oportunidades para que los creadores, artistas y trabajadores culturales

puedan desarrollar su trabajo y llevar a cabo sus proyectos, lo que podría fomentar la diversidad cultural y el acceso a bienes y servicios culturales. Además, y no menos importante que lo anterior, se promovería la generación de empleos y el desarrollo económico, lo que podría mejorar las condiciones de vida de los trabajadores culturales y sus familias, promover la igualdad de oportunidades en el acceso a la cultura. El impulsar la formación y la capacitación de los trabajadores culturales podría mejorar la calidad de los productos y servicios culturales y fomentar la innovación y la creatividad.

El acceso a la cultura es un derecho humano fundamental que se reconoce en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en otros instrumentos internacionales de derechos humanos y derechos culturales. Este derecho implica que todas las personas deben tener la oportunidad de acceder y participar en la vida cultural y artística de la comunidad, así como de crear y difundir su propia cultura. Tener acceso a ella es un paso previo al consumo de bienes culturales, ya que permite a las personas conocer y apreciar la diversidad cultural y artística de su comunidad y del mundo en general y puede contribuir al desarrollo de la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de expresión de las personas.

Es importante enfatizar en el acceso antes que el consumo, ya que el primero puede contribuir a la democratización y la inclusión cultural. El acceso a la cultura no solo implica la posibilidad de acceder a bienes culturales y artísticos, sino también la oportunidad de participar activamente en la vida cultural y artística de la comunidad y de crear y difundir su propia cultura. Una de las medidas que podrían contribuir a mejorar el acceso a la cultura ligada con la naturaleza de la presente investigación tiene que ver con mejorar la infraestructura cultural, como en cualquier otra empresa es importante invertir en la construcción y mantenimiento de espacios culturales y artísticos, como teatros, museos, bibliotecas y centros culturales, para asegurar su accesibilidad y disponibilidad. Esto no tendría que ser una obligación exclusiva del estado; para ello, la empresa debe ser rentable. Por tanto, la implementación de la metodología de administración de proyectos facilita llevar un

registro de los resultados del proyecto y evaluar si se están cumpliendo los objetivos previstos por lo que estas herramientas del PMI pueden resultar muy útiles para ello. (Anexo 2):

1. Definición de proyecto
 - a. Formato *One page plan*
 - b. Formato organigrama/involucrados claves.
 - c. Formato matriz de comunicación
 - d. Formato presupuesto base
2. Alcance de proyecto
 - a. Formato matriz de riesgos
 - b. Formato matriz de abastecimientos
3. Presupuesto de proyecto
 - a. Matriz de evaluación de madurez de proyecto
 - b. Formato de análisis de precios

Referencias

- AACE international . (2012). *Total Cost Management Framework*. morgantown west virginia: John K. Hollmann, PE CCE CEP.
- Adorno, T. W. ([1947] 1969). *Dialéctica de la Ilustración*. Valladolid: Editorial Trotta.
- Anderson, C. (2007). *La economía Long Tail*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Barreto, A. C. (2010). Ontología y antropología de la interanimalidad. Merleau-ponty desde la perspectiva de tim ingold. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 32-57.
- Canclini, N. G. (1989). *Culturas Híbridas*. México: Editorial Grijalbo.
- Canclini, N. G. (2004). *Diferentes, desiguales, desconectados. Mapas de interculturalidad*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Canclini, N. G. (2019). *Ciudadanos remplazados por Algoritmos*. Alemania: CALAS - Centro Maria Sibylla Merian Center. Bielefeld university Press.
- Caves, R. E. (2003). Contracts between Art and Commerce. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 73–84. <http://www.jstor.org/stable/3216857>
- Ciudades y gobiernos locales unidos. (2010). *La cultura es el cuarto pilar de desarrollo sostenible*. Barcelona.
- Colbert, F., Beauregard, C. y Vallée, L. (1998), The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons. *Internacional Journal of Arts Management* (Vol.1).
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- David Harding, T. R. (2007). Human Due Diligence. *Harvard Business Review*, pp.1-19.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection*. USA: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1995). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. HarperCollins.
- Buitrago, F. (2013). *La economía naranja, una oportunidad infinita*. Colombia: Punto y Aparte.

- Freinet, C. (1977). *El diario escolar*. Barcelona: Laia.
- Frey, B. (2000). *La economía del arte*. Barcelona: La Caixa.
- Frey, B. y Meier, S. (2003). The Economics of Museums. *Working Paper Series N^o 149 y en Handbook of the Economics of Art and Culture*. Ginsburgh and Throsby (eds.)
- Frey, B. y Pommerehne, W. (1989). *Muses and Markets. Explorations in the Economist of the Arts*. Blackwell. Oxford
- Giddens, A. (1976/1987). *Las nuevas reglas del método sociológico: crítica positiva de las Sociologías interpretativas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gomez, C. L. (2016). Los efectos sociales de las industrias culturales y creativas: avances y cuestiones por explorar. En R. A. Jaime Cuenca Amigo (coord.), *Efectos sociales del ocio y las industrias creativas y culturales* (pp. 37-49). Bilbao: Universidad de Deusto.
- INEGI. (2019). *Censo poblacional*. CDMX: INEGI.
- Jabłonski, A. (2016). Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations. *Sustainability, MDPI*, 8(3), pp. 1-36
- Kaufman, J. (2011). *Tu propio MBA*. Barcelona: Conecta.
- Congreso Constituyente. ([1917] 2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917*.
- León, M. (2015). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. México: Conaculta.
- Lluís Bonet, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Quaderns Gescènïc.
- López, I. (Julio-Diciembre de 2019). Contracultura desde mediados del siglo XX al XXI. *Luxièrnaga*, 9(18), 9-17.
- Martin, M. (1 de septiembre de 2011). Comprendiendo El Verdadero Potencial De Las Estrategias De Financiación Híbrida Para Emprendedores Sociales (Understanding the True Potential of Hybrid Financing Strategies for Social Entrepreneurs). *Impact Economy Working Papers*, 2, 29.
- Meana, D. I. (2019). Poder, violencia y autoridad. Hannah Arendt en Latinoamérica. *Devenires. Revista de filosofía y filosofía de la cultura*, 9-43.

- Metrología, C. E. (2012). *Vocabulario Internacional de Metrología*. España: JCGM
- Micaló, P. R. (1994). *Manual de valoración contingente*. Madrid : Instituto de Estudios Fiscales .
- García Canclini, N. y Piedras Feria, E. (2008). *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. México: Siglo XXI editores.
- Niremberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2005). *Evaluar para la transformación*.
- Osterwalder, A. (2011). *Business Model Generation*. Barcelona: Planeta.
- Otaola, V. F. (1989). Diezmos y patronatos. *Boletín de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País*, 338.
- Pacheco, F. N. (2019). Usos y apropiaciones del cinismo griego en la contracultura. *Gerión. Revista de Historia Antigua*, 539-560.
- Páramo, A. (29 de 10 de 2019). <https://www.revistaarcadia.com/>. Retrieved 02 de 11 de 2020, from <https://www.revistaarcadia.com/>: <https://www.revistaarcadia.com/impresaportada/articulo/el-emprendedurismo-le-da-glamur-a-la-precariedad-boaventura-de-sousa-santos/78712/?fbclid=IwAR2AISKXAqumf7rssn95UVKcZT3CEqbNVAhQUZx69fEe4FBC-gHoFaKuMaM>
- Peña Reyes, G.C.(2011) modelo para la evaluación de proyectos de inversión en la empresa constructora grande en el área metropolitana de monterrey. Tesis de grado. pp 34-35 Monterrey Mexico
- Piedras Feria, E. (2004). *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*. Mexico: CONACULTA.
- Quiroz, J. (2009). Arte, sociedad y sociología. *Sociológica*, 24(71), pp. 89-121.
- Ramírez, M. I. (2020). *Nuevos modelos de negocio*. Colombia: Universidad Libre Seccional Pereira.
- Ramos, S. (1950). *Filosofía de la vida artística*. Mexico: Editorial Planeta Exicana.
- Rodríguez, M. C. (Septiembre de 2019). Recreando la Taxonomía de Bloom para Niños Artistas. Hacia una educación artística metacognitiva, metaemotiva y metaafectiva. *ArtsEduca* (24), p. 66.

- Roselló, D. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. México: Ariel.
- Sallenave, J. (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Norma.
- Sánchez Nogueira, A. y Chaves Zaldumbide, Á. P. (2014). *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*. Mexico: Conaculta.
- Schraier, G. (2006). *Laboratorio de producción teatral I*. Buenos aires Argentina: Editorial Atuel.
- Secretaría de Desarrollo Sustentable del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, S. (05 de Diciembre de 2018). Anuario Economico Queretaro Competitivo. *Anuario Economico Queretaro Competitivo*. Queretaro, Queretaro, Mexico.
- Throsby, D. (1994). The production and consumption of the arts: a view of cultural economist. *Journal of Economic Literature*, 33.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge university press
- Throsby, D. y Withers, G. (1979). *The Economist of the Performing Arts*. Arnold. Londres
- Teran, K. (30 de diciembre de 2018). Los bailarines, en el desamparo. (M. A. Cruz, Ed.) *Proceso*, 63-65.
- Torres, O. B., Ortiz, J. E. y Canales, R. A. (23 de 11 de 2018). Technical Efficiency of cultural goods and services: an analysis of the Mexican Case. *Nova Scientia. Revista de investigacion de la universidad De la Salle Bajío*, 10(21), 605-630.
- UNESCO. (2017). *Unesco.org*. Retrieved 2021, from unesco.org: <http://www.unesco.org/new/es/Mexico/work-areas/culture>
- Urbina, G. B. (2001). *Evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Urias, J. (2007). *Introducción a la contabilidad: aspectos teóricos*. España: Ediciones Académicas (EDIASA).
- Werner, M. L., Jones, K. H., Terrell, K. P., & Terrell, R. L. (2001). *Introducción a la contabilidad financiera*.

ANEXO 1

**REQUERIMIENTOS FIJOS
PROYECTO A**

INGRESO FIJO													
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
CONCEPTO													
INVERSIONISTA 1	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$360,000.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$360,000.00

**NÓMINA
PROYECTO A**

NOMINA MENSUAL													
COLABORADOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
Administrador general	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$180,000.00
coordinador academico	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$120,000.00
coordinador tecnico	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
asesor 1	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$60,000.00
asesor 2	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
asesor 3	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
limpieza	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$48,000.00
chofer	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$408,000.00

Sólo llenar celdas en este color

*ESTO ES PERSONAL DE BASE

**GASTOS VARIABLES
PROYECTO A**

GASTOS VARIABLES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
marketing digital	\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00		\$30,000.00
danza	\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$90,000.00
teatro	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$120,000.00
conciertos	\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$15,000.00		\$90,000.00
cine		\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00		\$5,000.00	\$30,000.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
													\$0.00
Suma de gastos variables	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$360,000.00

Sólo llenar celdas en este color

*ESTO ES COMO SUBCONTRATO. REV IMPUESTOS, FACTURACION...

INVERSIÓN INICIAL
PROYECTO A

INVERSIÓN INICIAL					
CAPITAL PARA MES 1		ACTIVOS FIJOS		GASTOS DIFERIDOS	
Renta A	\$0.00	Inventario de producto terminado	\$0.00	Decoración y acondicionamiento	\$30,000.00
Servicios	\$5,000.00	Inventario de materia prima	\$0.00	mercancia a	\$10,000.00
Limpieza	\$3,000.00	ACTIVO FIJO:		mercancia b	\$10,000.00
Mantenimiento A	\$3,000.00	Edificio	\$0.00	mercancia c	\$10,000.00
Gasolina	\$20,000.00	Terreno	\$0.00		
0	\$0.00	Mobiliario y equipo	\$50,000.00		
0	\$0.00		\$50,000.00		
0	\$0.00				
		Maquinaria y equipo	\$10,000.00		
			\$10,000.00		
		Equipo de cómputo	\$25,000.00		
			\$25,000.00		
		Equipo de transporte	\$0.00		
			\$0.00		
TOTAL	\$31,000.00	TOTAL	\$85,000.00	TOTAL	\$60,000.00

Sólo llenar celdas en este color

SUBTOTAL	\$176,000.00
I.V.A. (16%)	\$28,160.00
TOTAL	\$204,160.00

Tiempo de recuperación de la inversión inicial	2
Recuperación mensual de la inversión inicial	\$8,506.67

FINANCIAMIENTO
PROYECTO A

FINANCIAMIENTO				
Monto total de las necesidades de crédito				\$204,160.00
Apalancamiento autorizado (\$)				\$0.00
Periodo de financiamiento (meses)				0
Tasa de interés insoluto mensual (%)				0%
No. Pago	Intereses	Amortización	Pago	Saldo insoluto
1	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
2	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
3	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
4	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
5	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
6	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
7	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
8	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
9	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
10	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
12	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
13	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
15	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
16	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
17	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
18	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
19	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
20	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
21	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
22	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
23	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
24	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

GASTOS DE OPERACIÓN
PROYECTO A

GASTOS DE OPERACIÓN													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
Renta A	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Servicios	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$60,000.00
Limpieza	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$36,000.00
Mantenimiento A	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$36,000.00
Gasolina	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$240,000.00
Suma de gastos variables	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00	\$15,000.00	\$360,000.00
Recuperación de la inversión	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$8,506.67	\$102,080.00
Pago de intereses por apalancamiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortización del crédito	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Nómina	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$34,000.00	\$408,000.00
Vacaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,710.53	\$6,710.53
Prima vacacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,677.63	\$1,677.63
Agüinaldo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$16,776.32	\$16,776.32
Seguro social	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$4,474.08	\$53,689.00
INFONAVIT	\$3,400.00	\$0.00	\$3,400.00	\$0.00	\$3,400.00	\$0.00	\$3,400.00	\$0.00	\$3,400.00	\$0.00	\$3,400.00	\$0.00	\$20,400.00
SAR	\$1,360.00	\$0.00	\$1,360.00	\$0.00	\$1,360.00	\$0.00	\$1,360.00	\$0.00	\$1,360.00	\$0.00	\$1,360.00	\$0.00	\$8,160.00
2% sobre nóminas	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$680.00	\$8,160.00
Requerimientos fijos para los socios	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$360,000.00
TOTAL	\$158,420.75	\$123,660.75	\$158,420.75	\$123,660.75	\$158,420.75	\$123,660.75	\$158,420.75	\$123,660.75	\$158,420.75	\$123,660.75	\$158,420.75	\$148,825.22	\$1,717,653.47

Sólo llenar celdas en este color

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
PROYECTO A**

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN						
CONCEPTO DE INGRESOS	PRECIO UNITARIO			PARTICIPACIÓN TOTAL EN VENTAS	PRECIOS PONDERADOS	
	PRECIO DE VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO		PRECIO DE VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN
FORO	\$200.00	\$120.00	40%	10.00%	\$20.00	\$12.00
consumo a	\$110.00	\$45.00	59%	8.00%	\$8.80	\$3.60
consumo b	\$220.00	\$60.00	73%	8.00%	\$17.60	\$4.80
consumo c	\$330.00	\$90.00	73%	8.00%	\$26.40	\$7.20
consumo d	\$550.00	\$150.00	73%	8.00%	\$44.00	\$12.00
taller 1	\$1,600.00	\$700.00	56%	6.00%	\$96.00	\$42.00
taller 2	\$1,600.00	\$700.00	56%	6.00%	\$96.00	\$42.00
taller 3	\$1,600.00	\$700.00	56%	6.00%	\$96.00	\$42.00
taller 4	\$1,200.00	\$700.00	42%	4.00%	\$48.00	\$28.00
taller 5	\$1,200.00	\$700.00	42%	4.00%	\$48.00	\$28.00
taller 6	\$1,200.00	\$700.00	42%	4.00%	\$48.00	\$28.00
taller 7	\$900.00	\$120.00	87%	2.00%	\$18.00	\$2.40
taller 8	\$900.00	\$120.00	87%	2.00%	\$18.00	\$2.40
taller 9	\$900.00	\$120.00	87%	2.00%	\$18.00	\$2.40
taller 10	\$900.00	\$120.00	87%	2.00%	\$18.00	\$2.40
TOTAL	\$13,410.00	\$5,145.00	-	80%	\$620.80	\$259.20
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN						58.25%

MES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$271,978.99		\$212,302.53		\$271,978.99		\$212,302.53	
CONCEPTO	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES
FORO	\$27,197.90	136	\$21,230.25	106	\$27,197.90	136	\$21,230.25	106
consumo a	\$21,758.32	198	\$16,984.20	154	\$21,758.32	198	\$16,984.20	154
consumo b	\$21,758.32	99	\$16,984.20	77	\$21,758.32	99	\$16,984.20	77
consumo c	\$21,758.32	66	\$16,984.20	51	\$21,758.32	66	\$16,984.20	51
consumo d	\$21,758.32	40	\$16,984.20	31	\$21,758.32	40	\$16,984.20	31
taller 1	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8
taller 2	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8
taller 3	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8
taller 4	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7
taller 5	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7
taller 6	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7
taller 7	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5
taller 8	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5
taller 9	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5
taller 10	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5
TOTAL	\$217,583.19	620.16	\$169,842.02	484.09	\$217,583.19	620.16	\$169,842.02	484.09

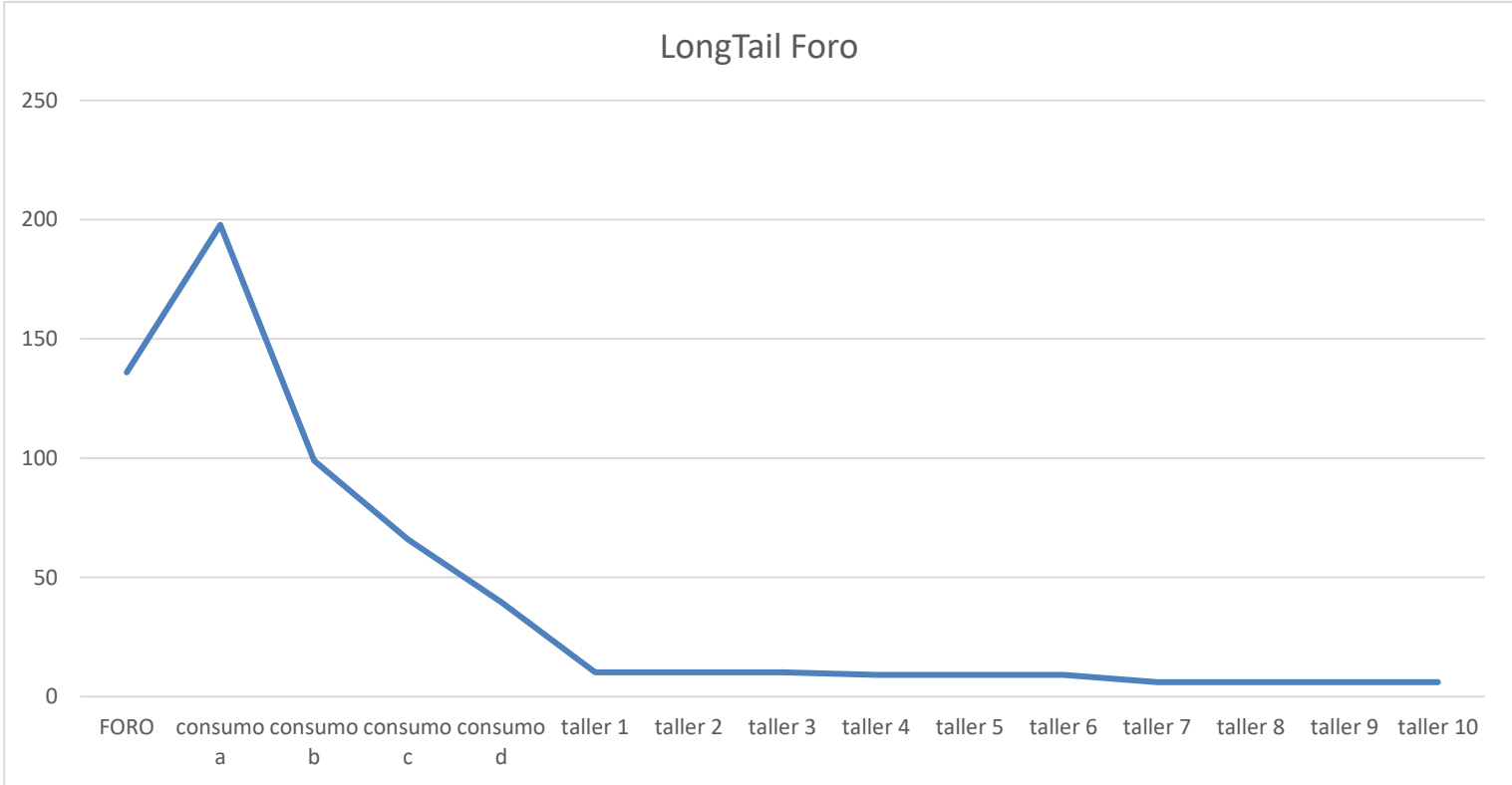
Hoja de consulta

PRONÓSTICO DE VENTAS
PROYECTO A

PRONÓSTICO DE VENTAS								
MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIE
\$271,978.99		\$212,302.53		\$271,978.99		\$212,302.53		\$271,978.99
\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$
\$27,197.90	136	\$21,230.25	106	\$27,197.90	136	\$21,230.25	106	\$27,197.90
\$21,758.32	198	\$16,984.20	154	\$21,758.32	198	\$16,984.20	154	\$21,758.32
\$21,758.32	99	\$16,984.20	77	\$21,758.32	99	\$16,984.20	77	\$21,758.32
\$21,758.32	66	\$16,984.20	51	\$21,758.32	66	\$16,984.20	51	\$21,758.32
\$21,758.32	40	\$16,984.20	31	\$21,758.32	40	\$16,984.20	31	\$21,758.32
\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74
\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74
\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$12,738.15	8	\$16,318.74
\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16
\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16
\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$8,492.10	7	\$10,879.16
\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58
\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58
\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58
\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$4,246.05	5	\$5,439.58
\$217,583.19	620.16	\$169,842.02	484.09	\$217,583.19	620.16	\$169,842.02	484.09	\$217,583.19

SEPTIEMBRE	OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL ANUAL	
78.99	\$212,302.53		\$271,978.99		\$255,505.25		\$2,948,891.80	
UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES
136	\$21,230.25	106	\$27,197.90	136	\$25,550.53	128	\$294,889.18	1,474
198	\$16,984.20	154	\$21,758.32	198	\$20,440.42	186	\$235,911.34	2,145
99	\$16,984.20	77	\$21,758.32	99	\$20,440.42	93	\$235,911.34	1,072
66	\$16,984.20	51	\$21,758.32	66	\$20,440.42	62	\$235,911.34	715
40	\$16,984.20	31	\$21,758.32	40	\$20,440.42	37	\$235,911.34	429
10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$15,330.32	10	\$176,933.51	111
10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$15,330.32	10	\$176,933.51	111
10	\$12,738.15	8	\$16,318.74	10	\$15,330.32	10	\$176,933.51	111
9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$10,220.21	9	\$117,955.67	98
9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$10,220.21	9	\$117,955.67	98
9	\$8,492.10	7	\$10,879.16	9	\$10,220.21	9	\$117,955.67	98
6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$5,110.11	6	\$58,977.84	66
6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$5,110.11	6	\$58,977.84	66
6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$5,110.11	6	\$58,977.84	66
6	\$4,246.05	5	\$5,439.58	6	\$5,110.11	6	\$58,977.84	66
620.16	\$169,842.02	484.09	\$217,583.19	620.16	\$204,404.20	582.60	\$2,359,113.44	6,723.99

PROMEDIO DE VENTAS					
MENSUAL		SEMANAL		POR DÍA	
\$24,574.10	123	\$5,675.31	28	\$819.14	4
\$19,659.28	179	\$4,540.25	41	\$655.31	6
\$19,659.28	89	\$4,540.25	21	\$655.31	3
\$19,659.28	60	\$4,540.25	14	\$655.31	2
\$19,659.28	36	\$4,540.25	8	\$655.31	1
\$14,744.46	9	\$3,405.19	2	\$491.48	0
\$14,744.46	9	\$3,405.19	2	\$491.48	0
\$14,744.46	9	\$3,405.19	2	\$491.48	0
\$9,829.64	8	\$2,270.12	2	\$327.65	0
\$9,829.64	8	\$2,270.12	2	\$327.65	0
\$9,829.64	8	\$2,270.12	2	\$327.65	0
\$4,914.82	5	\$1,135.06	1	\$163.83	0
\$4,914.82	5	\$1,135.06	1	\$163.83	0
\$4,914.82	5	\$1,135.06	1	\$163.83	0
\$4,914.82	5	\$1,135.06	1	\$163.83	0
\$393,185.57	575	\$90,804.98	133	\$13,106.19	19



**BALANCE GENERAL INICIAL
PROYECTO A**

BALANCE GENERAL INICIAL			
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO A CORTO PLAZO	
Cajas y bancos	\$35,960.00	Créditos	\$0.00
Clientes	\$0.00	Proveedores	\$0.00
Inventarios	\$0.00	Impuestos	\$0.00
TOTAL	\$35,960.00	TOTAL	\$0.00
ACTIVO FIJO		CAPITAL CONTABLE	
	\$98,600.00	Aportación	\$204,160.00
ACTIVO DIFERIDO		Utilidad del ejercicio	\$0.00
	\$69,600.00	TOTAL	\$ 204,160.00
ACTIVO TOTAL		PASIVO + CAPITAL	
	\$204,160.00		\$ 204,160.00

Hoja de consulta

**FLUJO DE EFECTIVO
PROYECTO A**

FLUJO DE EFECTIVO	
SALDO INICIAL	\$35,960.00
INGRESOS	
Ventas	\$2,359,113.44
Apalancamiento	\$0.00
TOTAL	\$2,359,113.44
EGRESOS	
Gastos de operación	\$1,717,653.47
Apalancamiento	\$0.00
Impuestos	\$0.00
Inversión	\$0.00
Amortización	\$0.00
TOTAL	\$1,717,653.47
SUPERAVIT (DÉFICIT)	\$677,419.97

Hoja de consulta

ESTADO DE RESULTADOS
PROYECTO A

ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 1		
Utilidad bruta por ventas	\$2,359,113.44	100.00%
Gastos de operación	\$1,717,653.47	72.81%
UAFIR	\$641,459.97	27.19%
Gastos financieros	\$0.00	0.00%
UAI	\$641,459.97	27.19%
Impuestos	\$0.00	0.00%
Utilidad neta	\$641,459.97	27.19%

Hoja de consulta

**BALANCE GENERAL INICIAL
PROYECTO A**

BALANCE GENERAL FINAL			
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO A CORTO PLAZO	
Cajas y bancos	\$677,419.97	Créditos	\$0.00
Clientes	\$0.00	Proveedores	\$0.00
Inventarios	\$0.00	Impuestos	\$0.00
TOTAL	\$677,419.97	TOTAL	\$0.00

ACTIVO FIJO	\$98,600.00	CAPITAL CONTABLE	
		Aportación	\$204,160.00
ACTIVO DIFERIDO	\$69,600.00	Utilidad del ejercicio	\$641,459.97
		TOTAL	\$ 845,619.97

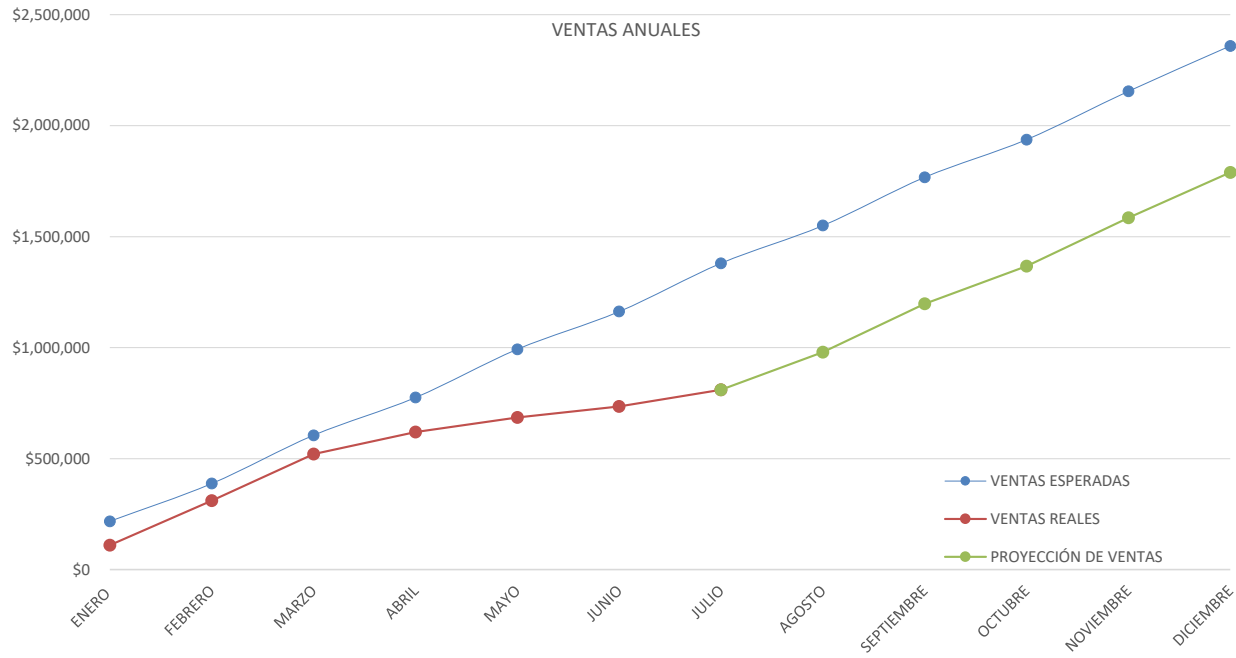
SUMA ACTIVO TOTAL	\$845,619.97	SUMA PASIVO MAS CAPITA	\$ 845,619.97
--------------------------	---------------------	-------------------------------	----------------------

Hoja de consulta

PROYECCIÓN DE VENTAS
PROYECTO A

PROYECCION DE VENTAS					
MES EN CIERRE	VENTAS ESPERADAS	ACUMULADO	VENTAS REALES	ACUMULADO	ACUMULADO
ENERO	\$217,583.19	\$217,583.19	\$110,000.00	\$110,000.00	
FEBRERO	\$169,842.02	\$387,425.21	\$200,000.00	\$310,000.00	
MARZO	\$217,583.19	\$605,008.40	\$210,000.00	\$520,000.00	
ABRIL	\$169,842.02	\$774,850.42	\$100,000.00	\$620,000.00	
MAYO	\$217,583.19	\$992,433.61	\$65,000.00	\$685,000.00	
JUNIO	\$169,842.02	\$1,162,275.63	\$50,000.00	\$735,000.00	
JULIO	\$217,583.19	\$1,379,858.82	\$75,000.00	\$810,000.00	\$810,000.00
AGOSTO	\$169,842.02	\$1,549,700.84			\$979,842.02
SEPTIEMBRE	\$217,583.19	\$1,767,284.03			\$1,197,425.21
OCTUBRE	\$169,842.02	\$1,937,126.05			\$1,367,267.23
NOVIEMBRE	\$217,583.19	\$2,154,709.24			\$1,584,850.42
DICIEMBRE	\$204,404.20	\$2,359,113.44			\$1,789,254.62
TOTAL	\$2,359,113.44	-	\$810,000.00	-	-

Sólo llenar celdas en este color



A13. PROYECCION DE VENTAS