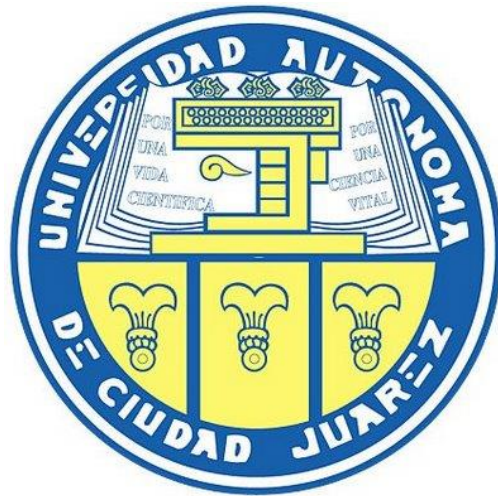


Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Departamento de Ciencias Administrativas
Doctorado en Ciencias Administrativas



**La planeación estratégica en relación al éxito empresarial
de las micro y pequeñas empresas de servicios artísticos
en Ciudad Juárez, Chihuahua:
perspectiva en un ambiente dinámico.**

Tesis para obtener el grado de
Doctora en Ciencias Administrativas

Mtra. Alpha Elena Escobedo Vargas

Bajo la dirección de la
Dra. Blanca Lidia Márquez Miramontes

Ciudad Juárez, Chihuahua; septiembre 2021

Contenidos

1. Introducción	6
1.1. Antecedentes	7
1.2. Planteamiento del Problema	10
1.3. Objetivo General	12
1.3.1. Objetivos Específicos.....	12
1.4. Justificación (pertinencia científica, social, económica y académica)	12
1.5. Preguntas de investigación	13
1.6. Hipótesis y supuestos generales	14
1.7. Delimitación	14
2. Revisión de literatura	15
2.1. Planeación Estratégica –strategic planning-	16
2.2. Ambientes dinámicos –dynamic environments-	22
2.3. Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos	24
2.4. Éxito Empresarial	25
2.5. Administración de empresas artísticas	28
3. Marco teórico y referencial	32
3.1. La Planeación Estratégica	32
3.1.1. Definición y Modelos para la Planeación Estratégica Empresarial.....	36
3.1.2. Elementos de la Planeación Estratégica.....	42
3.1.3. Modelos de evaluación para la planeación estratégica y el éxito de las empresas	44
3.2. Los Ambientes Dinámicos	46
3.2.1. Definición operativa para Ambientes Dinámicos y sus componentes.....	49
3.3. Economía Naranja	50
3.3.1. La industria creativa y cultural.....	52
3.3.2. La administración y la producción artística.....	55
3.3.3. Arts Management.....	59
3.3.4. Originalidad e innovación.....	66
4. Desarrollo metodológico	69
4.1. Población y muestra	70
4.1.1. Población: Empresas de Servicios Artísticos	70
4.1.2. Muestra: Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez.....	78
4.2. Variables	78
4.3. Alineación de la Investigación	79
4.4. Ruta de recolección y análisis de datos	80
4.5. Elaboración del instrumento de diagnóstico	81
4.6. Instrumentos e Ítems	81
4.6.1. Instrumentos cuantitativos.....	82
4.6.1. Instrumento cualitativo	83
4.7. Materiales y métodos de análisis	86
5. Resultados	87
5.1. Mapeo y Descripción de la muestra	88
5.2. ¿Cómo influyen los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	93
5.2.1. Supuesto No. 1: <i>Los Ambientes Dinámicos influyen algo o mucho en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos</i>	93

5.2.3. Hipótesis No. 1: <i>Los Ambientes Dinámicos influyen algo, mucho o totalmente en la mayoría de las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos</i>	96
5.3. Validación y confiabilidad del instrumento PE.AD/EE2018_A.Escobedo	102
5.4. ¿Cómo se califican los procesos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	103
5.4.1 Supuesto No. 2: <i>Los procesos de Planeación Estratégica en Ambiente Dinámicos son evaluados como buenos o muy buenos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos</i>	103
5.4.2. Hipótesis No. 2: <i>Los procesos de Planeación Estratégica en Ambiente Dinámicos son evaluados como buenos, muy buenos o excelentes en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos</i>	105
5.4. ¿Cómo se valora el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	107
5.4.1 Supuesto No. 3: <i>El Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se valora con el cumplimiento de objetivos y metas; y con la innovación y el desarrollo; y con la permanencia en el mercado; y con el superávit financiero; y con el crecimiento de la empresa</i>	107
5.4.2. Hipótesis No. 3: <i>El Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se valora con el cumplimiento de objetivos y metas; y con la innovación y el desarrollo; y con la permanencia en el mercado; y con el superávit financiero; y con el crecimiento de la empresa</i>	108
5.5. ¿Cómo se relacionan los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	110
5.5.1 Supuesto No. 4: <i>Los elementos de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos tiene una relación significativa con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos</i>	110
5.5.2. Hipótesis No. 4: <i>Los elementos de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos tiene una correlación significativa con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos</i>	111
6. Conclusiones	115
6.1. Las micro y pequeñas empresas de servicios artísticos en Ciudad Juárez	116
6.2. La planeación estratégica en ambientes dinámicos	120
6.3. La planeación estratégica en ambientes dinámicos y el éxito empresarial	123
6.4. Epílogo: La industria creativa en tiempos de COVID-19	124
Bibliografía	129

*Para Charos,
por su ejemplo*

A mis muertos, por lo que me dejaron.

A mi amor vivo, por su apoyo incondicional.

A mi tutora, por insistir y guiarme en este camino.

A mis maestras y maestros, por sus enseñanzas y sus críticas.

A mi jefe, por la oportunidad de experimentar y arriesgarnos.

A mis colegas doctorantes, por compartir.

A mis amig@s, por estar ahí.

1. Introducción

¿Sigue siendo pertinente hablar de *planeación* en contextos que cambian rápida y disruptivamente? ¿Tiene sentido planear estrategias cuando es difícil saber el rumbo del cambio? ¿No sería mejor simplemente actuar en consecuencia del ambiente generado por los cambios?

En el siglo XX se dio una aceleración del cambio debido a la rápida evolución y desarrollo de distintas tecnologías; en el contexto de la sociedad del conocimiento, la economía global y la innovación tecnológica que se consolidan desde la década de los noventas, varios sectores de negocios se han enfrentado a *ambientes dinámicos*; contextos de alta complejidad, incertidumbre y turbulencia, no experimentados anteriormente (Crossan, Vera, & Nanjad, 2008). En este contexto, surgen y se afianzan las dudas sobre los beneficios que trae a las empresas la *planeación estratégica* (Mintzberg, 1994); ya que, cuando en el contexto general el futuro es incierto parece no tener sentido el hecho de planear estratégicamente. La Teoría de la Planeación Estratégica, cuyo principio se puede resumir en la dirección de los esfuerzos de la organización para alcanzar una visión de futuro (Londoño, 1994), es con esto cuestionada en función de la duda sobre su pertinencia y aportación al *Éxito* de las empresas ante estos Ambientes Dinámicos.

Así pues, esta investigación se plantea indagar sobre el estado de la Planeación Estratégica en empresas enfrentadas a Ambientes Dinámicos. Se trata de un acercamiento Mintzberg desde la década de los ochenta. La investigación se concentra en empresas artísticas y culturales, por ser parte de una industria que registra una relación frecuente en el siglo XX con estos Ambientes Dinámicos, provocados por los cambios abruptos en los aspectos tecnológicos, sociales, políticos y/o económicos; como se deja ver en el artículo de la U.S. Bureau of Labor Statistics (1931), en el que se expone como la implementación repentina de un avance tecnológico trastornó la administración de las salas de cine en los años treinta en Estados Unidos. En esta línea, la indagación que aquí se presenta trata de aclarar supuestos y percepciones, tanto sobre los usos como sobre los

beneficios obtenidos de la Planeación Estratégica en Empresas de Servicios Artísticos, que enfrentan comúnmente Ambientes Dinámicos. Así mismo, se trata sobretodo de medir las percepciones de los líderes de estas empresas, con respecto a la importancia, valor o peso dados a la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con relación al Éxito Empresarial.

Con estos fines, se llevó a cabo un estudio de tipo mixto, de correlación entre variables, en las *micro y pequeñas empresas* del subsector *de servicios artísticos*, correspondientes a las categorías 7111, 7113, 7115 y 7121, según el Sistema de Clasificación para las Industrias en América del Norte 2013 (INEGI, 2013). Esta clasificación identifica e incluye a empresas y organizaciones como compañías de teatro, danza o espectáculos musicales, estudios de artista y museos. Así mismo, se delimitó a una muestra dentro de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Al ser un estudio mixto se utilizaron herramientas y técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para la recolección y análisis de datos. Los resultados obtenidos pueden ayudar a otras investigaciones sobre la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, sobre factores del Éxito Empresarial, a la vez que al desarrollo de la administración de Empresas de Servicios Artísticos.

1.1. Antecedentes

El éxito está ligado intrínsecamente a la Planeación Estratégica; está situado en el origen mismo de su desarrollo. La estrategia fue inventada con el fin de lograr los objetivos y de alcanzar las metas; es decir, conseguir el éxito de la empresa. Y la historia del desarrollo de las estrategias da evidencias de cómo y por qué se definen en la época actual como un factor de Éxito Empresarial. Por tal motivo, desde la perspectiva de las ciencias administrativas la Planeación Estratégica es un tema común a partir de los años sesenta del siglo XX, tanto en el ámbito teórico como en el práctico de las organizaciones (Vulevic, 2016). O'Regan y Ghodabian (2005, pp. 1108-1109) remarcan la relevancia de la Planeación Estratégica para la obtención de ventajas competitivas, en el mismo sentido

que Porter (1980) lo hizo en la década de los ochenta. Su uso se relaciona positivamente no solamente con la ventaja competitiva, sino con el establecimiento de la misión y la rentabilidad de la organización, aún y cuando se encuentren en circunstancias o contextos turbulentos, como observan Obeng y Ugboro (2008, p. 422), quienes destacan además la importancia de la planeación estratégica para el sector privado. Hacia el final de la misma década Mintzberg encabeza una serie de críticas sobre ésta, en el intento por precisar su definición, su función y su utilidad real. Con esto comienza una etapa que enriquece la discusión no solo sobre la definición y las partes que la constituyen, sino también de su utilidad práctica en relación con el Éxito Empresarial. En la segunda mitad de la década de los noventa queda claro que la definición de Planeación Estratégica, al igual que su implementación en las organizaciones, se vuelve cada vez más compleja. Las teorías sobre el aprendizaje y la adaptabilidad organizacional inciden, enfatizando la importancia de la constancia, regularidad y continuidad que requieren los procesos de planeación estratégica para ser verdaderamente efectivos.

Al siglo XXI la Planeación Estratégica se mantiene con fuerza; Mahazril, Hafizah y Zuraini (2012) argumentan sobre el valor de ésta para todas las empresas, al participar asegurando el futuro del negocio. Al igual que Esser, Demirbag y Yozgat (2012), quienes enfatizan el hecho de que gran número de investigadores y ejecutivos conceptualizan a la Planeación Estratégica como un *proceso esencial* para toda empresa, sin importar su dimensión. Así mismo, Kalkan y Bozkurt (2013), afirman que en el siglo XXI más que nunca las organizaciones que son exitosas acuerdan en la importancia de la Planeación Estratégica para alcanzar los resultados deseados. Así pues, la Planeación Estratégica se ha convertido, como predijo Brynson (1988), en una tarea primordial para toda organización que pretenda lograr sus objetivos a la vez que ser competitiva; en orden de la sobrevivencia en contextos con cambios constantes (Rashid, et al., 2016, p. 422).

Los cambios, entendidos como fenómenos que alteran o afectan las características de la organización, de sus productos, de sus servicios o sus procesos, ya sean estos de procedencia interna o externa, han estado incluidos en las teorías de la Planeación Estratégica, interfiriendo al menos en 6 elementos de ésta: 1) en las consideraciones para

los análisis del entorno, interno y externo, expresado en los análisis FODA (fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas); 2) en la descripción de la visión; 3) en el diseño de estrategias; 4) en el análisis de riesgos; 5) en la programación de actividades; y 6) en la programación de recursos. En este sentido, el enfrentamiento al cambio no es nuevo para la planeación estratégica. Sin embargo, se habla de un tipo de cambio en específico, al que de manera más frecuente se enfrentan las empresas en el contexto del siglo XXI. Si bien el cambio es concebido como parte de los procesos naturales de toda organización, más allá de los cambios cíclicos, alternos, aleatorios, progresivos, direccionales, crecientes o decrecientes, se habla de uno que incluye entre sus características el ser repentino, disruptivo, rápido y constante durante un lapso determinado de tiempo.

Este tipo de cambio provoca lo que se conoce como un *Ambiente Dinámico* (Wissen, Gal, Kamphorst, & Dignum, 2102, p. 23). Se dice que los Ambientes Dinámicos afectan el como las personas y las organizaciones se enfrentan a los problemas, en comparación a los *ambientes estáticos* en los que la condiciones no varían en el tiempo (Navarro, Newell, & Schulze, 2016). En un Ambiente Dinámico diferentes factores de la Planeación Estratégica como la dirección, la toma de decisiones, las estrategias y la programación de acciones e insumos, se ponen en riesgo ante la imposibilidad de los participantes para obtener la información necesaria, en tiempo y forma, para llevarlas acabo de manera adecuada y oportuna; dado que los datos y elementos cambian de manera constante, generando caos e incertidumbre. Así mismo, los procesos de evaluación se ven comprometidos debido la cantidad de información que se genera y lo dificultoso que resulta analizarla en plazos cortos (Martins Serra & Kunc, 2015).

Por otra parte, centrada en el ideal de alcanzar un escenario futuro imaginado, la Planeación Estratégica se identifica con formas rígidas, más propias de contexto o ambientes estables; lo que la hace cuestionable en ambientes con cambios repentinos e inesperados. Navarro, Newell y Schulze (2016, p. 49) insisten que enfrentar a los Ambientes Dinámicos desde la perspectiva y con las herramientas acostumbradas para los ambientes estáticos resulta inadecuado. Las características de los Ambientes Dinámicos incluyen cambios apresurados en distintas dimensiones y afectan a la empresa

en diferentes niveles, por lo que la naturaleza de la aproximación a los problemas debe de ser igualmente dinámica, compleja y multidimensional (Jablonski, Argyriou, & Greenhill, 2014). En este sentido, para continuar siendo un factor útil y clave para el éxito de la empresa, la planeación estratégica debe incorporar mayor flexibilidad respondiendo a los Ambientes Dinámicos determinados en gran medida por el desarrollo dado en las tecnologías de información y comunicación a partir de las últimas décadas del siglo XX (Kendall, Nino, & Staley, 2008).

1.2. Planteamiento del Problema

Mintzberg (1994) enfatizaba, al criticar algunas de las escuelas de administración de negocios de esa época, que la Planeación Estratégica se había centrado en entornos estables y había prestado muy poca atención a los contextos inciertos, inestables y cambiantes. De este hecho se ha derivado la idea de una supuesta incapacidad de la Planeación Estratégica para dar respuestas ante Ambientes Dinámicos; por lo que corre el riesgo de ser ignorada o incluso eliminada de las empresas. Sin embargo, estudios realizados en ciertos sectores empresariales enfrentados a los Ambientes Dinámicos, argumentan en el sentido de una defensa de la Planeación Estratégica; enfatizando que ésta sigue ostentando elementos pertinentes para estos contextos, que la siguen haciendo útil (Greiner, Puig, Huchery, Collier, & Garnett, 2014). Como en las empresas de los sectores de tránsito y de transporte, en las empresas artísticas se opera de manera común con escenarios que cambian bruscamente, pudiendo afectar la efectividad de la Planeación Estratégica de diversas maneras y en distintos niveles. Para los sectores de tránsito y transporte se ha estudiado cómo los sistemas de apoyo para la toma de decisiones en la Planeación Estratégica de las operaciones, no sólo ayudan al cumplimiento de los objetivos, sino incrementan la efectividad de sus procesos en Ambientes Dinámicos (Durbin & Hoffman, 2008). Igualmente, en empresas que están iniciando, dentro de contextos que las exponen a circunstancias con transformaciones abruptas, una *buena* Planeación Estratégica puede asistirles tanto a organizarse como a

mejorara su desempeño (Chang & Chen, 2014). Sin embargo, existen dudas respecto a la utilización de la Planeación Estratégica en la Empresas de Servicios Artísticos, ya sea en ambientes estables o dinámicos. En este punto aún quedan zonas oscuras en el conocimiento científico sobre esta población. Si bien se encuentra con relativa facilidad bibliografía de corte teórico, que analiza y recomienda la utilización de la Planeación Estratégica en Empresas de Servicios Artísticos (Ruiz-Gutiérrez, Grant, & Colbert, 2016), los estudios empíricos que se encuentren muestran una tendencia a estudiar solo elementos aislados de ésta, pero no a dar cuenta del proceso integralmente. Así pues, en realidad no se sabe con certeza que sucede: si es que las empresas artísticas usan apropiadamente, o no, los procesos de la Planeación Estratégica. Igualmente, no sabemos qué elementos de la Planeación Estratégica se están valorando, sobretodo en función de los Ambientes Dinámicos que enfrentan estas empresas; bien podrían ser la estrategia, o la dirección, o el liderazgo, o la toma de decisiones, o la evaluación del entorno, o la programación de acciones, o algún otro elemento; como Turbide que trabaja entorno a la ventaja competitiva (2012), o Jancovich con la toma de decisiones(2015). Este es el primer vacío que se pretende trabajar.

Mas el interés central de esta investigación es la cuestión sobre la relación entre la Planeación Estratégica con el Éxito Empresarial, por lo que una vez atendida la primera, se deberá observar al segundo. Según estudios sobre el *éxito*, existe una gran variedad y diversidad de factores que lo propician y/o definen para cada tipo de empresa, así como para cada sector (Jankalová, 2013). Sin embargo, no se encontraron estudios que directamente trabajen con empresas del sector artístico en relación a los factores de éxito. Será entonces necesario aclarar e ir acotando el significado del Éxito Empresarial para las organizaciones del sector de servicios artísticos. Se tratara por tanto, de aportar a la cuestión abierta sobre el cómo entienden estas empresas este concepto, para finalmente poder entonces preguntarnos por la relación que la Planeación Estratégica en Ambientes dinámicos tiene con los factores acotados del Éxito Empresarial.

1.3. Objetivo General

Analizar el impacto de la utilización de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en relación con el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos, de los subsectores 7111, 7113, 7115 y 7121.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Valorar la influencia de los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.
- Evaluar los procesos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.
- Analizar el concepto de Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.
- Valorar la relación entre los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

1.4. Justificación (pertinencia científica, social, económica y académica)

Por una parte, la discusión sobre la utilidad de la planeación estratégica para las organizaciones permanece abierta; así mismo y sobretodo respecto a los factores de ésta que son pertinentes y deben explorarse en el marco de los ambientes dinámicos. Igualmente abierta está la búsqueda de modelos probados para analizar y obtener datos útiles sobre los ambientes dinámicos para las ciencias administrativas. Esta investigación aportará certezas metodológicas, probando instrumentos planteados especialmente para este estudio.

Por otra parte, dado el vacío de conocimientos científicos que existe en el ámbito de la administración de empresas artísticas, los resultados de esta investigación serán una contribución al conocimiento científico contextualizado, útil para la toma de decisiones y dirigida a fomentar la sustentabilidad y la prosperidad, sobretodo de las micro y pequeñas empresas de este subsector; se han identificado avances y mejoras en este tipo de empresas, en los países donde se han desarrollado investigaciones científicas sobre el tema (O'Connor, 2010). Se piensa en esto como consecuencia de la influencia y relación que los investigadores del área tienen con la praxis artística cotidiana en sus propios contextos (Hennekam & Bennet, 2016).

En este sentido, esta investigación se integrará al cuerpo de conocimientos científicos sobre las empresas artísticas, apenas en construcción; en el que es necesario seguir aportando datos verificables, comprobables y contrastables para disipar la percepción ordinaria muchas veces superficial, equivocada o engañosa sobre las empresas artísticas (Colbert, 2017). El vacío de conocimiento científico que existe en el ámbito de la administración de las artes, la convierte en un área de oportunidad para la investigación ante el creciente interés por las industrias creativas y culturales de los gobiernos y la iniciativa privada (O'Connor, 2010). Este trabajo explora en un campo casi virgen, en el que aún se deben atender hasta las nociones más elementales.

1.5. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo influyen los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?
2. ¿Cómo se valoran los procesos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?
3. ¿Cómo se valora el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?

4. ¿Cómo se relacionan los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?

1.6. Supuestos e Hipótesis Generales

S1/H1: Los Ambientes Dinámicos influyen, o algo o mucho, en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

S2/H2: Los procesos de Planeación Estratégica en Ambiente Dinámicos son evaluados como buenos o muy buenos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

S3/H4: El Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se valora con el cumplimiento de objetivos y metas; y con la innovación y el desarrollo; y con la permanencia en el mercado; y con el superávit financiero; y con el crecimiento de la empresa.

S4/H4: Los elementos de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos tiene una correlación significativa con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

1.7. Delimitación

El estudio se llevará a cabo en micro y pequeñas empresas de servicios artísticos, en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Estas empresas corresponden a los subsectores 7111, 7113, 7115 y 712, según el Sistema de Clasificación para las Industrias en América del Norte 2013 (INEGI, 2013); e identifican a empresas y organizaciones como compañías de teatro, danza o espectáculos musicales, estudios de artista, de producción audiovisual, musical y cultural, así como museos. La recopilación de datos e información se realizó entre junio de 2018 y diciembre de 2019.

2. Revisión de literatura

Para esta investigación se realizó una revisión sistemática de la literatura en relación con las variables en cuestión: Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos y Éxito Empresarial. Así mismo, se revisaron estudios realizados desde las ciencias administrativas en referencia a la población seleccionada: las empresas artísticas. Para esta revisión se efectuó una búsqueda de artículos científicos en inglés y en español, en bases de datos como Science Direct, Taylor and Francis Group, Research Gate, JSTOR, Elsevier, Web of Science y Google Academics.

La revisión se llevó a cabo entre mayo de 2017 y abril de 2018, con una agenda dividida en función de las palabras claves a buscar. Se estableció además el criterio de libre acceso al artículo para la selección de por lo menos 60 artículos de cada variable. Esta selección se llevó a cabo en rondas de búsqueda, en las que de cada base de datos se revisaron las primeras cinco páginas; en caso de no alcanzar la cifra de sesenta artículos se revisaron de las páginas seis a la diez de cada base de datos. Aunado a esto, no se puso límite en el año, ni se eliminó ningún artículo debido a su factor de impacto; esto con el objetivo de tener un panorama general de las investigaciones realizadas. No obstante, en la mayor parte de las bases de datos con las que se trabajó, de manera automática se organizan los resultados del más reciente al más antiguo, al no indicar ningún filtro de búsqueda.

Con la sistematización de los archivos digitales se excluyeron artículos repetidos, que habían sido recuperados de las diferentes bases de datos. Al mismo tiempo que se realizaba la recopilación de artículos de las bases de datos, se organizaba la información contenida en estos, en tablas de análisis que permiten distinguir la siguiente información: Autor(es), Título, Revista de publicación, Volumen, Número, Páginas, Año de publicación, Base de datos de procedencia, Palabras claves del artículo, Área geográfica en que se desarrolla la investigación, Tipo de artículo, Teorías, Objetivo, Técnicas e Instrumentos de investigación, Población y Variables en relación.

Al alcanzar una cifra de sesenta artículos susceptibles para el análisis se dejó la búsqueda para proceder a la sistematización de la información recolectada; en este punto se depuraron las listas de artículos para el análisis posterior, al reconocer la falta de vinculación entre los contenidos del artículo y las variables buscadas, aún y cuando explícitamente los términos que suelen identificar a las mismas se encontraban en los títulos o palabras claves de los artículos encontrados.

2.1. Planeación Estratégica –*strategic planning*–

Sobre este tema hay gran cantidad de producción de literatura científica, ya sea como variable o tema central, como marco o como herramienta. Para esta revisión en específico, la búsqueda fue fácil y ágil dada la cantidad de contenidos existentes. En este sentido, el número predefinido de artículos por analizar puede resultar demasiado pequeño para pensar que es una muestra representativa de todo lo escrito al respecto, o de la que se puedan concluir datos determinantes. Sin embargo, esta revisión si puede dar cuenta de la situación general del uso del término de Planeación Estratégica(PE) en la literatura científica de los últimos 20 años, en la que el análisis de los artículos permite observar en primera instancia la súper-especialización que se ha dado en la temática de la PE.

Se encontraron así cuatro revisiones de literatura sobre PE; éstas se han realizado a partir de 1991, siendo la más reciente de 2016. Estas revisiones abarcan estudios publicados desde 1966 hasta 2013. La revisión de Clark (1992) se basa sólo en los resúmenes de los artículos, a diferencia de los tres restantes donde se revisan los artículos completos. Las revisiones de Boyd (1991), Clark y Phillips & Moutinho (2014) hacen énfasis en ser revisiones sistemáticas, que a diferencia de las revisiones narrativas, ofrecen datos más precisos, detallados y organizados. Sin embargo, la revisión de literatura más reciente, de Vulevic (2016), utiliza la revisión narrativa con la finalidad de obtener una perspectiva general de la PE con relación a la variable específica de las redes de transporte. Si bien la PE es el hilo conductor de todas las revisiones de literatura

citadas, las de Boyd y la de Clark se dedican a la PE desde una perspectiva general, mientras que la de Phillips y Moutinho y la de Vulevic relacionan la PE con un sector en específico. En este sentido, las dos primeras se refieren a la identificación del uso y valor de indicadores, herramientas e instrumentos de la PE; la de Phillips & Moutinho sigue este camino pero específicamente en relación al sector turístico, mientras que Vulevic lo hace en relación con las redes de transporte, como se observa en la tabla No. 1.

Tabla No. 2.1: Revisiones de literatura: objetivos y temas

Autor (es)	Objetivo de la revisión	Temas abordados
Boyd, B.K. (1991)	Hacer un meta-análisis que clarifique tanto los temas como los indicadores de la PE.	Parte de visión escéptica en cuanto a las ventajas financieras reales que aporta la utilización de la Planeación Estratégica en un contexto de cambio dinámico.
Clark, D.N. (1992)	Examinar la aplicación de las herramientas propias de las ciencias administrativas en la PE, con la finalidad de identificar tanto las contribuciones hechas como sus posibles usos para la toma de decisiones	Basados en el desarrollo teórico de las ciencias administrativas, se concentran en la teoría de las “estrategias” para estructurar una clasificación (estratégica) de las herramientas utilizadas en y para la planeación estratégica.
Phillips & Moutinho (2014)	Poner al día el estado de los estudios realizados en cuanto a PE desde los sectores turísticos.	Parte de la concepción moderna y amplia de la PE; así como de definiciones específicas sobre “turismo” y “hospitality sector”, en donde el primero incluye la articulación del sector público y privado, mientras que el segundo se refiere a los procesos independientes en y de sitios de ocio.
Vulevic, A. (2016)	Hacer una breve revisión sobre los tipos de redes de transporte e indicadores de servicios administrados que son relevantes para la planeación estratégica en las empresas dedicadas a este sector.	Esta investigación aborda la existencia de distintas definiciones, dimensiones e indicadores de accesibilidad para el sector de la transportación. Parte de premisa de la importancia del rol de la transportación en la que la accesibilidad al servicio se convierte en indicador esencial para la Planificación Estratégica.

Fuente: Elaboración propia con base en artículos revisados

De los artículos analizados con relación a la PE, se encontró que doce de ellos eran estudios de caso, veintiocho estudios empíricos, dieciséis artículos teóricos y las cuatro revisiones de literatura ya mencionadas. El más antiguo de los artículos analizados es de 1978 y el más reciente de 2017. Los artículos teóricos corresponden a los trabajos de: (King, 1978), (Eadie & Steinbacher, 1985), (Dutton & Duncan, 1987), (Gomes & Knowles, 1999), (Williams, 2002), (Mikklos, 2002), (Montouri, 2003), (Albrechts &

Balducci, 2013), (Lake, 2004), (Marzban & Norouzi, 2012), (Tafti, Jahani, & Emami, 2012), (Klag & Langley, 2014), (Foolandvand, Yarmohammadian, & Shahtalebi, 2015), (Bouhali, Y., Lebsir, & Ferkha, 2015), (Bagheri J. , 2016) y (Bashiri, Badri, & Talebi, 2012).

De los estudios empíricos y de caso se extrajo información sobre los objetivos y su relación con la PE, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la población y la muestra. Por el año de publicación de los artículos analizados, en una primera etapa se puede observar que la PE se ha abordado en relación cuatro variables distintas: el uso, aplicación y mejora del *pensamiento estratégico* (Bryson J. , 1988) (Brock & Barry, 2003). Brooke & Duffy (1986) la relacionan con la *toma de decisiones*; mientras que Lei, Capon, Hulbert & FarleyL (1994) trabajan la PE en relación con la *diversificación corporativa*. En estudios realizados a partir del año 2000, se observa a la relación con el *liderazgo* (O'Regan & Ghobadian, 2005). En esta primera etapa también se advierte la referencia a muy diferentes poblaciones y muestras, únicamente coincidiendo los estudios de O'Regan y Ghobadian (2005) y el de Barry (2003) que trabajan con empleados, directivos y/o dueños de organizaciones. Los estudios restantes, se dedican a trabajar con poblaciones distintas cada uno; en el estudio de Bryson (1988) que se trabaja con empleados de organizaciones públicas; en el artículo de Lei et al. (1994) se refiere a los empleados, sin especificar nivel, de medianas y grandes empresas. Se observó también en los artículos de esta etapa que la realización de entrevistas a miembros de la organización es la técnica de recolección de datos más utilizada; como se observa en los artículos de Bryson (1988), Brock y Barry (2003), O'Regan y Ghobadian (2005). Brooke y Duffy (1986) utilizan el análisis de contenido cuantitativo, por medio de cuestionarios contestados por miembros de la organización; mientras que Lei et al. (1994) utiliza las encuestas realizadas miembros de la organización. Igualmente, es común el uso de cuestionarios y protocolos de elaboración propio para cada estudio. Broke y Duffy (1986) utilizan cuestionarios propios para el análisis de contenido cuantitativo. Al igual que Lei et al. (1994), con la utilización de cuestionarios propios para las encuestas realizadas a miembros de la organización. Bryson (1998) y Brock y Barry (2003) utilizan protocolos propios para las entrevistas realizadas a miembros de la

organización. Solamente O'Regan y Ghodabian (2005) utilizan un protocolo pre-establecido: el *Self Report Questionare*.

En una segunda etapa, la PE se ha abordado en relación con nuevas variables en relación con la etapa anterior. El uso, aplicación y mejora del *pensamiento estratégico* se trabaja nuevamente en los artículos de Harris & Ogbonna (2006), Nordqvist & Melin (2008) Rudd et al. (2008), Caymaz et al. (2013), Rehor (2015), Bontempo et al. (2015) y Malekpuor et al. (2017), siendo esta la variable de mayor recurrencia entre los estudios analizados. Se observa la variable de las *estrategias de adaptación* en Sirén & Kohtamäki (2016), Wamsler (2017) y Papke-Shields & Boyer-Wright (2017); al igual que la relación con el *liderazgo* en los trabajos de Kalkan & Bozkurt (2013), Chang & Chen (2014) y Rashid et al. (2016). La relación con la *ventaja competitiva* la encontramos en los estudios de Cakmak & Tas (2012) y Al Damarki (2015); con la *toma de decisiones* en Vargo & Seville (2011) y Nasab & Milani (2012); con el *desempeño* de la organización en Bashiri et al. (2012), Chang & Chen (2014) y Effendi & Kusmantini (2015); y ligado con el análisis de los *escenarios posibles* en Eppler & Platts (2009), Zahradnickova & Vacik (2014), Greiner et al. (2014). También se muestra la relación de la PE con el *aprendizaje organizacional* en Sirén & Kohtamäki (2016); con el *emprendedurismo* en Eser et al. (2012) y Chang & Chen (2014); con la *participación* en Mahazril'Aini et al. (2012) y Legacy (2012); y con la *colaboración* en Kendal et al. (2008) y de nuevo a Legacy (2012). Así mismo, Obeng & Ugboro (2008) hablan de las *barreras* con relación a la PE, mientras que Rudd et al. (2008) se enfocaban a la *flexibilidad*. Hacia el 2016, Bonifaci et al. (2016) insisten en la relación con los *estudios de factibilidad* y Suárez (2016) a la *calidad*.

Se observa también en esta etapa, que para los estudios empíricos y de caso sobre PE, la población y muestra se divide en tres grandes rubros. La mayoría de los estudios utilizan a los empleados de las organizaciones, habiendo distinción en cuanto al tipo de organización (públicas y privadas) y al tamaño (pequeñas, medianas y grandes). Los artículos de Harris y Ogboro (2006), Eser et al. (2012), Eppler y Platts (2009), Cakmak y Tas (2012) y Arend et al. (2017) se concentran en los empleados, sin especificar nivel, de

medianas y grandes empresas. Kalkan y Bozkurt (2013), Effendi y Kustamantini (2015) y Sirén y Kohtamäki (2016), se enfocan en empleados, sin especificar nivel, de PyMEs. Como Bryson (1988) que trabajó con empleados de organizaciones públicas, Kendall et al. (2008) y Rashid et al (2016) lo hacen pero específicamente con aquellos de organizaciones de educación pública. Los empleados, los directivos y/o dueños de organizaciones aparecen en los trabajos de Ridd et al. (2008), Obeng y Ugboro (2008), Vargo y Seville (2011), Mahazril´Aini et el. (2012), Greiner et al. (2014), Bontempo et al. (2015) y Suárez et al. (2016). Así mismo, Greiner et al. (2014), Rhine (2015) y Wamsler (2017) trabajan con inversores de empresas sin fines de lucro. Por otra parte, los estudios de Sánchez (2010), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Bontempo et al. (2015), Archanbault y Masunaga (2015), Rehor (2015) se centran en el análisis de documentos de organización y planeación de organismos públicos. Mientras que Nordqvist y Melin (2008), Wong et al. (2010), Nasab y Milani (2012) y Zahradnickova y Vacik (2014) trabajan con documentos de empresas privadas.

Así mismo, las encuestas realizadas a los miembros de la organización es la técnica más utilizada, como se puede ver en: Harris y Ogbonna (2006), Kendall et al. (2008), Rudd et al. (2008), Obeng y Ugboro (2008), Vargo y Seville (2011), Eser et al. (2012), Cakmak y Tas (2012), Sirén y Kohtamäki (2016), Rashid et al (2016), Arend et al. (2017) y Papke-Shields y Boyer-Wright (2017). La revisión de documentos de organización y planeación es la segunda técnica más utilizada, misma que se encontró en estudios como los de Nordqvist y Melin (2008), Sánchez (2010), Nasab y Milani (2012), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Zahradnickova y Vacik (2014), Archanbault y Masunaga (2015), Rehor (2015), Malekpuor et el. (2017). Así mismo, re-aparecen las entrevistas a miembros de la organización en Mahazril´Aini et al. (2012), Rhine (2015), Effendi y Kusmantini (2015) y el análisis de contenidos cuantitativo en Eppler y Platts (2009), Greiner et al. (2014), Suárez et al. (2016). En artículos publicados a partir del 2010 se puede ver la utilización de más de una técnica, usando la observación participante a la par de la encuesta y/o la entrevista, el análisis de documentos y las discusiones grupales, como en Wong et al. (2010), Kalkan y Bozkurt (2013), Chang y Chen (2014), Bontempo et al (2015), Wamsler (2017).

La generación de protocolos propios para la revisión de documentos de organización y planeación es la herramienta de uso más frecuente entre los artículos analizados; de esto son ejemplo los estudios de Nordqvist y Melin (2008), Sánchez (2010), Wong et al. (2010), Legacy (2012), Caymaz et al. (2013), Zahradnickova y Vacik (2014), Archanbault y Masunaga (2015), Bontempo et al (2015), Malekpuor et el. (2017). Los cuestionarios para encuestas son el segundo instrumento de mayor uso, habiendo una distinción entre el uso de cuestionarios previamente validados y/o probados, como en los artículos de Harris y Ogbonna (2006), Obeng y Ugboro (2008), Sirén y Kohtamäki (2016), Rashid et al (2016), y Papke-Shields y Boyer-Wright (2017), y los artículos que proponen su propio cuestionario como en Kendall et al. (2008), Rudd et al. (2008), Vargo y Seville (2011), Eser et al. (2012), Cakmak y Tas (2012), Kalkan y Bozkurt (2013), Arend et al. (2017). Igualmente, hay una tendencia a la elaboración de protocolos propios para la realización de las entrevistas a miembros de la organización, como en los casos de Wong et al. (2010), Mahazril´Aini et al. (2012), Rhine (2015), Effendi y Kusmantini (2015), Bontempo et al (2015) y Wamsler (2017). Con menor frecuencia se puede ver el uso de instrumentos ya validados o probados como cuestionarios para el análisis de contenido cuantitativo (Greiner et al. 2014) (Suárez et al. 2016), así como protocolos para revisión de documentos (Nasab y Milani, 2012) (Rehor, 2015). De la revisión de diversos estudios empíricos y de caso publicados entre 2006 y 2017, se observa una diversificación en cuanto a: 1) las variables de los objetivos relacionados con la PE, 2) las poblaciones estudiadas, 3) las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Específicamente en los instrumentos de esta etapa se advierte la preferencia por los diseños propios, tanto de cuestionarios como de protocolos para instrumentos cualitativos. Igualmente aparece dentro de estos artículos la relación de la PE con los AD (Greiner, Puig, Huchery, & Collier N. & Garnett, Scenario modelling to support industry strategic planning and decision making, 2014).

2.2. Ambientes dinámicos –*dynamic environments*–

Los Ambientes Dinámicos (AD) han sido estudiados principalmente desde la perspectiva de la robótica, el desarrollo de inteligencia artificial y los modelos computacionales; también se habla de los AD desde las áreas de ecología, ciencias del comportamiento, estudios ambientales y planeación urbana. A diferencia de la búsqueda de artículos sobre PE en la que rápidamente se lograron recopilar artículos suficientes para el análisis, para el concepto de AD esta búsqueda resultó más complicada y compleja. Siguiendo la misma metodología, se alimentó los buscadores con las palabras *dynamic + environments*, y la exploración arrojó gran cantidad de artículos con el concepto como una de sus variables principales. Sin embargo, la gran mayoría eran artículos evidentemente de las áreas del desarrollo de inteligencia artificial, de la programación y diseño de software, así como de estudios del entorno, medio ambiente y ecología, sin estar en relación alguna ni con las ciencias administrativas, ni con la teoría de la planeación estratégica. Por tal motivo, se tuvo que incluir en los criterios de selección de artículos la referencia, ya fuese en el título o en las palabras clave, a alguna variable o concepto propio o de uso común en las ciencias administrativas o la teoría de la PE.

Así pues, la selección final para este análisis se integró por artículos publicados desde el año de 1988 hasta 2017. Cuarenta de estos son estudios o propuestas teóricas y de desarrollo de modelos de simulación o análisis, como en Fox & Baker (1988) y en Fei & Min (2014). Solo ocho artículos corresponde a estudios de caso, como el de Robert W. Duck (2012), el de Martin Durbin & Karla Hoffman (2008), o el de Costa, Silva, Antunes, & Ribeiro (2017). Doce corresponden a estudios empíricos como los de Kibirango, Munene, Balunywa, & Obbo (2017) y el de Navarro, Newell, & Schulze (2016). La mayor de frecuencia de los artículos sobre diseño y desarrollo de modelos se debe a la necesidad dada en los AD de tomar en cuenta y analizar gran cantidad de variables simultáneamente, por lo que los modelos ayudan tanto a la previsión, como a la planeación y a la toma de decisiones (Ferrucci & Bock, 2014).

En general, tanto los artículos de diseño y desarrollo de modelos, como los estudios empíricos y de caso seleccionados, están relacionados con estudios sobre el comportamiento humano, (Jablonski, Argyriou, & Greenhill, 2014), animal (Fewell & Bertram, 1999) y el medio ambiente (Duck, 2012); en relación con procesos de planeación, planeación programática y operativa (Bagheri & Bashiri, 2014) (Singpurwalla, 2011); con la toma de decisiones (Fox & Baker, 1988) (Liao, 1998); con el diseño de estrategias y el liderazgo (Crossan, Vera, & Nanjad, *Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments*, 2008) (Kibirango, Munene, Balunywa, & Obbo, 2017); así como con el aprendizaje organizacional (Costa, Silva, Antunes, & Ribeiro, 2017). Igualmente, diversos autores indagán y aportan sobre la definición de los AD, como Van Doorn, Heuden, & Volberda (2017) y Tyler (2002); sobre sus efectos en las empresas, como Zhang & Wong (2016); y sobre sus componentes (Kovach, Hora, Manikas, & Patel, 2015) (Van Wissen, Gal, Kamphorst, & Dignum, 2012).

La mayoría de los artículos teóricos de desarrollo y diseño de modelos se concentran en la elaboración de herramientas computacionales y matemáticas (Van Doren, Forsberg, & Lindner, 2015); principalmente como soporte para la visualización de escenarios posibles y ayuda en problemáticas tanto de la planeación programática y operativa (Bagheri & Bashiri, 2014) (Sung., Cho, & Um, 2012), como de la toma de decisiones estratégicas (Fox & Baker, 1988) (Gupta & Mohanty, 2018). Las áreas o sectores para los que se desarrollan estos modelos están en relación con el tráfico, tanto humano y animal, como vehicular y de mercancías o materias primas (Zhang & Duan, 2017). Así mismo, aparecen en estos artículos, modelos que trabajan a partir de la relación entre humanos y las inteligencias artificiales (Meziane, Otis, & Ezzaidi, 2017), y de las relaciones de redes sociales de trabajo (Sung., Cho, & Um, 2012) (Singpurwalla, 2011).

Los estudios de caso se relacionan con el análisis del entorno y medio ambiente (Duck, 2012); con la adaptabilidad y el aprendizaje organizacional (Costa, Silva, Antunes, & Ribeiro, 2017); y con la organización de operaciones principalmente (Durbin

& Hoffman, OR PRACTICE—The Dance of the Thirty-Ton Trucks: Dispatching and Scheduling in a Dynamic Environment , 2008). Todos ellos coincidiendo en la flexibilidad de la planeación, la programación, y la operación, así como en la capacidad de adaptación y el aprendizaje organizado. Los estudios empíricos, están principalmente en relación con las teorías de la toma de decisiones (Rodewald, Hughes, & Pitts, 2010) (Van Wissen, Gal, Kamphorst, & Dignum, 2012) (Greiner, Puig, Huchery, Collier, & Garnett, 2014); y con los estudios del comportamiento, sobretudo con las teorías del aprendizaje organizacional y trabajo en equipo (Zhang & Wong, 2016) (Navarro, Newell, & Schulze, 2016) (Fewell & Bertram, 1999). Así mismo, aparece el concepto de *capacidades dinámicas* vinculado con la capacidad de acción o respuesta antes los AD (Wu, 2006). Las técnicas para la recopilación de información tienden a ser de corte cuantitativo por medio de instrumentos como 1) paquetes de software y bases de datos digitales (Bhatia & Mahendru, 2015) (Greiner, Puig, Huchery, Collier, & Garnett, 2014) (Van Wissen, Gal, Kamphorst, & Dignum, 2012); y 2) encuestas, con cuestionarios de elaboración propia (Kibirango, Munene, Balunywa, & Obbo, 2017) (Wu, 2006). Los instrumentos suelen aplicarse a los directivos de las empresas o a usuarios en general por medio del contacto que permiten las tecnologías de información y comunicación. Los sectores donde se han realizado estos estudios pertenecen al ámbito de las operaciones, del desarrollo de productos y para el manejo de riesgos.

2.3. Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos

Se observa en la literatura revisada que algunos elementos propios de Planeación Estratégica han sido estudiados bajo la perspectiva de los Ambientes Dinámicos. Como se ve en el artículo de R. Duck (2012), el *análisis del entorno* y la *toma de decisiones* son elementos claves a cuidar, con la finalidad de resolver algunas de las dificultades que se presentan para la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos. Estos aspectos se encontraron, en este mismo sentido, tanto en artículos teóricos de desarrollo de modelos, como en estudios empíricos y de caso (Van Wissen, Gal, Kamphorst, & Dignum, 2012) (Van Doren, Forsberg, & Lindner, 2015). Se observa en estos artículos una tendencia al

desarrollo y utilización de modelos y herramientas computarizadas para coadyuvar en la tarea de la toma de decisiones; ya que se enfatiza la enorme cantidad de datos e información que se generan en los Ambientes Dinámicos y la dificultad que su análisis representa para la adecuada toma de decisiones, sobretudo en aspectos en relación tanto con la agenda como con los procesos de operación (Ferrucci & Bock, 2014) (Singpurwalla, 2011). Dentro de la misma línea de investigación, la toma de decisiones es vista como una tarea compleja, para la cual no sólo se requiere el apoyo de inteligencias artificiales, sino también el trabajo de equipo. (Chen & Cheng, 2010) Así entonces, se ven vinculados los estudios sobre el comportamiento humano con la toma de decisiones en Ambientes Dinámicos. (Van Wissen, Gal, Kamphorst, & Dignum, 2012).

Cercano también a la referencia de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, el artículo de Crossan, Vera, & Nanjad (2008) examina las características del *liderazgo estratégico*, ahora enfrentado ante Ambientes Dinámicos. Para los citados autores, el liderazgo estratégico incluye la tarea de *dirección*, a la cual le corresponde a su vez, liderar el proceso de Planeación Estratégica en un Ambiente Dinámico; para lo cual es necesario desarrollar capacidades específicas que se requieren para afrontar estos contextos. Estas son *capacidades dinámicas*, que incluyen la habilidad de la empresa para integrar, aprender y reconfigurar sus recursos; así como la habilidad de transformar los recursos internos existentes, mientras se aprovechan los recursos externos, en función de que la empresa sea efectiva en un ambiente de cambios rápidos (Wu, 2006, p. 448).

2.4. Éxito Empresarial

El *éxito* aparece como palabra clave de infinidad de artículos científicos; por tal motivo, al igual que para el concepto de Ambientes Dinámicos, fue necesaria llevar a cabo una búsqueda más acotada. Así pues, los buscadores se alimentaron con términos como *business + management + success* para dirigir la exploración hacia artículos en relación con el tema y variables de esta investigación. Los resultados obtenidos de la

búsqueda delimitada al entorno empresarial y administrativo continuaron presentando números elevados de artículos científicos; esto provocó que se la lista de artículos seleccionados para este estudio incluyera sólo los publicados desde 2011 hasta 2017. Esto es un indicador que señala el interés que se tiene por el concepto de éxito desde el ámbito de la administración de empresas. Y sin duda, este interés se ha centrado en la discusión sobre los factores o claves del éxito, siendo este el objeto u objetivo de estudio, de manera explícita, en 32 de los 60 artículos seleccionados para esta revisión; como lo representan los artículos de Paschek, Rennung, Trusculescu, & Draghici (2016), Jasra, Khan, Hunjra, Ur Rehman, & Azam (2011), y el de Hazudina, Awang Kadera, Tarmujib, Ishaka, & Ali (2015). Aunado a esto, se encontró de que a pesar de que no lo manifiestan explícitamente, los cuestionamientos sobre las claves o factores del éxito están implícitamente incluidos en al menos otros 14 artículos, como en Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman (2013) y en Ranjith (2016). La definición del Éxito Empresarial, es otro de los objetos u objetivos de algunos de estos estudios; como el de Broni & Velentzas (2012) y el de Jankalová (2013). A partir de estos autores, se observa como que el *Éxito Empresarial* es definido según la variable específica con la que se esté trabajando.

De entre los artículos considerados, se encontró una revisión de literatura; Langvinien & Daunoraviit (2015) se centran en los factores de éxito para los servicios turísticos y la industria de la hospitalidad. Se encontraron además 12 artículos teóricos, correspondientes principalmente a los artículos dedicados a la definición, tanto del concepto de éxito empresarial, como de las claves para el mismo; además de los trabajos ya citados, entre estos se encuentran los artículos como el Hnátek (2015). Cabe resaltar el artículo de Vadastreanua, Maierb, & Maierc (2017), en donde realizan un análisis, a través de una revisión de literatura, centrado en la ética en los negocios. Así mismo, los artículos teóricos están vinculados con las teorías de la creación de valor, del liderazgo, de la estrategia, del control y la gobernanza corporativa; aparecen también las teorías sobre el *design thinking* y las aproximaciones de corte holístico al problema del éxito.

La gran mayoría de los artículos seleccionados corresponden a estudios empíricos; sólo ocho se refieren a estudios de caso. En estos últimos se observa la relación con las teorías de la toma de decisiones y liderazgo, estrategias, aprendizaje organizacional, innovación, competitividad y cambio tecnológico; como en el artículo de Wandaa & Stian (2017). Para llevar a cabo estos estudios se utilizan diversas herramientas y técnicas; como la entrevista semi-estructurada en Eka Dewi & Dhewanto (2012), o el análisis de documentos en Ranjith (2016). Aparece también en los estudios de caso, la netnografía como una herramienta de investigación en Ray (2012).

Para los estudios empíricos, las herramientas se diversifican; utilizándose, tanto las adecuadas a enfoque cuantitativos, como para enfoques cualitativos. Sólo ocho artículos utilizaban una perspectiva cualitativa; entre ellos destacan los de Kemayel (2015) y Bocken (2015), quienes son ejemplo de la utilización de la entrevista semi-estructurada, tanto con stakeholders como con directivos de empresas, como una de las herramientas más frecuentes para este tipo de artículos. Por otra parte, los artículos empíricos de corte cuantitativo utilizan preferentemente la encuesta, en base a cuestionarios de elaboración propia, para llevar a cabo sus investigaciones (Martins Serra & Kunc, 2015) (Pletnev & Barkhatov, 2016) (Gaardboe, Nyvang, & Sandalgaard, 2017). Sólo Gil Gaytán & Nuñez (2017) utilizan un cuestionario previamente validado: el *Test Cleaver*, que mide factores de la personalidad. Así mismo, en los estudios cuantitativos las poblaciones se refieren principalmente a directivos o administradores de pequeñas y medianas empresas, de distintos sectores. Las teorías o variables con las que trabajan en estos estudios son la innovación, la estrategia empresarial, la sustentabilidad y el desarrollo; ejemplo de esto, son los artículos de Setiawan, Erdogan, & Ogunlanda (2012), Bocken (2015) y Martins Serra & Kunc (2015). Otras teorías que aparecen en vinculación con el éxito, desde esta perspectiva, son la evaluación y análisis de ambientes externos, sociales, económicos financieros y tecnológicos; así como la competitividad.

2.5. Administración de empresas artísticas

La búsqueda de artículos en relación con la administración de empresas artísticas fue sin duda la más laboriosa, en relación con los conceptos anteriores. Si bien no es poca la literatura al respecto, resulta difícil encontrar artículos desde las ciencias administrativas. La mayoría de la literatura disponible sobre el tema son sobretodo investigaciones, la mayor parte de las veces presentados a manera de ensayos, provenientes de los estudios culturales, la sociología y la filosofía; y centrando la discusión en la relación arte-mercado, así como en la función social del arte y el proceso creativo. Walter Benjamin, Teodor Adorno, Max Horkheimer, Pierre Bourdieu, Hans Hache y Néstor García Ganclini entre otro son este sentido, autores de textos de referencia imprescindible y representativos del siglo XX. Sin embargo, no corresponden a los criterios de búsqueda utilizados para esta revisión.

Dados los criterios de búsqueda, el hallazgo de los artículos en referencia a las empresas artísticas desde la perspectiva de la administración científica, fue poco frecuente; lo que provocó que el rango temporal manejado en la lista de la selección final, se ampliara, incluyendo artículos publicados desde 1971. Cabe destacar el caso del artículo de la U.S. Bureau of Labor Statistics (1931), titulado *Effects of Technological Changes Upon Employment in the Motion-Picture Theaters of Washington, D. C.*; que estudia las consecuencias de la irrupción del sonido en los trabajadores de cines en la capital estadounidense a principios de la década de los veinte. Este es un estudio empírico, cuantitativo, centrado en las teorías del cambio organizacional y el cambio tecnológico. En el mismo se explicitan las causas de la elección de la muestra, situada en Washington D.C., debido a la cantidad de cines existentes y a que fue una de las primeras ciudades de Estados Unidos en implementar en todas sus salas, las innovaciones tecnológicas necesarias para la proyección de películas sonoras. Así mismo, detalla el tratamiento de la muestra y la recolección de datos, debido a las políticas de segregación racial existentes en la época.

El artículo de la U.S. Bureau of Labor Statistics (1931), es así la referencia directa más antigua encontrada para esta revisión; bajo la perspectiva de las ciencias administrativas y sus parámetros. Más allá de este estudio, la lista final de seleccionados se integró por artículos teóricos, estudios empíricos, estudios de caso y una revisión de literatura. Esta, fue el trabajo de J. O'Connor (2010), en que se hace un recuento general a manera de revisión narrativa de lo sucedió en el siglo XX en torno a la discusión sobre las industrias creativas; y su evolución en el nuevo milenio hacia el desarrollo del concepto de empresas artísticas, creativas y culturales.

Dentro de los artículos seleccionados para esta revisión se halló casi la misma proporción de artículos teóricos, de estudios empíricos y estudios de caso. Se observa a la vez, que de manera general, la investigación se ha concentrado en las industrias del cine, la música, las casas de subastas y los museos, siendo proporcionalmente mayor a la realizada sobre los subsectores de las artes visuales, el teatro, y la danza. Uno de los pocos que insisten en la importancia del estudio de microempresas, como los estudios de artista o las galerías de arte, es el estudio de Woong Jo Chang (2010). Cabe destacar los trabajos de Hennekan & Bennet (2016) y de Cray & Inglis (2011), donde enfatizan la importancia de la PE, así como el carácter del artista independiente como micro empresario, de lo cual se desprenden necesidades de planeación específicas; como la planificación de portafolios, la planificación del desarrollo de carrera y la planificación de un ingreso inestable. Así también, el estudio de campo de Ruiz-Gutiérrez, Grant, & Colbert (2016), donde se recalca el papel de la PE para las empresas artísticas sin fines de lucro, es especial para los museos.

Los artículos teóricos, son principalmente análisis del campo o del sector, vinculados a teorías y problemas: 1) del mercado y su estructura (Asai, 2008); 2) del marketing y sus estrategias (Damodaran, 2003); 3) de la gobernanza y la toma de decisiones (Cerquetti, 2010); 4) de los recursos humanos y el liderazgo (Cray, Inglis, & Freeman, 2007); y 5) del cambio y la innovación (Johnson, 1971) (Peterson & Berger, 1971). Se encontró también un artículo teórico, de diseño de modelos, en relación con la planificación urbana (Helin, Silva, & Wang, 2016); así como otros más basados en la

revisión de documentos, en relación a la situación general de la investigación en el área (Chong, 2009) (Björkegren, 1993) y con la competitividad (Niklasson, 2014).

Resalta en los estudios de caso el interés en la industria de la música y las empresas discográficas, en relación con los cambios tecnológicos (Fairchild, 2015), a la innovación (Moreau, 2013) y a la competitividad (Moore, 2004). También en los estudios de campo se encuentra la vinculación con teorías del clúster y redes sociales, vistas como estrategias competitivas, también para el subsector de la música (Lin, 2014). En este mismo sentido, un estudio empírico trabaja pero en el subsector de las galerías de arte (Rius Ulldemolins, 2012).

En los estudios empíricos se encuentra una insistencia en las problemáticas relacionadas con el mercado, principalmente en las cuestiones de marketing (Preece, 2014) y las audiencias/públicos/clientes (Dragicevica & Letunica, 2014). En este sentido, se enfatiza la problemática del establecimiento de precios (Areti & Psyrra, 2014) y la segmentación del mercado (Clopton, Stoddard, & Dave, 2006). Así mismo, aparecen el análisis de los ambientes socioeconómicos y culturales como factores para la competitividad (Turbide, 2012). Por otro lado, se encuentran también en menor cantidad, estudios empíricos en relación con la gobernanza; incluyendo la discusión sobre la integración de las audiencias o públicos en la toma de decisiones (Jancovich, 2015).

Se encuentran dentro de los estudios empíricos, tanto la perspectiva cuantitativa (Rubiano Ovalle & Cuadros López, 2012), como la cualitativa (Kuesters, 2012) y la mixta (Rius Ulldemolins, 2012). Los estudios mixtos como el citado de Rius Ulldemolins, y el de Grodach (2010) utilizan encuestas y entrevistas semi-estructuradas, como herramientas de recolección de datos, así como formas de análisis estadístico y de contenido para la generación de resultados. Para los estudios cualitativos se utilizan la entrevista semi-estructurada y los grupos focales como herramientas principales. (Clopton, Stoddard, & Dave, 2006) En todos los casos, incluyendo los estudios cuantitativos, las herramientas de recolección de datos fueron de elaboración propia; tanto los cuestionarios para encuestas y entrevistas, como los protocolos para los grupos

focales o el análisis de documentos. En los estudios empíricos, se utilizan las encuestas (Turbide, 2012) (Rubiano Ovalle & Cuadros López, 2012) y, en algunos casos, los análisis financieros (Areti & Psyrra, 2014) (Preece, 2014). A diferencia de los estudios de caso, los estudios empíricos trabajan con poblaciones provenientes del sector de los museos, de las organizaciones sin fines de lucro (Jancovich, 2015), y de las pequeñas y medianas empresas de *artes de galería* (Rius Ulldemolins, 2012); esto, en prácticamente todas las latitudes. Así mismo, las muestras provienen tanto de directivos, stakeholders, y administradores, como del público o audiencias.

3. Marco teórico y referencial

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se parte de un cuerpo de conocimientos, establecidos dentro de los parámetros formales de la academia. Básicamente se esbozan a continuación las referencias teóricas y los marcos que acotan el sentido del uso que en este estudio se da de las variables trabajadas.

3.1. La Planeación Estratégica

La *teoría de la Planeación Estratégica* (PE) se comienza a estructurar como una consecuencia propia de la administración científica (Clarke, 1997). Brooke y Duffy (1986) hacen referencia al texto de 1965, de R.N. Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, como punto de partida para definir el concepto moderno y científico de PE como: el proceso de toma de decisiones sobre los objetivos de la organización, sus posibilidades de cambio, los recursos necesarios y las políticas de adquisición, disposición y uso de los mismos.

Sin embargo, se puede también considerar que los orígenes de la PE son mucho más antiguos, vinculados principalmente a la teoría de la estrategia; y que los primeros esbozos de ésta los marca Sun Tzu, en el conocido *Arte de la guerra* del Siglo V, A.C. aproximadamente (López-Manjarréz, 2014, p. 13). Si bien este es un texto militar, el planteamiento de Sun Tzu sobre un método ordenado para la evaluación de la situación, la planificación de las acciones y la disposición de los recursos, dan argumentos para considerarlo, por lo menos, como un antecedente de la teoría moderna de la PE. Para occidente el pensamiento griego marca una referencia importante que influye en la conceptualización contemporánea de la PE. Esto radica en la etimología misma de la palabra estrategia, del griego *στρατηγία stratēgia* “oficio del general” *der. de στρατηγός stratēgós* “general” (RAE, 2019); *Stratēgós*, a su vez, viene de *stragos*, ejército, y *egos*, líder. Comúnmente, de manera reduccionista, se hace la referencia a Sócrates(470 a.C.-399 a.C.) comparando la actividad de un empresario con la de un general, enfatizando la necesidad de planear la acciones con el fin de aprovechar los recursos de manera adecuada. Pero la influencia griega es mayor, más

profunda y con importantes implicaciones para el desarrollo tanto de la administración en general, como de la propia PE.

Fueron Jenofonte (431 a.C.-354 a.C.) y Platón(427 a.C.-347 a.C.) quienes ponen en boca de Sócrates las palabras que más tarde se reinterpretarán y entenderán como el *intelectualismo socrático*. Dejando de lado al intelectualismo moral y sus implicaciones, la idea central de que sólo el conocimiento permite ejecutar o llevar a cabo un bien, plantea la necesidad de organización y dirección de y para toda empresa, producción o acción. Platón critica a través de la voz de Sócrates a aquellos que, siendo diestros en una profesión se creen capacitados para ejecutar una actividad sin ningún conocimiento de la misma. Por tal motivo, propone dejar la estrategia al estratega y la construcción de casas al arquitecto (Fernández Galiano, 1989). Así mismo, se puede interpretar a *La República* de Platón, no sólo como una utopía, sino como un manual de planificación estratégica, en donde, teniendo un objetivo, metódicamente se analiza, evalúa y reevalúa la situación y los riesgos, la disponibilidad de recursos, la agenda de acciones, así como la distribución de las tareas y las responsabilidades en cuanto a la toma de decisiones.

Roma aporta sin duda grandes ideas y técnicas en relación con el desarrollo de la estrategia; sin estas no hubiese sido posible el desarrollo del imperio. Aún y cuando se adjudica a Hannibal (247 a.C. – 181 a.C. *aprox*) la idea del análisis y evaluación del medio ambiente, así como el empleo adecuado de los recursos en función del logro de los objetivos, él mismo está envuelto en el contexto de un pensamiento mediterráneo, dominado por Roma. Hannibal ejemplifica el interés de su tiempo y espacio por la desarrollo de la teoría de la estrategia y en este sentido de la PE; en la cual se sofistican las técnicas sobre las alianzas estratégicas y los mecanismos de control. En el renacimiento, con el retorno a la racionalidad de Europa, Nicolás Maquiavelo (1469-1527) argumenta a favor del aprovechamiento de las oportunidades, y para lo que apela a la antigua racionalidad griega. En su libro, *El arte de guerra* (1520) invoca a la prudencia para la buena toma de decisiones; prudencia que debe ser propia del líder, en el que están para él concentradas la toma de decisiones. La prudencia y el conocimiento le permitirán

al *Príncipe* (1513), con sabiduría tomar riesgos ante los riesgos y aprovechar las oportunidades.

En el espíritu del desarrollo y de un pensamiento racionalista, científicista de la modernidad, tras la revolución industrial el desarrollo de la PE se empieza a proyectar como una necesidad para toda empresa que desee ser exitosa. Sin embargo, no fue hasta la segunda guerra mundial (1939-1945), cuando la PE empieza a ser trabajada desde la perspectiva de la administración científica. En 1944 Von Neuman y Morgenstern publican el texto *La teoría de juegos*, como uno de los primeros estudios que vinculan formalmente el concepto de estrategia al ámbito de los negocios (Ortega Trigos & Carascal Rojas, 2015, p. 14).

De Grecia y posteriormente de Roma se asumen para occidente ideas que influyen en la PE de la modernidad. La racionalidad griega está implícita en cada aspecto de ella, al igual que la idea del *Egos*, del líder como estratega central, tomador de decisiones. En 1954, Peter Druker habla de la estrategia *como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño* (Ortega Trigos & Carascal Rojas, 2015). Esto representa un ejemplo de cómo el gerente se visualiza en el occidente moderno como el *Stratēgós* griego; el cual en principio es el responsable de liderar el proceso general de planeación. Así pues, la teoría de la PE se vincula con las teorías gerenciales y se desarrollan herramientas de apoyo en la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias, como la Matriz Ansoff (1957).

En esta línea de pensamiento, entre las décadas de 1960 a 1980, la PE se entendía como actividad centrada principalmente en la estrategia y propia de la alta dirección, quien tenía el papel exclusivo de establecer planes y metas para la organización (Cendejaz, 2014). Una estrategia tiene que ver con la formulación de una misión, una visión, propósitos y objetivos, así como el establecimiento de políticas, programas para alcanzarlos y métodos para asegurar que los fines se cumplan (Ortega

Wence, 2014). En los años ochenta la competitividad en conexión con la PE se enfatiza por investigadores como Porter, Mintzberg, Beer, Henry, y Gilley y Maycunich (Williams, 2002, pp. 218-219). Para Byson (1988, p. 74) la PE está diseñada para ayudar a las organizaciones a responder eficazmente a las nuevas situaciones. A la par, bajo la perspectiva de la competitividad sistémica se empieza a hablar de la necesidad de abrir los procesos de la PE, involucrando nuevos actores, como el público o la comunidad. Al mismo tiempo, se enfatiza la conexión y distinción entre PE y la acción estratégica, ya que la complejidad del contexto obliga a prestar una atención sistemática de tendencias, condiciones y puntos críticos para la organización (Eadi & Steinbacher, 1985, p. 425). Se subraya de nueva cuenta la importancia de la toma de decisiones para la PE, abriendo paso a las discusiones vinculadas con la dirección estratégica (*strategic management*). La PE define sus procesos, dentro los cuales se encuentran la misión, la visión, los objetivos y metas de la organización, y la función de la dirección es garantizar su alcance (Mahazril, Hafizah, & Zuraini, 2012, p. 101); por lo que el tema de la toma de decisiones se identifica como una constante en relación con la PE. En esta línea, para principios del siglo XXI, tras asumirse la complejidad del contexto-sistema, la teoría de la PE da un giro hacia el pensamiento estratégico. (Bouhali, Y., Lebsir, & Ferkha, 2015, p. 72).

Los principios básicos de la PE se mantienen en el siglo XXI, aún y cuando el sector, la industria o empresas que la utilicen se diversifiquen, como lo dejan ver los trabajos de Foolandvand, Yarmohammadian y Shahtalebi (2015, p. 951) y de Bontempo, Moscardi y Salles (2015, p. 2964). Parece haber una tendencia para entender y definir la teoría de la PE de una manera compleja, en la que una de las principales preocupaciones es su capacidad de respuesta ante el cambio continuo del contexto del siglo XXI; lo que liga la discusión con los ambientes dinámicos -AD- (Williams, 2002, p. 220). Desde los años noventa del siglo XX se empieza a cuestionar la capacidad de la planeación estratégica para responder ante los cada vez mas frecuentes ambientes dinámicos.

3.1.1. Definición y Modelos para la Planeación Estratégica Empresarial

Se pueden resumir las diversas posiciones elaboradas sobre la definición para la PE, que se han desarrollado a partir de los años sesenta, en cuatro fases:

- 1) Fase del surgimiento (1965-1979). R.N. Anthony (1965) define a la PE como el proceso de decisión sobre los objetivos de la organización, sobre el cambio en dichos objetivos, sobre los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, así como de las políticas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos. En el libro *The New Corporate Strategy*, H. Igor Ansoff (1965) incluye a esta definición la necesidad de formalización de dicho proceso, así como la inclusión de técnicas analíticas y herramientas para la toma de decisiones, definición de planes de operación y presupuestos. Así mismo, Ansoff subraya la importancia de trabajar a partir de los objetivos; siempre tomando en cuenta el comportamiento tanto el de la empresa como el de los individuos que la componen. Los objetivos, marcan una ruta para un proceso, que para empresa debe ser constante y prácticamente no tener final. En 1979 Steiner incluye la cuestión de la dirección estratégica, como columna vertebral para la PE.
- 2) Fase de fortalecimiento (1980-1985). Esta etapa observa la mayor cantidad de aportaciones a la definición de PE. Partiendo de las definiciones anteriores, Kuda (1980) la define como un proceso sistemático, al que anexa los aspectos sobre la definición de metas, la selección de estrategias, los recursos y los plazos. Porter (1980) a su vez, plantea la definición de la misión, la visión, los valores y los principios de la organización como parte de la PE; así mismo, la inclusión de la toma de decisiones, la definición de las fortalezas y las debilidades, las capacidades dinámicas de la organización y los diferenciadores organizacionales. El diseño militarizado reaparece en Henry (1981), haciendo énfasis en la importancia de la estrategia. El enfoque hacia los resultados, y sus formas de medición, aparece con Amstrong (1982) y en Crawford & Ibrahim (1985), quienes incluyen el análisis de oportunidades y riesgos, así como el análisis del ambiente interno y externo de la organización.

3) Fase de reflexión (1986-2005). Aún y cuando se hace referencia a que en esta etapa hay gran producción de estudios e investigaciones entorno a la PE, la definición permanece estable. Existe una reflexión sobre la definición que trata principalmente de explicar con precisión el concepto históricamente construido hasta ese momento. Por tal motivo se hace referencia a los trabajos de Mintzberg (1987), Prahalad & Hamel (1990), Beer (1995), Lake (2004) y Osborne y Gaebler (1992); estos últimos aportan a la definición el vínculo con los tiempos y movimientos. Henry Mintzberg (1994) advierte que la elaboración de las mejores estrategias no está garantizada por el proceso mismo de la PE; y que a pesar de que se puedan seguir paso a paso las fases de la misma, esto no garantiza que la decisión sobre la estrategia y la estrategia misma, funcionen; así pues, se decanta hacia la teoría del pensamiento estratégico. Kotter (1996), Healey & Khalee (1997) y Hopkins & Hopkins (1997) enfatizan la importancia del análisis del ambiente interno y externo de la organización, en la definición de PE.

4) Fase de las nuevas aportaciones (2006-2017). Si bien las definiciones establecidas hasta el momento para la PE se encuentran en trabajos como los de Claliser et al (2008), Maharzril, Hafizah & Zuraini (2012) y el de Esser, Demirbag & Yozgat (2012), se observa una etapa con nuevas aportaciones al concepto. Kendal (2008) involucra el cambio constante como contexto para la PE; y Rochetti (2006) incluye el concepto de acción estratégica planificada como parte de la PE. Se adhieren los aspectos de la coordinación, el control y la comunicación interna, como propuesta de Nordqvist & Melin (2008). Poister (2010) agrega a la definición establecida desde los sesenta las técnicas sistémicas de análisis. Para Lui, Siguaw & Enz (2008), Kalkan & Bozkurt (2013), y Bouhale, Lebsir & Ferkha (2015) la PE es una herramienta.

La mayoría de los teóricos de la PE la establecen entonces como una herramienta, en forma de proceso, que comprende una secuencia lógica de etapas. En este proceso, como un proceso reflexivo para la toma de decisiones, se responden y resuelven problemas sobre *¿Para qué existe la organización? ¿A dónde debe llegar la organización? ¿Cómo se logran los objetivos? ¿Qué se requiere para la consecución de*

los objetivos? ¿Cómo se mide la evolución en la consecución de los objetivos? ¿Cómo se alcanzan los objetivos? (López-Manjarréz, 2014)

El llevar a cabo este proceso ha demostrado su efectividad para las empresas de prácticamente cualquier tamaño, sector o tipo; por tal motivo, los modelos para el desarrollo de los procesos de PE son variados y se dan desde diversos enfoques (Armijo, 2011, p. 18). El modelo de William Newman, derivado de la Teoría Clásica de la Administración, centra la atención en el diagnóstico inicial de un problema determinado, a la vez que subraya la necesidad de dar alternativas posibles y visualizar los posibles resultados. La Figura No. 3.1 esboza el modelo de William Newman:

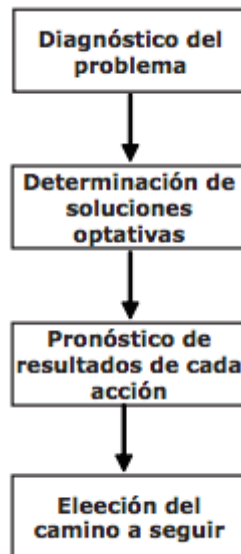


Figura No. 3.1. Modelo de Planeación de William Newman (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008, p. 33)

Desde la perspectiva de las teorías de sistemas, Frank Banghart plantea 5 fases: 1) la conceptualización del problema; 2) la evaluación de planes y alternativas propuestas; 3) selección de planes o alternativas, en función del análisis previo; 4) la instrumentación y ejecución; y 5) la retroalimentación. Este último paso, la retroalimentación, viene a fortalecer el proceso, ya es que es por medio de esta que se ajusta y reajusta el sistema. El modelo de Frank Banghart se visualiza en la Figura No. 3.2.

Tom Lambert plantea un modelo de 8 pasos, en el que la idea del futuro es central. En su modelo, a diferencia de los anteriormente citados, es el establecimiento de la visión de la empresa el que es el primer paso. Una vez definida la visión se define la situación actual, la misión y posteriormente los objetivos; luego, se generan alternativas, se seleccionan estrategias que se transforman en tácticas, finalmente establecidas en un plan, conocido como *Plan Táctico* (ibid p.34).

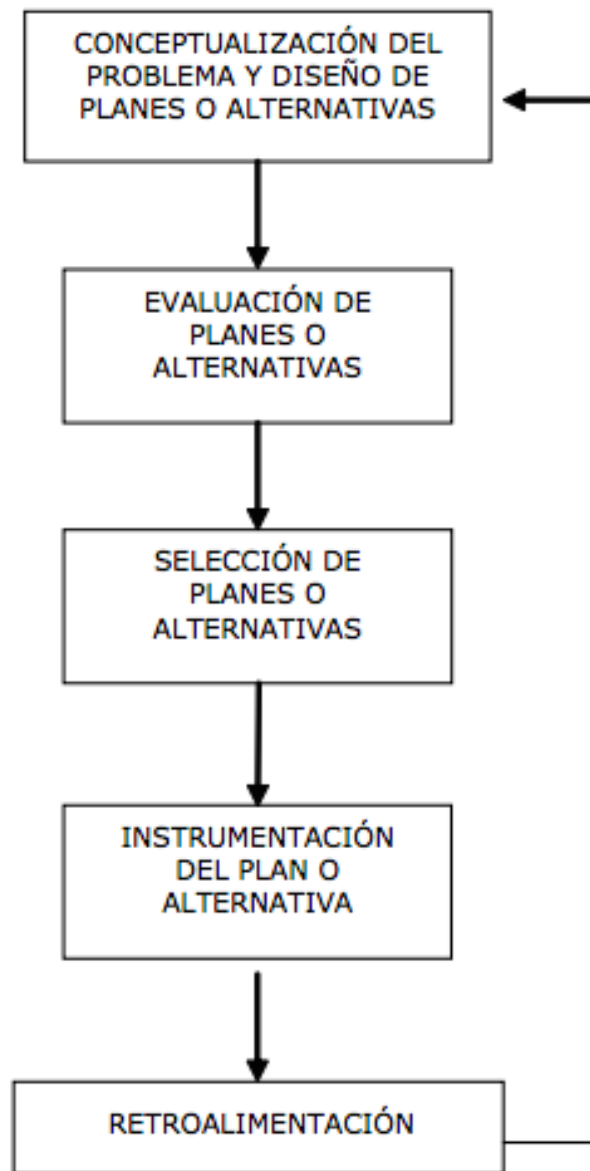


Figura No. 3.2. Modelo de Planeación de Frank Banghart (Ibid p. 34)

La Mtra. Claudia De Fuentes (2012) propone un modelo que facilita la comprensión general del proceso de PE, como uno tal que debe ser llevado a cabo de manera continua y permanente. Como se aprecia en la figura No. 3.3, De Fuentes marca dos fases, en donde la retroalimentación marca el vínculo entre la fase estratégica y la fase táctica.

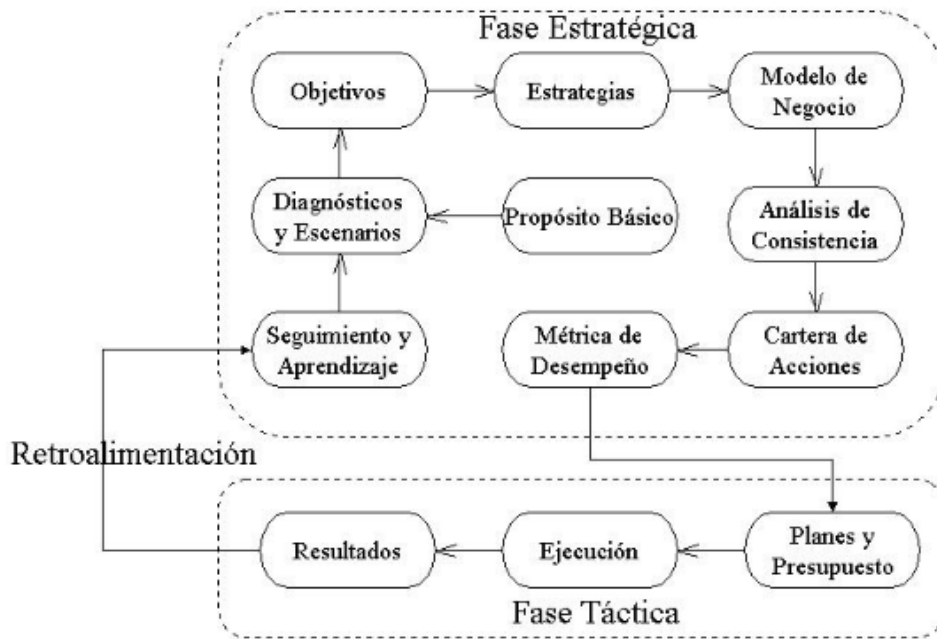
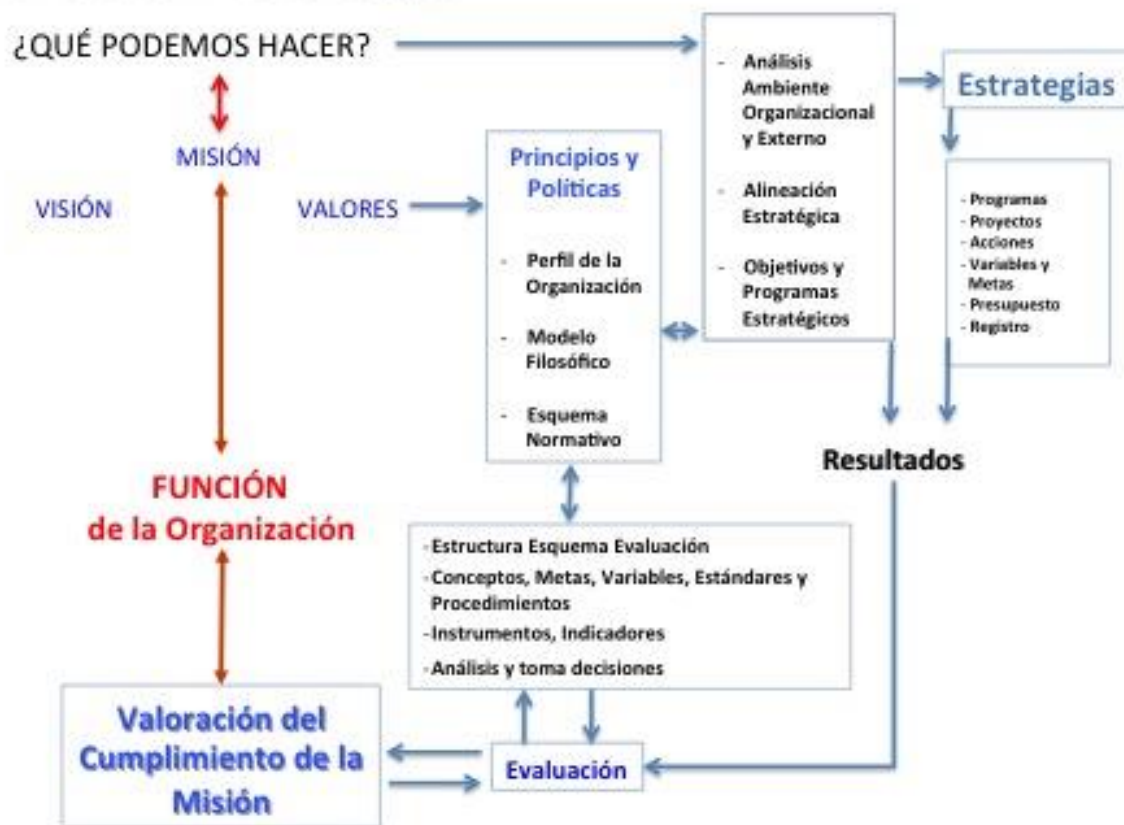


Figura No. 3.3. Modelo de Planeación De Fuentes (De Fuentes, 2012)

Así pues, cada empresa asume este proceso desde su condición y contexto, por lo que no existe un modelo único o exclusivo para llevarla a cabo. Sin embargo, los componentes generales y comunes de este proceso reflexivo, van desde el establecimiento de los principios y políticas, misión y visión, objetivos y metas, hasta la definición e implementación de estrategias y la evaluación de los resultados, de una manera continuada, analítica y racional.

Planeación Estratégica



* Adaptación del esquema de: Torres M.M. y M.E. Pérez Rodríguez, 2010

Figura No. 3.4. Proceso General de Planeación Estratégica; elaboración propia

Aunque la PE es un proceso continuo, en cada fase se deben ir respondiendo las preguntas centrales para una buena toma de decisiones. Cada fase, según lo plantea Armijo (2011), tiene además una repercusión de ida y vuelta, ya que afecta tanto a las etapas subsecuentes, como a las previas. Como se observa en la figura No. 3.5, los postulados y hallazgos en cada una de ellas modifican a las demás, lo que sólo es posible por medio de la retroalimentación y gracias a la capacidad de aprendizaje, flexibilidad y plasticidad que implica el proceso de PE en sí mismo.

FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

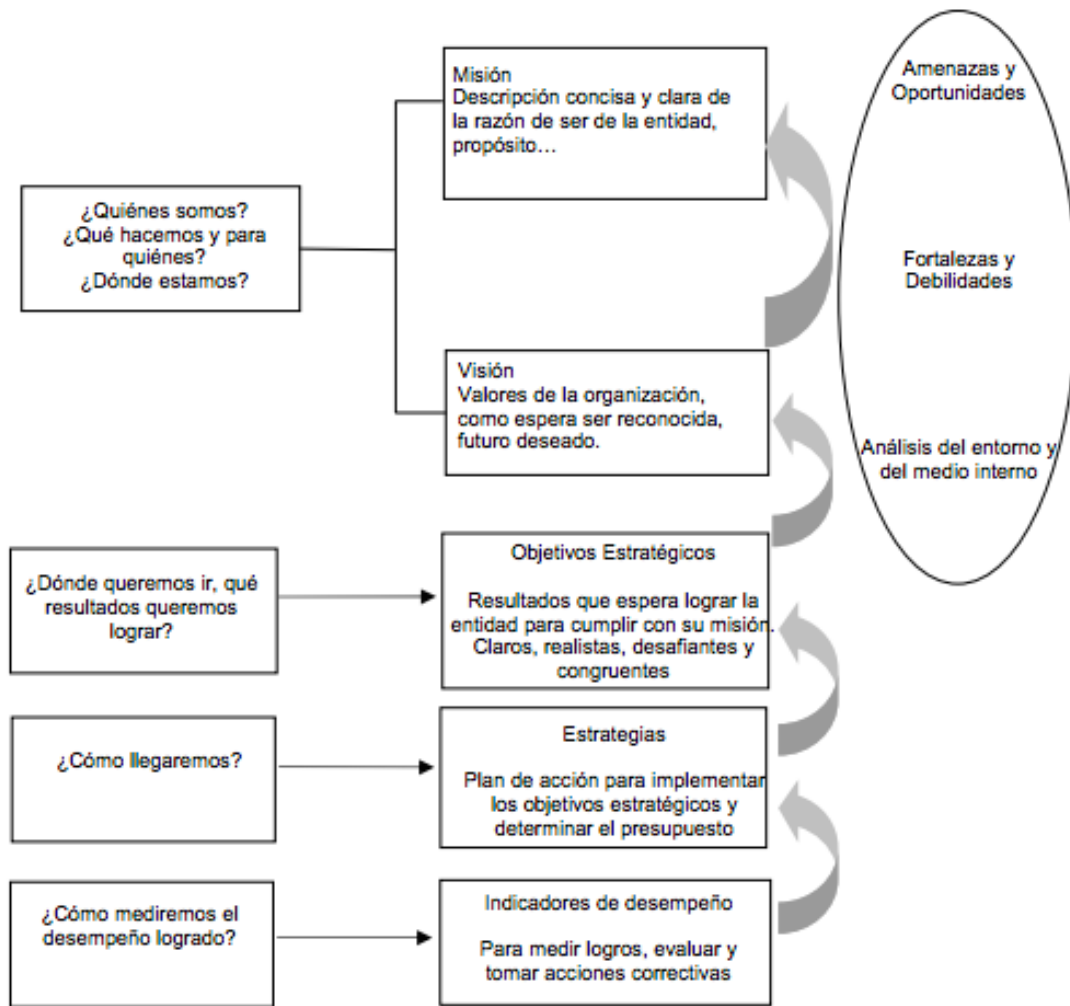


Figura No. 3.5. Fases del proceso de PE; (Armijo, 2011, p. 19)

Como López-Manjaréz (2014, p. 20) señala, *la estructura descrita constituye una secuencia lógica, pero el proceso real es más interactivo y circular que secuencial.*

3.1.2. Elementos de la Planeación Estratégica

Así pues, cada fase o etapa de la PE contiene elementos a elaborar y tareas a realizar. A continuación se muestra una lista de los elementos y las tareas, que en general se consideran como parte de la PE. Dada la diversidad de posturas en cuanto al modelo y

la secuencia de las distintas fases de la PE, este listado se presenta a manera de glosario, ordenado alfabéticamente.

Análisis Externo: Se refiere al estudio de los factores y elementos fuera de la organización, que puede generar la ubicación de amenazas y oportunidades, actuales y futuras, posibles o potenciales. Se incluye dentro de este análisis el estudio sobre el cliente, la competencia, el sector y el entorno. (López-Manjarréz, 2014, p. 19)

Análisis Interno: Detalla las características y aspectos clave de la organización que permiten identificar las fortalezas y las debilidades de la misma. Se incluyen dentro de este análisis los estudios de rendimiento, de las estrategias existentes, de la organización interna, de los costes, del portafolio de productos, de los recursos y de las limitaciones financieras. (Ibid)

Determinación del Posicionamiento Competitivo: Síntesis del análisis externo e interno. Define el lugar que tiene la empresa en relación con otras, clarificando tanto las fortalezas y oportunidades, como las debilidades y amenazas. (CONVINZE, 2018)

Estrategia: Fórmula para alcanzar los objetivos. Desde la perspectiva de la competitividad, la estrategia debe anticiparse o adaptarse a los eventos generando una ventaja (Amarilis, 2012).

Evaluación / Medición del desempeño: Identificación del cumplimiento de los objetivos y las metas, por medio de los indicadores de desempeño. (Armijo, 2011, p. 59)

Indicadores: Herramienta que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado (CONEVAL, 2013). Identifican lo que será medido y los parámetros en los que se mide en relación con las metas, para la verificación del cumplimiento de los objetivos. Deberán focalizarse en los aspectos claves o factores críticos que se deseen monitorear. (Armijo, op cit, p.57)

Metas Estratégicas: Proporcionan dirección a estrategias y acciones para el cumplimiento de los objetivos; son utilizadas de manera operativa y se expresan en términos de indicadores.

Misión: Es la declaración duradera del propósito de la empresa, en la cual se establecen las líneas de negocios y es esencial para la formulación de los objetivos y estrategias. (Govea et al., 2016, p. 391)

Objetivos: Marcan los fines o los resultados deseables de la empresa. Deben de estar expresados con claridad, y deben existir para cada nivel y tarea dentro de la organización. (Ibid)

Políticas: Guías para orientar la acción y criterios para la toma de decisiones. De estas surge la normatividad que regla los comportamientos y las acciones. (Govea, op cit.)

Principios: Conjunto de valores, creencias o ideales sobre los cuales se construyen, tanto las políticas como la misión y la visión de la empresa.

Programas / Planes de acción / Planes de operación: Planes que marcan, la secuencia y el tiempo de acciones y actividades determinadas para el logro de los objetivos. (ibid) Se realizan tras la definición de las estrategias y son de carácter operativo. (Armijo, 2011, p. 52)

Visión: Panorámica futura de lo que la empresa desea lograr. Esta debe de formularse de manera amplia y detallada, dejando claro en lo que la empresa pretende convertirse. (Amarilis, op cit.)

3.1.3. Modelos de evaluación para la planeación estratégica y el éxito de las empresas

Existe una complejidad propia en los procesos de evaluación de la Planeación Estratégica, que radica en el requisito de llevar a cabo no sólo mediciones, sino la revisión en cadena de los objetivos, los principios y las políticas de la empresa; esto implica involucrar profundamente a los actores del proceso evaluado, estimulando su creatividad para concebir modelos adecuadas para cada empresa. (Haro Zea & K.S., 2016, p. 62). Esta necesidad de partir del punto de vista de los actores en el proceso repercute en un alto grado de subjetividad involucrada en estas evaluaciones; por lo que los indicadores y variables de medición surgen como forma de objetivación de la subjetividad de los actores. Los indicadores funcionan, no sólo para variables como *Planeación Estratégica*, sino igualmente para conceptos como *Éxito Empresarial*.

Para la Planeación Estratégica, partiendo de las *teorías de la calidad*, los indicadores corresponden a sus diferentes dimensiones y pueden tratar tanto aspectos

cuantitativos como cualitativos. Los indicadores para ésta son además de diferentes tipos (CONEVAL, 2013):

- *Indicadores Cotidianos*: Generan un único dato, de manera simple, sin relación con otra variable.
- *Indicadores de Desempeño*: De acuerdo con su ámbito de desempeño o dimensión, generalmente son datos contextualizados que están en relación con al menos otra variable: 1) indicadores de efectos, 2) indicadores de resultados, 3) indicadores de productos, 4) indicadores de procesos y 5) indicadores de insumos
- *Indicadores de Eficacia*: Miden mediante evidencia el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- *Indicadores de Eficiencia*: Cuantifican la relación entre el logro y los recursos invertidos en su cumplimiento.
- *Indicadores de Economía*: Miden la capacidad financiera, de administración de recursos, su generación y movilización.
- *Indicadores de calidad*: Miden atributos deseables.

Dada tanto la complejidad como el tamaño de la tarea de la evaluación de la Planeación Estratégica, se sugiere llevarla a cabo por etapas, definiendo matrices de dimensiones, con los indicadores que proporcionen la información relevante y específica, para la retroalimentación del proceso hacia una mejora continua (CONEVAL, 2013).

Así mismo, a pesar de las dificultades en objetivar el Éxito Empresarial, la posibilidad de medición según los indicadores se asienta como una forma capaz de dar cuenta de manera racional y objetiva del estado de la situación que se evalúa. En este sentido, se parte de la definición del *fracaso empresarial* equiparado a las figuras jurídicas *de suspensión de pagos y quiebra*, que distinguen las empresas sanas de las que no lo son en términos financieros (Pozuelo Campillo & Veres Ferrer, 2009). Así pues, como indicadores del Éxito Empresarial, en contraposición al *fracaso empresarial*, se deben considerar tanto los *estados financieros positivos* de la empresa, como la

permanencia en el mercado. Así mismo, como indicadores del Éxito Empresarial se plantean además el *desarrollo de productos* y la *capacidad de innovación*, así como el *crecimiento de la empresa* (Kachouie & Sedighadeli, 2015). Todo esto entendido a partir de los estudios de Kay (1993), para algunos empresarios el éxito implica *el cumplimiento de objetivos* o se identifica con *el tamaño de la empresa* y sus *capacidades ante el mercado*, o con los *beneficios financieros* obtenidos, mientras que para otros se relacionan con *la eficiencia técnica alcanzada* o la *capacidad de innovación*.

3.2. Los Ambientes Dinámicos

Desde el punto de vista de la biología surge el concepto de *ambiente cambiante*, el cual es una característica propia de entorno, que incluye a los cambios cíclicos, los cambios direccionales y/o los cambios erráticos. El cambio es una característica inherente a los ambientes que habitamos, por lo que las distintas especies han desarrollado capacidades para enfrentarse a este, aprendiendo y adaptándose. El concepto de *ambientes dinámicos* (AD) se suma a los ambientes cambiantes, y se adopta su uso en las áreas de las ciencias computacionales, específicamente en la programación y el desarrollo de inteligencia artificial, hacia mediados del siglo XX. El término de AD es utilizado para hablar de un entorno móvil y cambiante, distinto a los cambios cíclicos, direccionales y erráticos, y en contraste con los ambientes estáticos que suelen ser rígidos y cerrados. Para la década de los ochenta, el término ya aparece en la literatura proveniente de las ciencias administrativas, vinculándolo con problemáticas propias de la PE. Desde la perspectiva de la ventaja competitiva Brian Twiss y Mark Goodridge (1989), tratan la toma de decisiones en el ámbito de la investigación y el desarrollo, dentro de un proceso de PE vinculado con un contexto que presenta escenarios complicados. Así pues, se empieza a señalar con mayor frecuencia que las empresas se enfrentan a ambientes 1) que generan gran cantidad de datos e información en tiempos cortos, 2) que requieren tomar múltiples decisiones inter-relacionadas, 3) que necesitan de la identificación de la cadena de efectos y 4) que requieren elaborar respuestas alternativas rápidamente (Liao Z. , 1998). Para las ciencias del comportamiento, en los AD se tiende a responder de manera diferente que ante un ambiente estático, como se ejemplifica a través del comportamiento

de las abejas en el artículo de Fewell y Bertram (1999). Estos cambios de comportamiento se dan ante la aparición disruptiva de nuevas situaciones, tanto internas como externas a la organización, y en función de la necesidad de nuevas estrategias para el éxito de la empresa (Tayler Jr., 2002). Así mismo, en el AD aparece un estado de inestabilidad e incertidumbre, que produce y aviva comportamientos confusos; por tal motivo se justifica y se insiste en la importancia de la toma de decisiones (Hu, Hu, Chen, & Tzeng, 2004).

En los AD es que la disrupción genera una turbulencia que provoca un incremento de competencia hostil; por lo que se necesita una dirección estratégica y liderazgos enfocados en la capacidad de estar altamente conscientes de qué está pasando, en saber lo que se necesita para mejorar y en aprender rápidamente, más que en analizar y predecir el futuro. (Crossan, Vera, & Nanjad, 2008, p. 573). En esta línea, ligado a los AD aparece el concepto de *capacidades dinámicas*, las cuales responden a la misma lógica del enfrentamiento a un cambio disruptivo, sin una temporalidad definida. Las capacidades dinámicas incluyen tanto la capacidad en el manejo de los recursos, como en la capacidad de aprendizaje y el desempeño de la empresa (Wu, Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises , 2006). Con estas capacidades se deben de dar nuevas respuestas a los problemas que habían sido ya resueltos, pero en y para contextos estáticos; y pueden ser vistas como la respuesta que dan a las problemáticas de los AD, las teorías de la administración del cambio.

Otras áreas de las organizaciones que enfrentan necesidad de ajustes dentro de los AD, son la programación y la logística del despacho, así como la entrega de bienes y servicios; recalando que estos cambios abruptos y hostiles pueden provenir, no sólo de aspectos humanos sino naturales, con el clima como ejemplo de un factor detonante de un AD (Durbin & Hoffman, OR PRACTICE—The Dance of the Thirty-Ton Trucks: Dispatching and Scheduling in a Dynamic Environment , 2008). Así mismo, existen también los sistemas dinámicos multidimensionales, que incluyen varios niveles y dimensiones de AD; y estos requieren respuestas desde una perspectiva multi-modal

(Kiranyaz, Pulkkinen, & Gabbouj, 2011). Esto requiere que a las capacidades ya citadas de la gerencia o dirección estratégica ante los AD sumen:

- ✓ La capacidad para la inclusión de todos los aspectos relevantes del ambiente y del proceso
- ✓ La habilidad para mirar localmente, con perspectivas estratégicas globales
- ✓ La capacidad de trabajar inter y transdisciplinariamente
- ✓ La capacidad de aplicar los recursos gerenciales

Esto subraya la importancia de la toma de decisiones siguiendo una aproximación holística del contexto, ya sea este un AD o un sistema dinámico multidimensional (Duck R. , 2012).

Los estudios sobre *coordinación* se suman a la investigación sobre los AD, dado el reto de integrar a múltiples actores y conseguir que funcionen y respondan, adecuada y tranquilamente, a pesar de un contexto ajeno, cambiante y muchas ocasiones hostil o incómodo (Hossain & Uddin, 2012). La importancia del trabajo en equipo, tanto al interior como al exterior de la empresa, surge en la medida que lo exige un ambiente en el que los eventos ocurren muy rápido y la toma de decisiones se tiene que dar en lapsos extremadamente cortos, bajo condiciones de incertidumbre y con información parcial. Es de aspectos sociológicos y psicológicos, como la confianza y el sentido de justicia, envueltos en el trabajo en equipo, de los que depende el buen desempeño en un AD; pero aún es importante profundizar en cómo los agentes tecnológicos involucrados en el trabajo de equipo, algunas veces como iguales, afectan el comportamiento humano (Van Wissen, Kamphorst, & Dignum, 2102). Como se hace en la ingeniería, es necesario ser capaces de predecir múltiples escenarios de AD posibles, con la finalidad de probar la confiabilidad de la estructura de la organización (Mao, Yan, & Dong, 2013). La prevención de posibles eventos disruptivos, así como el ensayo de soluciones para los mismos, ha mostrado en estudios realizados la evidencia de la adaptación, no sólo de la empresa, sino de sus procesos (Ferruci & Bock, 2014). La ayuda de las tecnologías de información y comunicación (TICs), así como la programación de modelos digitales,

aparecen como herramientas tanto para el simulacro de contextos complejos, como para la toma de decisiones y el aprendizaje de la empresa.

Así mismo, los AD enfrentan a las empresas a problemas de operación y de producción; con la posibilidad de variación, tanto en la demanda de sus productos o servicios, como en la capacidad operacional y desempeño de los recursos humanos (Kovach, Hora, Manikas, & Patel, 2015). En este sentido, se adhiere la capacidad de flexibilidad, como una forma para enfrentar estas problemáticas; y se trabaja en modelos que ayuden a optimizar agendas de trabajo en este tipo de ambientes aprovechando el dinamismo tecnológico (Zhang & Wong, 2016).

3.2.1. Definición operativa para Ambientes Dinámicos y sus componentes

Se identificará al AD como al cambio rápido, constante, abrupto y disruptivo de las circunstancias sociales, políticas, económicas y/o tecnológicas dentro de un periodo de tiempo y un espacio determinados (Van Doorn, Heuden, & Volberda, 2017). El *cambio social* se refiere a las formas de estructuración y organigrama, a la comunicación organizacional, y a la relación con los clientes. El *cambio tecnológico* tiene que ver con la infraestructura tecnológica de la organización, las soluciones y aplicaciones informáticas para la organización, el uso y presencia de internet en la organización, el impacto de las nuevas tecnologías en los procesos de administración de la empresa, la infraestructura tecnológica del contexto, así como el impacto de las nuevas tecnologías en los procesos fiscales. El *cambio económico* se compone por las políticas públicas económicas del contexto, y las políticas económicas de la organización. El *cambio político* incluye la situación política internacional, nacional y local, las políticas públicas para las empresas y las políticas de la organización.

3.3. Economía Naranja

Buitrago y Duque (2013, p. 40) definen a la Economía Naranja como el *conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual*. Esta definición está basada en la idea de John Howkins, planteada en el libro *The creative economy. How people make money from ideas*, inicialmente publicado en 2001. En principio, Howkins habla de una "nueva" manera de pensar y hacer las cosas; donde lo importante es explotar las capacidades con las que cuenta cada individuo, de maneras novedosas y únicas. Así mismo, esta economía creativa requiere de la originalidad, que radicada en la posibilidad de crear algo completamente nuevo y distinto a partir de algo reconocible. En las sociedades occidentales industrializadas las cuales adjudican gran valor a la novedad y a la innovación tecnológica, estas ideas tienden a ser bien recibidas, ya que se entienden, se aprecian y se valoran la propiedad intelectual y los derechos de autor. (Howkins, 2007)

Sin embargo, el mismo Howkins reconoce que la creatividad en sí misma no tiene un valor económico; esta necesita cobrar alguna forma material y convertirse en un producto comercializable para que obtengan valor. Así, las actividades creativas que generan un producto o un servicio conforman un universo con características específicas y con un peso significativo en las finanzas globales. La industria italiana de la moda creció más en la década de los ochentas que la industria automotriz de ese país; para los noventas, la producción de contenidos para los medios de comunicación masiva representaba el segundo más grande rubro en la exportación de mercancías de los Estados Unidos (Björkegren D. , 1993, p. 379). Este tipo de actividades representaron para la economía global en 2012 un total de 547 mil millones de dólares y generaron casi treinta millones de empleos; en 2015, la economía naranja creó en América Latina 1.9 millones de puestos de trabajo, creando además de empleos, valor, riqueza e impacto social (EY, 2015).

Cardona Pérez, et al, (2019) enfatizan que este universo esta conformado por organizaciones con muy diversos perfiles, tanto formales e informales, tanto lucrativas como sin fines de lucro, tantos colectivos politizados de carácter comunitario como empresas privadas de gran envergadura financiera. El *universo naranja*, como se conoce a las industrias involucradas en la economía naranja, está integrado por el sector del *Arte y Patrimonio*, integrado por el subsector de las Artes Visuales, que incluyen a la pintura, escultura, instalaciones, arte en movimiento, videoarte, fotografía y moda de alta costura; el subsector de las Artes Escénicas y Espectáculos que incluye teatro, danza, marionetas, orquestas, ópera y zarzuela, conciertos, circos, performance y moda de pasarela; al subsector del Turismo Cultural y al Patrimonio Cultural material e inmaterial, que incluye a las artesanías, antigüedades, laudería y productos típicos, gastronomía, museos, galerías, archivos y bibliotecas, arquitectura y restauración, parques naturales y ecoturismo, monumentos, sitios arqueológicos, centros históricos, etc., así como conocimientos tradicionales, festivales, carnavales y similares; y al subsector de la educación artística y cultural.

Otro de los sectores del universo naranja es el de las *Industrias Culturales Convencionales*, que abarcan los subsectores del campo Editorial, como la publicación de libros, periódicos y revistas, la industria gráfica (impresión), la edición, la literatura y las librerías; el subsector Audiovisual, que incluye cine, televisión y video; y el subsector de la Fonográfica, que incluye a la radio y al material grabado. El tercer gran sector es el dedicado a las *Creaciones funcionales, nuevos medios y software*, que incluye al subsector del Diseño, de interiores, artes gráficas e ilustración, joyería, juguetes y los productos generados del diseño industrial; el cuarto sector es el dedicado al *Software de contenidos*, que conjunta a los subsectores del diseño y producción de videojuegos y otros contenidos interactivos audiovisuales, y medios de soporte para contenidos digitales; el sector de *Agencias de noticias y otros servicios de información*; el sector de la *Publicidad* y al sector de la *Moda-prêt-à-porter* (Luzardo, De Jesús, & Pérez, 2015). Lo más característico de las empresas de este sector es que mezclan, de una u otra manera, las artes y el comercio; según Richard E. Caves, en su libro *Creative Industries:*

Contracts between Art and Commerce, publicado en el año 2000 en la universidad de Harvard.

3.3.1. La industria creativa y cultural

En 1936 Walter Benjamin esboza el concepto de *industria cultural* a lo largo de su ensayo *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica* (Benjamin, 2003). Si bien el acercamiento de W. Benjamin es desde una perspectiva filosófica, que iba de la teoría a la sociología del arte pasando por los estudios culturales, sus reflexiones repercutieron más allá de los límites de dichas disciplinas. Junto con Marx Horkheimer y Theodor Adorno, sus colegas contemporáneos adscritos a la escuela de Frankfurt, analizan la situación de la producción artística pero también del consumo de dicha producción, en una era donde los avances tecnológicos parecen marcar el ritmo de ésta. Como filósofos, la preocupación primordial subyace para ellos en la pregunta misma sobre la naturaleza de la obra de arte. Qué es el arte ahora, se preguntaban, en una época en la que la producción masificada desdibujaba la esencia clásica de la obra de arte: cuando su calidad de objeto o momento único e irrepetible es negada, qué queda para definir a la obra de arte. Sin embargo, más allá de las reflexiones propias de la teoría del arte, los análisis de estos filósofos influenciaron a las reflexiones económicas, al poner sobre la mesa y fomentar el estudio profundo de las dinámicas sociales, financieras y de poder que se dan en la producción, distribución y consumo de las artes y la cultura.

Así mismo, en la línea de la teoría crítica, la escuela filosófica francesa postestructuralista, con figuras como M. Foucault, P. Bourdieu y J.F. Lyotard, profundiza en el tema de la industria cultural. Con una aguda percepción de los subtextos y lo no-dicho, la escuela francesa hace énfasis en las formas en las que se distribuyen y distinguen en términos sociales, los procesos y los actores que forman parte de la producción, la distribución y el consumo de las artes. Igualmente, ahondan en el problema sobre la definición de concepto de cultura, aportando claridad a las reflexiones de los teóricos de la escuela de Frankfurt (Szpilbarg & Sanferstein, 2014). El término cultura se plantea como una palabra vaga y ambigua, que permite multiplicidad de

lecturas; para el siglo XXI se le visualiza, a la manera de Zygmunt Bauman, como un concepto líquido, por estar en movimiento, en constante construcción y es difícil de aprehender.

En el tenor de promover la economía naranja, en 2010 la UNESCO define a la *industria creativa y cultural* como la dedicada a la producción o reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes y servicios de contenido cultural, artístico o patrimonial (Secretaría de Cultura; Gobierno del Estado de Jalisco, 2017). Según cifras del Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (BANCOMEXT), esta industria representa para México el 7.4% del PIB y el 44% de la economía informal del país¹. Por otro lado, la fortaleza y el buen pronóstico económico que tiene la industria cinematográfica a nivel global, así como las empresas dedicadas al desarrollo de juegos y contenidos para las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), son muestra de la reconfiguración de la relación entre las artes, la economía y la administración en el siglo XXI². Sin embargo, la categoría de industrias culturales y creativas engloba una amplia variedad de empresas dentro de sus parámetros básicos, que abarcan desde la producción y consumo de música popular local hasta las complejas producciones de contenidos multimedia de empresas multinacionales billonarias.

Para los subsectores artísticos es muy claro como las circunstancias del contexto al final de la segunda década del siglo XXI debidas al avance tecnológico, presentan tanto oportunidades como retos; sin embargo, aún se están explorando las formas específicas en las que esto se entiende en los diferentes subsectores de esta industria. La democratización en el consumo de bienes artísticos y culturales por medio de las TICs ha acercado a nuevos públicos y mercados para subsectores como el arte digital, el video y el cine (Wolk, 2015); el mismo fenómeno se da para la industria musical, pero en esta ha revolucionado su escenario provocando tanto la caída de grandes empresas dominantes

¹ González, Francisco. Director General BACOMEXT. Conferencia “*Banca de Desarrollo: Innovación para el Financiamiento 4.0*”. 3er Congreso Internacional sobre industrias culturales y creativas. Guadalajara , Jalisco, Mx. 6 de octubre de 2017.

² Carlos Bremer, Mónica Lozano, Gastón Pavlovich, Ernesto Piedras y Rebeca Pizano. Conversatorio “*Innovación en el financiamiento para las industrias creativas: Caso Cine*”. 3er Congreso Internacional sobre industrias culturales y creativas. Guadalajara , Jalisco, Mx. 6 de octubre de 2017.

en el siglo XX, como el surgimiento de modelos que enfrentan esta realidad desde la trinchera de la innovación. Según los datos proporcionados por Ludovic Langlois-Thérien, Director de Desarrollo de Negocios del Groupe Pknic Électronik, de Montreal Canada³, tras el surgimiento y popularización del internet, el negocio global de las compañías dedicadas a la reproducción y distribución de música perdieron a nivel mundial más de 10 billones de dólares en sólo diez años. Ante este escenario las compañías que hasta hace pocos años dominaban el mercado y la producción de bienes musicales enfrentan la necesidad de encontrar nuevos modelos de negocio, en los que la reproducción de contenidos musicales pase de ser el producto central para convertirse en parte de la publicidad y la promoción. El negocio de la música regresa de cierta manera a sus orígenes, siendo las presentaciones en vivo las que están generando las ganancias, como lo dejan ver las cifras expuestas en el Pollstar Ranking⁴. Este hecho devuelve en cierta medida el poder de creación al músico, que gracias a los avances tecnológicos y las redes sociales digitales no depende más de las compañías de grabación que controlaron su producción en siglo XX (Hamel & Breen, 2007, p. 50). En este sentido, así como para la música, para otros subsectores en relación con las artes, las TICs han incidido en la libertad de creación; sin embargo, también han generado nuevas lógicas de mercado poco favorables para la comercialización y financiamiento de la producción artística. A la par de que las TICs abren áreas de oportunidad para las empresas artísticas, igualmente las involucra en espacios poco claros o insuficientemente definidos; empezando por el propio ciberespacio, el cual trasciende los límites de una normatividad tradicionalmente estructurada dentro de un plano material. Langlois-Thérien enfatiza también que la forma de distribución de contenidos en internet hace que la discusión sobre la piratería se vea superada en un contexto más amplio de guerra por la propiedad intelectual. Gracias a la popularidad del acceso y la facilidad tecnológica, el compartir contenidos en la red ha pasado de ser un delito, a ser promovido por las empresas y utilizado como un medio de promoción. La realidad del ciberespacio ha obligado a las empresas artísticas a pensar en la diversificación de sus productos y a localizar el negocio en lugares distintos a los

³ Langlois-Thérien, Ludovic. Conferencia “*Desarrollo de negocios con el arte digital*”. 3er Congreso Internacional sobre industrias culturales y creativas. Guadalajara, Jalisco, Mx. 6 de octubre de 2017.

⁴ <https://www.pollstar.com/concert-pulse>. Consultado en Septiembre 2017

acostumbrados. En este marco surgen y mueren empresas como Napster, para dar paso a modelos como el de Spotify o Netflix.

Velthuis (2005) expone las lógicas del mercado contemporáneo del arte, dejando ver un lado positivo del contexto actual: nunca antes en la historia de la humanidad se había consumido tal cantidad de material artístico, de artistas vivos. Incluso en el mundo del arte contemporáneo experimental, este hecho se da y se explica al involucrar en la ecuación a las TICs. Las tecnologías de información y comunicación desarrolladas y popularizadas en los últimos veinte años han permitido la emergencia de distintas formas de organización para la producción, distribución y consumo de material artístico. Se insiste también de manera general en las potencialidades que existen para las industrias creativas, pero poco se trabaja en los riesgos, desventajas y desequilibrios que el estado actual de las cosas provoca⁵. La cuestión que surge entonces es sobre cómo capitalizar todo el potencial que tienen las empresas artísticas, ya sean de música o de arte conceptual, en un contexto de cambios apresurados y abruptos, que además coadyuve a disminuir los riesgos, las desventajas y los desequilibrios del actual sistema económico-político-social.

3.3.2. La administración y la producción artística

En los orígenes de la historia de la humanidad es difícil distinguir los límites entre los distintos campos disciplinares. La construcción de los grandes monumentos arquitectónicos por las antiguas culturas es considerados como referentes tanto para las artes como para la administración (George & Álvarez, 2005, p. 5), disciplinas aparentemente tan alejadas. Esta apariencia es meramente falaz, ya que la relación entre las artes y la administración es clara y se registra desde las primeras etapas de desarrollo de la humanidad, evolucionando y permaneciendo hasta nuestros días. La producción artística, como una actividad creativa e innovadora, ha tenido que organizarse como cualquier otra actividad humana que pretenda ser productiva (Brynes, 2015, p. 74). Desde

⁵ Conversatorio “*Tecnología y desarrollo cultural en las ICC de Iberoamérica*”. Alejandrina D’Elia, Luis Miguel González y Gabriel Torres. 3er Congreso Internacional sobre industrias culturales y creativas. 4 de octubre de 2017.

el antiguo Egipto existían ya especificaciones de tipo administrativo para la producción artística, de acuerdo a su especialización (Hauser, 1998, pp. 45-51): pintores, escultores y ceramistas pertenecían a organizaciones separadas de otras empresas creativas, como las organizaciones de músicos, actores y bailarines. Quizá con la excepción del trabajo del poeta, el resto de las actividades artísticas como la pintura, escultura, cerámica, arquitectura, música, danza o teatro, son actividades que se realizan de forma colectiva. Por tal motivo, la organización del trabajo en los talleres de los pintores y escultores ha debido tomar en cuenta desde la antigüedad los diferentes procesos involucrados en la producción de sus obras. Para la pintura, por ejemplo, la preparación de lienzos, bastidores, enmarcados, así como la elaboración de pigmentos y limpieza de instrumentos debían estar debidamente organizados para mayor eficiencia, tanto en el sentido artístico como administrativo; y esto sólo para la etapa de producción, sin incluir aún el trabajo de postproducción y la estructura necesarios para el uso, la exhibición y/o la venta del producto final.

En la edad media en Europa los *scritoriums*, dentro de lo monasterios cristianos, eran empresas dedicadas a la reproducción de libros *-manuscritos iluminados-* mediante un estricto procedimiento de producción que organizaba el trabajo por especializaciones (Hauser, 1998, pp. 205-213). En la misma época, los constructores se establecían en gremios esotéricos, en los que existía una distribución piramidal de las responsabilidades y la toma de decisiones se concentraba en los niveles más altos de la pirámide. El teatro, la música y la danza se conforman principalmente como organizaciones informales estructuradas piramidalmente y no será hasta el siglo XX cuando se empiecen a cuestionar dichos principios y prácticas.

El renacimiento marca nuevas formas de organización para las artes, con el empuje de nuevos personajes como el mecenas y el marchante; el estudio de artista y la galería emergen, consolidándose en la etapa de la ilustración como lo dejan ver los trabajos de Arnold Hauser (1998, p. 59) y E.H. Gombrich (2006, p. 350). Estas empresas artísticas reconfiguran la relación con sus recursos humanos y los proveedores, y enfatizan la importancia de lo que hoy se conoce como capital social de las empresas;

igualmente, se enfatiza la importancia de las relaciones públicas como factor de éxito en el mercado de las artes (Fletcher & Helmreich, 2013). También, empresas dedicadas a las artes escénicas, constituidas en compañías, destacan a partir de dicha época el rol de la difusión y la publicidad de sus productos. Así mismo, se comienza a separar la función de la dirección de la compañía, de la dirección artística y la labor del administrador. Esto no sucede en empresas también escénicas como las artes circenses, en las que no es hasta finales siglo XX cuando se comienza a percibir esta separación de funciones. Esto puede estar en relación con la característica de empresa familiar que históricamente han solido tener las organizaciones circenses.

También con la ilustración aparecen formalmente nuevos tipos de empresas culturales, dedicadas a la conservación y exhibición de objetos de interés para la humanidad. Los museos y las salas de exposiciones se enfrentan a problemas administrativos nuevos, en los que se hace evidentemente necesario el trabajo sobre los aspectos financieros y la planeación programática. La típica naturaleza sin finalidades de lucro de este tipo de organizaciones, donde generalmente fondos públicos están inmiscuidos, hizo necesario que se preocuparan intensamente por los temas administrativos (Malaro, 1994, p. 14). Mientras que algunas organizaciones y empresas artísticas surgidas a lo largo de la historia han podido dar mayor importancia al cumplimiento de los ideales estéticos más allá de los ideales administrativos, museos y salas de exposición deben, regularmente por una normatividad a la que se ven sujetos, mantener un equilibrio entre sus objetivos estéticos o didácticos y los asuntos relacionados con la administración (Smith, 2008, pp. 18-19). Este deber explica en cierta medida el que en siglo XX y XXI sea uno de los temas más estudiados sobre las empresas artísticas y culturales desde la perspectiva de la administración científica; gracias a esto se ha ido construyendo un conocimiento científico que ha permitido generar estrategias y acciones que coadyuvan al mencionado equilibrio en estas organizaciones (Alexander, 1996, pp. 7-11).

La revolución industrial planteó a las artes, como al resto de las organizaciones, un cambio de paradigma. El surgimiento de nuevas tecnologías dio pie a la aparición de

nuevas formas de arte, pero también abrió problemáticas que revolucionarían la concepción misma de éste para siempre. La cadena de valor clásica en las artes, institucionalizada a través del concepto de *aura*, de la *pieza única* y del *genio*, se ve herida de muerte ante la realidad de nuevas formas artísticas cuya naturaleza es justamente la posibilidad de reproductibilidad de la pieza de arte. Walter Benjamin problematizó esta circunstancia, analizando la producción artística ante una realidad que ya en 1936 marcaba la posibilidad de reproducir piezas de arte a la manera del modelo fordiano (Benjamin, 2003); Theodor W. Adorno aporta el concepto de *industria cultural* en el intento de construir un marco teórico que pueda dar cuenta del funcionamiento de las artes en el contexto postindustrial (Adorno, 2003).

Este tema afecta tanto a la economía como a la administración de las artes en la primera mitad del siglo XX. El establecimiento y popularidad de las casas productoras de cine abre toda un área de y para la discusión y la investigación tanto desde la teoría del arte como desde la administración. La administración de la estructura necesaria para la producción cinematográfica es especialmente compleja dentro del universo naranja. Estas empresas, como lo ejemplifica el caso del cine de animación (Sammond, 2015) desarrollaron modos de producción por especializaciones, organizados departamentalmente por producto, a la vez que enfatizan la relación de tiempos y costos. De esta forma se organizan también las empresas productoras de contenidos para radio y televisión.

Las empresas dedicadas a la reproducción y distribución de contenido musical aparecen también en el siglo XX; estas son uno de los mejores ejemplos de la rápida evolución que se ha sufrido en las empresas artísticas en los últimos cien años. En un contexto de cambio constante, cada vez más apresurado, las empresas de reproducción y distribución de contenido musical han conocido el éxito, la decadencia, la transformación y/o la desaparición. La evolución y el desarrollo de nuevas tecnologías han afectado a la música como a ninguna otra disciplina artística; así mismo, la administración de empresas musicales ha sido una de las que ha requerido cambios y adaptaciones de manera más radical ante las innovaciones tecnológicas (Hamel & Breen, 2007, p. 44). De

ser en general, empresas piramidales, organizadas por proyectos, utilizando la planeación estratégica, los estudios de mercado y el marketing como líneas directrices para la toma de decisiones, el cambio en el contexto contemporáneo les obliga a transformarse en organizaciones abiertas, horizontales y orgánicas, además de reenfocar su producción a medios y ámbitos diferentes (Budnick & Baron, 2012).

También en el siglo XX, en el ámbito de las artes visuales, Andy Warhol marca un hito para la re-conceptualización no sólo del arte, sino de la comercialización y administración del arte contemporáneo. Más allá del cine y la fotografía, el movimiento conocido como Pop Art implica una reconfiguración de las relaciones tradicionales en el mercado y las empresas de artes plásticas y visuales. La reproductibilidad como hecho, ya no como teoría, implicaba nuevas relaciones legales y comerciales para las organizaciones dedicadas a este rubro, como las galerías de arte y las casas de subastas. El nombre que le da Warhol a su estudio *-The Factory-*, es muestra de una concepción distinta a la forma tradicional de entender la organización del estudio de artista. En *la fábrica*, bajo los principios de la administración moderna, se organizaba la producción del trabajo creativo, bajo dirección ya no del maestro sino de la marca de la empresa. El legado de la firma de Andy Warhol se mantiene como uno de los económicamente más poderosos en el mundo del arte, tras haber tenido especial cuidado en la planeación estratégica legal y financiera para la comercialización de los bienes intangibles que continúa produciendo la marca al día de hoy (Fraser-Cavassoni, 2017). Este hecho coincide con la súper-especialización del marketing, tanto en la teoría como en la práctica, y aparece la especialización en *arts marketing* dentro de las academias norteamericanas (Colbert F. , 2017, p. 3).

3.3.3. *Arts Management*

En el siglo XXI se habla de la cuarta revolución industrial como un nuevo cambio de paradigma marcado por las circunstancias que la sociedad del conocimiento y de la era de la información digital disponen (Brynes, 2015, p. 90). Este cambio de paradigma propicia el contexto para la promoción de la economía naranja, e implica repensar las

maneras en las que se administra y/o gestiona la llamada *industria creativa y cultural*. Como una disciplina emergente, pero con fuertes redes académicas, nuevos programas educativos de pregrado y de posgrado, así como revistas especializadas en la materia, la investigación e interés en el área del *Arts Management* crece día a día.

En tanto su novedad como campo de estudio, las discusiones entorno al concepto mismo de *Arts Management* se mantienen abiertas. Algunos autores lo incluyen dentro de la administración de las industrias culturales y creativas; sin embargo, incluir esta disciplina dentro de este conjunto tan amplio, que va más allá de las empresas de arte, puede desdibujar los problemas específicos del *Arts Management* (Glow, 2010). Ampliamente polémica, a esta disciplina se le considera tanto el fundamento para el desarrollo de la producción artística del presente, como un gran riesgo para las artes al someterlas a los designios del mercado (Björkegren D. , 1993).

Así mismo, el problema de la traducción del concepto no resulta sencillo; si bien en español puede corresponder al término *gestión o administración de las artes*, ni en España ni en Hispanoamérica es común el término. Lo usual en la literatura científica en español es encontrarse con el concepto de *gestión cultural*, que en principio se afirma como una contraposición ante la influencia del mercado y el mundo empresarial (Martinell Sempele, 2011, p. 9). Domina en América Latina una visión desde la perspectiva de la *teoría crítica* de la escuela de Frankfurt y de la teoría posmoderna del *arte para el cambio social*, que mantiene una postura de sospecha y desconfianza sobre la industria cultural en relación con el mercado. Martinell (2011, p. 12) defiende que la actividad del gestor cultural requiere de la sensibilidad para la “comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales” en donde se “gesta” la cultura. A la vez, marca diferencias entre el administrador y el gestor, que tienen que ver con posiciones, tanto filosóficas como ideológicas, contrarias o críticas al mercado y sus dinámicas dominantes.

Comparación entre Administración y Gestión

ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar significa mandar sobre una estructura jerarquizada • Administrar está sujeto a los procedimientos, normas controles que garantizan la correcta utilización de los recursos • Administrar es un acto más mecánico • Administrar se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal • Administrar se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado • En la administración la responsabilidad es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar significa conducir los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una organización • Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismos de mejora continua • Gestionar no se centra en la jerarquía sino a la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado • En la gestión la responsabilidad es más privada e individual • Gestionar reclama más autonomía a cambio de auto-responsabilización de los resultados • El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas

(Martinell Sempele, 2011, p. 12)

La gestión cultural, más que un campo disciplinar es un campo profesional que se desarrolla en espacios que se caracterizan por ser complejos, heterogéneos, conflictivos y cambiantes (Olmos, 2009). Sobretudo en América Latina, el trabajo de la gestión y del gestor cultural tiene que ver con el desarrollo de políticas públicas, que involucran a nuevos actores sociales y requieren de un conocimiento construido multi y trans disciplinarmente.

Si bien en Estados Unidos, Canadá y Europa no son ajenos a las discusiones y divergencias filosóficas e ideológicas que generan conceptos como el de *industria*

cultural o *arts management*, este último se podido desarrollar desde la perspectiva de las ciencias administrativas desde principios de los sesenta; no así en América Latina, dónde los estudios e investigadores que trabajan desde dicha perspectiva son escasos. En Norte América y Europa parece que la discusión sobre la diada art-mercado o arte-empresa ha llegado a conclusiones de corte más pragmático, incluso sónicas, asumiendo la realidad de las lógicas del mercado de una manera cruda. Chong (2000) ejemplifica este estado citando la frase de la artista Barbara Kruger: “*When I hear the word culture, I reach for my cheque book.*”.

De la misma manera que en el español, en ingles el término también ha sido discutido. Por su etimología y uso, *management* surge de la palabra *manage* que proviene del italiano *maneggiare*, referido al manejo y entrenamiento de caballos. La diferencia entre el *manager* y el *administrator*, correspondía en el pasado a su ámbito de desempeño; donde el primero se dedicaba al ámbito privado y el último al ámbito público. En la praxis, la actividad de ambos era la misma, por lo que su distinción provenía de una postura ideológica. Así, el término *management-manager* se ha generalizado y ha podido prosperar en contextos donde el servicio civil esta asociado con la administración -de lo público- (Chong, *Re-Readings in Arts Management* , 2000). En este sentido, la traducción más adecuada para *arts management*, sería *administración de empresas artísticas* que incluye los ámbitos públicos y privados; y se vincula tanto con la teoría de la administración científica, como más específicamente con las *managment theories* -teorías de la gestión / gerencia / dirección-.

Como se ve a través del texto de Chong (2000), la definición de Mintzberg sobre el mánager se vuelve un referente para directores de museos triunfadores, que trabajan desde esta perspectiva en Estados Unidos y Gran Bretaña. La administración de empresas artísticas incluye una mirada estratégica y competitiva, postulando una dirección de la actividad en términos de negocio, tomando en cuenta las realidades del mercado además de los problemas de producción (Björkegren D. , 1993). Esto se deja ver con claridad en uno de los textos de referencia en el área, *Management and the arts*, de William Byrnes

(2009); en el cual, además de definir y acotar el mundo de la administración de empresas artísticas, esboza las áreas que le competen:

- Formas y diseño de organización
- Competitividad; adaptabilidad; ambientes cambiantes; manejo del cambio; cambio y crecimiento; perspectivas de futuro y tendencias
- Planeación y toma de decisiones
- Recursos humanos y directivos; liderazgo y dinámica de grupos
- Economía y Finanzas; *fundraising*
- Costos de producción y operación
- Marketing

Byrnes utiliza los términos eficacia y eficiencia, a la manera que la administración lo plantea en términos generales; este hecho se cuestiona, dada la dificultad en el contexto de las artes para definir estos términos (Brkié, 2009). De ahí una de las grandes discusiones en el área: la idea de una administración específicamente planteada para las artes, contra una adaptación de la administración existente.

Según Dan J. Martin, director del Institute for the Management of Creative Enterprises, de la Carnegie Mellon University (Byrnes, 2015, p. 10), el reto central para la administración de empresas artísticas es lidiar con el cambio; que para el campo de las artes ha sido históricamente una constante. Las artes se han enfrentado, desde siempre, circunstancias cambiantes no sólo de las condiciones externas, sino en la evolución misma de los estilos, los procesos creativos y las teorías estéticas, en los avances en las formas de presentación y entrega, en la relación con sus públicos, y en la competencia por los recursos y la atención. La respuesta ante esta problemática es el desarrollo de buenos profesionales en la materia, administradores especializados en el área; lo que implica un aprendizaje a largo plazo, tanto de estos profesionales como de las empresas en las que se desenvuelven. Byrnes defiende que el proceso administrativo -de planear, organizar, dirigir y controlar- puede ayudar tanto a facilitar los procesos de operación, como a alcanzar la misión de la organización (Byrnes, 2015, p. 28).

Tradicionalmente la tarea de la administración de empresas artísticas ha sido responsabilidad de los artistas, quienes históricamente y de manera general han carecido del entrenamiento formal para realizar la labor del administrador. La educación para los profesionales del arte se ha centrado en el proceso de creación, dejando de lado los conocimientos de la economía y las habilidades de dirección y liderazgo (Brkić, 2009, p. 274). La administración de empresas artísticas conlleva la elaboración de planes de negocio, que incluye no sólo la declaración de principios y objetivos, sino el diseño e implementación de una estructura organizacional, un análisis del mercado y un plan de mercadeo, así como el desarrollo de planes operativos y financieros (Brynes, 2015, p. 33).

Para la administración contemporánea de las empresas artísticas, se presenta entonces el reto de la transformación de las definiciones de los principios básicos de la administración moderna. Sin alejarse de la perspectiva científica los acercamientos de la administración posmoderna incitan a reenfocar los problemas desafiando los límites de la lógica moderna (Hamel & Breen, 2007). Haciendo una revisión crítica, la administración para las artes en la posmodernidad trabaja con viejos problemas, pero en un contexto que incluye nuevos (1)actores, (2)escenarios, (3)roles y (4)dimensiones. Para la administración de empresas artísticas esto implica:

1. Asumir la existencia de nuevos sujetos integrantes del universo del arte, como el gestor cultural o el *arts manager* y la sociedad civil.
2. Desempeñarse dentro de ambientes distintos a los tradicionales, no sólo en el sentido de la virtualidad del ciberespacio, sino incidiendo en espacios no-tradicionales para las actividades y productos de empresas y organizaciones artísticas.
3. Trascender los límites propios de la actividad artística, asumiendo nuevos roles dentro de las empresas, tanto propias de las artes como de otros sectores o industrias. En este sentido, asumir primeramente el papel como empresario-emprendedor de los artistas.

4. Entender el lugar de las empresas artísticas en el desarrollo no solo cultural sino económico, tanto a nivel local como nacional e internacional.

En varios sentidos estas implicaciones corresponden a los cuestionamientos que se plantea para la administración en general en la posmodernidad. La idea de una realidad globalizada y a la vez segmentada, construida principalmente por el lenguaje, conduce el pensamiento posmoderno a enfrentar el caos sin prejuicios, como hecho dado al que el gerente posmoderno debe responder (Bergquist, 1996). El manejo de los bienes intangibles, el capital intelectual, así como la asignación y distribución de los capitales aparecen como los puntos de interés frecuentes para la administración en este contexto posmoderno. Contexto que requiere de organizaciones y empresas que exploren, posean y potencien cualidades que les permitan afrontar de manera exitosa una realidad en cambio constante. En este sentido, la capacidad de adaptabilidad de las empresas artísticas, como de muchas otras, se incluye en la lista de pendientes para la administración posmoderna. La tendencia parece ser la exploración de vías y modelos surgidos de innovaciones administrativas en empresas como Toyota, Google, Amazon, Apple y Whole Foods (Hamel & Breen, 2007), entre otras. Estas empresas son muestra de expresiones de la posmodernidad administrativa en la que se subraya la necesidad de organizar procesos de toma de decisiones más democráticos e incluyentes, coadyuvado por el aprendizaje organizacional. Al mismo tiempo, esto exige un replanteamiento de los procesos de planeación, para la cual surgen nuevas herramientas de apoyo, pero igualmente retos ante el cambio constante. Para la administración de las empresas artísticas esto ha repercutido en el aumento de investigaciones científicas con metodologías mixtas, lo cual puede indicar un intento de equilibrar entre posturas administrativas anteriormente alejadas. La posmodernidad administrativa, como crítica a la modernidad, hace una revisión a profundidad de las teorías de la administración y la organización provocando una reconfiguración del pensamiento y la actividad administrativa. El planificar, el organizar, el dirigir y el controlar no se pierden, sino que son acciones o principios entendidos y aplicados de maneras originales, creativas e innovadoras.

3.3.4. Originalidad e innovación

Desde la segunda mitad del siglo XX uno de los conceptos en boga para la administración y las teorías de la organización es la innovación. El diccionario de la lengua española define sencillamente a la acción de innovar como “*mudar o alterar algo, introduciendo novedades*”⁶. Sin embargo, trabajos como el de Baregheh, Rowley y Sambrook (2009) dejan claro que, como concepto generado y utilizado multidisciplinariamente, es algo mucho más complejo. Ellos encuentran ocho atributos o dimensiones en las que se utiliza la palabra innovación con acepciones diferentes: la naturaleza, el tipo, la función, el contexto social, el significado y las etapas de la innovación.

En relación con el significado se le vincula con la idea, la invención, la tecnología, el mercado y la creatividad. En cuanto a la naturaleza de la innovación, se le relaciona con lo nuevo, con el cambio y con la mejora; en este sentido, Adam Grant (2016) habla lo original. Grant se cuestiona, entre otras cosas, sobre la naturaleza de lo original o lo innovador y bosqueja una serie de elementos que la constituyen desde una perspectiva pragmática. Uno de los elementos al que recurre Grant para explicar la naturaleza de lo original, es al arte. Si pensamos en las artes como actividades que más allá de la copia de la realidad –*mímesis*–, buscan por medio de una compleja labor justamente alterar lo dado de manera novedosa, es natural que se les relacione con las características para ser un emprendedor original y creativo.

Sin embargo, ojalá la fórmula para pensar como un artista fuera tan simple y fácil, como Grant la plantea. Desde la antigüedad nos ha maravillado la capacidad y habilidad de los artistas para sorprendernos a través de sus creaciones; y el cuestionamiento abierto por los griegos presocráticos sobre qué hace, conforma o constituye a un artista, ha generado diversas respuestas a lo largo de la historia occidental. Aristóteles, quien reconocía gran valor social en los artistas, propuso que éstos estaban constituidos por una triada en la que se incluyen sus habilidades, capacidades y conocimientos; la retórica

⁶ Real Academia Española; <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>

romana profundiza en la idea aristotélica y las describe como *ars*, *ingenium* y *exercitium*. Todo artista tiene que poseer un *ars*, un conocimiento y dominio de las técnicas propias de su actividad estética; debe también dominar el *exercitium*, el ejercicio metódico y disciplinado. Pero lo más difícil será el *ingenium*; la capacidad natural, la inclinación innata para las actividades en cuestión. La polémica desde entonces se da a partir de las diferencias entre el valor o peso de cada una de ellas y cómo se relacionan entre sí. Principalmente la discusión se sitúa entre las posiciones que defienden ya sea el *ars* o el *ingenium*, dejando de lado o dando por hecho el *exercitium*. Como sea, lo importante para el ser original o innovador, en los términos de un artista como sugiere Grant, es la atención a la triada aristotélica sobre el artista. El problema que plantea el *ingenium*, para el sujeto normal, es que al ser una cualidad innata nada se puede hacer si no se posee. En este sentido, si se tiene habría que potenciarla; pero si no, los factores en los que el innovador requiere centrarse son en el *ars* y el *exercitium*.

Para Brkić (2009) la creatividad y la innovación tienen un papel central para el campo de la administración de empresas artísticas. Por un lado, como características propias del sector de las artes, pero además como un requisito necesario para el emprendimiento empresarial; tomando en cuenta el reconocimiento que la creatividad ha tenido desde la década de los ochenta, en relación con el desarrollo y éxito de las nuevas compañías. Los estudios de John Kao sobre el emprendimiento suelen ser referencia en este respecto; quien identifica una interrelación profunda entre la creatividad y el *espíritu emprendedor*. La creatividad dota al emprendedor de la capacidad de aprovechar las oportunidades, obteniendo ventajas competitivas a partir de la manera en la que las aborda (Fillis, 2010). Así, las teorías de la gestión de la creatividad se convierten en un tema de vital importancia para la administración de empresas artísticas.

La creatividad y la innovación se adjudican tanto a la organización, como a los individuos que la integran; así pues, estos conceptos están en vinculación tanto con las teorías organizacionales, como con las teorías del liderazgo y la dirección. Tanto desde la perspectiva de la teoría organizacional, como de la gestión cultural, el proceso de emprendimiento y producción artísticos implica un proceso social, con un alto

componente de inteligencia interpersonal (Brkié, 2009); por lo que se liga también en últimos años con las teorías y métodos del *design thinking*.

Las características que Mintzberg y McHugh asociaron con la creatividad, que incluyen una virtual ausencia de planeación, estrategias emergentes y debilitamiento de la autoridad de la dirección administrativa frente al área de operaciones, han sido vistas como causas para no promover una administración creativa. Sin embargo, estas mismas características parecen no representar riesgos en el ámbito de los sectores de la industria creativa y de las artes (Brkié, 2009, p. 276), sino muy por el contrario se visualiza como una ventaja competitiva.

3.4. Éxito empresarial

Minzberg está también presente dentro de las consideraciones para identificar el éxito empresarial. Si bien son variados los enfoques y perspectivas en los estudios sobre el éxito empresarial, este se relaciona con la eficiencia (García-Tenorio & Pérez Rodríguez, 1999) en la medida que esto significa lograr lo máximo que en cualquier rubro la empresa o compañía se proponga. Para C. Quintana García (2001) la definición de éxito empresarial está en relación con la fase del ciclo de vida organizacional en la que se encuentre la empresa que define al éxito. Para la etapa de pre-inicio, el éxito se representa con la creación misma de la empresa; en la fase de Stat-Up, la empresa visualiza el éxito en el sentido de su supervivencia, de la eliminación del riesgo de la novedad y con la ocupación de un nicho en el mercado. Cuando la empresa se encuentra en etapa de crecimiento, el éxito es representado por el crecimiento sostenido y el desarrollo de nuevos productos o mercados; mientras que en la etapa de madurez, la empresa reconoce como éxito a la eficiencia, a la capitalización de los resultados y mantener la cuota de mercado. En una última etapa, de declive-renovación, el éxito se entiende como evitar el cierre, evitar el fracaso financiero, pero también a lograr innovación y, sobretodo, la renovación de la empresa.

En ese sentido, el éxito empresarial se puede valorar en relación con el cumplimiento de objetivos y metas, con la permanencia en el mercado, con el superávit financiero, con el crecimiento de la empresa y, finalmente, con la innovación y el desarrollo de la empresa.

4. Desarrollo metodológico

Tipo de estudio: *Explicativo*

Como un estudio de tipo explicativo, esta investigación pretende dar cuenta sobre el uso de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos de las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez, con el fin de averiguar la relación que tiene con el Éxito Empresarial. (Zorrilla, 1992)

Enfoque: *Cuanti-cualitativo (mixto)*

Para poder construir explicaciones sobre fenómenos complejos es necesario conformar métodos que puedan abarcarlo. En ese sentido se utiliza un principio dialógico entre lo cualitativo y lo cuantitativo, que permita contestar lo mejor posible las preguntas de investigación. Para esto, se utilizarán a la par herramientas desde ambos enfoques, que resuelvan las preguntas de investigación transformadas tanto en hipótesis como en supuestos. Para indagar sobre la validez de los supuestos se llevará a cabo el análisis de contenidos de registros de entrevistas; mientras que para confirmar o negar las hipótesis, se realizarán análisis estadísticos de los datos recolectados. (Zorrilla, 1992)

Tipo de investigación: *Trasversal*

Esta investigación se centra en un momento en el tiempo, por lo que se identifica como transversal (Zorrilla, 1992). Esto permitirá obtener información que explique el

estado de la situación, así como construir un panorama sobre un contexto espacio-temporal específico.

4.1. Población y muestra

4.1.1. Población: Empresas de Servicios Artísticos

Las empresas y organizaciones dedicadas a los servicios artísticos presentan circunstancias y características por las que se le considera como una población propicia para comprender el fenómeno de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, y su relación con el Éxito Empresarial. Tanto por la naturaleza de su actividad de producción, como por las dinámicas de su financiamiento, sus relaciones y/o vínculos con lo social, lo político y lo tecnológico, estas empresas se encuentran en constante enfrentamiento con Ambientes Dinámicos. Así pues, las realidades que enfrentan estas organizaciones cambian comúnmente, tanto en lo interno como lo externo, ocasionando ambientes turbulentos e inesperados, en donde es posible observar qué sucede con el proceso de Planeación Estratégica en función de alcanzar el Éxito Empresarial.

En la categoría general de empresas artísticas se pueden agrupar organizaciones de muy distinta índole o disciplina artística. Según el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte 2013 (SCIAN2013), las empresas y organizaciones artísticas y culturales se concentran principalmente en el apartado 71: *Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos*. Sin embargo, organizaciones y empresas dedicadas a la cinematografía y a la grabación y distribución de material fonográfico, se encuentran en el apartado 51: *Información en medios masivos*, específicamente en el 512: *Industria fílmica y del video, e industria del sonido*. Así mismo, las galerías de arte dedicadas exclusivamente a la venta se localizan en el apartado 46: *Comercio al por menor, 466313 Comercio al por menor de antigüedades y obras de arte*.

Estas distinciones que hace el SCIAN2013 para las empresas artísticas y culturales marcan aspectos significativos para este estudio. En principio, el SCIAN2013 separa las actividades artísticas en función de su medio de distribución y su finalidad. Al cine y a la industria discográfica se les concentra en el sector de medios masivos, mientras que las galerías dedicadas a la venta se agrupan en y por su finalidad comercial; a diferencia de las empresas y organizaciones del apartado 71, que se especializan en la prestación de servicios artísticos. Si bien las artes y los deportes comparten muchas problemáticas y necesidades, este estudio sólo se enfocará en el universo del apartado 71 que pertenece al medio artístico y cultural. Igualmente, dentro de ese universo se hace de nuevo una delimitación, considerando sólo a los sectores del apartado 71 dedicados a la producción artística, excluyendo al sector dedicado solamente a la promoción de artistas. Los sub-apartados en los que se refiere específicamente a la producción artística son:

711 Servicios artísticos, culturales y deportivos, y otros servicios relacionados

7111 Compañías y grupos de espectáculos artísticos y culturales

71111 Compañías de teatro

711111 Compañías de teatro del sector privado

711112 Compañías de teatro del sector público

71112 Compañías de danza

711121 Compañías de danza del sector privado

711122 Compañías de danza del sector público

71113 Cantantes y grupos musicales

711131 Cantantes y grupos musicales del sector privado

711132 Grupos musicales del sector público

71119 Otras compañías y grupos de espectáculos artísticos

711191 Otras compañías y grupos de espectáculos artísticos del sector privado

711192 Otras compañías y grupos de espectáculos artísticos del sector público

7113 Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares

71131 Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares que cuentan con instalaciones para presentarlos

71132 Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares que no cuentan con instalaciones para presentarlo

7115 Artistas, escritores y técnicos independientes

712 Museos, sitios históricos, zoológicos y similares

7121 Museos, sitios históricos, zoológicos y similares

71211 Museos

712111 Museos del sector privado

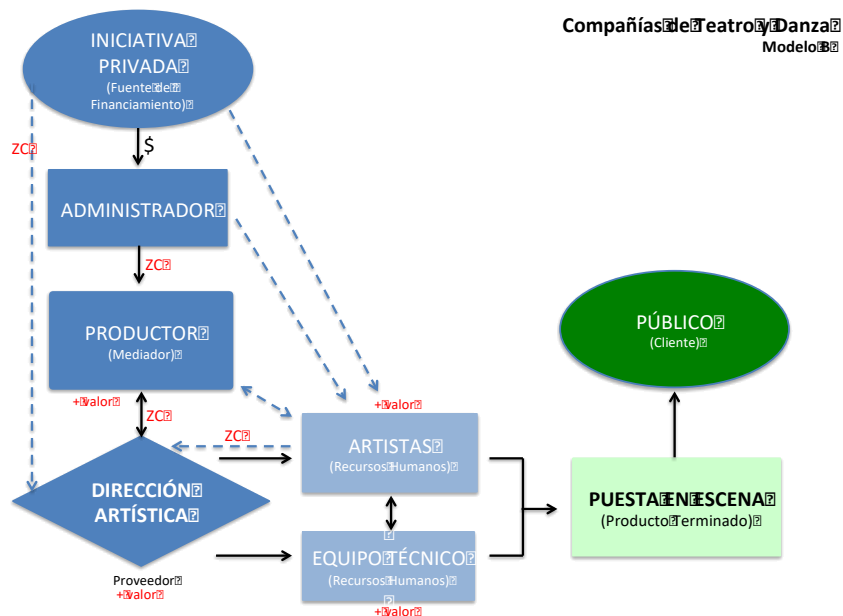
712112 Museos del sector público

(INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013, 2013)

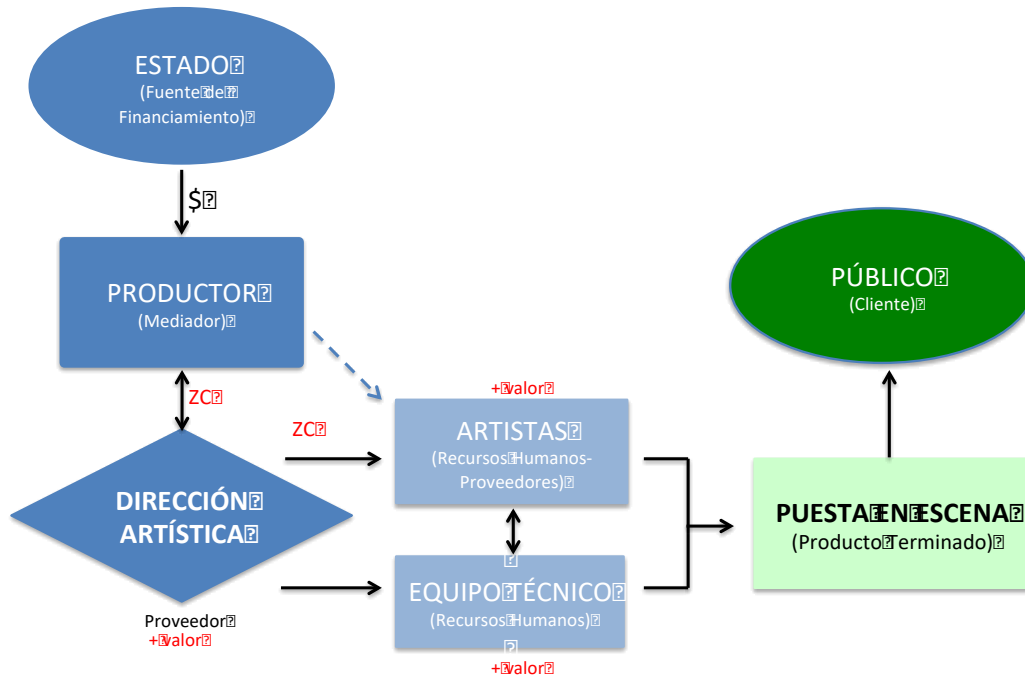
Remarcado en negritas están los subsectores y el rubro de las empresas de las cuales se integrará la muestra para el estudio.

En este sentido podemos agrupar a estos subsectores, entendiéndolos para fines de este estudio como *empresas de servicios artísticos*. Todas ellas presentan elementos que las hacen ser parte de mismo conjunto, pero a la vez presentan particularidades propias a cada disciplina artística. Las similitudes parten a las especificidades propias de la producción artística, pero las diferencias más elocuentes entre ellas se dan tanto en las definiciones del SCIAN2013 como los esquemas organizacionales de cada tipología.

Para las compañías de teatro y danza se observa una primera diferencia en sus esquemas organizacionales, dependiendo si se trata del sector público o del sector privado. Esto se puede visualizar en los esquemas No. 4.1 y No.4.2:

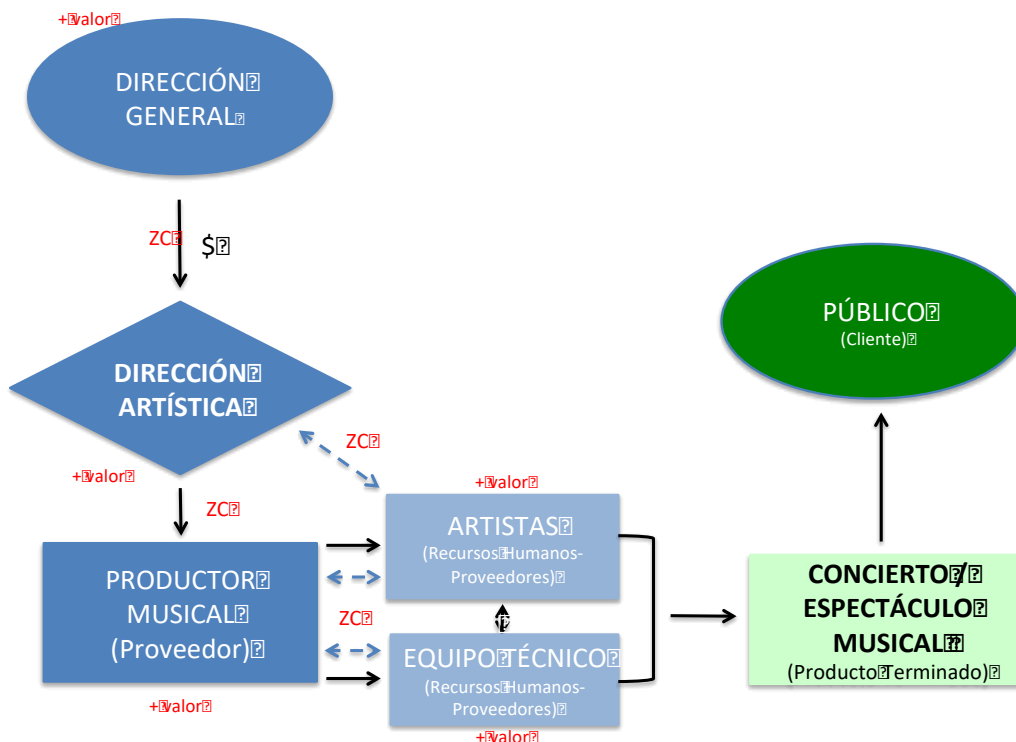


Esquema No. 4.1: Modelo del subsector 71111 y 71121; elaboración propia.



Esquema No.4.2: Modelo del subsector 71112 y 71122; elaboración propia.

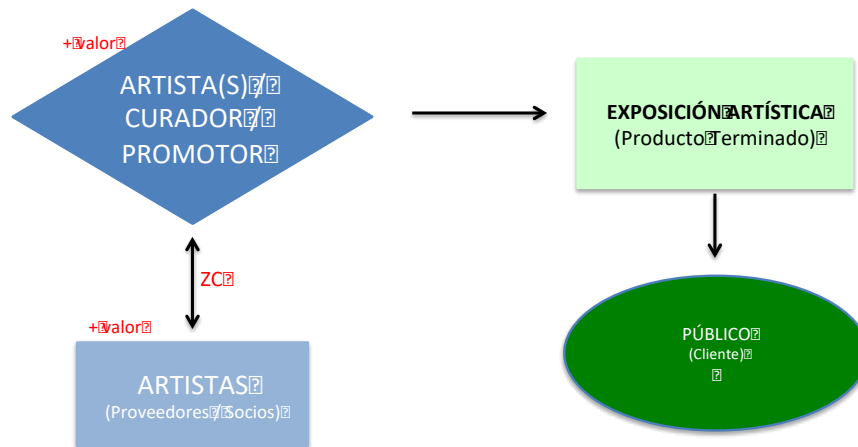
No sólo existen actores y relaciones diferentes, sino que las zonas de conflicto así como los agentes de valor también lo son. Se puede decir que las compañías de danza y teatro del sector público tiene más similitudes con las compañías de espectáculos musicales.



Esquema No.4. 3: Modelo del subsector 7119; elaboración propia.

El subsector 7113, *Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares*, se define en el SCIAN2013 como “Unidades económicas dedicadas principalmente a la promoción de diversos espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares, por medio de actividades como la producción y organización de eventos; contratación o representación de artistas, deportistas y similares; comercialización de los eventos, y obtención de patrocinios. Incluye también: promotores que combinan su actividad con el alquiler de sus instalaciones.” Dentro del mundo de la producción artística, este tipo de actividades se ha concentrado en los últimos años en lugares, organizaciones o empresas conocidas como *Art-Project Spaces* y parecen seguir por lo general el modelo que se observa en el esquema No. 4.4.

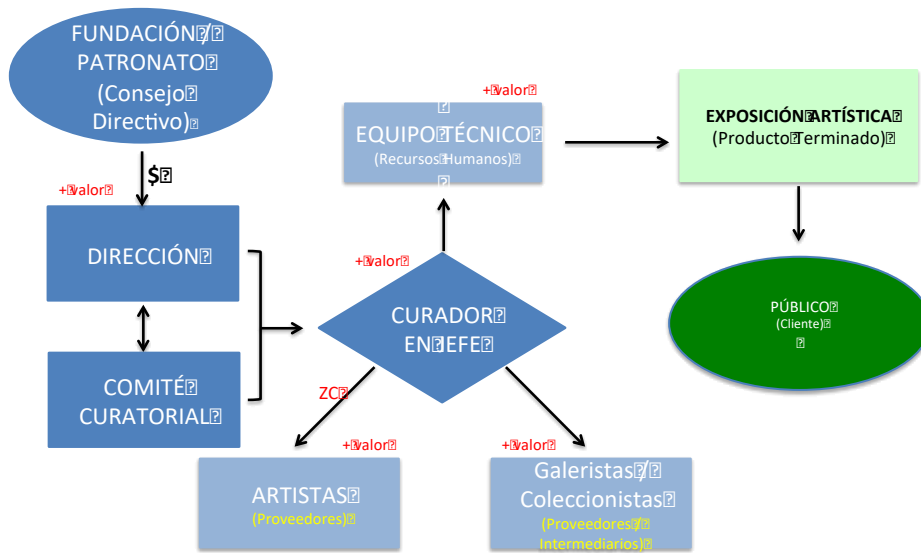
ProjectSpace



Esquema No. 4.4: Modelo del subsector 7115; elaboración propia.

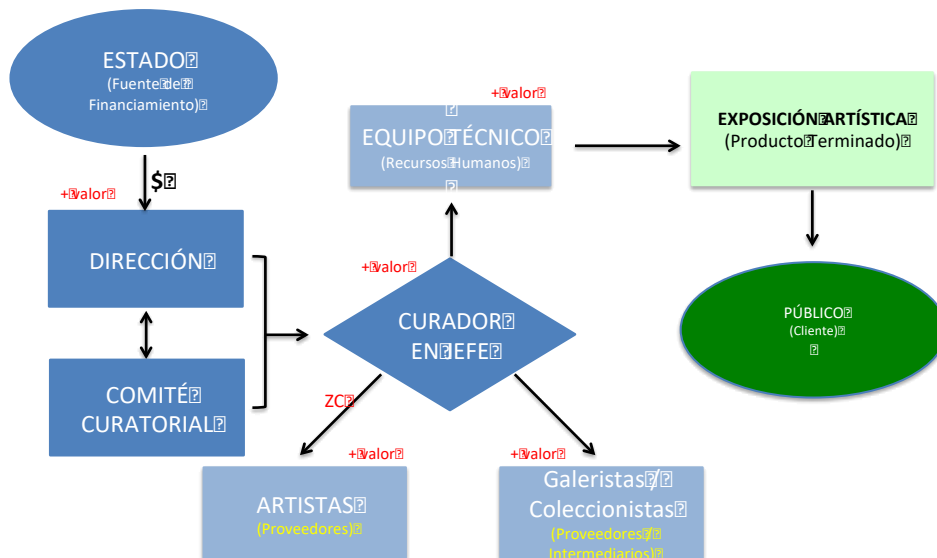
Dentro del subsector 7115, *Artistas, escritores y técnicos independientes*, se observa el modelo expresado en el esquema No. 5. Se advierte, tanto en el *Project Space* como el *Estudio de artista*, que el papel que el artista juega es el de la dirección y la toma de decisiones, a diferencia de los subsectores del teatro, la danza y compañías musicales en donde los artistas son principalmente parte de Recursos Humanos y/o Proveedores.

Museo de Arte, Sector Privado



Esquema No.4.6: Modelo del subsector 712111; elaboración propia.

Museo de Arte, Sector Público



Esquema No.4.7: Modelo del subsector 712112; elaboración propia.

4.1.2. Muestra: Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez.

Para el sector de servicios en México, la Secretaría de Economía estratifica a las empresas de la siguiente manera:

Estratificación de Empresas de Servicios Comerciales en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235

Fuente: (Secretaria de Economía , 2009)

Este estudio se concentrará en la Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos, subsectores 7111, 7113, 7115 y 7121, que operan en Ciudad Juárez. Se pretende conformar una muestra de las mismas a partir de la técnica de bola de nieve, ocupando para la recolección de datos e información el instrumento elaborado para estudiar el impacto de los Ambientes Dinámicos en estas empresas. Del análisis de los resultados se definirá una muestra a conveniencia.

4.2. Variables

Etapa 1:
Ambientes Dinámicos

Etapa 2:
Independiente: Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos (PE.AD)

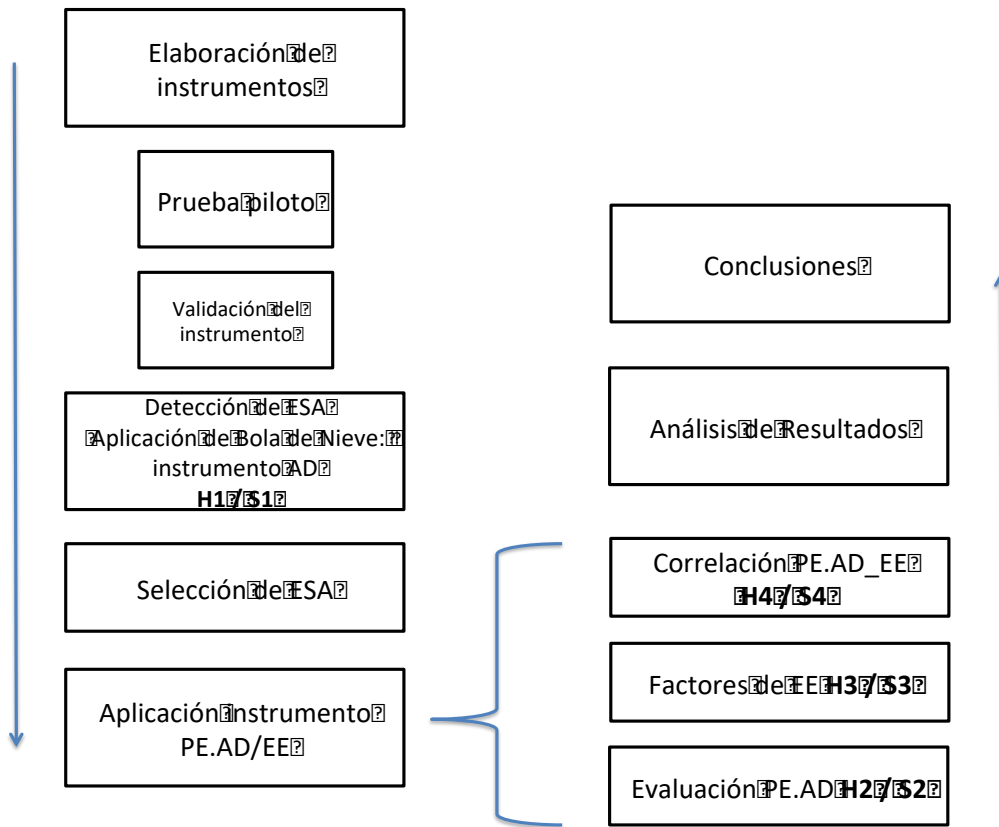
Dependiente: Éxito Empresarial (EE)

4.3. Alineación de la Investigación

Pregunta	Objetivos específicos	Supuesto / Hipótesis
1. ¿Cómo influyen los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	1. Valorar la influencia de los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.	S1 / H1: Los Ambientes Dinámicos influyen algo, mucho o totalmente mucho en la mayoría de las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.
2. ¿Cómo se califican los procesos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	2. Evaluar los procesos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.	S2 / H2: Los procesos de Planeación Estratégica en Ambiente Dinámicos son evaluados como buenos, muy buenos o excelentes en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.
2. ¿Cómo se valora el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	3. Analizar el concepto de Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos	S3 / H3: El Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se valora con el cumplimiento de objetivos y metas; y con la innovación y el desarrollo; y con la permanencia en el mercado; y con el superávit financiero; y con el crecimiento de la empresa.
4. ¿Cómo se relacionan los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	4. Valorar la relación entre los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.	S4 / H4: Los elementos de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos tiene una (cor)relación significativa con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

Tabla No. 4.1: Alineación de la Investigación

4.4. Ruta de recolección y análisis de datos



Esquema No. 4.8: Pasos para la recolección de datos y el análisis de resultados; elaboración propia.

Abreviaturas usadas:

ESA = Empresas de Servicios Artísticos

PE = Planeación Estratégica

AD = Ambientes Dinámicos

EE = Éxito Empresarial

H = Hipótesis

S = Supuestos

4.5. Elaboración del instrumento de diagnóstico

Variable	Definición Operativa	Indicadores (Constructos)
Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos	Proceso sistemático y formal de decisión y evaluación sobre el entorno, los objetivos, principios y políticas de la organización, así como sobre las estrategias, los recursos y tiempos para alcanzar los objetivos (Clarke, 1997); llevado a cabo en un entorno de cambios rápidos, abruptos y disruptivos, en los aspectos tecnológicos, sociales, económicos o políticos, dentro de un periodo de tiempo determinados (Van Doorn, Heuden, & Volberda, 2017).	<p>Planeación Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios de la organización • Políticas de la organización • Procesos de evaluación • Ventaja Competitiva • Dirección • Toma de decisiones • Estrategias <p>Ambientes Dinámicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios sociales • Cambios políticos • Cambios económicos • Cambios tecnológicos
Éxito Empresarial	Resultados satisfactorios de la empresa en cuanto a la permanencia del mercado, al cumplimiento de sus objetivos, metas, su crecimiento, desarrollo y grado de innovación; así como a balances financieros positivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos y metas • Innovación y desarrollo • Permanencia en el mercado • Superávit financiero • Crecimiento de la empresa

Tabla No. 4.2: Variables, Definiciones Operativas y Constructos

4.6. Instrumentos e Ítems

Para la recolección de datos e información se construyeron instrumentos cualitativos y cuantitativos específicamente formulados para las Micro y pequeñas Empresas de Servicios Artísticos. Para esto, se tomaron en cuenta estudios como los de Turbide (2012) o J Jancovich (2015) realizados anteriormente en este sector; en donde se argumenta la pertinencia de la utilización de instrumentos formulados específicamente para las empresas artísticas en función de los particulares elementos que la conforman o

con los que están involucradas. Sin embargo, los instrumentos fueron validados por expertos, así como sometidos a pruebas piloto para verificar la confiabilidad de los mismos.

4.6.1. Instrumentos cuantitativos

Se definieron operativamente cada una de las variables para esta investigación, así como sus constructos e indicadores. Se proyectan así 102 ítems, de los cuales 48 están relación a los Ambientes Dinámicos, conformada por 4 constructos: cambio social, cambio tecnológico, cambio económico y cambio político. Para el cambio social se toman los indicadores: formas de estructuración y organigrama, ítems del 1 al 5; comunicación organizacional, ítems del 6 al 8; públicos (clientes), ítems del 9 al 11. Para el Cambio tecnológico los indicadores son: Infraestructura tecnológica de la organización, ítems del 12 al 16; soluciones y aplicaciones informáticas para la organización, ítems 17 y 18; implantación, uso y presencia de internet en la organización, ítems del 19 al 22; impacto de las nuevas tecnologías en los procesos de administración de la empresa, ítems del 23 al 25; infraestructura tecnológica del contexto, del ítem 26 al 28; impacto de las nuevas tecnologías en los procesos fiscales, ítems del 29 al 31. Para el cambio económico, los indicadores: políticas públicas económicas del contexto, ítems 32, 33 y 34; y Políticas económicas de la organización, del ítem 35 al 38. El cambio político con los indicadores: situación política internacional, nacional y local, ítems del 39 al 41; políticas públicas para las industrias creativas, ítems del 42 al 44; y las políticas de la organización, del ítem 45 al 48.

Para la Planeación Estratégica, se identifican 5 constructos, con sus respectivos indicadores. 1) Principios y políticas de la organización, con los indicadores: definición de principios, ítems del 50 al 52; definición de objetivos y metas, del 53 al 55; políticas de la organización, del 56 al 60; organización de la empresa, del 61 al 66. 2) Procesos de evaluación: análisis FODA, del ítem 67 al 71; sistemas y modelos de evaluación, del 72 al 75. 3) Ventaja competitiva: clientes y mercado, ítems del 76 al 78; competencia, del 79 al 81. 4) Dirección y toma de decisiones: Tipos de dirección, del ítem 82 al 85; proceso

de toma de decisiones, del 86 al 89. 5) Estrategias: áreas estratégicas, del ítem 90 al 94; y la definición de estrategias del 95 al 97. Finalmente, los cinco últimos ítems corresponden a variables del Éxito Empresarial, que incluyen el cumplimiento de objetivos y metas, la innovación y el desarrollo, la permanencia en el mercado, los estados financieros y el crecimiento de la empresa.

Con estos elementos se elaboraron dos instrumentos para recabar datos cuantitativos:

1. Con los ítems del 1 al 48, de la variable Ambiente Dinámico se elaboró el cuestionario denominado AD2018_A.Escobedo; que mide el impacto de los Ambientes Dinámicos en Empresas de Servicios Artísticos.
2. Con los ítems del 49 al 102, de las variables Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos y Éxito Empresarial se elaboró el cuestionario denominado PE.AD/EE2018_A.Escobedo; que evalúa la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos y el Éxito Empresarial en Empresas de Servicios Artísticos.

Ambos cuestionarios fueron validados por expertos y sujetos a pruebas de fiabilidad estadística. Así mismo, los datos recolectados por medio de estos instrumentos serán analizados estadísticamente.

4.6.1. Instrumento cualitativo

Para la validación de los supuestos se conformó un cuestionario a partir de las preguntas de investigación:

1. ¿Cómo piensa que influyen los Ambientes Dinámicos a su empresa?
2. ¿Cómo califica los procesos de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en su empresa?
3. ¿Cómo valora el Éxito Empresarial en su empresa?

4. ¿Cómo piensa que se relacionan los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos de su empresa, con los factores que definen el Éxito Empresarial?

Este cuestionario denominado PE.AD/EE_CUALI_2018_A.Escobedo fue validado por expertos y sujeto a pruebas de interpretación de contenidos; con la información registrada se llevará a cabo un análisis de contenidos.

Así mismo se construyó la lista PE.AD/EE_Checklist_2018_A.Escobedo, con los elementos a identificar por medio de la observación participativa y la netnografía, con la finalidad de corroborar o entender el sentido de la información recolectada. Cabe señalar que este instrumento sólo se aplicó a diez y seis participantes del total de 47 de la muestra seleccionada.

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	CONSTRUCTOS	INDICADORES	ÍTEMES / PREGUNTAS
1. AMBIENTE DINÁMICO	Cambio rápido y constante de las circunstancias sociales, políticas, económicas y/o tecnológicas dentro de un periodo de tiempo y un espacio determinados, que afectan a la organización en sus procesos internos.	1.1. Cambio social	1.1.1. Formas de estructuración y organigrama de la organización	<p>1.1.1.1. La forma en la que la empresa está estructurada ha sufrido cambios en los últimos años</p> <p>1.1.1.2. Los directivos de la empresa han cambiado en los últimos años</p> <p>1.1.1.3. Los socios de la empresa han cambiado en los últimos años</p> <p>1.1.1.4. Los empleados de la empresa han cambiado en los últimos dos años</p> <p>1.1.1.5. Los artistas con los que trabaja la empresa han cambiado en los últimos años</p> <p>1.1.2.1. Los procesos de comunicación interna de la empresa se han transformado</p>
			1.1.2. Comunicación organizacional	<p>1.1.2.1. Los medios de comunicación interna de la empresa han cambiado</p> <p>1.1.2.2. Los procesos de comunicación de la empresa con los clientes han evolucionado</p> <p>1.1.3.1. Los públicos o clientes han cambiado sus gustos y/o necesidades respecto a los productos que ofrece la empresa.</p> <p>1.1.3.2. Los públicos o clientes posibles para la empresa se han diversificado</p> <p>1.1.3.3. Los públicos o clientes de la empresa se han vuelto más exigentes</p>
			1.1.3. Públicos (clientes)	

Tabla No. 4.3; Extracto de la tabla general de referencia de variables, constructos, indicadores e ítems. Anexo 1. Indicadores e Ítems Elaboración propia.

4.7. Materiales y métodos de análisis

Se elaboró una base de datos provenientes de las encuestas realizadas a directores, administradores, líderes, socios o dueños de Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez. Con esto se llevó a cabo un estudio transversal, utilizando para el análisis estadístico el software SSPS / PC versión 12 para Windows; las pruebas comprenden estadísticas descriptivas, pruebas de confiabilidad (alfa de Conbrach), Chi Cuadrada, y Anova; así como Correlaciones y Análisis Factorial Exploratorio. Así mismo, se realizó el registro sistemático tanto de las entrevistas semi-estructuradas, como de la observación participante y la de netnografía realizados en los espacios físicos y virtuales de las organizaciones mencionadas. Para el análisis cualitativo del discurso se conformó una base de datos en Excel Microsoft Office para Windows XP, por medio del cual se identifican y clasifican categorías y constructos útiles para la interpretación del sentido.

5. Resultados

En el siguiente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de los análisis cualitativos y cuantitativos realizados; éste, se organizó en la misma secuencia en la que se han planteando las preguntas de investigación, sus supuestos e hipótesis. Así mismo, se incluyen las pruebas y validación de los instrumentos cuantitativos utilizados; igualmente, presentándose en el orden en que fueron utilizados, como se expresa en la Tabla No. 5.1:

Tabla No. 5.1: Preguntas, Supuestos e Hipótesis, e Instrumentos de investigación

Pregunta	Supuesto / Hipótesis	Instrumentos
1. ¿Cómo influyen los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	S1 / H1: Los Ambientes Dinámicos influyen algo o mucho en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.	S1: Cuestionario para entrevista semi-estructurada: PE.AD/EE_CUALI_2018_A.Escobedo Listado para observación participante y netnografía: PE.AD/EE_Checklist_2018_A.Escobedo H1: Cuestionario para encuesta: AD2018_A.Escobedo Rúbrica para Valoración: AD2018_Rubrica_A.Escobedo
2. ¿Cómo se califican los procesos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	S2 / H2: Los procesos de Planeación Estratégica en Ambiente Dinámicos son evaluados como buenos o muy buenos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.	S2: Cuestionario para entrevista semi-estructurada: PE.AD/EE_CUALI_2018_A.Escobedo Listado para observación participante y netnografía: PE.AD/EE_Checklist_2018_A.Escobedo H2: Cuestionario para encuesta: PE.AD/EE2018_A.Escobedo (ítems 1-48) Rúbrica para calificación: PE.AD/EE2018_Rubrica_A.Escobedo
3. ¿Cómo se valora el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	S3 / H3: El Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se valora con el	S3: Cuestionario para entrevista semi-estructurada: PE.AD/EE_CUALI_2018_A.Escobedo Listado para observación participante y netnografía: PE.AD/EE_Checklist_2018_A.Escobedo

	cumplimiento de objetivos y metas; y con la innovación y el desarrollo; y con la permanencia en el mercado; y con el superávit financiero; y con el crecimiento de la empresa.	H3: Cuestionario para encuesta: PE.AD/EE2018_A.Escobedo (ítems 49-53)
4. ¿Cómo se relacionan los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?	S4 / HTAB4: Los elementos de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos tiene una correlación significativa con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.	S4: Cuestionario para entrevista semi-estructurada: PE.AD/EE_CUALI_2018_A.Escobedo Listado para observación participante y netnografía: PE.AD/EE_Checklist_2018_A.Escobedo H4: Cuestionarios para encuesta: PE.AD/EE2018_A.Escobedo

Así bien, antes de empezar con los resultados sobre supuestos e hipótesis, a primeramente se exponen los datos demográficos de la muestra final participante en el estudio, con la finalidad de describir el contexto desde cual surgen los resultados aquí presentados.

5.1. Mapeo y Descripción de la muestra

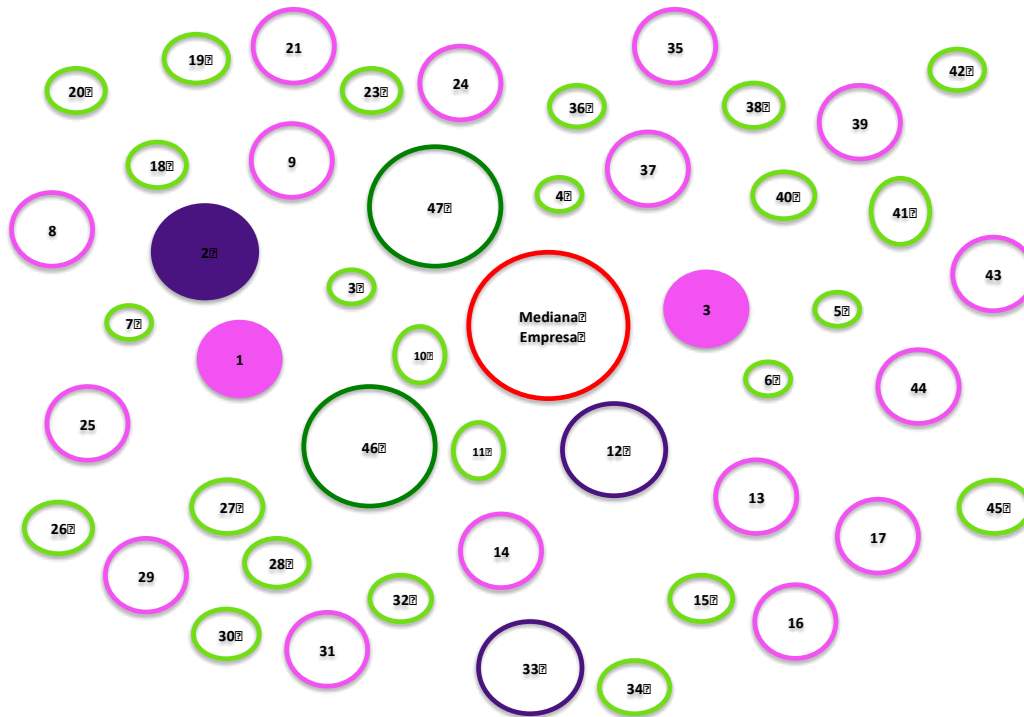
Gracias a la técnica de bola de nieve, se detectaron y confirmaron como informantes a directivos, administradores y dueños de Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez. Así pues, se integró una lista final de empresas que mostraban las características necesarias para su estudio; estas son:

- 1) Dedicarse a una actividad artística

- 2) Ser una empresa con menos de 50 empleados
- 3) Ser una empresa que dice verse afectada por los cambios rápidos, abruptos y disruptivos de las circunstancias sociales, políticas, económicas y/o tecnológicas dentro de un periodo de tiempo y un espacio determinados.

Se alcanzó al número de más de 60 empresas detectadas, antes de que dejaran de surgir nuevos actores; sin embargo, sólo 47 estuvieron dispuesta o pudieron ser contactadas para esta investigación. Desde la perspectiva del análisis de redes, manera de universo, dicha muestra se puede visualizar en el Esquema No. 5.1.

*Esquema No. 5.1: Mapeo de Red Social:
Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez.*



Mapeo de Red Social: Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez

Empresas Pequeñas+
Empresas Pequeñas++
Empresas Pequeñas+++
Empresas medianas

Fuente: Elaboración propia

La muestra está integrada por cuarenta y siete empresas de servicios artísticos, de las cuales el 51.1% son microempresas. Como se ve en la Tabla No. 5.2, el 38.3% de las pequeñas empresas cuenta con entre once y quince empleados, mientras que solo el 4.3% tienen de treinta a cincuenta. Este estudio no integra empresas medianas o grandes.

Tabla No. 5.2: Tamaño de las empresas por número de empleados

Número de empleados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Empresas	Micro (<=10)	24	51.1	51.1
	Pequeña+++ (11-15)	18	38.3	89.4
	Pequeña++ (16 a 30)	3	6.4	95.7
	Pequeña+ (30 a 50)	2	4.3	100.0
	Total	47	100.0	

Principalmente, estas empresas pertenecen al sector privado, representando el 87.2%. Como se ve en la Tabla No. 5.3, solo aparecen una empresa pública, dos mixtas y tres del sector privado sin fines de lucro.

Tabla No 5.3: Sector de las micro y pequeñas empresas de servicios artísticos

Sector		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Empresas	Sector Privado	41	87.2	87.2
	Sector Público	1	2.1	89.4
	Empresa Mixta	2	4.3	93.6
	Sector Privado sin fines de lucro	3	6.4	100.0
	Total	47	100.0	

La actividad más frecuente de estas empresas es el giro de la música, representando casi la mitad del total de la muestra. Así mismo, el 19.1% se dedican a la Producción Audiovisual, como se observa en la Tabla No. 5.4. Cabe señalar que, aunque

pertenece a esta clasificación de empresas artísticas, esta muestra no registró a ninguna dedicada fundamentalmente a la danza.

Tabla No 5.4: Actividad de las empresas

Actividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Empresas de Artes Visuales	2	4.3	4.3
Servicios: Teatro	1	2.1	6.4
Museos	4	8.5	14.9
Música	23	48.9	63.8
Producción Audiovisual	9	19.1	83.0
Producción Musical	2	4.3	87.2
Productor Cultural	4	8.5	95.7
Otro	2	4.3	100.0
Total	47	100.0	

Agrupadas en términos de la Clasificación Industrial en América del Norte 2013 (INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 , 2013), el 55.3% corresponde al sector 7111, que conjunta la actividad de músicos, compañías de teatro y otras empresas de producción de espectáculos y entretenimiento. El sector 7115, como se observa en la Tabla No. 5.5, incluye también a escritores, mas en esta investigación no se registró a ninguna empresa dedica a ese rubro.

Sobre los informantes de la muestra, se encontró una muy baja participación femenina, representando solo el 14.9% como se plasma en la Tabla No. 5.6. En la Tabla No. 5.7 se identifica que poco más de la mitad de la muestra son menores de treinta y un años; mientras que solamente el 4.3% de la muestra es mayor de 60 años.

Tabla No.5.5: Empresas agrupadas según el Sistema de Clasificación de las Industria para América del Norte

SCIAN2013	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Clasificación: 7115 Artistas, escritores y técnicos independientes	13	27.7	27.7
7111 Compañías y grupos de espectáculos artísticos y culturales	26	55.3	83.0
7121 Museos, sitios históricos y similares	4	8.5	91.5
7113 Promotores de espectáculos artísticos, culturales y similares	4	8.5	100.0
Total	47	100.0	

Tabla No 5.6: Informantes por género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	7	14.9	14.9
Masculino	40	85.1	100.0
Total	47	100.0	

Tabla No 5.7: Informantes agrupados por edad

Edad Agrupada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<= 30 años	25	53.2	53.2
31 - 40 años	11	23.4	76.6
41 - 50 años	4	8.5	85.1
51 - 60 años	5	10.6	95.7
>= 61 años	2	4.3	100.0
Total	47	100.0	

5.2. ¿Cómo influyen los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?

5.2.1. Supuesto No. 1: *Los Ambientes Dinámicos influyen algo o mucho en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos*

Ante la pregunta ¿cómo piensa que influyen los Ambientes Dinámicos a su empresa?

los entrevistados se refirieron a los siguientes aspectos:

- Los Cambios Tecnológicos es el primer aspecto al que se refieren la gran mayoría de los entrevistados como de mucha influencia en estas empresas. Cabe mencionar que muchas de las entrevistas iniciaban con comentarios por parte de los entrevistados sobre las más recientes innovaciones tecnológicas que habían aparecido en el mercado en los últimos días; y cómo éstas enfrentaban a sus empresas a nuevos escenarios. Para los entrevistados, el “*estar al día*” en ciertos avances tecnológicos, es una carrera sin fin, en la que es difícil mantener el paso demandado por el ritmo de estos avances. Así mismo, sobretodo mencionaban los cambios repentinos de las redes socio digitales y de las plataformas, también digitales, de ventas de productos y servicios, las cuales aparecen y desaparecen continuamente. Así también, dependiendo de la actividad de cada empresa, se mencionaban los avances tecnológicos específicos a cada una de ellas y que repercuten de manera disruptiva; estos cambios tecnológicos, según algunos entrevistados, ponen a prueba los objetivos mismos de la empresa, más allá de las repercusiones evidentes para la planeación estratégica de la empresa, sus procesos de producción y su relación con la competencia.
- Explicada como un efecto de los Cambios Sociales, Políticos y Económicos, la violencia es señalada por los entrevistados como una causa de Ambientes Dinámicos para las empresas en Ciudad Juárez. Prácticamente todos los entrevistados hicieron referencia a como sucesos violentos a los que se han enfrentado los han hecho modificar o su planeación, o la conformación de la empresa, o sus maneras de operar. Remarcan los entrevistados que estos sucesos

suelen ser sumamente perturbadores, imprevistos y generalmente ocasionan efectos a largo plazo; que afectan negativamente a la empresa, tanto en el ambiente y la salud laboral, como en la toma de decisiones y por supuesto, en sus estados financieros.

- Los cambios climáticos extremos y abruptos, en un contexto en el que son además poco previsibles, son asimismo frecuentemente mencionados como factores disruptivos para estas empresas. Esto se hace evidente a través de la observación de los cambios en agendas y programas de la oferta artística y cultural de la ciudad. Los entrevistados hicieron la constante referencia al aspecto climatológico, el cual dicen, afecta de manera especial a este sector; donde para algunas de las empresas, los periodos de clima cálido y estable determinan sus actividades. Los entrevistados afirman que es bien sabido dentro estas empresas en Ciudad Juárez, que la aparición repentina de fenómenos meteorológicos puede trastocar fuertemente los planes programados; mencionando que este tipo de ambientes dinámicos influyen mucho en estas empresas y su planeación, dada la frecuencia con la se están presentando estos eventos.
- Según algunos entrevistados mencionaron, igualmente, pero en menor medida, la salud de los artistas es mencionada como factor de un ambiente dinámico; que aunque quizá sea mucho menos frecuente que los cambios climatológicos, es de gran influencia para el rumbo de la empresa. Los súbitos cambios en los estados físicos y mentales, tanto de los miembros de la empresa como de actores importantes dentro de la cadena de valor en la que algunas de estas empresas participan, someten a estas organizaciones a funcionar en ambientes disruptivos e incómodos, donde mencionan, se pueden generar falta de dirección, mala comunicación entre el equipo de trabajo, problemas en la planeación y en los aspectos financieros.
- Así mismo, algunos entrevistados comentaron que, como una respuesta a los Ambientes Dinámicos, sus empresas optan por la diversificación de las estrategias

y las acciones; tanto desarrollando nuevas formas para relacionarse con los clientes, como en la mejora y desarrollo de sus productos. Esta diversificación la explican los entrevistados como consecuencia de los cambios tanto tecnológicos como sociales; la transformación persistente de las redes socio-digitales, en donde nuevas plataformas surgen una tras otra, genera para estas empresas la necesidad de implementar estrategias *ad hoc*. Estos cambios en las plataformas comentan entrevistados, mantienen a estas empresas en alerta de las últimas novedades, ya que los cambios se dan repentinamente en el intento de sorprender a un mercado híper-demandante. Así mismo, entrevistados afirman que cada nueva plataforma presenta a la vez retos nunca antes enfrentados; y generalmente estos tienen que ser resueltos plazos cortos de tiempo.

- Los cambios sociales afectan también en relación con el cliente y el artista creador. De una parte, según lo comentan los entrevistados, el público de las empresas artísticas demanda la constante novedad; y estas demandas son permanentes, pero a la vez cambiantes en sus requerimientos específicos. Para los entrevistados, quienes coincidieron prácticamente todos en este punto, “*las ocurrencias*” de los clientes en cuanto a la introducción de nuevos elementos o productos, parecen no tener límites; y surgen y cambian “*cada cinco minutos*” debido a infinidad de variables. Así mismo, propietarios de estas empresas, igualmente manifestaron que se dan cambios abruptos en los productos, debido principalmente a los procesos creativos de los artistas; de quienes no es raro esperar que quieran hacer cambios en el momento más inesperado.

Por lo expresado en las entrevistas se puede decir que de manera general se piensa que los Ambientes Dinámicos influyen en las Empresas de Servicios Artísticos. Por tal motivo, es posible aceptar el supuesto No. 1; en tanto que los Cambios Sociales, Políticos, Económicos y Tecnológicos generan Ambientes Dinámicos a los que estas empresas se ven expuestas. Y más allá, aunado a estos factores se encontraron otros más que son detonantes de Ambientes Dinámicos,

como los cambios bruscos en el clima, las violencias padecidas en el entorno y los aspectos de la salud del equipo de trabajo.

5.2.3. Hipótesis No. 1: Los Ambientes Dinámicos influyen algo, mucho o totalmente en la mayoría de las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos

5.2.3.1. Pruebas de fiabilidad del cuestionario AD2018_A.Escobedo

El cuestionario original, con el concepto de Ambientes Dinámicos como variable, con 48 ítems fue probado aplicando quince encuestas a directores, administradores o dueños de Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez. En la prueba de fiabilidad del Alfa de Cronbach para los cuarenta y ocho ítems, se alcanzó un .843. Con la finalidad de alcanzar una mayor confiabilidad se eliminaron ítems; así pues, el cuestionario se redujo a 28 ítems, ya que algunas preguntas resultaban o repetitivas o carentes de sentido en el contexto de esta investigación; al eliminar ítems, el Alfa de Cronbach se elevó a .917 como se observa en la Tabla No. 5.8. Los ítems que se eliminaron pertenecían sobretodo al constructo del Cambio Tecnológico.

El cuestionario final para esta investigación AD2018_A. Escobedo, está integrado por 28 ítems, y mide la percepción de la influencia de los Ambientes Dinámicos en Empresas de Servicios Artísticos, mediante una escala de Likert de 4 niveles: Mucho, Algo, Poco y Nada. Se elaboró la rúbrica que permite la clarificación de criterios de valoración. (Anexos No. 1 y No. 2).

Para Responder a la Hipótesis No.1 se aplicó el cuestionario señalado a la muestra de 47 informantes, que incluían a directivos, administradores o propietarios de alguna Micro o Pequeña Empresa de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez. Con los datos recabados de la muestra, se realizó nuevamente la prueba de fiabilidad estadística Alfa de Cronbach, obteniendo un .912; como se observa en la Tabla No 5.10, la eliminación de ninguno de los ítems representa un aumento significativo en la fiabilidad del instrumento.

Tabla No. 5.8: Resumen de procesamiento de casos y estadísticas de fiabilidad; Prueba piloto Cuestionario AD2018_A.Escobedo

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.843	48
.917	28

Tabla No. 5.9: Resumen de procesamiento de casos y estadísticas de fiabilidad; Muestra final; Cuestionario AD2018_A.Escobedo

		N	%
Casos	Válido	47	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	47	100.0

b. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.914	28

*Tabla No. 5.10: Estadísticas de fiabilidad por elemento;
Muestra final, Cuestionario AD2018_A.Escobedo*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CS1	55.81	257.897	.422	.913
CS2	56.30	254.518	.505	.911
CS3	56.09	248.775	.670	.908
CS4	56.38	254.024	.488	.912
CS5	55.98	257.413	.479	.912
CS6	55.79	248.649	.676	.908
CS7	55.96	257.911	.449	.912
CS8	55.83	257.275	.509	.911
CS9	56.04	248.868	.759	.907
CS10	55.55	263.079	.445	.912
CS11	56.17	250.492	.655	.908
CE1	56.40	270.246	.207	.915
CE2	57.13	271.331	.348	.914
CE3	56.68	265.135	.368	.913
CE4	56.66	255.316	.657	.909
CE5	55.57	264.511	.314	.914
CE6	56.04	257.302	.485	.911
CE7	56.47	257.994	.519	.911
CP1	56.40	261.855	.417	.913
CP2	56.55	258.209	.507	.911
CP3	56.47	259.646	.502	.911
CP4	56.96	270.042	.256	.914
CP5	56.87	274.549	.088	.916
CP6	56.53	265.559	.343	.914
CP7	56.70	254.431	.753	.908
CP8	56.34	248.447	.841	.906
CP9	56.34	250.751	.721	.907
CT1	56.32	254.657	.557	.910

Igualmente se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, donde se observa, como se refleja en la Tabla No. 5.11 que el valor de p es menor a 0.05, por lo que tenemos una muestra con distribución distinta a la normal.

Tabla No. 5.11: Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

	Estadísticos	gl	Sig.
AD	.809	47	.000

5.2.3.1.4. Resultados para la Hipótesis No. 1

Planteada la H1 *Los Ambientes Dinámicos influyen algo, mucho o totalmente en la mayoría de las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos*, se utilizó un análisis de frecuencias sobre los datos recolectados. Se analizaron los promedios que se alcanzaron en cada uno de los casos, para el Cambio Social(CS), el Cambio Económico(CE), el Cambio Tecnológico(CT) y el Cambio Político(CP), haciendo una valoración de los mismos. Los criterios de valoración para identificar la influencia de los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se exponen en el Anexo No.2 a este documento, y se resumen de la siguiente manera:

- 1 = De Muy Poco Influencia
- 2 = Con Algo de Influencia
- 3 = Con Mucha Influencia
- 4 = Que influyen Totalmente

Tabla Estadísticos No. 5.12: Número de casos válidos y perdidos

		CT	CE	CS	CP	AD
N	Válido	47	47	47	47	47
	Perdidos	0	0	0	0	0

En relación general con la influencia de los Ambientes Dinámicos en la Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos, se observa que sólo en un caso se consideró que los Ambientes Dinámicos influyen *Muy Poco*; este caso representa el 2.1% del total de la muestra. Esto permite aceptar la H1, ya que para el 97.9% de las empresas estudiadas los Ambientes Dinámicos influyen algo, mucho o totalmente en ellas; para el 54.4% influyen *Mucho o Totalmente*.

Tabla No. 5.13: Influencia de los Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Poco	1	2.1	2.1	2.1
	Algo	20	42.6	42.6	44.7
	Mucho	24	51.1	51.1	95.7
	Totalmente	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Enfocándonos en los constructos, a través de la Tabla No. 5.14 se observa que el Cambio Social es considerado *Muy Poco* o con *Algo* de influencia en el 57.4% de los casos. Sobre el Cambio Político cabe destacar que ninguna empresa lo consideró como elemento *Totalmente* influyente en la vida de estas empresas; la Tabla No. 5.15 marca que el 83% de los casos lo consideran de *Algo*, o de *Muy Poca* influencia.

Tabla No. 5.14: Influencia del Cambio Social en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Poco	11	23.4	23.4	23.4
	Algo	16	34.0	34.0	57.4
	Mucho	15	31.9	31.9	89.4
	Totalmente	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Tabla No. 5.15: Influencia del Cambio Político en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Poco	18	38.3	38.3	38.3
	Algo	21	44.7	44.7	83.0
	Mucho	8	17.0	17.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

El Cambio Económico, al igual que el Cambio Político, no parece ser un factor que, según la percepción de los encuestados, influye Algo o Poco para un 78% de los mismos. Por el contrario, como se observa en la Tabla No. 517, el Cambio Tecnológico es entendido como Totalmente o de Mucha influencia para el 95.7% de la muestra.

Tabla No. 5.16: Influencia del Cambio Económico en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Poco	9	19.1	19.1	19.1
	Algo	28	59.6	59.6	78.7
	Mucho	10	21.3	21.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Tabla No. 5.17: Influencia del Cambio Tecnológico en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	4.3	4.3	4.3
	Mucho	17	36.2	36.2	40.4
	Totalmente	28	59.6	59.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

5.3. Validación y confiabilidad del instrumento PE.AD/EE2018_A.Escobedo

Este cuestionario contiene 53 ítems, de las variables Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos y Éxito Empresarial; evalúa la percepción sobre el proceso de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos y el explica los factores del Éxito Empresarial en Empresas de Servicios Artísticos. Fue probado, aplicando quince encuestas a directores, administradores o propietarios de Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos. Con un Alfa de Conbrach de .907 en las pruebas de fiabilidad, y por las recomendaciones de expertos en la materia, se dejó con los ítems originales para llevar a cabo la recolección de datos de la muestra. Con los datos de la muestra final se registró un aumento en el Alfa de Cronbach a .932, como se observa en la Tabla No. 5.19; esto quizá, debido al replanteamiento en la redacción de algunas preguntas, haciéndolas más claras, así como al número de casos. Así mismo, se llevaron a cabo las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk, que manifiestan que la muestra tiene una distribución distinta a lo normal.

Tabla No. 5.18: Resumen de procesamiento de casos y Estadísticas de fiabilidad; Prueba piloto Cuestionario PE.AD/EE2018_A.Escobedo

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	15	100.0

c. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.907	53

Tabla No. 5.19: Resumen de procesamiento de casos y Estadísticas de fiabilidad Muestra final; Cuestionario PE.AD/EE2018_A.Escobedo

		N	%
Casos	Válido	47	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	47	100.0

d. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.932	53

5.4. ¿Cómo se califican los procesos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?

5.4.1 Supuesto No. 2: *Los procesos de Planeación Estratégica en Ambiente Dinámicos son evaluados como buenos o muy buenos en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.*

Sólo dos de los entrevistados reconocieron no encontrar ningún sentido en seguir los procesos de la Planeación Estratégica; sin embargo, al llevar más profundamente las preguntas, se evidenciaba que, aún y cuando no lo consideraban parte de una Planeación Estratégica, tenían *bien* definidos sus objetivos, trabajaban sus estrategias y evaluaban sus productos o servicios con regularidad. El resto de los entrevistados mostraban una empatía con la Planeación Estratégica, exponiendo sus formas de llevarlas a cabo. Al calificarlas, los entrevistados, menos los dos de los que se habló primero, tendían a los extremos.

Por una parte, un grupo mencionaba la atención que ponen en sus procesos de Planeación Estratégica, más que nunca debido a los cambios abruptos y disruptivos a los que se ven expuestas sus empresas. Hablaron de las formas de trabajo que llevaban a cabo para realizar el proceso, de la importancia de la inclusión de todo el equipo de trabajo, así como de la necesidad de recurrir a expertos que guíen o asistan a las empresas en la Planeación Estratégica. Así pues, hubo un número considerable de entrevistados que afirmaron que sus procesos de Planeación Estratégica eran *buenos* o, incluso, *muy buenos*. De estos, cabe mencionar a unos pocos entrevistados que señalaron el cuidado en la aplicación de los procesos de Planeación Estratégica, con la finalidad de la que herramienta sea realmente funcional para las empresas. Así mismo, mencionaron el análisis FODA, como un instrumento fácil y de gran valor para la detección oportuna sobretodo de las amenazas de la empresa. Insisten en que los procesos de planeación deben ser llevados a cabo de tal forma que involucren, sobretodo en estas micro y pequeñas empresas, a todos los integrantes de la organización; ya que lo importante radica en la interiorización del proceso. En ese sentido, un entrevistado hace hincapié en que no es tan importante la formalización los principios y políticas de la empresa, como el que estos sean asumidos y abrazados por los integrantes de toda la empresa. Esto ayudará a generar formas de relaciones y comunicación con el equipo mucho más eficientes en Ambientes Dinámicos.

Sin embargo por otra parte, se encontró también la referencia contraria; para casi un porcentaje igual de entrevistados, la Planeación Estratégica resultaba un proceso complicado, complejo y laborioso, para el cual no estaban capacitados. De este grupo, una parte afirma que, a pesar de tener en estos momentos unos malos o regulares procesos de Planeación estratégica, es algo en lo que imprescindible seguir trabajando. El resto igualmente califican como malos o regulares sus procesos de Planeación Estratégica, pero expresan una desilusión sobre ésta y afirman estar en la búsqueda de opciones más adecuadas para la administración de sus empresas; en un par de ocasiones se mencionó a la planeación orgánica como una opción para sustituir a la Planeación Estratégica.

Así pues, por medio de lo registrado en las entrevistas, no es posible ni afirmar ni negar el supuesto planteado. En este caso, la verificación por medio de instrumentos cuantitativos estará en posibilidad de dar certezas sobre la situación.

5.4.2. Hipótesis No. 2: *Los procesos de Planeación Estratégica en Ambiente Dinámicos son evaluados como buenos, muy buenos o excelentes en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.*

Para la Hipótesis No. 2, se llevó a cabo una evaluación de la variable *Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos*, por medio del cuestionario PE.AD_EE2018_A.Escobedo; para lo cual se utilizaron en el análisis los ítems de los constructos: Principios y Políticas de la Organización; Procesos de Evaluación; Dirección y Toma de Decisiones; Estrategias; y Ventaja Competitiva. Para trabajar esta hipótesis, se obtuvieron las medias tanto para la variable, como para cada constructo que la integra.

Los criterios de calificación se exponen en el Anexo No. 3:

PE.AD/EE2018_Rubrica_A.Escobedo y se resumen en la Tabla No. 5.20.

Tabla No. 5.20: Interpretación de los puntajes de la evaluación de la Planeación Estratégica y sus constructos

Puntuación	Interpretación
0 - .99	Deficiente
1 – 1.99	Regular
2 - 2.99	Buena
3 – 3.99	Muy Buena
4	Excelente

Como se observa en la Tabla No. 5.21, la media para la evaluación del proceso de planeación estratégica en las empresas estudiadas es 3.07; lo cual, según la Tabla No.

5.20 la califica como “*Muy buena*”. Así pues, la H2 se confirma ya que los procesos de planeación estratégica en ambientes dinámicos son *Muy Buenos*.

Tabla No. 5.21: Resultados sobre la evaluación de la Planeación Estratégica

	No. de casos	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Planeación Estratégica	47	3.07	.498	.073

Así mismo, la evaluación de los constructos *Ventaja Competitiva*, *Dirección y Toma de decisiones* y *Estrategias*, como se observa en la Tabla 5.22, son calificadas como *Muy Buenas*, ya que cuentan con medias por arriba del 2.99. *Los principios y las políticas de la organización*, con un 2.95 de media, y *los procesos de evaluación*, son identificados como *buenos* a partir de la Tabla No. 5.20.

Tabla No. 5.22: Resultados sobre la evaluación de los constructos de la Planeación Estratégica

	No. de casos	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Procesos de Evaluación	47	2.96	.624	.091
Ventaja Competitiva	47	3.09	.775	.113
Estrategias	47	3.09	.620	.090
Dirección y toma de decisiones	47	3.28	.649	.095
Principios y Políticas	47	2.95	.575	.084

5.4. ¿Cómo se valora el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?

5.4.1 Supuesto No. 3: *El Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se valora con el cumplimiento de objetivos y metas; y con la innovación y el desarrollo; y con la permanencia en el mercado; y con el superávit financiero; y con el crecimiento de la empresa.*

Tras el análisis de las entrevistas, se puede afirmar que el supuesto No. 3 es verdadero; y que un análisis cuantitativo podrá dar cuenta de manera objetiva, cómo se explica el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos. Lo anterior se enuncia en función de que, al enfrentar a los entrevistados a la tarea de describir su idea de Éxito Empresarial, la gran mayoría hizo referencia a logros en el ámbito de la producción y desarrollo de servicios o productos. Enfatizaban los hechos alcanzados en cuanto a las innovaciones y la calidad de estos, los cuales les permiten distinguirse dentro del mercado. Así mismo, vinculan a la innovación con la permanencia en el mercado, ya que este se entiende como el medio para lograr la atención de los clientes y mercados. De una forma u otra, los entrevistados hacían referencia en que el éxito para estas empresas radica en la posibilidad misma de producir nuevas piezas de arte; y que, *“todo lo que se hace está en función de conseguirlo”*, incluyendo la Planeación Estratégica.

Igualmente, se menciona por los entrevistados de manera frecuente, que el Éxito Empresarial esta fuertemente vinculado con los principios y políticas de la organización. Cumplir con los *Objetivos, Misión, Visión, y Valores* de la empresa es alcanzar el éxito, en la medida que estos representan los ideales y postulados no solo de una empresa, sino de uno o varios artistas.

La parte financiera, también esta presente entre las menciones, explicando el Éxito Empresarial. Algunos entrevistados afirman que, a diferencia de otros sectores, en la Empresas de Servicios Artísticos el Éxito Empresarial no puede ser explicado a través de grandes superávits financieros; sino en encontrarse en una situación financiera

saludable o cómoda, en la que sea posible, no sólo sostener una vida digna de manera individual, si sobretodo mantener la productividad de la misma empresa; dándolo así un sentido más de medio que de fin.

5.4.2. Hipótesis No. 3: *El Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se valora con el cumplimiento de objetivos y metas; y con la innovación y el desarrollo; y con la permanencia en el mercado; y con el superávit financiero; y con el crecimiento de la empresa.*

Para comprobar la hipótesis se realizó un análisis factorial exploratorio; al mismo tiempo se emplearon las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, con el fin comprobar la aplicabilidad de este tipo de análisis. Como se aprecia en la Tabla No. 5.23, la medida KMO se encuentra justo por debajo de los índices mínimos recomendados; sin embargo, la prueba de Bartlett confirma la aplicabilidad del análisis, indicando que los números en la prueba KMO pudieran ser debidos al tamaño de la muestra. Mediante el análisis de componentes principales rotado se identifican dos factores en el que el total de varianza es de 64.625%, como se expone en la Tabla No. 5.25. Esto supera el cincuenta por ciento, recomendado para estudios en ciencias sociales (Morales Vallejo, 2011). En la matriz de componentes rotado se distinguen los constructos que componen cada uno de estos dos factores que explican el Éxito Empresarial. Por una parte, tenemos un conjunto integrado por *la innovación y desarrollo, el cumplimiento de objetivos y metas, el crecimiento de la empresa y la permanencia en el mercado*; dentro de este factor, es la innovación y desarrollo el constructo que más peso tiene en la explicación del éxito empresarial; este factor cuenta con un porcentaje de varianza de 36.839, siendo en este sentido el que explica en mayor medida el éxito empresarial. El segundo factor incluye estados *superávit financieros y la permanencia en el mercado*; este último constructo pertenece a ambos conjuntos dándole con un peso un peso significativo para el éxito empresarial.

Por lo anterior expresado, se puede confirmar la validez de la H3, ya que el total de varianza resultó por encima del cincuenta por ciento, recomendado para las ciencias sociales. Así pues, el Éxito Empresarial en las empresas estudiadas se explica con los ya constructos planteados y sus respectivos pesos de significatividad.

Tabla No.5.23: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.557
Prueba de esfericidad de Bartlett: Aprox. Chi-cuadrado	44.203
gl	10
Sig.	.000

Tabla No.5.24: Varianza total explicada

Componente	Auto-valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	2.061	41.226	41.226	2.061	41.226	41.226	1.842	36.839	36.839
2	1.170	23.398	64.625	1.170	23.398	64.625	1.389	27.785	64.625

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla No. 5.25: Matriz de componentes rotado

	Componente	
	1	2
Innovación y desarrollo	.789	
Cumplimiento de objetivos y metas	.769	
Crecimiento de la empresa	.454	
Estados Financieros positivos		.922
Permanencia en el mercado	.638	.644

5.5. ¿Cómo se relacionan los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos?

5.5.1 Supuesto No. 4: *Los elementos de Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos tiene una relación significativa con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.*

Entrevistados mencionaron explícitamente que la Planeación Estratégica que realizan en sus empresas, se hace en relación directa al Éxito Empresarial. Ven a la Planeación Estratégica como instrumento o herramienta que les ayuda a alcanzar el Éxito Empresarial. En ese sentido, muestran una disposición a la adaptación y modificación de todo aquel aspecto de la Planeación Estratégica que refuerce sus posibilidades del éxito de la empresa en términos del mercado.

Mencionan también, ahondando en la pregunta, que las *estrategias* y acciones, encaminadas a trabajar con medios y plataformas emergentes, tanto físicas como digitales, están en relación con el éxito de la empresa, en el sentido de *la innovación y el desarrollo*.

Así mismo, la atención y conocimiento sobre los públicos se expresa como fundamental en relación con el Éxito Empresarial. Fue frecuente la mención de que a pesar de lo difícil que puede resultar conocer el público, es imprescindible conocer las tendencias en cada área para poder mantener y ampliar los públicos de la empresa.

Así pues, se puede aceptar el supuesto No. 3, ya que hay varias formas en las que los entrevistados relacionan a la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos, con el Éxito Empresarial. Sin embargo, al haber elementos que explican al Éxito Empresarial, lo adecuado será indagar con las herramientas cuantitativas, las correlaciones posibles entre ambas variables.

5.5.2. Hipótesis No. 4: *Los elementos de la Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos tiene una correlación significativa con los factores que definen el Éxito Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos.*

Se llevó a cabo un análisis de correlaciones bilateral, con la finalidad de verificar la existencia de correlaciones significativas entre las variables Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos con el Éxito Empresarial; así como de los constructos correspondientes a ambas variables. Se observa en la Tabla No. 5.26, que se puede considerar que la correlación entre las variables es significativa dado que su nivel de significancia se encuentra por debajo de 0.05. Así pues, aún y cuando esta correlación se muestra moderadamente positiva como se ve en la Gráfica No. 5.1, se confirma la hipótesis No. 4.

Tabla No. 5.26: Correlaciones

		PE/AD	EE
PE/AD	Correlación de Pearson	1	.355*
	Sig. (bilateral)		.014
	N	47	47
EE	Correlación de Pearson	.355*	1
	Sig. (bilateral)	.014	
	N	47	47

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Así mismo, como se ve la Tabla No. 5.27, no existe correlación significativa entre los constructos *principios y las políticas de la organización, los procesos de evaluación, así como la dirección y la toma de decisiones*, de la Planeación Estratégica, con ninguno de los constructos que integran al Éxito Empresarial. Sin embargo, la *ventaja competitiva* presenta tres correlaciones significativas: con el *cumplimiento de objetivos y metas*, con la *innovación y desarrollo* y con la *permanencia en el mercado*. La innovación y el desarrollo destacan con una correlación positiva ascendente acentuada, mientras que los otros dos constructos presentan tendencias ascendentes moderadas, como se observa en

las Gráficas No. 5.2, No. 5.3 y No. 5.4. Así también, las *estrategias* muestran una correlación positiva ascendente moderada con la *innovación y el desarrollo*.

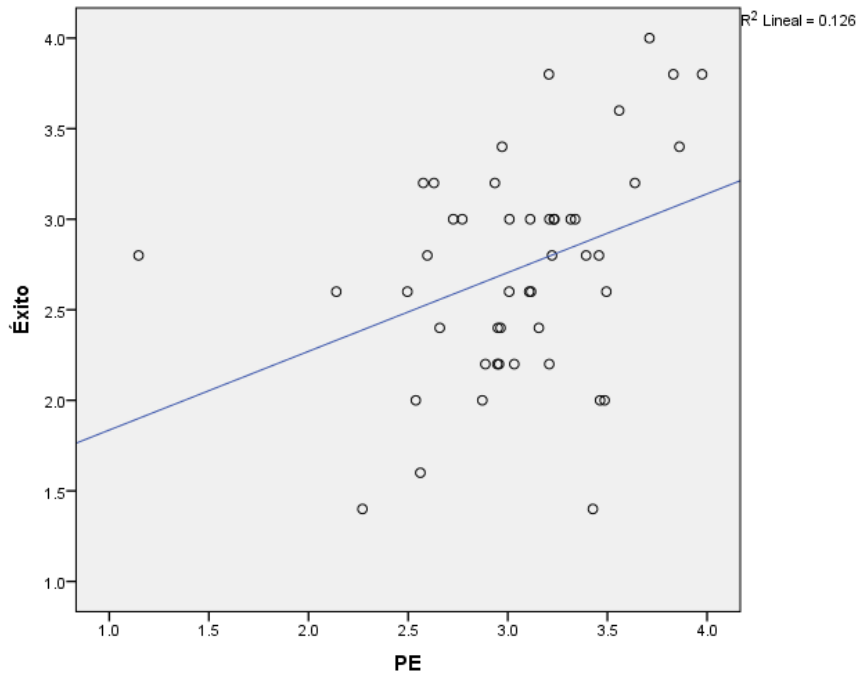
Tabla No.5.27: Correlaciones Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos – Éxito Empresarial

		Cumplimiento de Objetivos y Metas	Innovación y desarrollo	Permanencia en el Mercado	Estados Financieros	Crecimiento de la empresa
Principios y Políticas	Correlación de Pearson	.246	.167	.082	.043	.250
	Sig. (bilateral)	.095	.261	.584	.773	.090
	N	47	47	47	47	47
Procesos de Evaluación	Correlación de Pearson	.164	.043	-.028	.018	.192
	Sig. (bilateral)	.270	.773	.850	.907	.197
	N	47	47	47	47	47
Ventaja Competitiva	Correlación de Pearson	.402**	.508**	.304*	.158	.045
	Sig. (bilateral)	.005	.000	.038	.288	.765
	N	47	47	47	47	47
Dirección y Toma de decisiones	Correlación de Pearson	.117	.191	.096	.189	.095
	Sig. (bilateral)	.434	.198	.521	.204	.524
	N	47	47	47	47	47
Estrategias	Correlación de Pearson	.260	.361*	.202	.169	.209
	Sig. (bilateral)	.077	.013	.173	.255	.158
	N	47	47	47	47	47

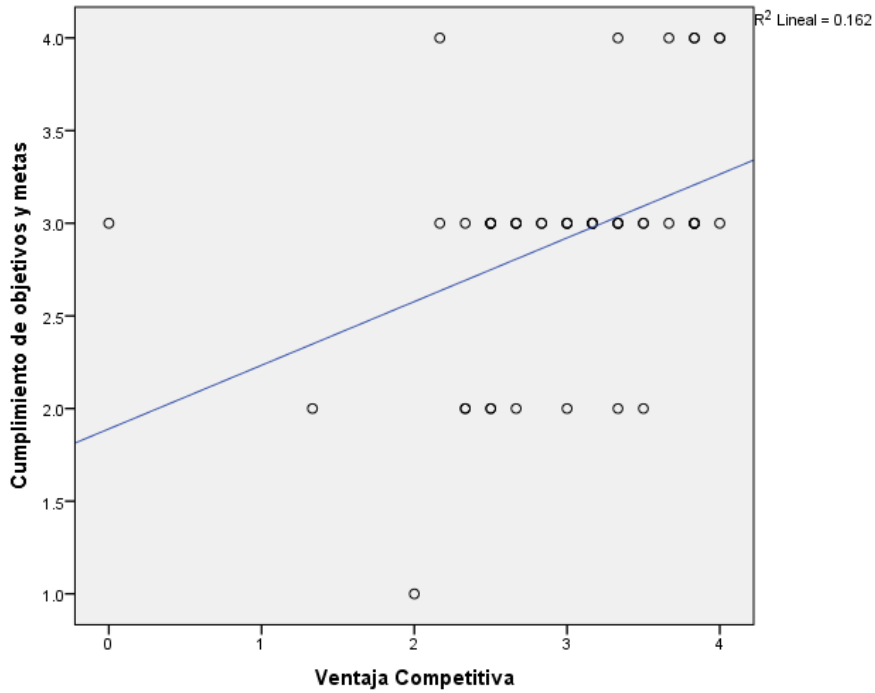
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

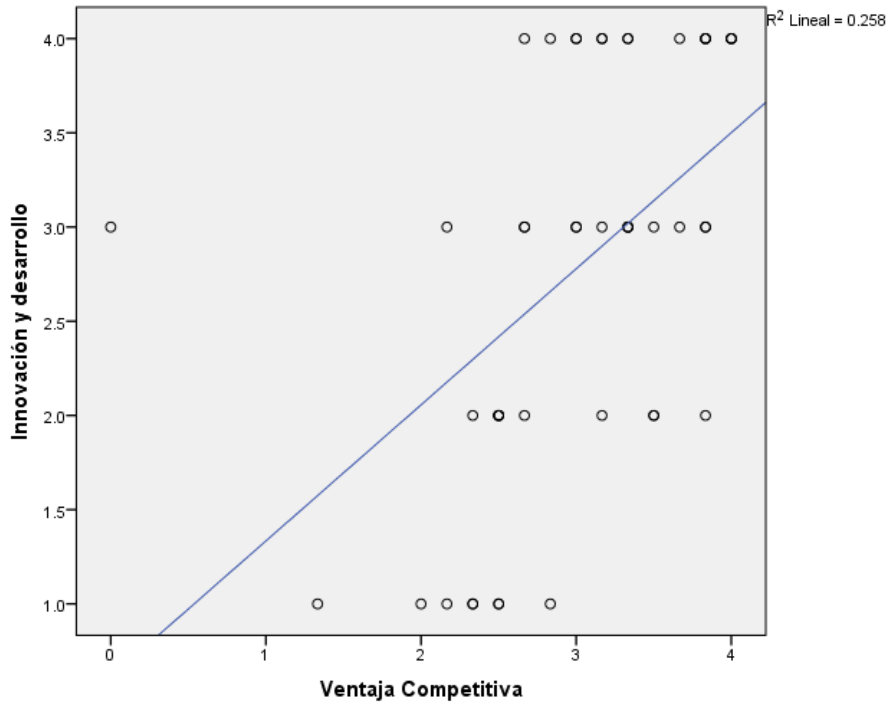
Gráfica No. 5.1: Correlación Planeación Estratégica en Ambientes Dinámicos y Éxito Empresarial



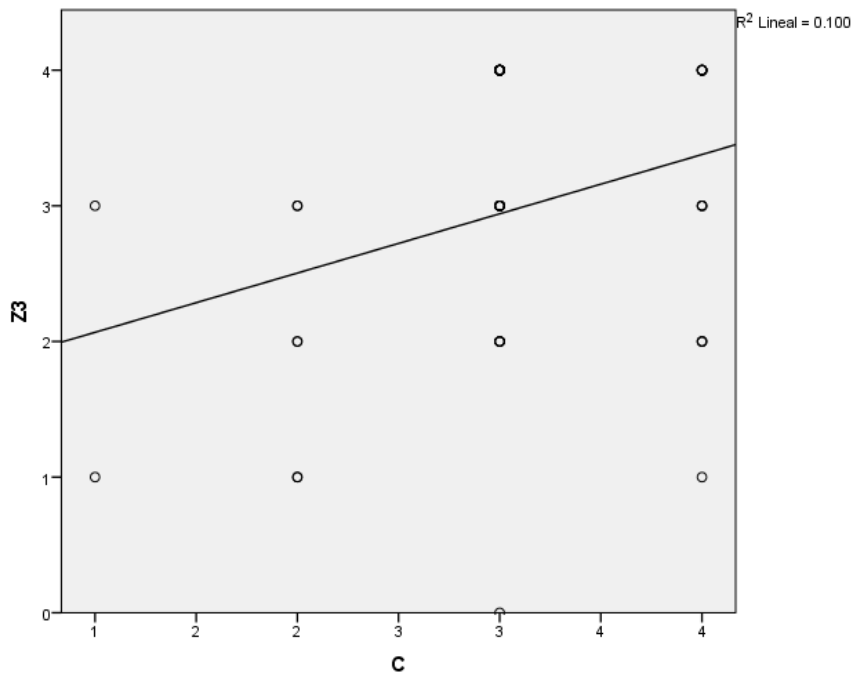
Gráfica No. 5.2: Correlación Ventaja Competitiva y Cumplimiento de objetivos y metas



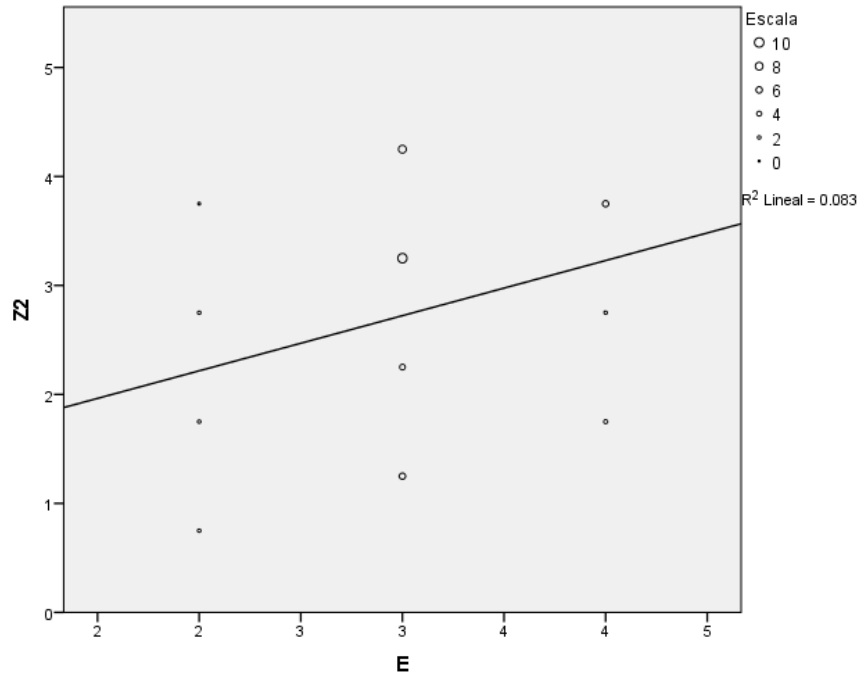
Gráfica No. 5.3: Correlación Ventaja Competitiva e Innovación y desarrollo



Gráfica No. 5.4: Correlación Ventaja Competitiva y Permanencia en el mercado



Gráfica No. 5.5: Correlación Estrategias e Innovación y desarrollo



6. Conclusiones

A partir de la literatura revisada para este estudio, se puede notar que la preocupación por atender los ambientes turbulentos y disruptivos en las empresas de servicios artísticos, desde las ciencias administrativas cuenta con un registro de por lo menos noventa años. Desde la investigación del U.S. Bureau of Labor Statistics (1931) hasta la actualidad, parece que se insiste y se comparten preguntas, resultados y conclusiones, en diferentes tiempos y lugares. Si bien en comparación con otros sectores la industria creativa y cultural ha sido menos estudiada, existe ya un cuerpo de conocimientos que, en todo caso, lo que necesita es de una mayor divulgación. Sobretudo

en América Latina, donde sigue predominando la perspectiva de la gestión cultural, más encaminada a resolver aspectos propios de los estudios culturales que del ámbito de la administración de las empresas. Con la implementación de un nuevo enfoque en las políticas públicas en México para la distribución de recursos destinados a la producción artística y cultural, urge que los artistas tengan acceso al conocimiento generado desde la perspectiva de las ciencias administrativas.

Si bien poco a poco se va registrando un aumento en la preocupación de los artistas en estos aspectos, como lo dejan ver los resultados de este estudio en cuanto a la planeación estratégica de estas empresas, es evidente que la gran mayoría, jóvenes artistas-empresarios, requieren aún adquirir los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para: desarrollar formas de dirección y liderazgo adecuadas a estas empresas (Brkić, 2009, p. 274); diseñar de una manera más afectiva su estructura organizacional; llevar a cabo estudios de mercado y atenderlos para desarrollar a su vez planes de negocio y de mercadeo, planes operativos y sobretodo planes financieros, en el sentido que lo propone Brynes (2015).

Así pues, este trabajo pretende cooperar al fortalecimiento del estudio en América Latina de las empresas de servicios artísticos desde la perspectiva de las ciencias administrativas. En este sentido, se aportan datos que pueden ser útiles para el desarrollo de subsecuentes investigaciones en el área, así como servir de apoyo al diseño de políticas públicas para el desarrollo de la industria creativa y cultural en México.

6.1. Las micro y pequeñas empresas de servicios artísticos en Ciudad Juárez

Los resultados demográficos sobre la muestra exponen inicialmente un equilibrio entre las micro y pequeñas empresas de servicios artísticos en Ciudad Juárez. Así pues, el 51.1% son micro y el 48.9% son pequeñas empresas según la definición que establece la Secretaría de Economía en México (2009); la cual basa en el criterio del número de empleados y los montos de ventas anuales. Sin embargo, Woong Jo Chang (2010) cuestiona que las clasificaciones establecidas para las empresas de manera general

puedan ser las adecuadas para las empresas de servicios artísticos. Chang lo expone trabajando alrededor de las galerías de arte, pero su pregunta central “*cuán pequeñas son las pequeñas empresas de arte*”, aplica para todos estos sectores. En Estados Unidos el sistema de clasificación y definición de las empresas es muy complejo; para las empresas de servicios artísticos, como para todas las demás, se establecen cifras de los máximos en términos financieros distintitos para cada sector y subsector. Para determinar la clasificación se debe realizar una ecuación a partir de esta cifra y otros datos financieros y organizacionales. Así mismo, en Estados Unidos la clasificación de microempresas, es solo un categoría dentro de las pequeñas empresas; Chang argumenta en contra de esta estratificación, proponiendo un número general, como en México, que para el caso de las pequeñas empresas se servicios artísticos sería con un máximo de 5 empleados. Además, menciona Chang, se deberían tomar en cuenta otros aspectos para la clasificación de las empresas artísticas, ya que empresas con muy pocos empleados pueden mover enormes cantidades de dinero. En este sentido, pero permaneciendo dentro de los criterios de las clasificaciones establecidas para las empresas mexicanas, se diferenciaron a las pequeñas de 11 a 15 empleados, de 16 a 30 y de 30 a 50. Así pues, si bien los resultados exponen que casi la mitad de las empresas dentro de la muestra pertenecen a la categoría de pequeñas empresas, en términos del negocio de las artes la diferencia entre tener doce o cincuenta empleados puede, tanto situarlas en diferentes niveles de competencia, como provocar necesidades distintas para la administración de la organización. Por el momento, los resultados dejan ver que sólo cinco de estas empresas cuentan en la ciudad con más de diez y seis empleados. Cabe mencionar que durante la búsqueda y selección de empresas para esta investigación, se encontró solo a una empresa pública, no lucrativa, que contaba con más de cincuenta empleados; ninguna más grande fue localizada en Ciudad Juárez. Estos datos nos hablan de la situación de las empresas, pero también de la situación de la industria creativa y cultural en la ciudad. Aún y cuando no estaban consideradas ni dentro de los objetivos, ni dentro de la muestra para este estudio, la evidencia de tan mínima representación de empresas artísticas medianas y grandes deja mucho en que pensar. Como por ejemplo, en la importancia para estas empresas del análisis del contexto social, económico, educativo y cultural, ya que se piensa que influyen directamente en el desarrollo y éxito de estas (Turbide, 2012). Uno de los

fenómenos que se registró es la emigración de estas empresas, en busca de mercados más amplios, que les brinden oportunidades de crecimiento. Así pues, habría que estudiar también, las condiciones del mercado local con la finalidad de aclarar las posibilidades de desarrollo y crecimiento para estas empresas.

Por otro lado, los resultados muestran que estas empresas son en su gran mayoría del sector privado. Sin embargo, en la implementación de la técnica de bola nieve para la selección de la muestra, se manifestó una relación constante entre las empresas pequeñas de más de 16 empleados, públicas y mixtas, con las microempresas privadas quienes parecen girar y depender de las primeras, a manera de proveedor. En los últimos años las políticas públicas en torno a la distribución de recursos para la creación artística han ido pasando del formato de las becas, al formato de la contratación por honorarios. Por tales razones, las microempresas artísticas se han formalizado, a la par que parecen irse estructurarse cadenas de valor. Así mismo, el mapa de la muestra seleccionada puede ser visto a la vez como una red social o como un clúster incipiente o en desarrollo (Lin, 2014).

Otro aspecto que resalta de los datos recolectados es la división de la muestra por género. Las pocas mujeres que participaron en la muestra es otra cuestión que, con relación al contexto donde se llevó a cabo esta investigación, expone una situación que se debe aquí enfatizar: la desigualdad de género en términos de la distribución de los puestos de dirección, liderazgo y toma de decisiones en las empresas artísticas. En relación con los datos expresados en la pieza de 1989, *Do women have to be naked to get into the Met. Museum?* de las Guerrilla Gilrs, donde señalan que menos del 5% de los artistas exhibidos en los museos de arte moderno son mujeres, los datos de la muestra para esta investigación aún y cuando reflejan un alza de casi el triple en relación a dicho porcentaje, aún siguen siendo números pequeños que manifiestan estados graves de desigualdad laboral en estas empresas.

Las edades de los entrevistados también llaman la atención y habría que indagar más en las razones por las cuales la muestra expone la tendencia a que estas empresas

sean dirigidas principalmente por jóvenes menores de treinta años. Velthius (2007) habla de las dificultades que los artistas tienen para sobrevivir en el mercado, sobretodo en los primeros años de su carrera; y se puede entonces suponer que son estas dificultades las que hacen que poco a poco, a medida en que se va madurando, la ilusión de poder vivir de las artes en un mercado híper-competitivo se va desdibujando y los esfuerzos empresariales se enfocan en otra dirección. Pero a la vez, habría que verificarse que esto fuera cierto para todas las actividades artísticas; Velthius hablaba específicamente de los artistas visuales, pero habría que revisar, por ejemplo, el caso de las empresas dedicadas a la producción audiovisual, área en la que parece existir una tendencia a identificar a la juventud con la capacidad innovadora. Así mismo, habría que profundizar en si la edad es un factor de éxito empresarial ya que, siguiendo la misma línea que marca Velthius, parece existir una correlación entre la permanencia en el mercado y el incremento de los precios al público de productos o servicios.

Tras los resultados expuestos, se puede decir que ciertos aspectos el estado general de las micro y pequeñas empresas de servicios artísticos en Ciudad Juárez, parece tener un comportamiento similar a los observados en estudios previos realizados sobre esta población, con muestras distintas. La actividad musical se registra como la más frecuente, por lo que es necesaria la atención a la experiencia de investigaciones anteriores como las de Peterson & Berger (1971), Moore (2004), Moureau (2013) y Fairchild (2015), centrados en estas empresas. Como se expuso con anterioridad, de manera global la industria de la música es una de las más grandes y más estudiadas dentro del universo naranja. Sin ser la intención de esta investigación, al encontrar en la muestra un 53.2% de micro y pequeñas empresas dedicadas a los servicios musicales en Ciudad Juárez, se puede afirmar que, sin duda, al igual que en el resto del mundo, los servicios musicales son los más comunes dentro de los servicios artísticos. Esto los enfrenta a situaciones específicas, como la existencia de un número elevado, por no decir exagerado, de competidores, que provoca una sobreoferta de su tipo de producto o servicio. Así también, en Ciudad Juárez las empresas dedicadas a la producción audiovisual parecen hacerse cada día más numerosas; posiblemente debido tanto a las oportunidades locales que aparecen como consecuencia de las novedades en las redes

socio-digitales, como debido al crecimiento global de otras industrias culturales y creativas que tienen la necesidad de los servicios especializados de estas empresas.

Igualmente se observa que el resto de las actividades concentran conjuntamente solo el 27.7 % de la muestra, encontrando un reducido número sobretodo de las empresas dedicadas a las artes visuales y al teatro. Cabe señalar que en este estudio no se consideraron las empresas dedicadas a la danza, en función de que las que en principio fueron señaladas se asumen dedicadas, más que a la prestación de servicios artísticos, a la educación artística. No aparecen igualmente empresas dedicadas al área literaria, fuera del ámbito de la industria editorial. Estos hechos, vistos desde la perspectiva de Chang (2010), preocupan en la medida en la que el desarrollo y éxito de estas empresas conlleva un desarrollo cultural para las ciudades. Chang afirma, para el caso específico de las empresas dedicadas a actividades en las artes visuales, que una de las causas para su poco desarrollo son las políticas fiscales que ahogan a estas empresas, generalmente de menos de 5 empleados; habría que profundizar, para conocer las causas en contextos como Ciudad Juárez.

6.2. La planeación estratégica en ambientes dinámicos

Los avances tecnológicos que se empezaron a dar cada vez con mayor rapidez desde la segunda mitad del siglo XIX, envolvieron a las artes en una vorágine de cambios que para entrado el siglo XXI es asumida cada vez con mayor naturalidad. Los resultados de este estudio muestran como no sólo los cambios tecnológicos, sino los sociales, políticos y económicos afectan a las empresas artísticas de maneras sorprendidas y disruptivas. Aunado a estos factores generadores de ambientes dinámicos, se encontró también la referencia al componente climatológico. Este factor es asumido plenamente como elemento de los ambientes dinámicos en los sectores de tráfico y tránsito (Durbin & Hoffman, OR PRACTICE—The Dance of the Thirty-Ton Trucks: Dispatching and Scheduling in a Dynamic Environment , 2008) y así debería serlo para las empresas de los sectores de servicios artísticos que lleven a cabo sus actividades en zonas de climas inestables. Dadas las repercusiones que conlleva este sólo factor detonante de Ambientes

Dinámicos, se debería de profundizar en modelos o herramientas de ayuda a la Planeación Estratégica de las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos, específicamente ideados para afrontar este tipo de cambios disruptivos del ambiente. Esto implica el trabajo con relación a: la mejora de los análisis del ambiente externo, la detección y previsión de riesgos, la planeación y programación financiera, así como a la definición de políticas y la toma de decisiones. Así mismo sucede con el factor de la salud, que aparece también mencionado como detonante de Ambientes Dinámicos.

En relación con la Planeación Estratégica, como se esbozó en las partes iniciales de este documento, no se sabía con certeza en que medida las empresas artísticas llevaban a cabo este proceso. La percepción popular al respecto esta dividida entre quienes creen que las empresas artísticas utilizan la Planeación estratégica y quienes creen, por el contrario, que todo tipo de planeación va en contra del proceso artístico mismo. Si bien a partir de esta investigación no podemos negar que existan artistas que siguen un libre camino de producción y comercialización, estos parecen corresponder más a la clasificación de profesionales independientes que de empresarios. Lo que resalta a partir de los resultados a detalle de esta investigación, es que sólo una de entre las cuarenta y siete empresas estudiadas recibió una calificación en los rangos de “Regular” en la evaluación de su proceso de Planeación Estratégica. Aún y cuando esta empresa no lo hace “bien”, lo lleva a cabo; y es probable que dicha organización aprenda y en un futuro sus evaluaciones indiquen mejoras. Lo importante aquí, es entonces la certeza de que las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos que se mantienen vivas en el mercado y en ese sentido produciendo arte en Ciudad Juárez, utilizan la Planeación Estratégica. Y no sólo la utilizan, sino que, afirmaron también en las entrevistas, es algo que “se toma en serio en la producción artística profesional”.

Los elementos de la Planeación Estratégica con evaluaciones más bajas, *principios y políticas*, así como *procesos de evaluación*, lleva a resaltar un hecho común entre estas empresas: la falta de formalización tanto de objetivos, estrategias y metas, como de políticas, principios, valores, procesos de evaluación y análisis del entorno. A este respecto, algunos entrevistados coincidieron en afirmar que más

importante que tenerlos por escrito, es que el equipo involucrado los interiorice y *los haga suyos*. Sobre este aspecto se ha trabajado en la administración de empresas artísticas, sobretodo vinculado a problemáticas referentes a la gobernanza; las cuales afectan especialmente a organizaciones públicas y mixtas, como compañías de teatro, danza, orquestas y museos. Resalta en este punto el trabajo de R. Johnson (1971), que toca la cuestión del trabajo en equipo en organizaciones musicales para la definición de los principios y las políticas de la empresa. A partir de Johnson se resalta la naturaleza de la producción artística, que parte de los acuerdos en los principios artísticos y estéticos de los involucrados en ésta, sin importar si la empresa es pública o privada; para lo cual, lo importante es trabajar en la comunicación y el trabajo en equipo. Como lo menciona Sandra Williams (2002), desde la década de los ochenta los estudios sobre los valores organizacionales han dado muestra de cómo estos son un mecanismo de vínculo entre los miembros de la organización, que ayudan a producir un ambiente propicio para el logro de objetivos. Williams enfatiza que buenos procesos de comunicación interna facilitarán que los valores más allá de ser sólo conocidos sean asumidos por todos los integrantes de la organización. Así mismo, como lo traza el estudio de Williams (2002), parece que en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos se espera que valores y principios, además de existir a raíz de acuerdos entre el equipo, tengan congruencia tanto entre sí, como con el resto de las acciones, planes y programas de la compañía. Así pues, la congruencia, más allá de establecerse desde un texto inscrito en un documento, se manifiesta a través de las prácticas cotidianas de y en las empresas artísticas.

Así pues, se puede decir que las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos en Ciudad Juárez, han incluido a la Planeación Estratégica en sus procesos, frecuentemente llevados a cabo en Ambientes Dinámicos. Sin embargo, los procesos de Planeación Estratégica vistos muestran tendencias a resaltar elementos específicos que parecen tener una mayor importancia para enfrentar los Ambientes Dinámicos. Se debe remarcar el énfasis que entrevistados dieron a:

- Asumir plenamente la naturaleza creativa de las actividades artísticas y aprovechar la capacidad innovadora de los artistas. En ese sentido, algunos

entrevistados aportaron al respecto la nota sobre el ambiente de confianza y sensación de libertad que se debe de generar y mantener en la organización, con el fin de potenciar la libertad creativa y los procesos de creación, en general vistos como personales y únicos. Esto sobretodo, afirman, implica a los directivos y administradores de estas empresas quienes a pesar de tener que mantener una dirección, deben de ser consientes de las estrategias que se necesita implementar para darle a los artistas los estímulos que requieren para fomentar su productividad.

- Aceptar de lleno la realidad dinámica no sólo en cuanto a la planeación de agendas y programas, sino incluso de metas, estrategias y procesos de producción. Algunos entrevistados remarcan que esto obliga a estar dispuesto a “*practicar la flexibilidad*”; como una capacidad de la empresa y sus integrantes para sobrevivir y ser exitoso en estos ambientes.

6.3. La planeación estratégica en ambientes dinámicos y el éxito empresarial

Existe el mito popularizado de que el “*artista verdadero*” no busca el éxito a nivel comercial (Abbing, 2002); sin embargo, vemos a través de los resultados de esta investigación que la realidad de la producción artística y la idea del éxito son fórmulas mucho más complejas, en las que no se puede evitar tener en cuenta el desempeño en el mercado. Más allá de teorías y mitos sobre el arte y los artistas, para las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios Artísticos es fundamental mantenerse competitivas en el mercado; ya que lo contrario no sólo implica un fracaso en términos financieros, sino en la capacidad misma de seguir produciendo arte.

Parece pertinente señalar que, al hablar en esta investigación de los *estados financieros positivos* como un indicador de Éxito Empresarial, nos hemos referido sólo al hecho de no tener deudas o déficits en ese momento. De ahí, que este indicador debe ser tomado con cuidado, ya que no significa que necesariamente los estados financieros de estas empresas sean pujantes. Este es un aspecto que puede ser de interés para

investigaciones en relación con el *salario emocional*; ya que este parece tener un gran peso en este sector, en donde, más allá de las grandes ganancias financieras se valora el poder trabajar y vivir del arte.

En este punto resulta interesante la falta de relación significativa entre la definición de *principios y políticas* y el Éxito Empresarial. Como se acaba de comentar, por una parte, se registra una insistencia por parte de los informantes en la importancia de la interiorización de principios y políticas, sin embargo el éxito se relaciona más significativamente entre *la capacidad de innovación y la competitividad*. Sería interesante investigar en si es posible, y cómo se lleva a cabo, el equilibrio entre estos factores: *definición de principios y políticas, capacidad de innovación y competitividad*. Este parece ser un problema común para estas empresas en donde, tanto los artistas como los públicos tienen exigencias en este sentido.

6.4. Epílogo: La industria creativa en tiempos de COVID-19

From 1973 onward, if nine intelligence analysts came to the same conclusion, it was the duty of the tenth to disagree. No matter how unlikely or far-fetched a possibility might be, one must always dig deeper.

Max Brooks; *World War Z: An Oral History of the Zombie War*

Durante el trascurso de esta investigación nunca se pensó en una situación como la que enfrentó la población mundial con la aparición del COVID-19. La pandemia declarada oficialmente por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020⁷,

⁷Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre el COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020 <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

ha sumergido a la industria creativa y de las artes en situaciones inéditas. Como un ejemplo ejemplar de un *ambiente dinámico*, de un día para otro desde Europa hasta Latinoamérica se dio la cancelación de eventos masivos; afectando sobretodo a los deportivos, de entretenimiento, los artísticos y los culturales. Incluso la olimpiada de Tokio 2020 programadas para el verano de este mismo año han sido pospuestas oficialmente hasta el verano de 2021.

Al igual que el sector turístico, las empresas de servicios artísticos y culturales se han visto afectadas profundamente. Consideradas como un foco de dispersión de la infección, en prácticamente todo el mundo las actividades planeadas y programadas desde tiempo atrás, como conciertos, obras de teatro, talleres, foros, exposiciones o visitas a museos y bibliotecas, se vieron pospuestas y en algunos casos canceladas (Valencia, 2020) como medida de mitigación. Si bien esto ha coadyuvado para reducir el número de contagios, en ciudades como Los Ángeles, California, este hecho desarticuló la cadena económica de la cual dependían cientos de miles de personas. Desde actores, cantantes y managers, hasta músicos de gira; junto con personal de iluminación, sonido, limpieza, administración y seguridad; así como fotógrafos, bookers, maquillistas, acomodadores y vendedores de comida y bebida; todos ellos y otros más se vieron directamente afectados con el cierre precipitado de sus fuentes de trabajo.

Con el cierre de las salas cinematográficas debido a las recomendaciones o restricciones dadas por las autoridades internacionales, nacionales y/o locales, se espera una baja significativa en la cifra esperada para los ingresos por taquilla en 2020; que en 2019 ascendió a 31mil millones de dólares a nivel mundial. Hasta marzo de 2020 se calculaba una pérdida de 5mil millones de dólares, pero con la advertencia de que estas mermas se podrían disparar si la contingencia continúa y de si el público está dispuesto a regresar pronto a las salas de cine (Ortíz_Zúñiga, 2020). Así mismo, para la industria musical las implicaciones económicas marcan una grave crisis. No sólo tiene que ver con la cancelación evidente de los grandes eventos y festivales, sino con la afectación a la misma producción artística y la repercusión en las industrias secundarias, así como con

las derivaciones del cierre de bares, clubes y restaurantes (Montemayor, 2020). Los efectos económicos por la cancelación o postergación de festivales son significativos:

“Para poner un ejemplo, uno de los más importantes eventos en Austin, Texas, el SXSW, se vio obligado a despedir a un tercio de sus empleados y a dejar sin trabajo temporal a otros tantos. Sólo para este festival las pérdidas ascienden a 360 millones de dólares.” (Montemayor, 2020)

Montemayor (2020) afirma también que el 85% del ingreso por venta de boletos se destina a gastos de producción, distribuidos tanto en equipamiento y catering, como en pago al personal necesario para llevarlos a cabo. En este sentido, a pesar de las elevadas cifras que se pueden manejar, los ingresos son distribuidos entre muchos, por lo que los sueldos de las personas involucradas no suelen ser altas. Así pues, los ingresos de esas personas dependen de la cantidad de eventos en los que laboren, por lo que la cancelación en masa de las posibles fuentes de empleo ahoga la liquidez de muchos. Aunado a esto, la mayoría de estos empleados son trabajadores independientes, que no cuentan con prestaciones o seguridad social.

La disminución esperada ya para 2020 por las presentaciones en vivo se estima a nivel mundial en 5 mil millones de dólares, pero además con fuertes repercusiones no sólo para el sector de la producción artística, sino para el sector del turismo y la hospitalidad. El ministro español de cultura, José Manuel Rodríguez Uribes informó que el Gobierno Español está calculando las pérdidas directas en el sector de la música en vivo por más de 620 millones de euros (Fuente, 2020).

Las pérdidas económicas para las empresas artísticas, grandes, medianas, pequeñas y micros, está siendo sin duda enorme al tener que regresar cada centavo a los consumidores que así lo requirieran; pero el impacto en los artistas independientes ha sido todavía mayor. Muchas de las personas que se dedican a esto viven prácticamente de los servicios brindados en los shows, las convivencias y las presentaciones en vivo del día a día. Según la Unión de Músicos de la Gran Bretaña, sólo el 10% de los músicos cuentan con un salario fijo. Como ocurre en otros sectores de la economía mundial y

nacional, la industria musical está pasando por un problema de liquidez. Las micro, pequeñas y muchas de las medianas empresas se enfrentan a la imposibilidad de seguir pagando salarios o subcontratar servicios acostumbrados ante del paro de actividades. Con esto, no sólo se rompen las cadenas de valor, sino que se afecta de manera inmediata en términos sociales.

En Ciudad Juárez es preocupante la situación por la que estas empresas están pasando. La pocas empresas públicas o mixtas se han visto ya enfrentadas a una reducción drástica de los presupuestos acordados para este año, lo que repercutirá directamente en las microempresas con las suelen asociarse. Por supuesto, la actividad para la música en vivo y los espectáculos se encuentra totalmente detenida, haciendo que la gran mayoría las empresas de estos subsectores se encuentren en problemas para pagar salarios. Además, para las empresas dedicadas a la música en vivo, teatro o espectáculos, la realidad imperante los reta a diversificar y explorar nuevos ámbitos de desarrollo; y no para todas las empresas resulta una labor fácil o factible. Las habilidades y capacidades para adaptarse a los cambios tecnológicos no son cualidades que todas las empresas detentan; algunas de ellas, en la que su actividad se basa en la tradición y la conservación de la cultura, la resistencia al cambio parece ser un factor constante que interfiere con la adaptación tecnológica. Así entonces, se ha observado una capacidad de respuesta limitada en muchas de estas empresas para enfrentar la realidad provocada por este específico Ambiente Dinámico.

Por el contrario, las empresas dedicadas a la producción visual y multimedia han podido seguir laborando, e incluso se han visto beneficiadas por la situación. Por una parte, el alto consumo de contenidos audiovisuales, tanto en los medios de comunicación tradicionales como la radio y la televisión, como a través de las diferentes plataformas en internet, hace que los servicios de estas empresas tengan una mayor demanda. Por otra parte, son actividades que están perfectamente adaptadas al trabajo desde casa. Se ha observado como los estudios de artista son capaces de seguir operando y utilizar las redes sociales para promocionar sus productos.

Sin embargo, todas estas empresas enfrentan el problema de una sobreoferta del tipo de productos y servicios, así como una competencia verdaderamente dada a nivel global. En este sentido, el gran reto es estar a la altura de las producciones a nivel mundial; ya que los artistas locales están en competencia directa con la oferta de artistas de talla internacional, como nunca se había registrado. Y a pesar de que se puede pensar de que existen desventajas para las pequeñas y microempresas artísticas locales, ante las capacidades de producción de las grandes empresas de este y otros países, será interesante tanto seguir observando los sucesos, como analizarlos al término de esta situación, para ver con más claridad, como se dio esta competencia. Al momento, es muy interesante la respuesta que los públicos locales han mostrado ante la oferta de las empresas locales, en donde el factor de cercanía parece tener un gran peso dentro de la decisión del público consumidor. Esto se observa en el número de seguidores y sus comentarios, sobre la oferta artística de las empresas locales.

Así mismo, las circunstancias de aislamiento en las que se ha dado la competencia, ha puesto a prácticamente todas las empresas de los sectores de la música, teatro y espectáculos, en una especie de tabula rasa para la producción; en donde para la gran mayoría los elementos para la producción se reducen a los efectos de la cámara en su teléfono. Por un lado, esto puede ser un gran beneficio para estas pequeñas y microempresas que pueden competir bajo condiciones menos desiguales con las grandes empresas mundiales.

Bibliografía

Abbing, H. (2002). *Why are the artist poor?* Amsterdam: Amsterdam University Press.

Adorno, T. (2003). *The culture industry. Select essays on mass culture*. New York: Routledge.

Al Damarki, A. (2015). A systematic analysis of strategic planning key success factors and its required professional skills. Case of study of Abu Dhabi Police GHQ. *International journal of sales, retailing and marketing* , 4, 17-84.

Albrechts, & Balducci. (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *The plannin review* , 49 (3), 16-27.

Alexander, V. (1996). *Museums and Money. The impact of founding on exhibitions, scholarships and management*. Indianapolis: Indiana University Press.

Amarilis, A. (2012). *Planeacion Estartegica. Historia, teorías, alcance, niveles*. Retrieved 17 de abril de 2018 from monografias.com:
<https://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-estrategica-historia/planificacion-estrategica-historia2.shtml>

Ansoff, I. H. (1965). *The Nwe Corporate strategy*. New York, USA: John Wiley and Sons.

Anthony, R. (1965). *Planing and contrl systems; a framework for analysis*. Boston, USA: Harvard Business School.

Archnbault, S., & Masunaga, J. (2015). Curriculum mapping as strategic planning tool. *Journal of library Administration* , 55, 503-519.

Areti, A., & Psyrra, M. (2014). Nineteenth- and Twentieth-Century Greek Art in Primary and Secondary Markets: Some Observations . *Social and Behavioral Sciences*, 148, 404 – 411 .

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.

Asai, S. (2008). Firm Organisation and Marketing Strategy in the Japanese Music Industry. *Popular Music* , 27 (3), 473-485.

Bashiri, M., Badri, H., & Talebi, J. (2012). A new approach to tactical and strategic planning in production-distribution networks. *Applied mathematical modelling* , 36, 1703-1717.

Bagheri, M., & Bashiri, M. (2014). A new mathematical model towards the integration of cell formation with operator assignment and inter-cell layout problems in a dynamic environment . *Applied Mathematical Modelling* , 38, 1237-1254.

Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 230, 430-438.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* , 47 (8), 1323-1339.

Benjamin, W. (2003). *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*. México: Itaca.

Bergquist, W. (1996). Postmodern thought in a nutshell: where art and science come together. In J. Shafritz, & J. Ott, *Classics of organization theory* (4th Edition ed., pp. 578-591). USA: Harcourt Brace College Publishers.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly* , 37 (2), 471-482.

Bhatia, A., & Mahendru, M. (2015). Revenue efficiency analysis of scheduled commercial banks in a dynamic environment: Empirical evidence from India . *Indian Growth and Development Review* , 8 (2), 184-210.

Björkegren, D. (1993). Arts Management. *The Journal of Soft-Economics* , 22 (4), 379-394.

Bocken, N. (2015). Sustainable venture capital e catalyst for sustainable start-up success? . *Journal of Cleaner Production* , 8, 647-658 .

Bonifaci, P., Capiello, S., & Stanghellini, S. (2016). The methodological framework of feasibility study to support strategic planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 223, 45-50.

Bontempo, P., Moscardini, S., & Salles, J. (2015). Comparative analysis between the institutional development and strategic planning methodologies: the case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais-Brasil. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 174, 2962-2966.

Bouhali, R., Y., M., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 181, 72-78.

Boyd, B. (1991). STRATEGIC PLANNING AND FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYTIC REVIEW . *Journarl of management studies* , 28 (4), 353-374.

Brkié, A. (2009). Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? . *The Journal of Arts Management, Law, and Society* , 38 (4), 270-280.

Brock, D., & Barry, D. (2003). What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relations in multinationals. *International business review* , 12, 543-561.

Broni, G., & Velentzas, J. (2012). Corporate governance, control and individualism as a definition of business success. The idea of a "post - heroic" leadership. . *Procedia Economics and Finance* , 1, 61-70.

Brooke, & Duffy. (1986). The use of financial modelling in strategic planning. *Information and management* , 13-24.

Budnick, D., & Baron, J. (2012). *Ticket master. The rise of the concert industry and how the public got scalped*. New York: Penguin Books.

Buitrago Restrepo, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja*. Washington, DC, USA: Banco Interamericano de Desarrollo.

Burns, T., & Stalker, G. (1969). *The management of innovation*. Chicago: University of Illinois.

Byrnes, W. (2009). *Management and the arts* (4th Edition ed.). Amsterdam: Elsevier.

Brynes, W. (2015). *Management and the arts* (5th Edition ed.). Burlington, MA: Focal Press.

Bryson, J. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit. *Long range plannig* , 21 (1), 73-81.

Cakmak, P., & Tas, E. (2012). Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 58, 40-46.

Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencias Administrativas* , 32-44.

Cardona Pérez, L., Gil, H., Romero, A., & Oviedo, E. (2019). *Plan estratégico de las organizaciones no lucrativas en Colombia pertenecientes a la economía naranja*.

Bogotá, Colombia: Asociación Iberoamericana de Control de Gestión; Universidad Cooperativa de Colombia.

Caymaz, E., Akyon, F., & Erenel, F. (2013). An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 99, 189-195.

Cendejaz, J. L. (8 de Mayo de 2014). *IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL COLABORATIVO (MDSIC) COMO FUENTE DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO ÁGIL DE SOFTWARE EN LAS EMPRESAS DE LA ZONA CENTRO - OCCIDENTE EN MÉXICO*. (D. C. Lebrún, Ed.) Retrieved 14 de January de 2018 from eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/ficha.htm>

Cerquetti, M. (2010). Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca. *Il Capitale Culturale* , 23-46.

Chang, W. J. (2010). How "small" are small arts organizations? *Journal of arts management, law and society* , online, 217-234.

Chang, W., & Chen, S. (2014). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability . *Journal of business research* , Online.

Chen, Y., & Cheng, L. (2010). An approach to group ranking decisions in a dynamic environment. *Decision Support Systems* , 48, 622–634.

Chong, D. (2009). Re-Readings in Arts Management . *The Journal of Arts Management, Law, and Society* , 29 (4), 290-303 .

Clark, D. (1992). A literature Analysis of the use of management science tools in strategic planning. *The journal of the operational research society* , 43 (9), 859-870.

Clarke, C. (1997). The strategic planning society - The first 30 years. *Long Range Planning* , 30 (3), 327-333.

Clopton, S., Stoddard, J., & Dave, D. (2006). Event Preferences among Arts Patrons: Implications for Market Segmentation and Arts Management. 9 (1), 48-59.

Cray, D., & Inglis, L. (2011). Strategic decision making in arts organizations . *Journal of arts management, law and society* , 41 (2), 84-102.

Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities . *The Journal of Arts Management, Law, and Society* , 36 (4), 295-313.

Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments . *The Leadership Quarterly* , 19, 569-581.

Colbert, F. (2017). A Brief History of Arts Marketing Thought in North America . *The Journal of Arts Management, Law, and Society* , online.

CONVINZE. (8 de septiembre de 2018). *Consigue definir tu posicionamiento competitivo*. Retrieved 17 de abril de 2019 from Análisis estratégico para PyMEs y emprendedores.

CONEVAL. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México, México: CONEVAL.

Costa, J., Silva, C., Antunes, M., & Ribeiro, B. (2017). Adaptative learning for dynamic environments: a comparative approach. *Engineering applications of artificialintelligence* , 65, 336-345.

Damodaran, A. (2003). The Locus of Creativity in Classical Performing Arts: Economics and Intellectual Property in Theatre Management . *Indian Institute of Management Bangalore* , on-line.

De Fuentes, C. (8 de Noviembre de 2012). *Planeación Estratégica*. Retrieved 16 de marzo de 2018 from Taller de innovación UAM-Azcapzalco: <https://docplayer.es/19122560-Planeacion-estrategica.html>

Dragicevica, M., & Letunica, S. (2014). Should museums and art galleries be just “for arts’ sake” or should they suit the needs of tourists? . *Economics and Finance* , 15, 1197 – 1200 .

Duck, R. (2012). Marine Spatial Planning: Managing a Dynamic Environment. *Journal of Environmental Policy & Planning* , 14 (1), 37-41.

Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal* , 8 (2), 103-116.

Durbin, M., & Hoffman, K. (2008). OR PRACTICE—The Dance of the Thirty-Ton Trucks: Dispatching and Scheduling in a Dynamic Environment . *Operations Research* , 56, 3-19.

Eadie, & Steinbacher. (1985). Strategic agenda management: a marriage of organizational development and strategic planning. *Public administration review* , 45, 424-430.

Effendi, M., & Kusmantini, T. (2015). The moderating effect of contingency variables on the relationship between formal strategic planning and company performance. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 211, 1132-1141.

- Eka Dewi, A., & Dhewanto, W. (2012). Key Success Factors of Islamic Family Business . *Social and Behavioral Sciences* , 52, 53-60.
- Eppler, M. J., & Platts, K. (2009). Visual Strategizing. The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning* , 42, 42-74.
- Esser, G., Demirbag, O., & Yozgat, U. (2012). The effects of family-business related characteristics and strategic planning on corporate entrepreneurship. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 58, 906-913.
- EY. (2015). *Cultural Times* . Retrieved 6 de abril de 2019 from EY: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-cultural-times-2015/\\$FILE/ey-cultural-times-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-cultural-times-2015/$FILE/ey-cultural-times-2015.pdf)
- Failure Institute. (2013). *¿Porqué fracasan los negocios?* Retrieved 2020 from failureinstitute.com: https://thefailureinstitute.com/mexico-research/?gclid=Cj0KCQjw-Mr0BRDyARIsAKEFbeeAT_om-vHAG9gkVf_KXB9vQjFUOYDZaERcmtFkTqlHHXdx9uiMwaAph-EALw_wcB
- Fairchild, C. (2015). Crowds, Clouds, and Idols: New Dynamics and Old Agendas in the Music Industry, 1982-2012. *American Music* , 33 (4), 441-476.
- Fewell, J., & Bertram, S. (1999). Division of labor in a dynamic environment: response by honeybees (*Apis mellifera*) to graded changes in colony pollen stores. *Behav Ecol Sociobiol* , 46, 171-179.
- Fei, L., & Min, L. (2014). Hazard rate function in dynamic environment . *Reliability Engineering and System Safety* , 130, 50-60.
- Fernández Galiano, M. (1989). La República de Platon. In Platón, *La República*. Madrid, España: Geldos.
- Ferrucci, F., & Bock, S. (2014). Real-time control of express pickup and delivery processes in a dynamic environment . *Transportation Research Part B* , 63, 1-14.
- Fillis, I. (2010). THE ROLE OF CREATIVITY IN ENTREPRENEURSHIP . *Journal of Enterprising Culture* .
- Fletcher, P., & Helmreich, A. (2013). *The rise of modern art market in London, 1850-1939*. New York: Manchester University Press.
- Foolandvand, M., Yarmohammadian, M., & Shahtalebi, S. (2015). The application stratategic planning and Balance Scorecard modeling in enhance of higher education. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 186, 950-954.

Fox, G., & Baker, N. (1988). Project Selection decision making linked to a dynamic environment. *Management Science*, 31 (10), 1272-1285 .

Fraser-Cavassoni, N. (2017). *After Andy. Adventures in Warhol land*. New York: Blue Rider Press.

Frenk, J. (6 de 04 de 2020). El enemigo es el virus, pero tenemos los medios para ganar la batalla: Julio Frenk Mora. *La Silla Roja*. (J. L. Espert, Interviewer) El Financiero Bloomberg.

Fuente, U. (21 de Marzo de 2020). La industria musical prevé cancelaciones hasta septiembre y pérdidas de 622 millones de euros. *La Razon* .

Fuertes Boto, M. (2011). *Los programas Europeos para el fomento de las Industrias culturales y creativas*. Representación permanente de España ante la Unión Europea, Bruselas.

Fundacion Gestión y Participación. (2017). *De la planificación mágica a la planificación orgánica*. Retrieved 2020 from Fundacion Gestión y Participación: <http://www.asociaciones.org/component/k2/item/121-de-la-planificaci%C3%B3n-m%C3%A1gica-a-la-planificaci%C3%B3n-org%C3%A1nica>

Gasca. (2017). *Global Failure Index*. Retrieved 17 de September de 2017 from Failure Institute: <https://thefailureinstitute.com/global-failure-index/>

Gasca, L. (5 de Octubre de 2017). Emprendimiento creativo: del fracaso a la innovación. (3. C. Culturales, Interviewer) Gualaajara, Jalisco, México.

Gaardboe, R., Nyvang, T., & Sandalgaard, N. (2017). Business Intelligence Success applied to Healthcare Information Systems . *Procedia Computer Science*, 121, 483–490 .

García-Tenorio, J., & Pérez-Rodríguez, M. (1999). El éxito empresarial: sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Revista de dirección, organización y administración* (21), 188-197.

George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2a edición ed.). México: Pearson Educación.

Gil Gaytán, O., & Nuñez, A. (2017). Rasgos de personalidad de exportadores mexicanos con éxito . *Revista Academia & Negocios*, 1, 23-34.

Glow, H. (2010). Taking a critical approach to arts management. *Asia Pacific Journals of Arts & Cultural Management*, 7 (2), 585-594.

Govea Cortés, A. G., & al, e. (2016). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 39, 39-398.

Gombrich, E. (2006). *The story of art*. London: Phaidon.

Gomes, R., & Knowles, P. (1999). Strategic planning for public and nonprofit organizations: rethinking the strategic market analysis sections. *Journal of nonprofit & public sector marketing* , 6 (4), 3-22.

Grant. (2016). *Originals: How non-conformist move the world*. New York: Viking.

Greiner, R., Puig, J., Huchery, C., Collier, N., & Garnett, S. (2014). Scenario modelling to support industry strategic planning and decision making. *Environmental modelling & Software* , 55, 120-131.

Grodach, C. (2010). Art spaces in community and economic development: connections to neighborhoods, artists, and the cultural economy. *Journal of Planning Education and Research* , 1 (1), 74-85 .

Gupta, M., & Mohanty, B. (2018). An algorithmic approach to group decision making problems under fuzzy and dynamic environment. *Expert systems with applications* , 55, 118-132.

Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The future of management* (Kindle iOSversion ed.). Cambridge: Harvard Business School Press.

Haro Zea, K., & K.S., B. (2016). EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES EN ALLENDE, NUEVO LEÓN. *Revista Global de Negocios* , 4 (5), 55-64.

Harris, C., & Ogbonna, E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of business research* , 59, 100-111.

Hauser, A. (1998). *Historia social de la literatura y el arte 2* (Vol. 2). Madrid: Editorial Debate, S.A.

Hauser. (1998_B). *Historia social de la literatura y el arte. Desde la prehistoria hasta el barroco* (Vol. 1). Madrid: Editorial Debate, S.A.

Hazudina, S., Awang Kadera, M., Tarmujib, N., Ishaka, M., & Ali, R. (2015). Discovering Small Business Start up Motives, Success Factors and Barriers: A Gender Analysis . *Economics and Finance* , 31, 436 - 443 .

Helin, L., Silva, E., & Wang, Q. (2016). Incorporating GIS data into an agent-based model to support planning policy making for the development of creative industries. *Springer* , 205-228.

Hennekam, S., & Bennet, D. (2016). Self-management of work in the creative industries in the Netherlands. *Journal of human resources management* , 19 (1), 31-41.

Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success . *Social and Behavioral Sciences* , 181, 342 – 348 .

Hossain, L., & Uddin, S. (2012). Design patterns: coordination in complex and dynamic environments . *Disaster Prevention and Management* , 21 (3), 336-350.

Howkins, J. (2007). *The creative economy. How people make money from ideas*. New York, USA: Penguin Books.

Hu, Y.-C., Hu, J.-S., Chen, R.-S., & Tzeng, G.-H. (2004). Assessing weights of product attributes from fuzzy knowledge in a dynamic environment . *European Journal of Operational Research* , 154, 125-143.

INEGI. (2015). *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos*. INEGI. Mexico: INEGI.

INEGI. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013* . Retrieved 09 de November de 2017 from INEGI:
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/scian/>

Jablonski, Argyriou, & Greenhill. (2014). Crowd simulation for dynamic environments based on information spreading and agents' personal interests . *Transportation Research Procedia* , 2, 412-417.

Jancovich, L. (2015). Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making. *International Journal of Arts Management* , 18 (1), 14-28 .

Jankalová, M. (2013). Conceptions Based on Definition of Business Factors of Successfulness for the Support of Reaching the Excellence of Enterprise Subjects . *Social and Behavioral Sciences* , 81, 531-535.

Jasra, J., Khan, M., Hunjra, A., Ur Rehman, R., & Azam, R. (2011). Determinations of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science* , 2 (20), 274-280.

Johnson, R. (1971). The State of American Symphony Orchestras: Past, Present, Future . *Performing Arts Review* , 2 (3), 407-438.

Kachouie, R., & Sedighadeli, S. (2015). NEW PRODUCT DEVELOPMENT SUCCESS FACTORS IN PROSPECTOR ORGANISATIONS; MIXED METHOD APPROACH. *International Journal of Innovation Management* , 19 (4), 23.

Kalkan, A., & Bozkurt, O. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 99, 1016-1025.

Kawashima. (1999). Distribution of the arts: British arts centres as 'gatekeepers' in intersecting cultural production systems . *Poetics* , 26, 263-283.

Kay, J. (1993). *Foundation of Corporate Success: How business strategies add value*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Kemayel, L. (2015). Success Factors of Lebanese SMEs: an Empirical Study . *Social and Behavioral Sciences* , 195, 1123 – 1128.

Kendall, Nino, & Staley. (2008). Collaborative Strategic Planning: a Wiki application. *Journal of web librarianship* , 22, 3-23.

Kibirango, M., Munene, J., Balunywa, W., & Obbo, J. (2017). Mediation effect of novelty-ecosystems on intrapreneurial behaviour process within an organisational dynamic environment among Kenyan universities: a complexity approach . *Journal of organizational change management* , 1-46.

King, W. (1978). Information for strategic planning: an analysis. *Information and management* , 1, 59-76.

Kiranyaz, S., Pulkkinen, J., & Gabbouj, M. (2011). Multi-dimensional particle swarm optimization in dynamic environments . *Expert Systems with Applications* , 2212-2223
Kovach, J., Hora, M., Manikas, A., & Patel, P. (2015). Firm performance in dynamic environments: The role of operational slack and operational scope . *Journal of operations management* , 37, 1-12.

Klag, & Langley. (2014). Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable succes . *Organizational Dynamics* , 43, 274-283.

Kuesters, I. (2012). Arts Managers as Liaisons between Finance and Art: A Qualitative Study Inspired by the Theory of Functional Differentiation . *The Journal of Arts Management, Law, and Society* (1), 43-57 .

Lake. (2004). The real art of strategic planning. *Total quality management* , 15 (5-6), 735-742.

Langvinien, N., & Daunoravi. (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry . *Social and Behavioral Sciences* , 213, 902 – 910.

Legacy. (2012). Achieving Legitimacy through deliberative Plan-Making Process - Lessons for Metropolitan Strategic Planning. *Planning theory and practice* , 13 (1), 71-87.

- Lei, Capon, Hulbert, & Farley. (1994). Corporate diversification, strategic planning and performance in large multiproduct firms . *Journal of Strategic marketing* , 2, 85-111.
- Liao, Z. (1998). A Systematic Integration Model to Support Complex Decision-Making in a Dynamic Environment. *Systems research* , 15, 33-45.
- Lin, C. (2014). The Evolution of Taipei's Music Industry: Cluster and Network Dynamics in the Innovation Practices of the Music Industry. *Urban Studies* , 51 (2), 335-354.
- Londoño, C. (1994). ¿El ocaso de la planeación estratégica? *Revista Universidad Eafit*, 97, 51-61.
- López-Gatell, H. (6 de Abril de 2020). Medidas tomadas por el coronavirus en México. *La Nota Dura*. (J. Risco, Interviewer) El Financiero Bloomberg.
- López-Manjarréz, G. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, Y SU APLICACIÓN A LA EMPRESA SISTEMAS INFORMÁTICOS CASTILLA, S.L.* Retrieved 13 de January de 2018 from addi.ehu.es:
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17225/Gorka%20L%C3%B3pez%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luzardo, A., De Jesús, D., & Pérez, M. (2015). *Orange Economy: Innovations you may not know were from Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C., USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Malaro, M. (1994). *Museum governance. Mission, Ethics, Policy*. Whashington: Smithsonian Institution Press.
- Malekpuor, Brown, Haan, D., & Wong. (2017). Preparing for disruptions: A diagnostic strategic planning intervention for sustainable development. *Cities* , 63, 58-69.
- Mahazril, A. Y., Hafizah, H., & Zuraini, Y. (2012). Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. *Procedia. Social and Behavioral sciences* , 65, 100-105.
- Mao, W., Yan, G., & Dong, L. (2013). A Novel Machine Learning Based Method of Combined Dynamic Environment Prediction . *Mathematical Problems in Engineering*, 15.
- Marzban, A., & Norouzi, M. (2012). Strategic planning focus and time in narrative writing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 46, 4953-4956.

- Martins Serra, C., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies . *International Journal of Project Management* , 33, 53-66.
- Martinell Sempele, A. (2011). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación.
- Meziane, R., Otis, M., & Ezzaidi, H. (2017). Human-robot collaboration while sharing production activities in dynamic environment: SPADER system . *Robotics and computer_integrated manufacturing* , 48, 243-253.
- Mikklos, T. (2002). Planeación prospectiva y estatégica. *V Encuentro de Estudios Prospectivos* (pp. 119-129). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of the strategic planning. *Harvard Business Review* , 107-114.
- Montemayor, M. (6 de abril de 2020). Formas en como el COVID-19 está afectando la industria musical. *El Heraldo de México* .
- Montouri, A. (2003). From Strategic Planning to Strategic Design: Reconceptualizing the Future of Strategy in Organizations . *World Futures* , 59 (1), 3-20.
- Moore, C. (2004). A Picture Is Worth 1000 CDs: Can the Music Industry Survive as a Stand-Alone Business? *American Music* , 22 (1), 176-186.
- Morales Vallejo, P. (2011). El análisis factorial en la construcción e interpretación de test, escalas y cuestionarios. *Universidad Pontificia de Madrid* , 1-42.
- Moreau, F. (2013). The Disruptive Nature of Digitization: The Case of the Recorded Music Industry. *International Journal of Arts Management* , 15 (2), 18-31.
- Nasab, & Milani. (2012). An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers . *Applied Soft Computing* , 12, 2246–2253 .
- Navarro, D., Newell, B., & Schulze, C. (2016). Learning and choosing in an uncertain world: an investigation of the explore-exploit dilemma in static and dynamic environments. *Cognitive Psychology* , 85, 43-77.
- Niklasson, H. (2014). Art Market Practices A Move towards Practice-Based Arts Marketing Research. *International Journal of Economic Practices and Theories* , 4 (5), 877-886.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2008). Strategic planning Champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. *Long Range Planning* , 41, 326-344.

- O'Connor. (2010). *The cultural and creative industries: a literature review* (2nd Edition ed.). London: Queensland University of Technology.
- O'Connor, J. (2010). The cultural and creative industries : a literature review . *Creativity, Culture and Education* , 1-105.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms . *Technovation* , 25, 1107-1117.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2008). Effective strategic planning in public transit systems . *Transportation Research Part E* , 44, 420-439.
- Olmos, H. (2009). *Gestión Cultural e identidad: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Ortega Wence, C. I. (Marzo de 2014). *La planeación estratégica en las empresas y su aplicación en las ciudades*. Retrieved 8 de agosto de 2018 from Repositorio
- Ortega Trigos, W., & Carascal Rojas, J. (2015). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN*. Retrieved 6 de abril de 2019 from Repositorio UFPSO:
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/946/1/28005.pdf>
- Ortíz_Zúñiga, L. (11 de marzo de 2020). *El coronavirus contagia a la industria del entretenimiento*. Retrieved 6 de abril de 2020 from Lyfe & Style:
<https://lifeandstyle.expansion.mx/entretenimiento/2020/03/11/el-coronavirus-contagia-a-la-industria-del-entretenimiento>
- Paschek, D., Rennung, F., Trusculescu, A., & Draghici, A. (2016). Corporate development with agile business process modeling as a key success factor . *Computer Science* , 100, 1168 – 1175 .
- Papke-Shields, K., & Boyer-Wright, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International journal of project management* , 35, 169-179.
- Peterson, R. A., & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry . *Administrative Science Quarterly* , 16 (1), 97-106.
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality. *Annals of tourism research* , 48, 96-120.

Pozuelo Campillo, J., & Veres Ferrer, E. (2009). ANÁLISIS DEL FRACASO EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA Y PEQUEÑA EMPRESA VALENCIANA . *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)* , 14, 3-11.

Pletnev, D., & Barkhatov, V. (2016). Business Success of Small and Medium Sized Enterprises in Russia and Social Responsibility of Managers . *Social and Behavioral Sciences* , 221, 185 – 193 .

Plein, L., Green, K., & Williams, D. (1998). Organic planning: A new approach to public participation in local governance. *The Social Science Journal* , 35 (4), 509-523.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Pozuelo, Labatut, & Veres. (2014). Análisis del fracaso empresarial en el sector de la microempresa y pequeña empresa valenciana . *Revista de Contabilidad e do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* , 4 (1), 11-11.

Preece, C. (2014). The branding of contemporary Chinese art and its politics Unpacking the power discourses of the art market . *Arts Marketing: An International Journal* , 4, 25 - 44 .

Rashid, Samah, Razali, Sham, Karim, Basri, et al. (2016). The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. *Procedia Economics and Finance* , 39, 422-426.

Ray, J. (2012). Facebook: A Case Study of Strategic Leadership . *Swiss Management Center* , 1-35.

RAE. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Retrieved 3 de abril de 2019 from Real Academia Española: <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>

Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage . *Economics and Finance* , 37, 203 – 207.

Rehor, P. (2015). How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech Republic. *Procedia. Economics and finance* , 34, 521-527.

Rius Ulldemolins, J. (2012). Gallery Districts of Barcelona: The Strategic Play of Art Dealers . *The Journal of Arts Management, Law, and Society* , 42 (2), 48-62 .

Rodewald, A.-M., Hughes, C., & Pitts, R. (2010). Development and maintenance of choice in a dynamic environment. *JOURNAL OF THE EXPERIMENTAL ANALYSIS OF BEHAVIOR* , 94, 175-195.

Rubiano Ovalle, O., & Cuadros López, A. (2012). Estado de la gerencia de proyectos en PYMES del sector artes gráficas y propuestas de lineamientos para su mejoramiento. *Sotavento M.B.A*, 19, 16-30.

Rudd, J., Greenley, G., & Beatson, A. &. (2008). Strategic Planning and performance: extending the debate. *Journal of business research*, 6, 99-108.

Ruiz-Gutiérrez, J., Grant, P., & Colbert, F. (2016). ARTS AND CULTURE MANAGEMENT Arts Management in Developing Countries: A Latin American Perspective. *International Journal of Arts Management*, 6-16.

Sammond, N. (2015). *Birth of and industry. Blackface minstrelsy and the rise of american animation*. Durham, NC: Duke University Press.

Salazar, C. (6 de abril de 2020). *La propuesta del Sector Privado contra la crisis por COVID-19*. Retrieved 7 de abril de 2020 from Aristegui Noticias: <https://aristeguinoticias.com/category/aristegui-en-vivo/>

Secretaria de Cultura; Gobierno del Estado de Jalisco. (4,5 y 6 de 10 de 2017). *3er. Congreso Internacional sobre Industrias Culturales y Creativas*. Retrieved 29 de 09 de 2017 from 3er. Congreso Internacional sobre Industrias Culturales y Creativas: www.congresoindustrias.com

Secretaria de Economía. (20 de junio de 2009). Acuerdo para la estratificación de las empresas en México. *Diario Oficial*, p. 3.

Setiawan, H., Erdogan, B., & Ogunlanda, S. (2012). Innovativeness: a key factor to support contractor's business success. *Procedia Engineering*, 171, 379-386.

Singpurwalla, N. (2011). NETWORK ROUTING IN A DYNAMIC ENVIRONMENT. 5 (28), 1407-1424.

Sirén, C., & Kohtamaki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: the interaction between strategic planning and learning. *Journal of business research*, 69, 653-663.

Smith, D. (2008). *Money for art. The tangled web of art and politics in american democracy*. Chicago: Ivan R. Dee.

Suarez, E., Clavo-Mora, A., & Roldán, J. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248, 532-542.

Sung, Y., Cho, K., & Um, K. (2012). Integration of G-Learning and behavior network approach with hierarchical Task Network Planning for Dynamic Environments. *Information*, 15 (5), 2079-2090.

Tafti, S., Jahani, M., & Emami, S. (2012). Explaining evolutionary trend of strategic planning from traditional economy to innovation economy. *Procedia. Social and behavioral sciences* , 58, 56-65.

Tatarkiewics. (1971). *Historia de la estética. La estética antigua* (Vol. 1). Madrid: Akal.

Taylor Jr., G. (2002). Responding to a Dynamic Environment . *JOHNS HOPKINS APL TECHNICAL DIGEST* , 23 (4), 341-352.

Turbide, J. (2012). Can Good Governance Prevent Financial Crises in Arts Organizations? . *International Journal of Arts Management* , 14 (2), 4-17.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (1931). Effects of Technological Changes Upon Employment in the Motion-Picture Theaters of Washington, D. C. *Monthly Labor Review* , 33 (5), 1-14.

Vadastreanu, A., Maierb, D., & Maierc, A. (2017). Is the success possible in compliance with ethics and deontology in business? . *Economics and Finance* , 26, 1068 – 1073 .

Valencia, J. (18 de Marzo de 2020). *LA INDUSTRIA MUSICAL EN LOS TIEMPOS DEL CORONAVIRUS*. Retrieved 19 de Marzo de 202 from Indie Rocks: <https://www.indierocks.mx/musica/articulos/la-industria-musical-en-los-tiempos-del-coronavirus/>

Van Wissen, A., Gal, Y., Kamphorst, B., & Dignum, M. (2012). Human-agent teamwork in dynamic environments . *Computers in Human Behavior* , 28, 23-33.

Van Doorn, S., Heuden, L., & Volberda, H. (2017). Enhancing entrepreneurial orientation in dynamic environments: the interplay between top manager team advice-seeking and absorptive capacity. *Long Range Planning* , 50, 134-144.

Van Doren, D., Forsberg, E., & Lindner. (2015). Are assessments responding to a dynamic environment? Evidence from four emerging techno-scientific domains. *Science and Public Policy* , 1-15.

Vargo, & Seville. (2011). Crisi strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of production research* , 48 (18), 5619-5635.

Velthuis, O. (2007). *Talking prices. Symbolic meanings of prices on the market for contemporary art*. Princeton: Princeton University Press.

Ventura, J. (1995). John Kay Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia . *Revista de economía aplicada* , III (8), 225-229.

Vulevic. (2016). Accessibility concepts and indicators in transportation strategic planning issues: theorital framework and litarure review. *Logistics & Sustainable transport*, 7 (1), 58-67.

Wamsler, C. (2017). Stakeholder involment in strategic adaptation planning: Transdisciplinary and co-production at stake. *Enviromental Science and Policy*, 75, 148-157.

Wandaa, P., & Stian, S. (2017). The Secret of my Success: An exploratory study of Business Intelligence management in the Norwegian Industry . *Procedia Computer Science*, 64, 240 – 247 .

Williams, S. (2002). Strategic plannig and organiation values: links to aligment. *Human Reosurce development international*, 217-233.

Wissen, V., Gal, Kamphorst, & Dignum. (2102). Human-agent teamwork in dynamic environments . *Computers in Human Behavior*, 28, 23-33.

Wolk, A. (2015). *Over the top: How internet is (slowly but surely) changing the television industry*. online: Alan Wolk.

Wu, L.-Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises . *Information & Management*, 43, 447-454 .

Zahradníková, L., & Vacík, E. (2014). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning . *Procedia Engineering*, 69, 665-669.

Zhang, S., & Wong, T. (2016). Flexible job-shop scheduling/rescheduling in dynamic enviroment: a hybrid MAS/ACO approach. *International journal of production research*, 1-15.

Zhan, H. (2017). Three-Dimensional Path Planning for Uninhabited Combat Aerial Vehicle Based on Predator-Prey Pigeon-Inspired Optimization in Dynamic Environment. *TRANSACTIONS ON COMPUTATIONAL BIOLOGY AND BIOINFORMATICS*, 14 (1), 97-107.

Zorrilla, S. (1992). *Introducción a la metodología de la investigación: casos aplicados a la administración*. México: Aguilar, León y Cal.

Twiss, B., & Goodrdge, M. (1989). *Managing technology for competitive advantage* :