

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**PUCP**

**ESTUDIO DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA  
SOSTENIBILIDAD DE ORGANIZACIONES CULTURALES CON UN  
ENFOQUE SOCIAL Y/O PROMOCIÓN CULTURAL**

**Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial**

**AUTOR:**

Rodrigo Jesus Nores Hidalgo

**ASESOR:**

Victor Edmundo Cisneros Arata

Lima, Mayo, 2021

# RESUMEN

El objetivo de este estudio es definir que posibles factores críticos permiten mejorar el desempeño de una organización cultural en la ciudad de Lima dedicada a realizar proyectos sociales y/o promoción de la cultura.

A nivel mundial las industrias culturales han tomado un papel importante en los últimos años; por ejemplo, en países como España, Colombia y Argentina tienen un impacto en el PBI entre 3 a 5%, mientras que en Perú es de aproximadamente 1.5%, con un aporte al PBI de 1.58%. Además se sabe que entre los años 2002 y 2011 las exportaciones y servicios de cultura crecieron el 131%, siendo la quinta mercadería más transada a nivel mundial (BUIRAGO Y DUQUE, 2013), de los cuales el 14% corresponde a las exportaciones realizadas por los países americanos, y de ese porcentaje el Perú representa el 0,5%, demostrando una industria cultural poco desarrollada, pero con un gran potencial de crecimiento y desarrollo (The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas Oxfords economics, 2014).

En base a lo señalado el presente estudio enmarcará el contexto de las organizaciones culturales en el país, específicamente en Lima, además se complementará ello con casos de éxito en otros países e investigaciones similares.

Para analizar el desempeño se utilizará la orientación emprendedora, esto bajo el supuesto que la industria cultural en el Perú, aún está en un proceso de desarrollo en el cuál se dificultaría analizarlo desde una visión completamente empresarial.

Además, con los resultados obtenidos mediante encuestas, se analizará la validez y utilidad de los resultados, de manera que se pueda encontrar la correlación entre las variables del estudio y el desempeño de las organizaciones culturales, y de esta forma orientar futuras acciones para fortalecer este sector.

Finalmente, se busca romper los prejuicios que puedan existir entre la visión de industria y las expresiones culturales. Además, que la cultura no sea vista puramente decorativa o que requiere de una completa subvención para desarrollar sus actividades, sino que puede tener una sostenibilidad económica, sin afectar su esencia cultural y/o social.

# INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	ii
INDICE DE TABLAS	iv
INDICE DE GRÁFICOS	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
<b>1.1. Cultura</b>	3
<b>1.2. Industrias culturales.</b>	4
<b>1.3 Características de las organizaciones culturales a estudiar</b>	4
<b>1.4. Resumen de la situación actual.</b>	7
CAPÍTULO 2: MARCÓ TEORICO.	8
<b>2.1. Método de investigación.</b>	8
2.1.1. Investigación cuantitativa.	8
2.1.2. Investigación cualitativa.	9
2.1.3. Investigación mixta.	9
<b>2.2. Métodos estadísticos.</b>	9
2.2.1. Análisis de componentes principales, pruebas de validez y confianza.	10
2.2.2. Prueba Shapiro-wilk	11
2.2.3. Regresión Lineal simple	12
<b>2.3. Tamaño de muestra</b>	13
<b>2.4. Orientación emprendedora y su impacto en el desempeño.</b>	13
<b>2.5. Antecedentes de las industrias culturales y creativas y organizaciones culturales en el Perú.</b>	15
<b>2.6. Políticas culturales y su importancia</b>	17
<b>2.7. Resumen metodológico</b>	19
CAPITULO 3: ESTUDIO DE CASOS RELACIONADOS	20
<b>3.1. Organizaciones sostenibles con fines culturales en otros países</b>	20
3.1.1. España	20
3.1.2. Colombia	23
3.1.3. Argentina	25
3.1.4. Resumen	26
CAPITULO 4. LITERATURA RELACIONADA.	31
<b>4.1. Impacto de la Orientación Emprendedora en el Desempeño Empresarial - El caso de las empresas de Software en Yucatán, México</b>	31
<b>4.2. La gestión de los servicios de ocio y recreación en el caso histórico de la ciudad de Santiago de Cuba</b>	34
<b>4.3. Estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales</b>	36
<b>4.4. Empresas de base cultural y creativa: Identificación y Clasificación de sus Factores Críticos de Desempeño</b>	39

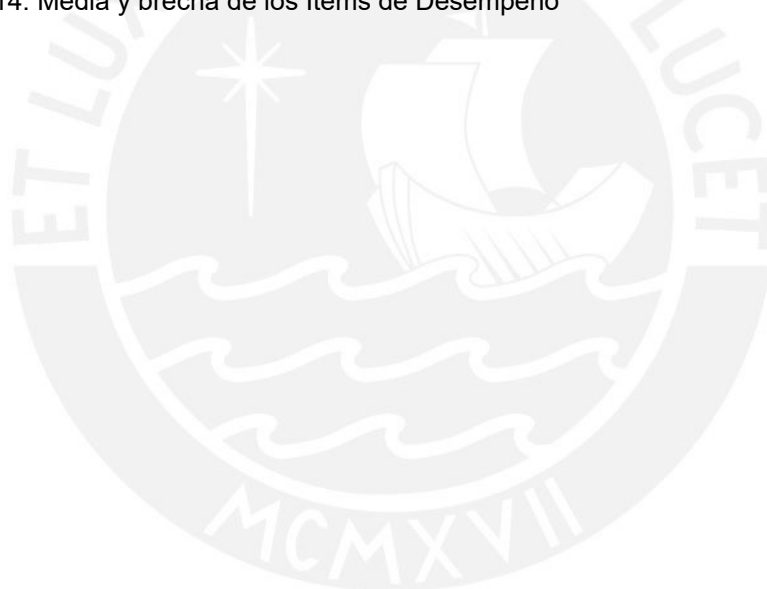
<b>4.5. Conclusiones generales de los estudios presentados.</b>	42
<b>CAPITULO 5. ALCANCE, VARIABLES DE ESTUDIO, HIPÓTESIS, DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y MUESTRA.</b>	43
<b>5.1. Alcance</b>	43
<b>5.2. Variables de estudio:</b>	43
<b>5.3. Hipótesis</b>	44
<b>5.4. Consideraciones de la muestra de estudio y cuestionario.</b>	46
5.4.1. Planificación del estudio	46
5.4.2. Preparación del cuestionario.	47
<b>5.5. Muestra del estudio de organizaciones culturales.</b>	48
<b>CAPITULO 6: ANALISIS DE RESULTADOS.</b>	49
<b>6.1. Resultados generales</b>	49
6.1.1. Innovación	50
6.1.2. Proactividad	51
6.1.3. Toma de riesgo	52
6.1.4. Ser pionero	53
6.1.5. Atributos humanos	54
6.1.6. Políticas públicas	55
6.1.7. Desempeño	56
<b>6.2. Prueba de Normalidad</b>	57
<b>6.3 Validación de Hipótesis</b>	58
6.3.1 Hipótesis 1	59
6.3.2 Hipótesis 2	59
6.3.3 Hipótesis 3	60
6.3.4 Hipótesis 4	61
6.3.5 Hipótesis 5	62
6.3.6 Hipótesis 6	63
<b>6.4 Análisis Factorial Descriptivo</b>	64
6.4.1. Análisis del conjunto de variables	64
6.4.2. Innovación	65
6.4.3. Proactividad	66
6.4.4. Toma de riesgo	68
6.4.5. Ser pionero	70
6.4.6. Atributos humanos	71
6.4.7. Políticas públicas	73
6.4.8. Desempeño	74
<b>6.5 Regresión Lineal</b>	75
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	78
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	83

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de la orientación emprendedora.	14
Tabla 2: Valor de la cultura en Colombia y su aporte al Producto Bruto Interno en millones de pesos de los años 2001-2007	24
Tabla 3: Casos relacionados – Agentes Internos	27
Tabla 4: Casos relacionados - Estado	28
Tabla 5: Casos relacionados – Agentes Externos	28
Tabla 6: Casos relacionados – Organizaciones y personas independientes	29
Tabla 7: Resultados de la prueba de validez	32
Tabla 8: Resultados de la prueba alfa cronbach	33
Tabla 9: Clasificación de 34 factores críticos identificados en 6 categorías.	40
Tabla 10: Porcentaje de clasificación de cada una de las categorías.	40
Tabla 11: Variables del estudio	44
Tabla 12: Población del estudio	48
Tabla 13: Muestra del estudio	48
Tabla 14: Cuadro resumen de los promedios de las variables tomados en cuenta en el cuestionario	49
Tabla 15: Pruebas de normalidad	58
Tabla 16: Nivel de correlación de proactividad y desempeño	59
Tabla 17: Nivel de correlación de innovación y desempeño	60
Tabla 18: Nivel de correlación de toma de riesgo y desempeño	61
Tabla 19: Nivel de correlación de ser pionero y desempeño	62
Tabla 20: Nivel de correlación de políticas públicas y desempeño	63
Tabla 21: Nivel de correlación de atributos humanos y desempeño	64
Tabla 22: Alfa de Cronbach general de la encuesta.	65
Tabla 23: Alfa de Cronbach de la variable innovación	65
Tabla 24: Matriz de componentes de la variable innovación	66
Tabla 25: Prueba de KMO de la variable innovación	66
Tabla 26: Alfa de Cronbach de la variable proactividad	67
Tabla 27: Matriz de componentes de la variable proactividad	67
Tabla 28: Prueba de KMO de la variable proactividad	67
Tabla 29: Alfa de Cronbach de la variable toma de riesgo	68
Tabla 30: Matriz de componentes de la variable toma de riesgo	69
Tabla 31: Prueba de KMO de la variable toma de riesgo	69
Tabla 32: Alfa de cronbach de la variable ser pionero	70
Tabla 33: Matriz de componentes de la variable ser pionero	70
Tabla 34: Prueba de KMO de la variable ser pionero.	71
Tabla 35: Alfa de cronbach de la variable atributos humanos	71
Tabla 36: Matriz de componentes de la variable atributos humanos	72
Tabla 37: Prueba de KMO de la variable atributos humanos	72
Tabla 38: Alfa de cronbach de la variable políticas públicas	73
Tabla 39: Matriz de componentes de las políticas públicas	73
Tabla 40: Prueba de KMO de la variable políticas públicas	74
Tabla 41: Alfa de cronbach de la variable desempeño	74
Tabla 42: Matriz de componentes de la variable desempeño	75
Tabla 43: Prueba de KMO de la variable desempeño	75
Tabla 44: Resumen del modelo de correlación (innovación – desempeño)	76
Tabla 45: Tabla Anova del modelo ( innovación – desempeño)	76
Tabla 46: Coeficiente de correlación ( innovación – desempeño)	77
Tabla 47: Variables excluidas para el análisis de correlación lineal	77

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice KMO	10
Gráfico 2: Aportación de las ICC AL PBI. Años 2000- 2009	21
Gráfico 3: Aportación de las industrias culturales al empleo	22
Gráfico 4: Distribución del PBI de las industrias culturales por subsectores 2000 vs 2009.	22
Gráfico 5: Modelo de Investigación: Orientación emprendedora	31
Gráfico 6: Mapa de hipótesis.	46
Gráfico 7: Niveles del Desempeño y Orientación Emprendedora	50
Gráfico 8: Media y brecha de los Ítems de Innovación	51
Gráfico 9: Media y brecha de los Ítems de Proactividad	52
Gráfico 10: Media y brecha de los Ítems de Toma de riesgo	53
Gráfico 11: Media y brecha de los Ítems de Ser pionero	54
Gráfico 12: Media y brecha de los Ítems de Atributos Humanos	55
Gráfico 13: Media y brecha de los Ítems de Políticas Públicas	56
Gráfico 14: Media y brecha de los Ítems de Desempeño	57



# INTRODUCCIÓN

Las actividades culturales cada vez son más valoradas a nivel mundial, principalmente por los impactos positivos que tiene en el desarrollo sostenible. Además, cada vez podemos encontrar un mayor número de empresas y organizaciones culturales sólidas, lo que ha conllevado a que estas sean tomadas como objeto de interés en el ámbito académico de la Ingeniería Industrial.

Es importante analizar la cultura por su potencial para generar industria, sin olvidar su papel instrumental, es decir la cultura como herramienta para lograr objetivos que vayan más allá de lo económico (social, comunitario y ambiental), con esto se generan las siguientes preguntas ¿Qué factores son determinantes? ¿Estos factores difieren en comparación con los sectores tradicionales? ¿Existen límites para que la visión de industria no afecte la libertad que caracteriza a las expresiones culturales y que estas puedan convivir?

En la presente tesis se busca responder estas preguntas, sobretodo encontrar que factores pueden llegar a ser determinantes en casos peruanos, para ello se analizará diversas organizaciones culturales, que principalmente sean sostenibles en el tiempo, tengan una estructura administrativa, y que realicen proyectos sociales a través de técnicas artísticas (escénicas, música, danza y literatura) y/o promoción de las mismas.

En el primer capítulo, se definirá que es la cultura e industria cultural. Además del sector en el que se va a enfocar este trabajo, y los problemas que impiden que estas se puedan desarrollar de manera eficiente y sostenible.

Luego, en el capítulo 2, se desarrollará el marco teórico, donde se explica la metodología de investigación que se usará en el estudio, además de presentar los antecedentes del estudio, la metodología para realizar un análisis factorial, las condiciones que se deben cumplir para que una variable no paramétrica se pueda analizar como si fuera una distribución normal, También se definirán conceptos de Orientación empresarial y concepto de desempeño.

En el capítulo 3 se presentarán casos de España, Colombia y Argentina, que tienen un concepto de industria cultural más desarrollado que en el Perú. Este capítulo tomará en cuenta como las políticas públicas tienen impacto en estas organizaciones.

Posterior a ello, en el capítulo 4 se presentará la literatura relacionada, es decir estudios que guíen el presente trabajo, a través de los resultados y/o conclusiones que obtuvieron.

Concluido ello, con la información presentada en los capítulos anteriores se pasará a definir en el capítulo 5, el número de muestra, las variables e hipótesis que se tomarán en cuenta para este estudio. Finalmente, se mencionará la manera en que se realizó la recolección de información.

En el capítulo 6, se presentarán los resultados obtenidos después de realizar las encuestas y entrevistas a las organizaciones culturales, donde se pueda identificar la correlación de las variables y con ello poder responder las hipótesis.

Finalmente, en el último capítulo, se describe las conclusiones y recomendaciones finales del estudio realizado.



## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este capítulo se definirá el concepto de cultura e industrias culturales y creativas, puntos de cultura, además de definir el sector en que se enfocara este estudio, y algunos retos que tienen que afrontar para asegurar su sostenibilidad.

### **1.1. Cultura**

Según la declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural (2002): *“La cultura debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”*. Además, la UNESCO resalta el valor que está tomando en la sociedad por los efectos económicos que aporta a la misma.

Se puede apreciar por la definición de la UNESCO el gran alcance que puede tener la cultura y sus diversos impactos en la sociedad. Amartya Sen, divide el impacto de la cultura en la sociedad desde tres aspectos: constituyente, evaluativo e instrumental. El primero se enfoca en la necesidad que tiene la educación básica de fomentar, cultivar y entender la creatividad, ya que esta promueve el desarrollo de nuevas tecnologías e ideas innovadoras. El segundo consiste en que la base cultural adquirida forja lo que valoramos en nuestra vida y los objetivos que se buscan, por ejemplo, si se busca un desarrollo económico, este está fuertemente influenciado por la cultura. Finalmente, el papel instrumental de la cultura, como herramienta para lograr objetivos que vayan más allá de lo económico (social, comunitario y ambiental).

Este impacto que tiene la cultura al desarrollo ha conllevado que nazcan emprendimientos, empresas u organizaciones culturales, que han podido utilizar el valor que tiene la cultura para poder crear un valor económico. Como podemos apreciar estas organizaciones tienen una situación *hibrida “que representa un potencial y una oportunidad para el desarrollo cultural y económico de los países de América Latina, toda vez que lo comercial y lo cultural se conjugan dentro de éstas”* (SANDOVAL,1999).

## **1.2. Industrias culturales.**

El concepto de industrias culturales y creativas (ICC) que da el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el documento “Industrias Culturales de Latinoamérica y el Caribe: retos y oportunidades” (setiembre 2007): *“El término industrias culturales se refiere a aquellos sectores que están directamente involucrados con la creación, producción y distribución de bienes y servicios que son de naturaleza cultural y que están usualmente protegidos por el derecho de autor. Los bienes y servicios culturales son aquellos cuyo valor económico primario deriva de su valor cultural (O’Connor, 1999) y tienen el potencial para la creación de riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual”*.

En esta definición se puede apreciar la extensa estructura que puede llegar a tener las industrias culturales (ver anexo 2).

Basados en la estructura mostrada en el BID, los sectores en los que se enfocará este estudio, son las que se han utilizado de manera más constante para satisfacer necesidades de la sociedad, por ejemplo, proyectos sociales o promoción de la misma cultura. Además, que estos hayan nacido desde la orientación emprendedora, es decir a partir de iniciativas propias de individuos o conjuntos de ellos, y que hayan podido concretar una empresa o estén en proceso de ello. La importancia de ello, es no solo poder identificar los factores que permitan la sostenibilidad de estas y fomentar un crecimiento sostenible de la industria nacional en todos los sectores, incluido el cultural, también se busca demostrar que la cultura puede ser un dinamizador de la economía, y no tiene por qué vinculársela solamente con características puramente decorativos.

### 1.3 Características de las organizaciones culturales a estudiar

Como se menciona en el punto anterior, las organizaciones en las que se enfocará este estudio son las que tienen un fin social y/o de promoción cultural, esto debido a su gran impacto que tienen en el desarrollo de la persona, de la sociedad y su aporte en la economía. Es decir estas deben cumplir con el concepto de puntos de cultura del Ministerio de Cultura que define a las organizaciones culturales de la siguiente manera: *“Que desarrolle y/o promueva iniciativas en los más diversos campos, tomando el arte y la cultura como herramienta principal para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, pacífica, solidaria, inclusiva y democrática que reconozca y valore su diversidad, memoria y potencial creativo”*<sup>1</sup>.

Un punto que no puede pasar por desapercibido, es que un problema concurrente en estas organizaciones es que se les dificulta tener una correcta gestión. *“Son muy pocos los gestores culturales peruanos que cuentan con una formación académica en gestión cultural. Son pocos los que reflexionan sobre los alcances de sus proyectos, los que sistematizan la información que se genera en el proceso de gestión de un proyecto cultural y menos aún, los acostumbrados a escribir sobre su experiencia de manera que pueda compartirse con otros. Son pocos los que piensan en las posibilidades de replicabilidad de sus proyectos y los que investigan más sobre su caso campo. Son pocos los que han pasado por la experiencia de competir por fondos de la cooperación internacional, e incluso de patrocinadores nacionales”* (INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA & OEI, 2006).

Si bien punto de cultura busca mejorar la institucionalidad de estas organizaciones, estas se basan en el trabajo hacia las personas, mejorar sus habilidades, actitudes, conocimientos, que les permitan ser líderes, además busca que estas se pueden asociar entre sí, pero no se trabajan aspectos relacionados con el mercado, operaciones administrativas o de producción. Esto debido a que Puntos de cultura, considera que estas iniciativas como su fin no es económico, si no social, no se les considera como industrias culturales. Para este estudio, no se considera que las

---

<sup>1</sup> Ver más detalle < <http://www.puntosdecultura.pe/programa> >

industrias culturales sean completamente excluyentes de puntos de cultura; ya que muchas organizaciones para poder desarrollar sus iniciativas, necesitan auto gestionarse y ser rentables a través de la generación de servicios y/o productos (cumpliendo de esta manera con la definición del BID), por lo cual tienen que enfrentar un mercado, y por ende deben fortalecerse en las características que ello requiere si quieren poder sostenerse en el tiempo, siendo el tema económico fundamental para poder desarrollar y cumplir su misión y visión con fines de carácter cultural.

Por lo mencionado, este estudio se basará en organizaciones que cumplan con las definiciones de Industrias culturales del BID y las de puntos de cultura del Perú que desde ahora llamaremos simplemente como organizaciones culturales, pero para cumplir con los objetivos de la investigación, estas organizaciones a analizar tienen que cumplir con las siguientes características:

- Deben generar un valor económico (auto gestionarse), no ser parte de un área o departamento de una empresa privada o pública, donde el objetivo cultural pase a un segundo plano.
- La organización debe contar con una estructura administrativa estable. Es decir, con encargados que tengan que velar por el desarrollo de las actividades variables, además de asegurar la competitividad en el mercado, y por ello la sostenibilidad de la organización.
- Tener un fin cultural, donde el eje económico, permita cumplir con su misión y visión, pero que no sea la razón de existir de la organización.

Estas características se han seleccionado para contar con organizaciones estructuradas donde se pueda tomar datos a un nivel de orientación emprendedora, y se pueda analizar su desempeño, además de poder visibilizar su aporte al desarrollo sostenible.

Finalmente, un problema existente es la falta de un marco legal que pueda albergar a estas organizaciones sostenibles con fines culturales, generando la obligación de ser nominadas como empresas comerciales u ONGs, sin tener la opción de un

punto medio<sup>2</sup> (COCHACHIN, 2016), generando una menor credibilidad, beneficios o que estas no puedan explotar su valor agregado de una manera eficiente.

En resumen, se tiene un sector de organizaciones culturales con gran aporte al desarrollo sostenible, pero estas se encuentran poco estudiadas, además que la industria cultural se encuentra en un estado precario en el Perú, a comparación de otros países latinoamericanos, incluso el país no cuenta con un marco legal que las englobe de manera eficiente y permita un mejor desenvolvimiento en el mercado, generando un ambiente complicado para el desarrollo de este sector, pero a pesar de esto hay organizaciones que han podido ser sostenibles en el tiempo, pudiendo aportar al desarrollo en conjunto por un tiempo prolongado de tiempo. Este estudio busca encontrar y definir ciertos factores críticos y la correlación entre ellos que permiten la rentabilidad de las mismas, a pesar de las condiciones actuales del mercado, de manera que se puedan tomar acciones orientadas a estos factores para el fortalecimiento de este sector.

#### **1.4. Resumen de la situación actual.**

Este estudio se encuentra ante organizaciones con un gran potencial para aportar a la economía, además de tener un gran impacto al desarrollo conjunto, ya que *“lo cultural es el anclaje mismo de cualquier proyecto de desarrollo”* (CORTES & VICH, 2006), pero que en el Perú, esta industria cultural, aún se encuentra en un proceso que se podría denominar como exploratorio, donde se puede apreciar una falta de políticas públicas, por ejemplo en la ausencia de una ley que las proteja y les permita ser más competitivas en el mercado. Además, existe una necesidad de fortalecer y empoderar a los gestores culturales, que si bien vienen realizando acciones tratando de conseguir un crecimiento de la industria cultural estas siguen siendo insuficientes.

En muchos casos las organizaciones por falta de conocimientos específicos sobre planeación estratégica, incentivos e investigaciones sobre el tema, no les facilita tener un desarrollo estratégico que demanda esta industria en la actualidad a nivel mundial. *“Esta situación se genera al ver la cultura desde una visión puramente*

---

<sup>2</sup>Ver más detalle en < <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6872>>

*tradicionalista, es decir excluyendo la expresión comercial, esta visión reduccionista de la cultura implica que el problema de las industrias culturales no sea considerado en su verdadero significado y extensión” (SANDOVAL, 1999). Este estudio busca poder investigar desde una visión comercial y gestión empresarial a las organizaciones culturales, de manera que pueda brindar una idea de que factores impactan directamente al desempeño, además de poder identificar las acciones que permitirán fortalecer a estas organizaciones y de esta manera “superar las improvisaciones, el intuicionismo y el olfato como ejes de la toma de decisiones” (Bayardo, 2009).*



## **CAPÍTULO 2: MARCÓ TEÓRICO.**

En este capítulo se definirá la metodología de investigación a seguir, además se explicarán los fundamentos estadísticos que permitirán procesar los datos de este estudio. También se presentarán definiciones de orientación emprendedora, planeación estratégica y políticas públicas.

### **2.1. Método de investigación.**

Se define a la investigación como *“conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”* (HERNANDEZ, 2010).

Las investigaciones pueden ser de tipo cuantitativa, cualitativa y mixta, estas tienen ciertas características que los diferencian. A continuación, se definirán los tres tipos de investigación mencionados según el libro de metodología de la investigación, para luego analizar y definir cuál es la que se utilizará para esta investigación.

#### **2.1.1. Investigación cuantitativa.**

*“Es un proceso secuencial y probatorio, no se pueden eludir o saltar pasos”* (HERNANDEZ, 2010). Como se aprecia en la figura, primero nace una idea, luego se identifica un problema específico, y las preguntas que se generen en la investigación, estarán enfocados hacia ello. Una vez que se tiene claro el proceso, se revisa la literatura previa y posteriormente se desarrolla el marco teórico que viene a contener todas las metodologías, conceptos, teorías, etc que se utilizarán para realizar la investigación. Antes de plantear las hipótesis, se debe tener claro el alcance del estudio y las variables que serán analizadas. Una vez que se tiene definidas las hipótesis, se pasa a recolectar los datos, pero para ello se debe tener claro el diseño de la investigación, y que la muestra que se tome sea representativa. Luego se analizan los datos obtenidos, por la razón de ser de la investigación (numérica), esta fase se debe realizar a través de métodos estadísticos. Posterior a ello, se interpretan los resultados, esta parte se debe realizar de la manera más objetiva posible y los fenómenos que se observen no estén influenciados o sean afectados por el investigador Finalmente, se realiza el

reporte de resultados y las conclusiones y recomendaciones finales. (HERNANDEZ, 2010).

### 2.1.2. Investigación cualitativa.

Este tipo de investigación es dinámica, permite que el proceso se pueda interpretar como circular, y la secuencia se puede adaptar en plena investigación según los requerimientos del estudio.

Se puede observar que en cuestión de procedimientos no varía mucho con el cuantitativo, pero la diferencia es que en este tipo de investigación se puede que regresar a etapas previas, además de que la revisión de la bibliografía se da en todo momento, también las hipótesis no necesariamente tienen que realizarse antes de la recolección de datos, si no que puede ser antes o durante el proceso, y no necesariamente se ponen a prueba, es más en algunos casos son el resultado de la investigación. Otra diferencia, es como no son datos numéricos, estos no se analizan a través de métodos estadísticos, sino que, a través de preguntas abiertas, y de obtener el punto de vista de las personas y mirar las tendencias que se presentan. A partir de ello se realiza el reporte de resultados y las conclusiones y recomendaciones finales.

### 2.1.3. Investigación mixta.

Este tipo de investigación no busca reemplazar a las dos mencionadas anteriormente, si no que se utiliza con el objetivo de unir ambas, y a través de esta integración poder obtener un mejor panorama de lo que se está analizando.

Este estudio realizará una investigación mixta por los temas a analizar:

- Investigación cuantitativa: Análisis de los factores internos y su correlación con el desempeño.
- Investigación cualitativa: Se analizará de manera intuitiva que acciones concretas se tendrían que realizar para mejorar el desempeño, además de



poder entender de mejor manera los resultados cuantitativos, además que surjan nuevas preguntas e hipótesis para futuras investigaciones.

## **2.2. Métodos estadísticos.**

### 2.2.1. Análisis de componentes principales, pruebas de validez y confianza.

El análisis de componentes principales tiene como *objetivo “presentar bajo una forma gráfica el máximo de información contenida en una tabla de datos”* (PHILIPPEAU, 1990).

Para asegurarnos que el análisis de componente sea eficiente, se debe conocer si la *“correlación entre las variables analizadas es lo suficientemente grande como para justificar la factorización de la matriz de coeficientes de correlación”* (CARMONA, 2014). Por ello primero se debe realizar pruebas de validez. En este caso se utilizará el índice de Kaisen, Meyer y Olkin (KMO) y para analizar la confiabilidad se usará el alfa de Cronbach. Este proceso nos ayudará a conocer el nivel de fiabilidad de los ítems en relación con las variables del estudio.

#### **Índice KMO y prueba de Barlett:**

El índice de KMO permite definir si la factorización de variables se puede realizar de forma eficiente (CARMONA, 2014). *“El coeficiente de correlación parcial es un indicador del grado de relaciones entre dos variables, eliminando la influencia del resto (...) En definitiva, si existe un número elevado de coeficientes de correlación parcial distintos de cero, se interpreta que las hipótesis del modelo factorial no son compatibles con los datos”.* (DE LA FUENTE FERNANDEZ, 2011).

Para hallar este índice se utilizará la siguiente fórmula:

$$KMO = \frac{\sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij(p)}^2} \quad 0 \leq KMO \leq 1$$

donde  $r_{ij(p)}$  es el coeficiente de correlación parcial entre  $(X_i, X_j)$  eliminando la influencia del resto de las variables.

Gráfico 1: Índice KMO

Fuente: DE LA FUENTE FERNANDEZ (2011).

Con un  $KMO > 0.9$ , se puede afirmar que se pueden factorizar las variables originales de forma excelente.

Con un  $KMO > 0.8$ , se puede afirmar que se pueden factorizar las variables originales de forma buena.

Con un  $KMO > 0.7$ , se puede afirmar que se pueden factorizar las variables originales de forma aceptable.

Con un  $KMO > 0.6$ , se puede afirmar que se pueden factorizar las variables originales de forma baja.

Con un  $KMO < 0.5$ , se puede afirmar que se pueden factorizar las variables originales de forma muy baja.

La prueba de Bartlett es un test donde se contrasta la hipótesis nula de que las matrices de correlaciones de las variables son idénticas, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre ellas. En este estudio si en la prueba se obtiene un  $sig < 0.05$ , se podría afirmar que existen correlaciones significativas entre las variables.

### Alfa de Cronbach

Para analizar la confiabilidad de los datos se utilizará el alfa de Cronbach que *“evalúa qué tan seguro es que los elementos de encuestas o pruebas que se diseñan para medir el mismo constructo realmente lo hagan. Valores más altos del alfa de Cronbach indican una mayor consistencia interna” (MINITAB, 2017).*

Además, se recomienda que el coeficiente sea mayor a 0.5 para que pueda afirmar que los elementos de la encuesta miden el constructo.

### 2.2.2. Prueba Shapiro-wilk

*“Es una prueba adecuada, sencilla y potente para probar la normalidad de un conjunto de datos. El único requisito es que la muestra se menor a 50”. (Segnini, S/n)*

Las hipótesis con las que trabaja esta prueba son:

$H_0$ : La variable tiene una distribución normal.

$H_a$ : la variable no tiene una distribución normal.

Si el sig de la prueba Shapiro- Wilk es mayor a 0.05, en un nivel de significancia de 0.05, se tiene suficiente evidencia para aceptar la Hipótesis nula.

Por ello en nuestro estudio para estadísticos Shapiro- Willks mayores a 0.05 se concluirá que la variable se puede utilizar como una distribución normal.

### 2.2.3. Regresión Lineal simple

La ecuación de regresión de la muestra para este caso está determinada por:

$$Y = a + bx$$

Donde a es el termino constante (ordenada) y b es la pendiente de la recta.  
Además:

$$Y - y = b(X - x)$$

Para poder asegurar si la ecuación obtenida es válida, se utiliza el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) que se haya a través de la siguiente expresión:

$$R^2 = \frac{SCR}{SCT}, \text{ Donde:}$$

$$= 1 - \frac{SCE}{SCT} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 + \sum_{i=1}^n (\bar{y} - \mu)^2}$$

Mientras  $R^2$  sea más cercana a 1 se puede decir que la “*variación de la variable dependiente Y es explicada de manera eficiente por la regresión lineal simple*” (CORDOVA, 2008)

### **Correlación entre variables.**

“*La correlación lineal simple es una técnica estadística que consiste en medir la relación lineal entre dos variables X e Y. La medida de la magnitud de la relación entre las dos variables se denomina coeficiente o índice de correlación simple*” (CORDOVA, 2008).

Para este estudio se utilizará el coeficiente de correlación muestral (r):

$$r = \frac{SCR}{\sqrt{SCE \cdot SCT}}$$

Mientras r sea más cercana a 1 (total linealidad), se puede decir que hay una alta correlación.

### **2.3. Tamaño de muestra**

Para determinar el tamaño de muestra se realizarán los siguientes cálculos en base a Cordova (2003):

1. Realizar el siguiente cálculo para determinar el tamaño de muestra ( $n_0$ ):

$$t_0 = \left[ \frac{t^2}{(1 + \sigma^2 t^2)} \right]$$

Donde e = error porcentual y 5%. Además, al desconocerse la desviación estándar ( $\sigma^2$ ) se supondrá que esta es 0.5.

2. Al ser una población finita y pequeña, se utilizará el siguiente factor de corrección:  $= \left[ \frac{0}{1 + 0} \right]$

## 2.4. Orientación emprendedora y su impacto en el desempeño.

Las organizaciones culturales al no contar con una industria cultural desarrollada, genera que en muchos casos, ni siquiera su idea se conceptualice en que podría ser un negocio sostenible, lo que conlleva a que desarrollen sus actividades desde una orientación emprendedora, en muchos casos inconsciente, por ello *“resulta importante distinguir entre espíritu emprendedor y empresarial, pues este último se circunscribe al ámbito exclusivo de la empresa como una manifestación concreta, de las tantas posibles, del espíritu emprendedor”* ( Suarez y Pedroza, 2016) . La orientación emprendedora (OE), vendrían a ser las características que nos permiten definir si la forma de actuar de una organización está siguiendo una línea emprendedora. *“El término de OE se introdujo por Miller en 1983 donde considera que el emprendimiento consiste en innovar, tomar riesgos y una conducta agresiva hacia la competencia”*. (Syamsuriana, Mohd y Wan, 2015). Como podemos apreciar en la siguiente tabla las dimensiones de la orientación emprendedora, varían dependiendo del autor.

AUTORES	OE DIMENSIONES
Milles (1983)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Covin and Slevin (1989)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Lumpkin and Dess ( 1996)	Innovación, tomar riesgo, ser pionero, proactividad e independencia.
Wiklund ( 1999)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Lee and Peterson ( 2000)	Innovación, tomar riesgo, ser pionero, proactividad e independencia.
Kreiser et al. (2002)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Marino et al. (2002)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Messeghem ( 2003)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Tarabishy et al. ( 2005)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Wiklund and shepherd (2005)	Innovación, tomar riesgos y ser pionero.
Chang et al (2007)	Innovación, tomar riesgo, ser pionero, proactividad e independencia.
Hughes and Morgan ( 2007)	Innovación, tomar riesgo, ser pionero, proactividad e independencia.
Bulelwa (2008)	Innovación, tomar riesgo, ser pionero, proactividad e independencia.
Callaghan ( 2009)	Innovación, tomar riesgo, ser pionero, proactividad e independencia.

Tabla 1: Dimensiones de la orientación emprendedora.

Fuente: Syamsuriana, Mohd y Wan (2015).

Para este estudio se utilizaran las definiciones de Lumpkin y Dess<sup>3</sup>, excluyendo a la variable independencia, al considerar que las organizaciones tienen la posibilidad de tomar decisiones de manera libre:

- Innovación: Se refiere a si apoya y fomenta la creatividad, además de experimentar en adaptar o crear nuevos productos para introducir en el mercado.
- Tomar riesgos: Tomar decisiones que involucren que la empresa se tenga que enfrentar con situaciones desconocida, inciertas o que conlleve a un alto riesgo, para poder obtener grandes beneficios.
- Proactividad: Se refiere si se realiza un análisis del entorno, buscando oportunidades de introducir nuevos productos y servicios antes de la competencia.
- Ser pionero: Los beneficios que se obtienen por ser los primeros en realizar una acción, va de la mano de la proactividad.

<sup>3</sup> Ver más <

[http://www.utdallas.edu/~ggd021000/2001\\_Linking%20Two%20Dimensions%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Firm%20Performance.pdf](http://www.utdallas.edu/~ggd021000/2001_Linking%20Two%20Dimensions%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Firm%20Performance.pdf) >

Estas OE son variables que potencian el desempeño y son la base que permiten posteriormente poder consolidarse en una empresa sólida. *“En el ámbito de las pequeñas empresas, con una estructura organizacional flexible, presenta menores barreras para un estilo de gestión con orientación emprendedora”* (Flores, 2016). Por lo que se puede decir que la OE tiene impactos directos en el crecimiento económico de las organizaciones culturales. Este estudio buscará encontrar los factores más representativos y su correlación que permiten un correcto desempeño y por ende la sostenibilidad.

## **2.5. Antecedentes de las industrias culturales y creativas y organizaciones culturales en el Perú.**

A comparación de otros países, se encontró un menor número de estudios académicos sobre el tema en Perú, debido a la baja relación que existe entre cultura e industria en la concepción de las personas. A pesar de ello, se espera que esta situación cambie y se le pueda considerar a la cultura como un dinamizador de la economía en el futuro.

Se sabe que entre los años 2002 y 2011 las exportaciones y servicios de cultura crecieron en 131% a nivel global, siendo la quinta mercadería más transada a nivel mundial (BID, 2013), de los cuales el 14% corresponde a las exportaciones realizadas por los países americanos, y de ese porcentaje el Perú representa el 0.5, mientras que Colombia y Argentina representaban el 1.5% aproximadamente cada uno (Oxfords economics, 2014), demostrando una industria cultural peruana poco desarrollada, pero con un gran potencial de crecimiento y desarrollo.

*“Durante la CADE 2016, el entonces ministro de Cultura, Jorge Nieto Montesinos, señaló que el 1.58% del PBI del país lo produce el sector Cultura, así como el 3.3% de los empleos totales”* (El Comercio, 2016)<sup>4</sup>. Se aprecia que en términos del PBI en el Perú las ICC aportan la mitad en términos porcentuales, en comparación con

---

<sup>4</sup>Ver más <

<http://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-industrias-culturales-deben-pasar-1-10-pbi-229941>>

Colombia y Argentina, caso parecido con el aporte en la generación de empleos formales.

Por ello, se observa en el Perú una industria con un alto potencial para dinamizar la economía, pero poco trabajada, por ello *“el Ministerio de Cultura sostuvo que uno de sus objetivos es incrementar de 1% a 10% la participación de las industrias culturales al Producto Bruto Interno (PBI) nacional”* ( El comercio, 2016)<sup>5</sup>. Cabe resaltar que en el 2007 se identificó que el gasto de los hogares en cultura alcanzaba el 1.56% que lo ubica luego de la alimentación, vivienda, telecomunicaciones y salud (Ministerio de Cultura, 2015)<sup>6</sup>. Por lo que se puede entender como un interés de las personas de adquirir los productos y servicios culturales.

Además, el Ministerio de Cultura en su Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 mencionan que unos de sus objetivos estratégicos para promover la Cultura y Artes nacionales, es posicionar la cultura como agente de desarrollo y transformación social, pero también paralelamente se muestra una ineficiencia; ya que solo se ejecutaron el 30% de las actividades planificadas<sup>7</sup> . Con lo antes mencionado, podemos apreciar buenas intenciones del estado hacia las industrias culturales, pero que aún no se visualizan en políticas culturales estables, eficientes y constantes en el tiempo, lo que dificulta el crecimiento de esta industria.

Por lo tanto, podemos deducir que, durante muchos años las personas dedicadas a estas organizaciones, han tenido que desarrollar métodos y técnicas con una orientación emprendedora, y en base a ello han podido sostenerse en el tiempo, pero aún queda pendiente llevar esos planes estratégicos al siguiente nivel, y que estas sean potenciadas con las políticas públicas que debería fomentar el estado para el desarrollo de esta industria.

---

<sup>5</sup> Ver más

<<http://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-industrias-culturales-deben-pasar-1-10-pbi-229941>>

<sup>6</sup> Ver 22 Indicadores de cultura para el desarrollo , resumen analítico Perú <<http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/libro-22-Indicadores-de-Cultura-para-el-Desarrollo2.pdf>>

<sup>7</sup> Ver

más<<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2016/04/pla-n-estrategico-institucional-pei/pei2015.pdf>>



## 2.6. Políticas culturales y su importancia

*“Si se interpreta la cultura en sentido amplio como un sistema de tradiciones y costumbres que rige a la sociedad o si se hace con la connotación, más específica de las virtudes civilizadoras del arte, es posible considerar que una de sus funciones es forjar a los ciudadanos para la participación activa en la sociedad democrática (...) de esta manera, podía percibirse que la cultura tenía un papel de desempeñar en la legitimación del funcionamiento del estado moderno”* (THROSBY, 2008). Lo que menciona Thorsby va alineado con lo que menciona Amartya Sen con el impacto evaluativo de la Cultura, es decir la cultura forma la perspectiva con la que se va a formar el individuo.

Por lo mencionado, el gobierno tiene la obligación de fomentar la cultura para cumplir con la necesidad de tener un desarrollo completo como país. Este tema abarca una extensa gama ítems, que van desde relacionados con la economía a nivel macroeconómicos, hasta en políticas educativas, ambientales, judiciales, entre otras. Para los objetivos del estudio nos enfocaremos solamente en las políticas que se deben de tomar en cuenta en términos relacionados a las organizaciones culturales que les permitan ser sostenibles en el tiempo.

El estado debe generar una *“política que promueve y potencie según cada país y región, los recursos económicos, humanos y técnicos existentes para equilibrar fuerzas y ser capaces de crecer en términos locales o regionales en la competencia con las transnacionales que hoy tienen la hegemonía en el dominio del sistema (...) Asimismo, es necesario estimular y comprometer a la iniciativa privada en las industrias culturales como un signo de contribución ante un público como la cultura bajo una concepción que promueva la diversidad cultural y la circulación de bienes culturales más allá de sus objetivos económicos”* (CORTES & VICH, 2006). Es decir, el estado tiene que generar un entorno donde estas organizaciones nacionales puedan crecer, desarrollarse y competir en un mercado que no solo es nacional si no también internacional. *“Para ello el estado debe tener un enfoque incisivo que desmitifique el papel decorativo que se le continúa atribuyendo y que dé cuenta de su relevancia e incidencia”* (BAYARDO, 2009),

además en este proceso se debe asegurar que estas no pierdan su esencia cultural, es decir debe hacer respetar el equilibrio del hibridismo que ya se mencionó anteriormente.

Entre las líneas de acción que deben seguir estas políticas culturales, se pueden identificar las siguientes:

- Tener un marco legal que englobe a las empresas socio/culturales (organizaciones sostenibles con fines culturales), que les genere las condiciones necesarias para que puedan ser competitivas en el mercado.
- Fomentar la asociatividad entre las organizaciones culturales, las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, que permita el acceso a financiamiento, capacitaciones y trabajo en conjunto.
- Fomentar la investigación sobre las ICC a todo nivel y desde las diversas visiones profesionales.
- Desarrollo de una cuenta Satélite de cultura, que permita analizar la situación actual de las industrias culturales.
- Fomentar el consumo responsable de los servicios y productos culturales.
- Defender la diversidad cultural y la interculturalidad de la misma.
- Evitar la generación de oligopolios.

En el Perú a diferencia de otros países de América Latina, se podría decir que se encuentra atrasado, pero en los últimos años están tratando de remediar esta situación, un ejemplo de las acciones que se han tomado es que en el 2011 creo el programa Puntos de cultura que *“el Ministerio de Cultura identifica, reconoce, fortalece y articula en una Red Nacional a las organizaciones sociales que mantienen un trabajo sostenido desde el arte y la cultura; contribuyendo a atender prioridades locales (tales como la mejora de la educación, salud y seguridad) y*

*fomentar procesos de desarrollo individual y comunitario*<sup>8</sup>. Un programa parecido existe en Brasil desde el 2004. Además actualmente el Perú está en pleno desarrollo de una cuenta Satelital de cultura, que permita la medición de la situación de las industrias culturales, que existe en México desde el 2014, en Argentina desde el 2006, en Colombia desde el 2003 y España desde el 2000<sup>9</sup>. Finalmente, el Perú aún no cuenta con un marco legal que englobe a las empresas socio/culturales a comparación de otros países de la región, generando una desventaja competitiva. Por ello se espera que su cumpla con lo propuesto de aumentar a 10% el impacto de las industrias culturales al PBI, para así poder contar un escenario político que permita potenciar los esfuerzos que ya vienen realizando los gestores culturales, de manera que puedan establecerse como dinamizadores de la economía.

## **2.7. Resumen metodológico**

Primero se definiría el método de investigación que se realizará, este estudio tiene el objetivo de realizar una mixta, de manera que se pueda obtener un panorama amplio, posterior a ello se definirán las variables que se tomarán en cuenta, las cuales tienen que tener un impacto directo en el desempeño de las organizaciones, donde se tomarán en cuenta principalmente la orientación emprendedora por los motivos expuestos.

Para el análisis de desempeño se realizará un estudio basado en la observación y perspectivas que se den en las entrevistas, esto debido que al tratarse de temas financieros que la mayoría de organizaciones prefieren tenerlo en secreto. Para un mejor análisis, se tomarán como base, estudios parecidos que se hallan realizado en otros países de manera que se pueda tener una mejor comprensión de cómo interactúan los factores utilizados en este estudio, además de tener una idea de los resultados que se podrían obtener, adaptados a la realidad peruana. Cabe resaltar que a través de la orientación emprendedora se buscará comprender o analizar cómo se podría o vienen desarrollando la planeación estratégica que permite la

---

<sup>8</sup> Ver más detalle < <http://www.puntosdecultura.pe/programa> >

<sup>9</sup> Ver más detalle < [http://convenioandresbello.org/cuenta\\_satelite/](http://convenioandresbello.org/cuenta_satelite/)>

sostenibilidad de las organizaciones, además para las que no han desarrollado tanto estos temas, les pueda servir como base para futuro.

Una vez que se tiene las variables e hipótesis bien definidas, se procederá a realizar las encuestas y entrevistas, posterior a ello se analizarán los resultados: Pruebas de normalidad, independencia entre variables, análisis descriptivo y nivel de correlación. Finalmente, con los resultados obtenidos se pasará a responder las hipótesis.



## CAPITULO 3: ESTUDIO DE CASOS RELACIONADOS

Se analizará a países hispanohablantes que tienen más desarrollado este concepto de organizaciones e industria cultural para ver que les caracteriza y que factores son determinantes, y de esta manera entender mejor a las industrias culturales peruanas, de manera que se pueda tener en cuenta los aspectos encontrados para plantear las hipótesis, además de desarrollar la encuesta que se les realizara a las organizaciones peruanas, para que estas sean lo más eficientes posibles.

### 3.1. Organizaciones sostenibles con fines culturales en otros países

A continuación, se presentará el contexto político y económico de la industria cultural en España, Colombia y Argentina. Para ver las organizaciones culturales que se estudió por cada país para identificar qué factores influyen en su desempeño ver el ANEXO 1

#### 3.1.1. España

La Fundación Ideas en su informe del 2012. Las industrias culturales y creativas (ICC): Un sector clave de la nueva tecnología, muestra un análisis de como las industrias culturales están *“llamadas a jugar un papel de primer orden en la competitividad de la economía española y en la transición hacia el nuevo modelo productivo. Ofrecen un elevado potencial como detonantes de procesos de innovación, activando los recursos, conocimientos y talento creativo, que son definitorios de este sector de actividad. Además, al tratarse de un sector muy intenso en factor trabajo, su desarrollo abre una perspectiva de incremento del empleo de calidad y un impulso notable de la economía basada en la creatividad y el conocimiento”*.

En este informe se observa la valoración que tienen las industrias culturales para España, lo que conlleva a un interés no solo del estado de promoverlas, sino también de los inversores privados en apostar por ella.

Las industrias culturales son denominadas por este mismo estudio como dinamizadores estratégicos de la actividad económica y del empleo; esto debido a su aporte al PBI, además de generar puestos de trabajos de manera directa e indirecta, y sobre todo por su capacidad de mantener una estabilidad a pesar de la crisis económica que afecta a ese país. Se aprecia que *“A pesar de que la crisis económica ha frenado el ritmo de avance de la actividad cultural, que crecía de media entre 2000-2007 a una tasa anual del 5,6%, dicha actividad ha generado en torno a 42 mil millones de euros de media en 2008 y 2009, respectivamente, y su peso sobre el PIB agregado de la economía española se ha mantenido estable alrededor del 4% desde el inicio de la crisis”* (FUNDACIÓN IDEAS, 2012).

A continuación se observa de manera resumida como las industrias culturales han aportado al PBI y a la generación de empleos, donde se puede apreciar una disminución desde el 2006 en el PBI, que principalmente se debe por la crisis económica que somete a España, pero se puede apreciar que la aportación al empleo se mantiene casi constante, sin tomar en cuenta el efecto indirecta que esta industria genera, este es un punto interesante de analizar y observar en qué punto se pueden tener los mismos resultados en el Perú.

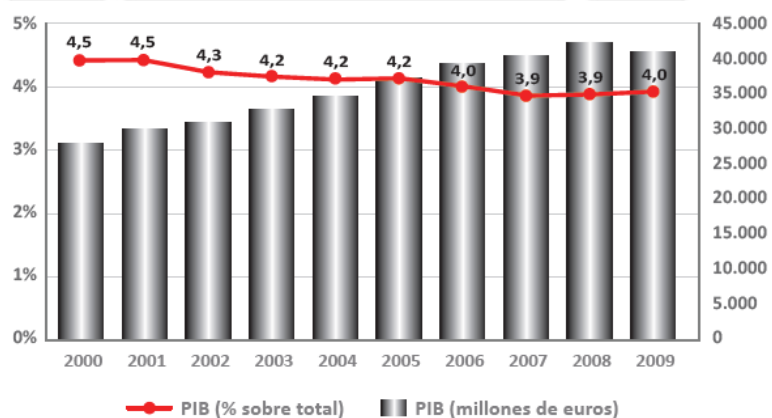


Gráfico 2: Aportación de las ICC AL PBI. Años 2000- 2009

Fuente: Fundación Ideas. 2012

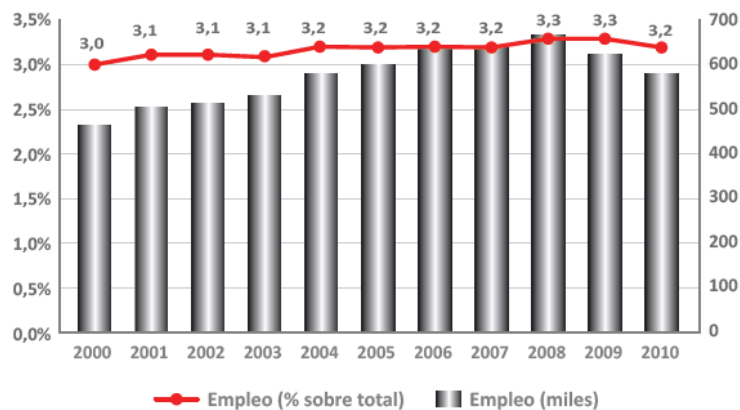


Gráfico 3: Aportación de las industrias culturales al empleo

Fuente: Fundación Ideas. 2012

Para un mejor análisis, en el siguiente cuadro se puede ver como el PBI se distribuye entre las diversas industrias culturales.

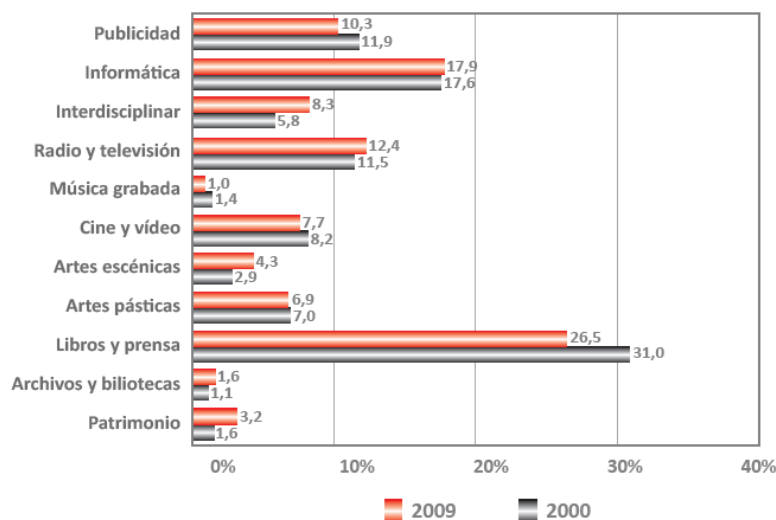


Gráfico 4: Distribución del PBI de las industrias culturales por subsectores 2000 vs 2009.

Fuente: Fundación Ideas. 2012

Se aprecia que, en cine y vídeo, radio y televisión, artes escénicas y artes plásticas, que entrarían en el sector escogido para este análisis suman un total del 31,3 %, quedaría pendiente ver cuánto de este porcentaje son organizaciones que tienen objetivos alineados a los que son parte de puntos de cultura en el Perú. Sin embargo, a pesar de no tener claro ello, no se puede dejar de apreciar su presencia

en el desarrollo de ese país. Un caso de ello, es “el Museo Nacional de Antropología ha desarrollado tradicionalmente un programa de actividades culturales pionero en muchos aspectos como es la educación en la interculturalidad (...) Dentro de estas actividades se incluyen exposiciones temporales, artes escénicas (música, danza, demostraciones culturales, teatro), ciclos de cine y cineforums, recorridos temáticos y visitas guiadas, conferencias y seminarios (DEL BARRIO, CABRERA, SOGUERO Y AZCONCA, 2011). Además, un claro indicador que muestra la fundación ideas (2012) es que en el 2008 el 37% de actividades culturales que se realizaron en diversas presentaciones fueron con un enfoque educativo.

*“El fuerte dinamismo que ha vivido el sector en los últimos años no hubiera sido posible sin el apoyo público, ya que el sector en general, y algunas actividades en particular, son muy dependientes de las inversiones públicas. Los Presupuestos Generales del Estado (PGE) para 2012 contemplan un drástico recorte de la capacidad de gasto del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (un -21,2% respecto a los PGE de 2011), que es el encargado, a través de la Secretaría de Estado de Cultura, de apoyar al sector con actuaciones que giran en torno a tres ejes fundamentales: el reconocimiento de la diversidad cultural, el fortalecimiento de la cooperación y la consideración de la cultura como instrumento de desarrollo económico y de cohesión social” (FUNDACIÓN IDEAS, 2012).*

Como se aprecia en el 2012, varios sectores de la Industria Cultural se vieron afectados por la crisis económica, que, si bien se ve representado en la disminución de su aporte al PBI, no se observa mayor variación a un nivel de aportación al empleo. Esto da a suponer que, durante ese periodo hasta la actualidad, este sector ha seguido con un dinamismo que le permite sostenerse en el tiempo.

### 3.1.2. Colombia

Las industrias culturales de Colombia pueden ser una de las más representativas en Sudamérica, esto se puede observar en los estudios, Nosotros y los otros el comercio exterior de bienes culturales en América del Sur (2008) y The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas (2014). Además, en ello se puede



observar la preocupación que tiene el gobierno local en fomentar la cultura, y un claro ejemplo de ello es el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011 y 2020: Medellín, una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura.

*Este plan de desarrollo de Medellín menciona que: “Las investigaciones que en América Latina se han producido respecto a la relación entre cultura y economía también indican que la cultura produce valor, genera empleo y trabajo, mejores formas de gobierno nacional y local, mayor autoseguridad de las personas para hacer presentes sus demandas y derechos y aporta de manera significativa a los grandes indicadores de la economía como el PIB, las aspiraciones y la calidad de vida”. Entonces, se puede observar el interés de Colombia de fomentar la cultura, lo que ha conllevado que esta industria tenga un impacto cada vez más representativo en el PBI nacional como podemos apreciar.*

SECTOR	2001	2007
Publicaciones e impresiones	649,659.00	1,227,984.00
Radio, televisión y transmisión de programas de cable	176,640.00	384,523.00
Publicidad, fotografía e investigaciones	941,210.00	2,674,886.00
Actividades recreacionales, culturales y servicios recreacionales	1,334,863.00	2,909,772.00
Museos	16,998.00	40,128.00
Educación artística	99,686.00	156,525.00
Gobiernos	179,636.00	288,893.00
Total de la industria cultural	3,398,692.00	7,682,711.00
Porcentaje del total del Producto Bruto Interno	1.60%	1.80%

Tabla 2: Valor de la cultura en Colombia y su aporte al Producto Bruto Interno en millones de pesos de los años 2001-2007

Fuente: Oxfords Economics (2014)

Elaboración Propia.

Además, el informe de la Economía Creativa (2013) menciona que el aporte de las industrias culturales de Colombia al PBI asciende al 3,4 %, viendo un crecimiento de casi el doble comparado con el 2007, ello también se ve reflejado en la generación de empleo formal. *“Las industrias culturales construyen y difunden valores culturales de interés individual y colectivo, resultan esenciales para promover y difundir la diversidad cultural, son importantes para democratizar el acceso a la cultura, además generan empleo y riqueza”* (Alcaldía de Medellín, 2011).

Para el 2015 el diario Dinero señala que la cámara de comercio de Bogotá Identifica que el impacto en la generación de empleo de las ICC son de 5,8%<sup>10</sup>. Este último dato se puede corroborar con los resultados de The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas, que mencionan que casi es de 4% el aporte al empleo de la industria del Copy right<sup>11</sup>. En base a los resultados que presenta Las Industrias Culturales como Herramientas de Integración Latinoamericana se menciona que para ese año la fuerza laboral de Colombia es de 23 millones de personas; es decir aproximadamente 1,300,000 personas se dedican a las industrias creativas.

Además, se aprecia que la educación artística, actividades recreacionales, culturales y servicios recreacionales, que se asemejan más a las organizaciones peruanas que se analizarán en este estudio tienen un impacto de 42% del aporte de las industrias culturales al PBI, lo que quedaría pendiente es analizar cuanto de este porcentaje cumple con tener fines puramente culturales o sociales, pero lo que no puede quedar de lado es que de todas maneras tiene un impacto en la sociedad, esto demuestra con esta industria ha sido fortalecida con políticas públicas. *“Esta línea de política parte del reconocimiento del hecho estético como un hecho social e históricamente producido, que involucra las diferentes dimensiones de lo humano; producto de un contexto concreto, temporal y de lógicas espaciales que ponen en relación lo local, regional, nacional e internacional y que influyen los procesos de pensamiento, reflexión, creación y producción artística y cultural (...) de una formación integral del gestor cultural, para fortalecerlo como mediador de las demandas culturales ciudadanas, de las posibilidades económicas, sociales, políticas y ambientales, y como dinamizador de las políticas culturales que se refieren a su contexto territorial para ser capaz de asumir responsabilidades de acuerdo con lo que la política propone”* (Alcaldía de Medellín, 2011).

---

<sup>10</sup> Ver más detalle

<<http://www.dinero.com/internacional/articulo/participacion-industrias-culturales-creativas-para-pib-mundial/217033>>

<sup>11</sup> Se denomina industria de copy right a todas aquellas industrias relacionadas con la propiedad intelectual, es decir, de aquellas cuya finalidad principal es crear, producir, distribuir o exhibir materiales sujetos a derechos de autor. Industrias que engloban al sector televisivo, musical, prensa o libros, entre otros.

Ver <

<http://www.cedro.org/blog/blog.cedro.org/2015/02/17/la-industria-del-copyright-en-la-econom%C3%ADa-de-estados-unidos> >

Como podemos apreciar las ICC de Colombia han tenido un crecimiento importante en los últimos años, con un adecuado impulso de las políticas públicas, siendo uno de los más representativos de los países de Latinoamérica.

### 3.1.3. Argentina

Argentina es uno de los países que más invierte y genera espacios para las industrias culturales, hasta contar con Mercado de Industrias Culturales Argentinas (MICA) que *“fue creado en el 2011 por el Estado argentino con un objetivo: fomentar, federalizar y visibilizar la industria cultural nacional (...) La producción de las industrias culturales en Argentina atraviesa una etapa record en la historia local, con 100 mil millones de pesos por año medio millón de puestos trabajos. Es una industria equiparable a la energía, el gas o el agua, y es veinte más que la pesca. El dinamismo que tomó el sector durante la última década motivo, entre otras cosas, la creación de la cuenta satélite de cultura, que permitió dimensionar el aporte económico del sector, que hoy significa un 3% del PIB”* (MICA, 2015).

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentina, por el 2015 el número de trabajadores registrados era de aproximadamente 11 millones y medio <sup>12</sup>, por ello ese medio millón que nos menciona el MICA representaría el 4.5% de la fuerza laboral Argentina.

Si bien hay un gran impacto de las ICC en el PBI de Argentina, este podría aumentar si consideramos como bien menciona el MICA que actualmente los canales de distribución y generación de cultura están controladas por transnacionales que no permiten al emprendimiento local surgir, es por ello que se puede considerar como segundo objetivo del MICA que *“los emprendedores muestren sus productos de calidad, accedan a los canales de distribución y participen del carácter asociativo que tiene la cultura”* (MICA 2015). Con ello se generaría una disminución en el trabajo informal del sector, además de un mayor impacto en el Producto Bruto Interno, y en la generación de empleo formal.

---

<sup>12</sup>

<http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/SIPA/totaltrabajadores/totaldetrabajadoresSIPA-Enero2017.pdf>

### 3.1.4. Resumen

Según el estudio del entorno y los casos analizados por país (Ver ANEXO 1), se buscará analizar qué es lo que más representativo de cada organización cultural que permite su sostenibilidad. Además, observar que tan determinantes son los agentes externos (financiamiento público o privado).

Para los casos de agentes internos se realizará una escala de 1 a 3, donde en número 3 significa que es un carácter muy representativo y 1 poco representativo; en este caso puede ver dos agentes con el mismo valor. Para los agentes externos, organizaciones y personas independientes se utilizará 1 para representar que es existente en esa organización y 0 para definir que es inexistente

Estos datos no buscan ser determinísticos, ya que se han basado en la investigación que se ha realizado, ya sea por medio de su página web, redes sociales y estudios previos, y en muchos casos estos datos tienden a la especulación y los cálculos realizados, en este caso, no tienen fundamento estadístico; por ello más que de forma numérica sirve para entender a grandes rasgos y de forma cualitativa que es lo que ha permitido la sostenibilidad de estas organizaciones estudiadas, de manera que estas puedan brindarnos una guía para las hipótesis que posteriormente se plantearán.

PAÍS	ESTADO	AGENTES INTERNOS		
	ORGANIZACIÓN	INNOVACION	PROACTIVIDAD	TOMA DE RIEZGO
ESPAÑA	GRUPO TRANSIT	3	3	3
	PARALELEL40	3	3	3
	LA TABACALERA	1	1	3
	C.A.S.I.T.A	3	1	3
	CAMPO ADENTRO	3	1	1
	OFF LIMITS	3	1	2
	LA MÁS BELLA	3	3	3
Colombia	SALAMANDRA DEL BARCO EBRIO	3	1	2
	HILOS MAGICOS	3	2	3
	QUINDIO DANZA	2	2	3
	OFICINA CENTRAL DE LOS SUEÑOS	3	2	2
	FUNDACION SIRENAICA	2	2	2
Argentina	CREAR VALE LA PENNA	3	2	3
	FUNDACION KINE	3	2	3
	FUNDACION PROA	2	2	2
	ARTEXARTE	1	2	1
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>30</b>	<b>39</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>85%</b>	<b>63%</b>	<b>81%</b>

Tabla 3: Casos relacionados – Agentes Internos

Elaboración propia

PAÍS	ESTADO	ESTADO		
	ORGANIZACIÓN	FINANCIAMIENTO COMPLETO	FINANCIAMIENTO PARCIAL	CLIENTE
ESPAÑA	GRUPO TRANSIT	0	0	1
	PARALELEL40	0	0	0
	LA TABACALERA	0	1	0
	C.A.S.I.T.A	0	0	1
	CAMPO ADENTRO	1	0	0
	OFF LIMITS	0	1	0
	LA MÁS BELLA	0	1	1
Colombia	SALAMANDRA DEL BARCO EBRIO	0	0	0
	HILOS MAGICOS	0	0	0
	QUINDIO DANZA	0	1	0
	OFICINA CENTRAL DE LOS SUEÑOS	0	0	1
	FUNDACION SIRENAICA	0	1	0
Argentina	CREAR VALE LA PENA	0	1	0
	FUNDACION KINE	0	1	0
	FUNDACION PROA	0	0	0
	ARTEXARTE	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>6%</b>	<b>44%</b>	<b>25%</b>

Tabla 4: Casos relacionados - Estado

Elaboración propia

PAÍS	ESTADO	AGENTES EXTERNOS		
	ORGANIZACIÓN	FINANCIAMIENTO COMPLETO	FINANCIAMIENTO PARCIAL	CLIENTE
ESPAÑA	GRUPO TRANSIT	0	0	1
	PARALELEL40	0	0	1
	LA TABACALERA	0	0	1
	C.A.S.I.T.A	0	0	0
	CAMPO ADENTRO	0	0	0
	OFF LIMITS	0	1	1
	LA MÁS BELLA	0	0	1
Colombia	SALAMANDRA DEL BARCO EBRIO	0	0	1
	HILOS MAGICOS	0	0	1
	QUINDIO DANZA	0	1	1
	OFICINA CENTRAL DE LOS SUEÑOS	0	0	1
	FUNDACION SIRENAICA	0	1	1
Argentina	CREAR VALE LA PENA	0	1	1
	FUNDACION KINE	0	1	0
	FUNDACION PROA	0	1	0
	ARTEXARTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>0%</b>	<b>38%</b>	<b>69%</b>

Tabla 5: Casos relacionados – Agentes Externos

Elaboración propia

PAÍS	ESTADO	ORGANIZACIONES Y PERSONAS INDEPENDIENTES		
	ORGANIZACIÓN	ALIANZAS	VOLUNTARIADO PARCIAL	CLIENTES
ESPAÑA	GRUPO TRANSIT	1	0	1
	PARALELEL40	0	0	1
	LA TABACALERA	1	1	1
	C.A.S.I.T.A	1	0	1
	CAMPO ADENTRO	1	0	0
	OFF LIMITS	1	0	1
	LA MÁS BELLA	1	1	1
Colombia	SALAMANDRA DEL BARCO EBRIO	0	0	1
	HILOS MAGICOS	0	0	1
	QUINDIO DANZA	1	0	1
	OFICINA CENTRAL DE LOS SUEÑOS	0	0	1
	FUNDACION SIRENAICA	0	0	1
Argentina	CREAR VALE LA PENA	1	0	1
	FUNDACION KINE	0	0	1
	FUNDACION PROA	0	0	1
	ARTEXARTE	0	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>50%</b>	<b>13%</b>	<b>94%</b>

Tabla 6: Casos relacionados – Organizaciones y personas independientes

Elaboración propia

En primera instancia se observa que las organizaciones tienden a realizar estudios de mercado, para entender a su entorno y saber qué servicios serán mejor aceptados, no se ve una competencia directa fuerte entre organizaciones, ya que en la mayoría de casos abarcan públicos objetivos específicos, ya sean comunidades, poblaciones, edades o técnicas y variantes artísticas, lo que disminuye la proactividad, pero está aumenta, por la competencia que existe entre el trabajo independiente versus las grandes firmas como el caso de Paral.lel 40. También, se puede observar que menos de la mitad depende de un financiamiento parcial, que aumenta el nivel de la proactividad por la necesidad de competir por financiamiento. Ello va de la mano de la innovación, esto genera una mayor diversidad de servicios que les permite ser sostenibles en el tiempo. La toma de riesgos es importante, ya que la mayoría de estos proyectos nace sin financiamiento o sin tener claro si la venta de servicios se mantendrá constante para poder asegurar la sostenibilidad. Lo que se puede observar es que al apostar por las características antes mencionas, si se alinea a una planeación estratégica con los niveles de profesionalización que requiere el mercado puede generar grandes beneficios a la empresa.

Además se puede observar que las organizaciones nacen a partir de una idea que se convierte en un trabajo asociativo que logra avanzar; a través, del trabajo motivado por deseos personales o grupales, donde la innovación, proactividad y la toma de riesgos se da de una forma natural y hasta inconsciente, hasta que se encuentran limitados y pasan a una etapa de formalización y empiezan a tener un enfoque empresarial, donde empiezan a ser conscientes de que es lo que les genera valor como empresa ( comienzan a innovar, diversificar y salir al mercado), y este punto llega a su fin cuando empieza un periodo donde se es difícil ser competitivo en el mercado, y terminan de definir su estrategia empresarial a través de lo aprendido, generando un plan estratégico y una marca más estable y competitiva. Finalmente, a partir de este punto comienzan a trabajar con indicadores económicos, planes a estratégicos a largo plazo, a partir de una consolidación profesional, empresarial y un conocimiento de sus fortalezas, cabe resaltar que esto va a tener que ser replanteado constantemente, según las características del entorno.

También se aprecia que las instituciones públicas tienen un papel representativo, por la importancia de políticas culturales que potencien este sector. Además, el rol de la empresa privada como patrocinador y cliente, son factores importantes a tomar en cuenta. Cabe resaltar, como se ha ido mencionando que la institución pública, si bien no es determinante a un nivel de financiamiento, si tiene un deber imprescindible de generar un marco político y legal que facilite el desarrollo, promoción y defienda la continuidad de las ICC, además de asegurar *la “protección efectiva de las identidades culturales que se pueden ver afectadas por un efecto homogeneizador”* (SANDOVAL, 1999).

Finalmente, se ve un rol importante en generar alianzas con otras organizaciones o personas independientes, ya que potencializa el proyecto, facilita el flujo de dinero y permite tener un mayor alcance.

## CAPITULO 4. LITERATURA RELACIONADA.

En ese capítulo se presentarán diversos estudios que se hayan realizado a organizaciones culturales en diversos países, o trabajos donde la metodología y variables que utilizan permitan guiar al presente estudio. A través de las conclusiones obtenidas, se procederá en el capítulo 4 a formular las variables e hipótesis correspondientes.

### 4.1. Impacto de la Orientación Emprendedora en el Desempeño Empresarial - El caso de las empresas de Software en Yucatán, México

El presente estudio fue realizado por Anel Flores, Fernando Ojeda, Hyun Sook y Eduardo Ramírez. Ellos examinan el impacto que tiene la orientación emprendedora (OE) al desempeño de la empresa de Software en Yucatán, estado de México, que tiene un bajo desarrollo Industrial. Cabe resaltar, como hemos visto anteriormente, las variables que se utilizan para definir la OE varían con respecto al autor, en este caso se consideró: Proactividad, innovación y toma de riesgo.



Gráfico 5: Modelo de Investigación: Orientación emprendedora

Fuente: Flores, Ojeda, Hyun y Ramírez (2016).

Muestra y recolección de datos:

Según lo que mencionan los autores se realizó una entrevista personalizada a 41 organizaciones de las 57 que conformaban la población, por lo que se obtuvo 95% de nivel de confianza y un 8.18% de error muestral. El instrumento de ese estudio se desarrolló utilizando:



- Escala de orientación emprendedora de la gestión empresarial de Wiklund: Donde se toma en cuenta como variables la innovación, proactividad y toma de riesgo como determinantes para la orientación emprendedora.
- Manual de Oslo: Una guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación. *“Su carácter normativo permite otras utilidades como la de establecer el papel de la universidad en el sistema de innovación, comprender mejor los procesos de innovación y conocer la concepción oficial de la Unión Europea al respecto”* (UNED, 2010).
- Preguntas de elaboración propia.

Para procesar e interpretar los datos se utilizó el software Statistical Package for Social Science (SPSS).

Las variables de la OE fueron recogidas en base a la escala de Likert de 5 puntos y para medir el desempeño de las empresas, se enfocaron en preguntas cualitativas, ya que *“el desempeño financiero de empresas de software es difícil de medir, por su naturaleza intangible y sus largos períodos de desarrollo de productos. La medición del desempeño se hizo basándose en dos atributos: percepción del empresario del crecimiento de la empresa de la rentabilidad”* (Flores, Ojeda, Hyun y Ramírez, 2016).

Para la prueba de validez se realizaron las pruebas de Bartlett y KMO, donde se obtuvo los datos que se pueden apreciar en la tabla:

Constructo	KMO	Prueba de Bartlett (valor-p)
Proactividad empresarial	0.500	0.023
Innovación	0.500	0.005
Toma de riesgos	0.656	0.000
Desempeño	0.540	0.000

Tabla 7: Resultados de la prueba de validez

Fuente: Flores, Ojeda, Hyun y Ramírez (2016).

Al obtener un KMO mayor a 0.5, se puede afirmar que se las variables se pueden factorizar de forma eficiente.

Para el análisis de confiabilidad se obtuvieron los siguientes resultados por medio del alfa cronbach:

<i>Constructo</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Proactividad empresarial	0.680
Innovación	0.620
Toma de riesgos	0.794
Desempeño de la empresa	0.664

Tabla 8: Resultados de la prueba alfa cronbach

Fuente: Flores, Ojeda, Hyun y Ramírez (2016).

Al tener un Alfa de Cronbach mayor a 0.6 se puede afirmar que el estudio tiene una confiabilidad entre aceptable y buena.

Resultados:

Los resultados mostraron que el aspecto de innovación fue el que más alto promedio tenía, lo cual iba acorde con lo esperado, ya que, si las empresas quieren poder mantenerse en el mercado, *“las mejoras y actualizaciones en sus sistemas son una condicionante muy importante para permanecer vigentes en su mercado”* (Flores, Ojeda, Hyun y Ramírez, 2016).

El segundo valor con mayor promedio que menciona este estudio es el de toma de riesgo, esto se debe a que estos empresarios suelen involucrarse en grandes proyectos con alto riesgo, donde deben trabajar con altos niveles de estrés.

El valor con menor promedio fue el de proactividad, ya que no existe un mercado agresivo, *“por el contrario se encontró que cada empresario ha encontrado un segmento donde enfocarse y no aplican estrategias de ataque a la competencia”* (Flores, Ojeda, Hyun y Ramírez, 2016).

En este estudio estas empresas obtuvieron un promedio de 3.57 en la escala de 1 a 5, lo cual puede asegurar que la OE es alta. Además, el 80% de las empresas declararon tener un aumento en sus ventas en el último año, y un 40% afirma que tuvo un crecimiento con respecto al empleo, lo que permitió definir un promedio de 3 puntos en su desempeño.

Posteriormente utilizaron el método de cajas para detectar datos atípicos, el método de Kolmogorov – Smirnov para probar normalidad y la prueba de rachas para verificar la aleatoriedad.

Una vez probada la normalidad, se prosiguió a construir el modelo de la correlación lineal. En la cual determinaron que las empresas de ese estudio que tienen una orientación emprendedora tienen mejores resultados a niveles de desempeño.

Finalmente se hizo un análisis para analizar la interacción de las tres variables. Se observó que la variable innovación y proactividad están correlacionadas de manera positiva y con un nivel de significativamente al 5%. No se encontró evidencia de correlación de la variable Toma de riesgo con las variables innovación y proactividad (Flores, Ojeda, Hyun y Ramírez, 2016).

De manera de conclusión los autores, evidencian el aporte de la orientación emprendedora para el desempeño de las empresas de Software en Yucatán, México, pero también mencionan que se deben tomar estos datos con precaución por las limitaciones estadísticas que ellos manejaron y por ser tomado como muestra una industria y un contexto específico.

### **Comentarios:**

El estudio presentado contribuye al presente, ya que nos muestra como la orientación emprendedora puede tener un impacto en el desempeño de una organización. Además, al igual que las organizaciones culturales en las que se enfocara este estudio, las empresas de software se encuentran en una industria poco desarrollada y tienen una característica de estar innovando constantemente.

Estas similitudes se tomarán en cuenta sobre todo para la metodología estadística a utilizar.

## **4.2. La gestión de los servicios de ocio y recreación en el caso histórico de la ciudad de Santiago de Cuba**

El estudio que se presentará a continuación fue desarrollado por Liudka Guadarrama-Álvarez.

### **Perspectivas de análisis en torno a los servicios culturales**

La autora realiza la siguiente cita de Barbero, 2003: *“El proceso de consumo cultural se forma en la mediación entre la lógica del sistema productivo de las industrias culturales, la oferta, y las lógicas de los usos y apropiaciones sociales de los productos culturales, consumo o demanda”*. Con ello se puede observar la necesidad de analizar y entender el mercado, para poder ofrecer un bien o servicio con las condiciones necesarias para ser aceptado por el público.

Además, la autora menciona que si bien existen investigaciones sobre los bienes y servicios culturales, estas *“obvian los elementos en torno a la distribución del servicio desde la mirada organizativa y de gestión. La complejidad de los procesos en los que se inserta el quehacer cultural revela la necesidad de la proliferación de estudios y reflexiones en este campo, que contribuyen a la preparación y a la búsqueda de alternativas coherentes, en la articulación y dinamización de las prácticas culturales y las instituciones creadoras de bienes y servicios de esta naturaleza”* (GUADARRAMA-ÁLVAREZ,2016).

Dentro de esta articulación y dinamización que menciona de las prácticas culturales. Guadarrama enfoca su estudio en la cultura organizacional que debe existir en estas empresas, de manera que se pueda tener una eficiente interacción entre los trabajadores y los clientes, para ello tomo como población de estudio el caso de librerías en Santiago de Cuba.

## **La gestión cultural en las librerías**

*“Las librerías son el elemento esencial del comercio y la promoción del libro, al constituir un canal inmediato de distribución de este producto al consumidor y un espacio de interacción e intercambio, que permite el contacto directo de los consumidores culturales con los sujetos encargados de su venta, el librero. De ahí que la gestión del servicio que se brinda en estas instituciones culturales desde el punto de vista social, incide directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción del público con la oferta brindada”* (GUADARRAMA-ÁLVAREZ, 2016).

Con el último párrafo Guadarrama hace hincapié en lo importante de un servicio eficiente de atención al público, situación que no se visualizó en las librerías que fueron parte de esa investigación, ya que en la mayoría de casos los libreros tenían una actitud pasiva, lo que generaba que no pudieran poner en valor los libros, lo que vuelve ineficiente el proceso de venta. Otro factor que se observó fue la desmotivación y la apatía de los libreros, lo que generaba que no tuvieran tanto contacto con el trabajador, perdiéndose como menciona Guadarrama, *“el momento para divulgar y promocionar, lo cual forma parte de la gestión”*.

Con lo mencionado, se pudo determinar que las librerías no contaban con una calidad de servicio que vaya acorde con lo que demanda el sector, conllevando que el desempeño sea menor que el esperado. Eso se debe que no existe dentro de las empresas u organizaciones *“una cultura de servicio en las entidades estudiadas, y la ausencia de una tradición de servicio eficiente, destinado al consumidor (...) El mismo debe iniciarse en la dirección de manera estratégica, creando las bases para la cohesión e implicación de los miembros de la organización en la transformación de los elementos culturales orientados al servicio”* (GUADARRAMA-ÁLVAREZ, 2016).

### **Comentarios.**

El estudio presentado, ayuda a la presente investigación, primero como sustento y fortalecimiento a la premisa que si bien se han estudiado a las organizaciones culturales desde diversos ámbitos y profesiones, aún está en deuda una mirada desde el punto de vista de gestión e industria, esto es necesario para evitar ciertos inconvenientes como el mencionado, que al no tener claro la misión, visión de la

empresa y empoderamiento del trabajador se genera una cierta pasividad, que conlleva que las organizaciones culturales no puedan brindar servicios acorde al mercado. Finalmente, muestra la importancia de tener el atributo humano alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

### **4.3. Estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales**

Este estudio fue realizado por José Ignacio Azuela Flores y Nadia Jiménez Torres. Ellas tenían *“como principal objetivo realizar una revisión de los aspectos esenciales de la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas, específicamente en organizaciones culturales; asimismo, identificar futuras líneas de investigación que permitirán contribuir en este campo de estudio aún fértil”* (AZUELA & JIMÉNES, 2012).

#### **La orientación al mercado y el desempeño organizacional**

La mayoría de estudios que estos autores analizan, demuestran que la orientación de mercado tiene un impacto en el desempeño de las organizaciones, encontrando por ejemplo en el texto de Camaredo y Garrido (2008) que la innovación cumple una labor importante como nexo entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional de un museo. Además, que también se encuentran impactos positivos hacia el desempeño, generado por una orientación al producto y a la competencia.

Una tarea que menciona que queda pendiente es determinar hasta qué punto se puede generalizar estos resultados a otras organizaciones culturales.

#### **Modelos conceptuales de la orientación al mercado**

Azuela y Jimenez (2012) para definir a la orientación al mercado, toman el concepto Narver y Slater (1990) como una cultura organizacional compuesta por tres elementos: Orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional.

Si bien esta definición puede variar dependiendo del tipo o las características de la organización cultural a la que se haga referencia, Azuela y Jimenez para el contexto de la cultura y las artes toman *“una definición en los términos antes expuestos; es decir que se considera orientación al mercado a la conjunción de las actividades relacionadas con la implementación del marketing con la cultura organizacional orientada al mercado que permite que todas las personas que forman la organización se orienten al mercado para lograr la satisfacción del consumidor”* (AZUELA & JIMÉNES, 2012). También mencionan que en la mayoría de casos el marketing es excluido de la fase de creación, y aparece recién cuando esta acaba, cuando por lo que se entiende por la última cita mostrada es que este tiene que estar involucrada en todo el proceso.

### **El constructo de la orientación al mercado.**

Como se ha venido demostrando la orientación al mercado, varía en su forma de ser entendida, dependiendo del autor, pero en lo presentado por Azuela y Jiménez, se pueden ver ciertas características que se repiten, más allá de que se utilicen en diferentes escalas; por ejemplo, Voss y Voss fusiono dos escalas definiendo la orientación al mercado como: Orientación al consumidor, orientación a la competencia y orientación al producto.

Un punto que mencionan Azuela y Jimenez, es que si bien se han desarrollado diversos estudios alrededor del mundo donde se demuestra una correlación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño, sin embargo, estos estudios no discriminan entre países (no toman en cuenta variables del entorno entre países). En todo caso. *“Se observa una oportunidad para analizar en el futuro, pues hasta el momento los estudios relativos a la orientación al mercado en las organizaciones culturales no han analizado los posibles efectos de entorno sobre la adopción de la orientación al mercado en el sector cultural”* (AZUELA & JIMÉNES, 2012). Además, este estudio presenta distintas escalas con las que se puede medir la orientación al mercado, siendo las más utilizadas las de MARKOR Y MKTOR

## **Discusión**

Azuela y Jimenez mencionan: *“Nuestro estudio contribuye a encontrar dos argumentos que explican la ambigüedad en los resultados: 1) la falta de homogeneidad en la definición y medición de la orientación al mercado y de sus consecuencias (por ejemplo, el desempeño económico y social) en las organizaciones culturales; y 2) la presencia en la literatura previa de una perspectiva sesgada del problema de estudio. Esto último debido a que la mayoría de estudios se centran en estudiar la orientación al mercado únicamente desde la perspectiva del proveedor de servicios (o de la oferta), e ignoran prácticamente la perspectiva de comprador del servicio (o de la demanda)”* (AZUELA & JIMÉNES, 2012). Además, se aconseja tratar de analizar variables objetivas para el desempeño y no basarse solamente en datos de tipo cualitativo, además de tener en claro las diferencias que se pueden marcar por el contexto del país.

## **Comentarios**

El estudio presentado, aporta al presente para definir de mejor manera las variables a analizar y confirmar algunas como el caso del tema de innovación, como un factor que influye de gran manera, o el que teníamos definido como proactividad, que guarda relación con la orientación al competidor, además de que la organización debe tener claro sus objetivos y metas para su sostenibilidad, pero además debe trabajar de una manera interfuncional para mejores resultados. Además, mencionan que un aporte faltante son datos objetivos con respecto al desempeño. Finalmente, dado que mencionan la importancia de analizar el contexto de cada país (que ha sido otro punto que ha pasado desapercibido en estudios pasados), se buscara en este caso, que este tema sea analizado a través de las políticas culturales.

## **4.4. Empresas de base cultural y creativa: Identificación y Clasificación de sus Factores Críticos de Desempeño**

El estudio fue realizado por Paola Podestá y María Cristina Hernández que *“permitió identificar los factores críticos de desempeño que hacen que estas industrias sean viables y cumplan sus objetivos. Los resultados sirven como*



*referente para desarrollar un marco conceptual y pedagógico dirigido, en principio, a la formación de profesionales en el campo de las empresas culturales y creativas, y se suma a los estudios que se han conducido y continúan haciéndose alrededor de este particular sector del emprendimiento empresarial” (PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M., 2012)*

Podesta y Hernández mencionan las importancias que están tomando las industrias culturales en la economía mundial, pero que, si bien estas pueden ser fuertes en temas culturales y creativos, existe una debilidad en temas empresariales, por ello se es necesario en estas personas en fortalecer *“su potencial creativo, así como su capacidad para comportarse como actores económicos”* (PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M., 2012).

Para realizar su estudio entrevistaron a 26 empresas de base cultural y creativa (EBCC) colombianas de manera que pudieran identificar los factores críticos de desempeño (FCD). Las autoras mencionan que su proyecto de investigación se dividió en tres fases.

- Fase I: Acotación de los términos e identificar los factores críticos de desempeño. *“Así, para efectos de este artículo, se hablará de empresas de base cultural y creativa como aquellas que involucran los siguientes elementos: (I) creatividad, (II) talento individual (III) propiedad intelectual (IV) naturaleza cultural (V) enfoque en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, y (VI) búsqueda del bienestar y la generación de empleo y riqueza de quienes trabajan en ellas”* (PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M., 2012). Para identificar los factores críticos ( Ver anexo 4) consultaron diversas fuentes escritas, como entrevistas con expertos.
- Fase II: Recolección, clasificación y validación de datos. Las autoras redujeron las 34 FCD en categorías más generales.

CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3	CATEGORIA 4	CATEGORIA 5	CATEGORIA 6
Aspectos relacionados con atributos humanos: involucran habilidades, actitudes y conocimiento	Aspectos relacionados con el mercado: involucran la seguridad de la empresa en cuanto a su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo	Aspectos relacionados con la propiedad intelectual: involucran la protección de los procesos relacionados con la producción y la distribución del producto o servicio	Aspectos relacionados con el proceso empresarial (genérico para cualquier empresa): involucran las operaciones administrativas tradicionales en la empresa: planeación, organización, dirección y control	Aspectos relacionados con la producción creativa: involucran aspectos relacionados con el acto creativo y la materialización del mismo en un producto o servicio	Aspectos relacionados con el contexto: involucran aspectos exclusivamente externos a la organización que trascienden el control de esta y que inciden en su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo
6, 10, 11, 12, 20, 32, 21	17, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31	34, 33	1, 7, 9, 8, 10 b y c, 4, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 31, 32, 34	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 a y b, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 30	2, 3, 4, 5, 17, 34, 29, 31

Tabla 9: Clasificación de 34 factores críticos identificados en 6 categorías.

Fuente: PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M. (2012).

Estas 6 categorías fueron medidas a través de la escala de Likert. Una vez que desarrollaron el instrumento de selección, procedieron a entrevistar a las organizaciones.

- Fase III: Análisis de resultados. Donde se pudo apreciar, *“en primer lugar, las dos categorías más importantes están asociadas, por un lado, al acto administrativo, genérico a cualquier empresa, sin ser las EBCC la excepción y, por otro, al acto creativo, particular a las empresas de base cultural y creativa. Esto indica que el mayor esfuerzo para la sostenibilidad y viabilidad de una EBCC debe estar concentrado en los factores críticos de desempeño asociados a estas dos categorías”* (PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M., 2012). En segunda instancia se puede apreciar que el entorno cumple un rol importante, por encima de los atributos humanos.

CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3	CATEGORIA 4	CATEGORIA 5	CATEGORIA 6
8 factores	9 factores	2 factores	21 factores	25 factores	9 factores
10,8 %	12,2%	2,70%	28,3%	33,8%	12,2%

Tabla 10: Porcentaje de clasificación de cada una de las categorías.

Fuente: PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M. (2012)

Con ello, las autoras pudieron determinar que *“en las EBCC, no basta con el talento individual, sino que éste debe estar asociado a los procesos administrativos y a la*

*materialización del acto creativo, soportado por éstos, al reconocer la incidencia del entorno” (PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M., 2012).*

De manera de conclusión las autoras mencionan que, con el fortalecimiento respectivo, estas empresas con base cultural y creativa, pueden llegar a aportar en las tres esferas del desarrollo sostenible. Ello significa un trabajo en todos los ámbitos de formación académica de los gestores culturales, en favor de que puedan entender el entorno empresarial en el que se manejan, pero ello tiene que tener que ir acompañado de políticas públicas bien definidas. Además, mencionan que: *“Antes de proponer proyectos que pretendan intervenir el funcionamiento de las EBCC, es necesario comprender los puntos álgidos en donde las particularidades en la dinámica de estas empresas llevan a un ejercicio administrativo específico viable y sostenible”* (PODESTA, P & HERNÁNDEZ, M., 2012).

Finalmente, Podesta y Hernández mencionan que queda como tarea pendiente, utilizar estos resultados, en acciones concretas para fortalecer este sector empresarial.

### **Comentarios**

El estudio presentado, tuvo el mismo fin que el presente, que es encontrar los factores críticos de empresas u organizaciones culturales, fortaleciendo ciertas ideas que han venido siendo mencionadas a lo largo de este estudio. Primero, la necesidad de afrontar el mercado desde una planeación estratégica y una visión empresarial (categorías 2 y 4), además de considerar los atributos de los trabajadores de este tipo de empresa de manera que permitan la sostenibilidad (categoría 1). Otro factor es que, si bien se puede tener un trabajo arduo de las categorías 1,2 y 4, para que estas puedan ser aprovechadas al máximo deben ir acompañadas de políticas públicas que incidan y generen un entorno favorable y así puedan asegurar su sostenibilidad, en base a los otros factores mencionados. Finalmente, un mensaje que nos deja el estudio de Podestá y Hernández es que una vez que se encuentren los factores (que posiblemente puedan variar dependiendo del país), estos deben ser la base para orientar futuras actividades para fortalecer este sector.

## **4.5. Conclusiones generales de los estudios presentados.**

El estudio de impacto de la Orientación emprendedora en el desempeño empresarial – El caso de las empresas de Software en Yucatán, México nos da la certeza que la metodología estadística a utilizar en este estudio es correcta. Primero porque su población de estudio es pequeña, igual que la de esta investigación, además corrobora la factibilidad de analizar por medio de la orientación emprendedora a las organizaciones cultural desde un enfoque de sostenibilidad y que con ello se puede obtener información relevante para el entorno estudiado. Cabe mencionar que en el estudio realizado en México solo toman en cuenta la innovación, proactividad y toma de riesgo, los cuales los dos primeros mencionados son corroborados en el estudio de Azuela y Jiménez, que menciona la labor importante que juegan estos para mejorar el desempeño.

También, en base al estudio de Software en Yucatán, en esta investigación se tomará en cuenta realizar las encuestas en base a la escala de Linkert de 5 puntos, y la calificación del desempeño se basará en preguntas cualitativas, ya que las organizaciones culturales que se entrevistaran, al igual que las empresas de Software de Yucatán, su desempeño financiero tiene una naturaleza intangible.

El caso de las gestiones de los servicios de ocio y recreación en el caso histórico de la ciudad de Santiago de Cuba deja en evidencia la necesidad de darle un enfoque de empresa, y que las mismas no deben distanciarse de los conceptos consumo-demanda. Lo que abarca, que dentro de la organización se maneje una correcta gestión de una cultura de servicio y una estrategia de negocios direccionadas al consumidor para mejorar su desempeño.

Finalmente, el caso colombiano - Empresas de base cultural y creativa: Identificación y clasificación de sus factores críticos de desempeño – que es un estudio similar al presente, nos corrobora las variables a investigar, lo cual permite aterrizar la información obtenida y ver cómo las variables se relacionan con la orientación emprendedora.

## **CAPITULO 5. ALCANCE, VARIABLES DE ESTUDIO, HIPÓTESIS, DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y MUESTRA.**

El estudio contará con un total de 7 variables, las cuales podrán ser entre dependientes e independientes. Además, se tendrán 6 hipótesis principales en las que se planteará observar el nivel de correlación de la orientación emprendedora, políticas públicas y compromiso del trabajador con el desempeño de la organización. Finalmente, en el presente capítulo se describirá como se planifico la realización de las entrevistas y cuestionarios. Además de mostrar la población y muestra del estudio.

### **5.1. Alcance**

Este estudio buscara encontrar de forma cuantitativa el nivel de significancia y la correlación entre orientación emprendedora, políticas públicas y atributos humanos, como factores críticos para la sostenibilidad de las organizaciones culturales, además a través de un análisis cualitativo, se buscará encontrar que acciones concretas se tendrían que realizar para mejorar el desempeño de las organizaciones culturales, además que a partir de ello surjan nuevas preguntas e hipótesis para futuras investigaciones.

### **5.2. Variables de estudio:**

El estudio contará con 6 variables independientes y una variable dependiente, que vendría a ser el desempeño de la empresa, analizada a través de términos económicos. Se analizará el nivel de correlación de las variables independientes mencionadas con el desempeño de la empresa.

<b>Variables de estudio</b>
<b>Orientación emprendedora</b>
Nivel de proactividad
Nivel de innovación
Nivel de toma de riesgo
Le afecta ser o no ser pionero
<b>Atributos humanos</b>
Habilidades, actitudes y conocimientos
<b>Políticas Publicas</b>
¿Cómo le afectan la actualidad de políticas públicas?
<b>Variables dependientes</b>
Desempeño de la empresa en términos económicos
Desempeño de la empresa en términos de empleados

Tabla 11: Variables del estudio

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3. Hipótesis

En el presente estudio se plantean 6 hipótesis, de cómo las políticas públicas, atributos humanos (incluido la independencia al trabajar) y orientación emprendedora (proactividad, innovación, toma de riesgo y ser pionero) son factores que impactan en el desempeño en organizaciones culturales. Se puede observar que el desempeño es una variable dependiente, y las demás independientes.

La hipótesis de la 1 a la 4 abarcan el efecto que tiene la orientación emprendedora al desempeño, ya que al no existir una industria o mercado cultural peruano las organizaciones de este estudio se encuentran en una etapa de “emprender”, para ello se tomó como base el caso de la las empresas de Software en Yucatán, México que analizaron el impacto de la innovación, proactividad y toma de riesgo, variables que como se identificó en el capítulo 3 también son representativas en las organizaciones culturales. Además, para el presente estudio se tomará en cuenta el ser pionero, ya que como se menciona en la problemática es que este sector se le aprecia como decorativo y desvaloriza profesión, perspectiva que posiblemente varíe con las organizaciones con mayor tiempo de existencia y que ya tienen un nombre ganado.

- H1: Existe un nivel de correlación entre el nivel de proactividad con el nivel de desempeño de la organización cultural.
- H2: Existe un nivel de correlación entre el nivel de innovación con el nivel de desempeño de la organización cultural.
- H3: Existe un nivel de correlación entre el nivel de toma de riesgo con el nivel de desempeño de la organización cultural.
- H4: Existe un nivel de correlación entre el nivel ser o no ser pionero con el nivel de desempeño de la organización cultural.

Para las hipótesis 5 y 6 se tomarán en cuenta los atributos humanos y las políticas públicas como variables que afectan el desempeño de las organizaciones culturales, para ello, se tomó como base el estudio de *“Empresas de base cultural y creativa. Identificación y clasificación de sus factores críticos”* que se llevó a cabo en Colombia, y que reconoció a estas como factores críticos.

- H5: Existe un nivel de correlación entre las políticas públicas con el nivel desempeño en la organización cultural.
- H6: Existe un nivel de correlación entre el nivel del atributo humano con el nivel desempeño de la organización cultural.

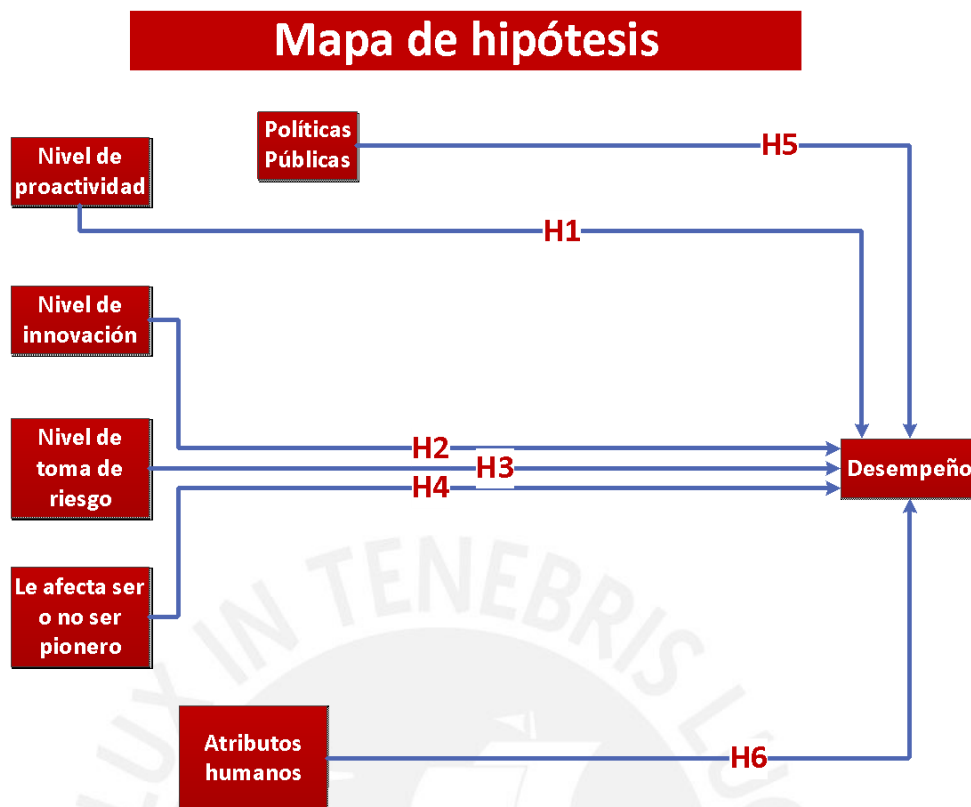


Gráfico 6: Mapa de hipótesis.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Consideraciones de la muestra de estudio y cuestionario.

Al no contar el Perú con un directorio nacional o regional de organizaciones culturales. Este estudio por facilidades prácticas se enfocará en las regiones de Lima y Callao, además que tomará como población a las organizaciones que pertenecen a puntos de cultura y cumplan con los requisitos de este estudio, además esta población será complementada por diversas organizaciones conocidas en el sector cultural, para el reconocimiento de ellas, se realizará un análisis e investigación del sector.

Al ser este un estudio exploratorio, la recolección de datos se realizará de manera directa a través de un cuestionario donde se utilice la escala de Linkert.



#### 5.4.1. Planificación del estudio

Para asegurar la calidad de la investigación, antes de realizar las encuestas y entrevistas. Este estudio siguió los siguientes pasos:

- Analizar el sector para entender la problemática, además de poder identificar desde que enfoque se debería realizar el estudio, su alcance y objetivos.
- Definir la metodología estadística que permita mejores resultados para el estudio.
- Realizar un estudio de la situación de las organizaciones culturales en otros países, y de estudios que fortalezcan el presente, además de poder tener una visión clara del sector.
- Definir las variables de estudio en base a lo investigado.
- Desarrollar el cuestionario.
- Contactar a las organizaciones culturales seleccionadas.

#### 5.4.2. Preparación del cuestionario.

Como se definió anteriormente se decidió analizar las variables independientes y dependientes a través de la escala de Linkert.

Al no existir escalas específicas para el sector cultural, se tomó varias que analicen la orientación emprendedora y al mercado, tomando como texto base: “Escala de medida del concepto de orientación al mercado. Revisión crítica de su contenido y de sus propiedades psicométricas”, se seleccionaron las preguntas que permitieran cumplir con los objetivos de la investigación, además estas fueron modificadas para que puedan ser entendidas por el entrevistado, y para que puedan tener mayor coherencia con las actividades del sector.

Todas las preguntas del cuestionario, se realizaron en la escala de 0 (nada representativo en la organización) a 5 (completamente representativo la organización).

Cabe resaltar que las entrevistas se hicieron en el periodo de agosto del 2017 a diciembre del mismo año.

## 5.5. Muestra del estudio de organizaciones culturales.

Al ser no poder saber en primera instancia si las variables se van a poder analizar de una forma paramétrica. Se decidió tomar un número de muestra 30 para facilitar de la investigación, por el porcentaje de respuesta de las organizaciones culturales.

La población seleccionada y la muestra final fueron identificadas de la siguiente manera:

Población en la ciudad de lima	
Puntos de cultura	29
Otros	28
Total	57

Tabla 12: Población del estudio

Elaboración propia

Muestra en la ciudad de lima	
Puntos de cultura	19
Otros	11
total	30

Tabla 13: Muestra del estudio

Elaboración propia

Se obtuvo como muestra final el 50% de la población aproximadamente, un 13% menciona que no podía realizar la entrevista por motivos internos a la institución y el 37% no respondió a la solicitud.

En base a la a los resultados en la encuesta y aplicando la metodología para hallar el número de muestra mencionada en el punto 2.3 se obtuvo que se necesitaría un número de muestra de 28. En este estudio se tomará un número de muestra igual 30 que permite utilizar la metodología estadística paramétrica con un nivel de significancia de 0.05 de forma satisfactoria, por si se da el caso que se tengan datos atípicos y no puedan ser utilizados en el estudio.



## CAPITULO 6: ANALISIS DE RESULTADOS.

En el presente capítulo se analizará cada variable de manera independiente para identificar que pruebas estadísticas pasan cada una y bajo qué condiciones, y de esta manera poder validar las hipótesis y encontrar el nivel de correlación entre las variables independientes y el desempeño según corresponda.

A continuación, se mostrará la tabla resumen del cuestionario realizado.

ITEM	INNOVACIÓN	PROACTIVIDAD	TOMA DE RIESGO	SER PIONERO	ATRIBUTOS HUMANOS	POLÍTICAS PUBLICAS	DESEMPEÑO
1	5	2.5	3.25	3	3.75	4.25	4
2	4	4.5	4.5	4.75	5	5	4.5
3	4.25	3.5	4.75	4.25	4.5	5	4.5
4	4	3.25	4	3	4.5	4.25	4.25
5	3.75	1.75	2.75	3.25	4	4.25	4
6	3.75	3.5	5	3	4	3.75	4
7	3.25	2	2	3	4.75	3.5	3
8	3.75	3	2	4.5	4.25	3.25	2.5
9	4.25	4	4	3	4.25	4.5	4
10	4.5	3.75	2.25	3.25	3.25	4.25	4.25
11	4.5	3.5	2	4	4	5	4.5
12	3	1.5	2.5	2	4.75	5	3
13	4.25	4	3.5	2	4.5	4	4
14	4.5	2.25	3.25	4.25	4.75	2.25	3.5
15	3.5	2.75	4.25	3.25	4.5	4.5	4.5
16	3.75	3	3.75	4.25	4.5	4.5	4
17	4	3.75	3	4	3.25	2.75	3.75
18	4.25	2.25	2.75	4.25	4	3	4.75
19	4	4	2.5	3.75	4	3.75	4.25
20	3.75	2.75	2.5	3	3.75	4	4
21	4	3	3.25	4	4.25	4.25	3.75
22	4.25	3.75	2.75	2.75	4	3	3.25
23	3	1.75	3.5	3.25	4	3.25	3
24	4.75	5	1.25	5	5	3.75	3.5
25	3.75	4	2.75	3.75	4.5	4	4
26	4.25	3.5	3.75	3.5	4.25	4	4.5
27	2.25	2.75	2.75	4	4	3	2.75
28	3.75	3.75	4	3.25	4.5	3.75	4
29	4.25	3.75	3	3.375	4.75	4	2.25
30	3	1.75	3	3.75	4.5	2.75	2.5

Tabla 14: Cuadro resumen de los promedios de las variables tomados en cuenta en el cuestionario

Elaboración Propia

### 6.1. Resultados generales

A continuación, se mostrarán los resultados de la encuesta realizada. En el siguiente gráfico se observa los niveles del desempeño y la orientación

empresarial. En este capítulo abordaremos al número promedio obtenido por pregunta y variable. Para ver el porcentaje de respuesta por pregunta ver el anexo.



Gráfico 7: Niveles del Desempeño y Orientación Emprendedora  
Elaboración propia

Los niveles con menores brechas (alcanzar puntaje =5) son el Nivel de Atributos Humanos con 4.26 y el Nivel de Políticas Públicas 3.91, de promedio; de otro lado, los niveles con mayores brechas son la toma de riesgo con 3.17 y la proactividad con 3.20, de promedio.

### 6.1.1. Innovación

De las preguntas sobre de Innovación, el 60% de los encuestados ha afirmado que aplica completamente “la estrategia que la organización tiene en cuenta y es considerada como un factor clave para su éxito”, además siendo este ítem el que tiene menor brecha en comparación con las demás preguntas. Por lo que se puede apreciar el alto nivel de innovación que ellos tienen sobre todo en sus productos y servicios culturales. Y se ve un menor promedio con 3.50 en la pregunta “el proceso de innovación se lleva a cabo en función a las necesidades del mercado”. Por lo cual se puede ver que se espera simplemente que la innovación realizada sea del

agrado del público. Lo que no es del todo negativo, ya que ello permite mantener la esencia misma de la cultura.

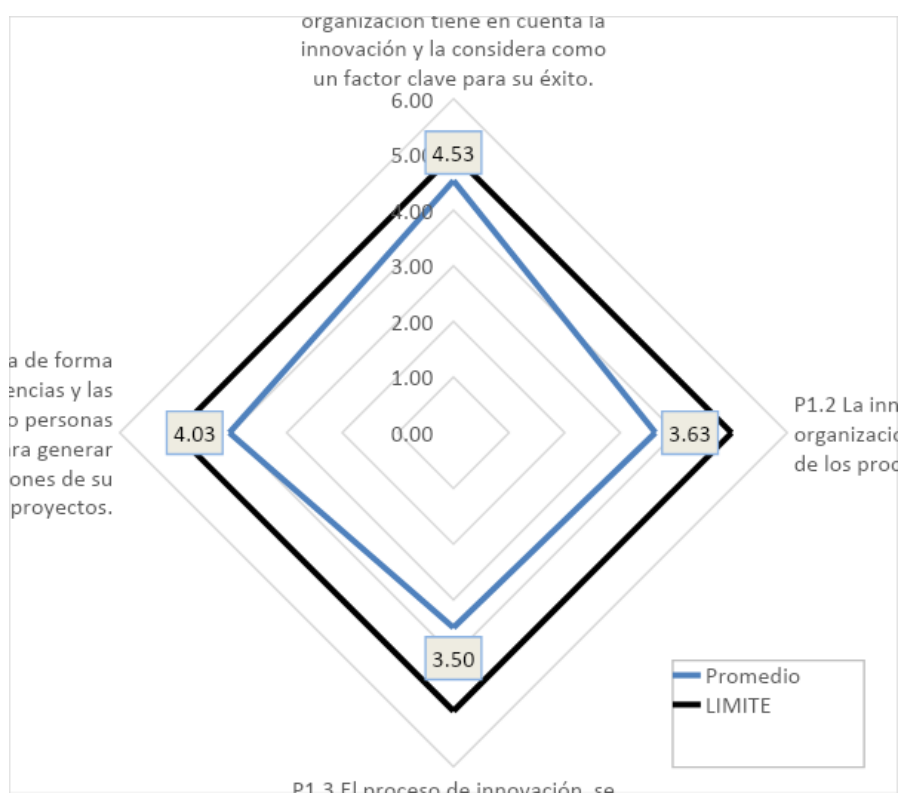


Gráfico 8: Media y brecha de los Ítems de Innovación

Elaboración propia

### 6.1.2. Proactividad

De los ítems de Proactividad, el 73.3% de los encuestados ha afirmado que siempre o casi siempre “Utilizan medios de publicidad y marketing”, además este ítem tiene un promedio de 3.70. Asimismo, otro ítem indicado con mayor frecuencia (4) con 43.3% es “Buscan mercado donde ofrecer sus productos/servicios o formas de financiamiento de manera constante”, pero se observa que el ítem de menor promedio con 2.53 es “Realizan investigaciones para conocer qué productos/servicios o proyectos necesitarán en el futuro.” Lo que demuestra que cuando las organizaciones culturales salen a buscar mercado, lo hacen sin conocimiento previo de lo que el público desea, o como este le gustaría recibir la información de lo que se le está ofreciendo.

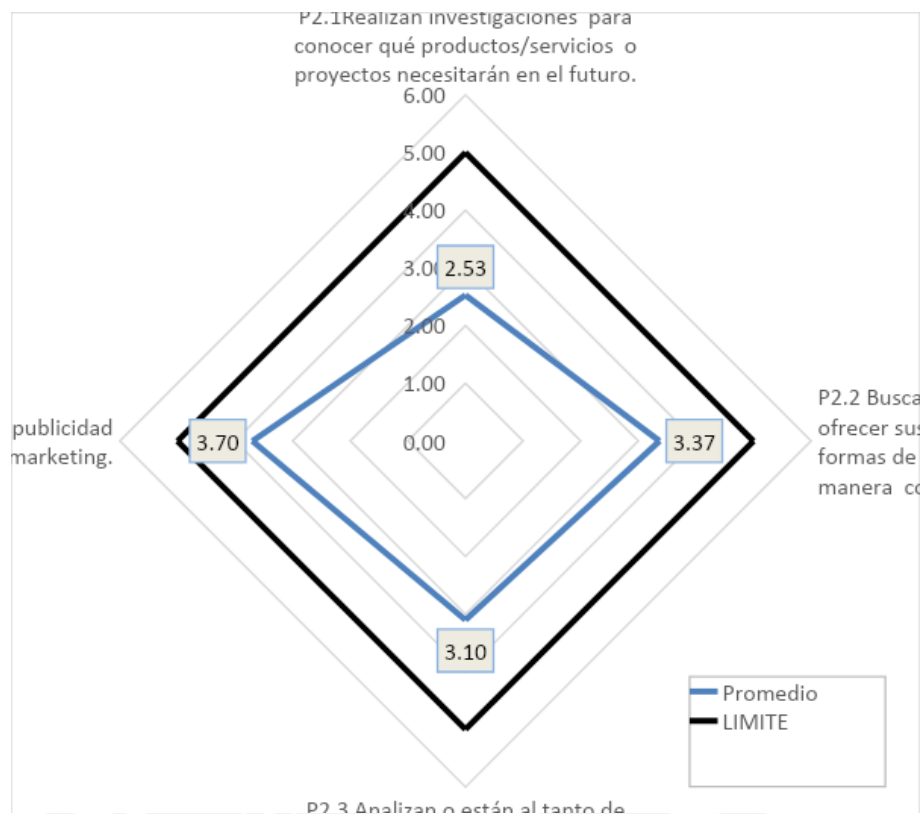


Gráfico 9: Media y brecha de los Ítems de Proactividad  
Elaboración propia

### 6.1.3. Toma de riesgo

De los ítems de Toma de riesgo, el 30.0% de los encuestados ha afirmado que completamente “Tiene una fuerte preferencia por proyectos de alto riesgo (con probabilidades de ingresos muy altos, o mayores beneficios para la población beneficiada)”, teniendo este ítem el mayor promedio con 3.77. Otro ítem que aplica con 43.3% es “Debido a las características del medio y para lograr los objetivos de la organización, son necesarias acciones osadas (sin estudios previos que aseguren el éxito o minimicen el riesgo), y de gran alcance.”, esta pregunta también tiene un promedio considerable con 3.57. Finalmente, la pregunta que tiene menor promedio (1.93) es “Responde a las acciones de sus competidores (o entidades que ponga en riesgo a su organización) con acciones osadas y riesgosas (Actúa de forma reactiva, inmediata e intuitiva)”. Por lo que se puede ver que las organizaciones culturales no tienen una competencia fuerte entre sí, pero su riesgo

aumenta en no conocer si el mercado va aceptar su producto o servicio cultural, y si este va a terminar siendo rentable.

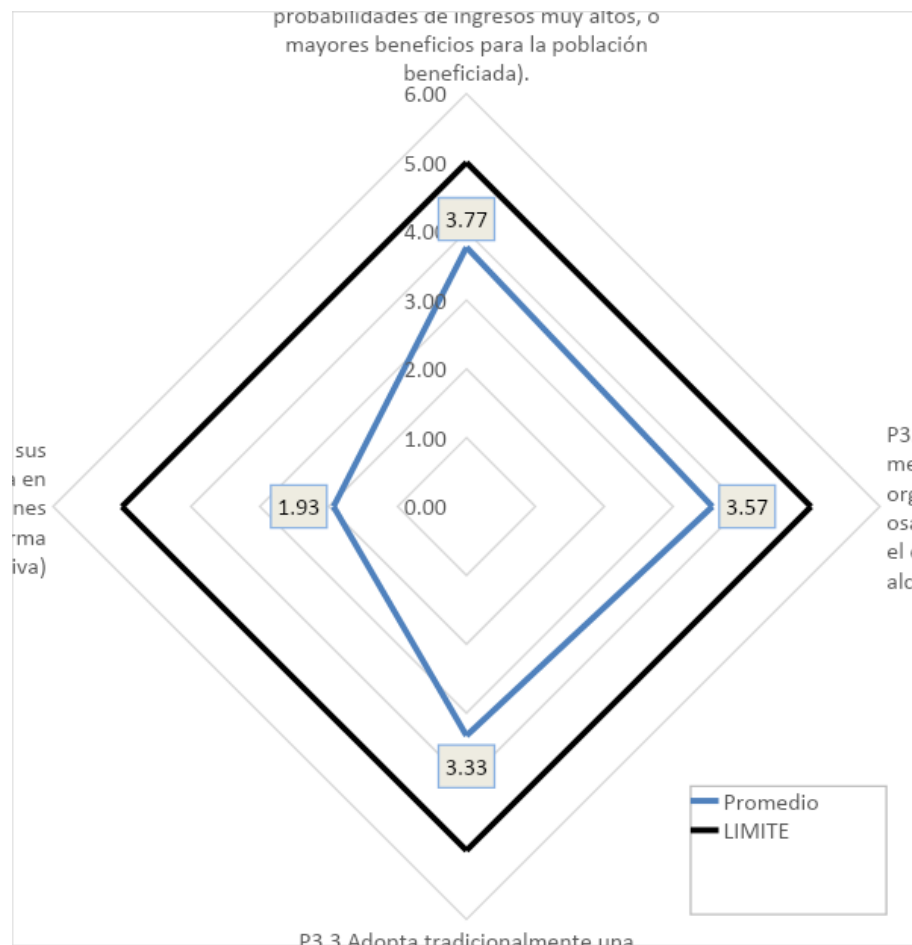


Gráfico 10: Media y brecha de los Ítems de Toma de riesgo  
Elaboración propia

#### 6.1.4. Ser pionero

El ítem “Fidelizar a sus clientes es fundamental para su organización”, es de mayor promedio con 4.17, otro ítem para tomar en cuenta es el de “Tu servicio o producto o proyecto necesita tiempo de especialización para poder ser aprovechado al máximo” que tiene un promedio de 3.87. Cabe resaltar que el 46.7% de los encuestados respondió que aplica “Ser pionero es un beneficio para las organizaciones de su rubro”. De manera que las organizaciones culturales perciben que ser los primeros en el mercado les genera beneficios a comparación de los que llevan menos tiempo, ya que el desarrollo de un producto cultural puede llevar años



de creación, y si es del agrado de la población es más sencillo que vuelvan adquirir de sus servicios o productos.

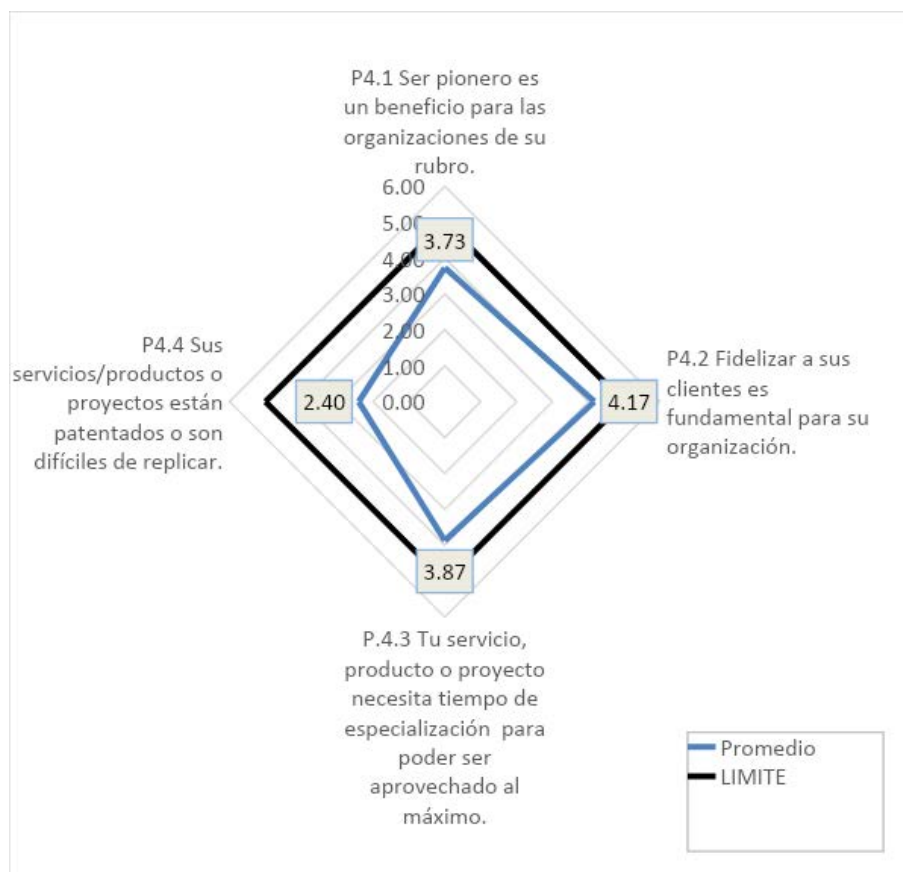


Gráfico 11: Media y brecha de los Ítems de Ser pionero  
Elaboración propia

### 6.1.5. Atributos humanos

De los ítems de Atributos Humanos, hay un ítem donde no se ha indicado con preponderancia como el resto de ítem el hecho de aplicar completamente “La facilidad de acceder a financiamiento, bienes o infraestructura por medio de contactos es determinante para el desempeño de la organización.”, donde se observa que tan solo el 20.0% indica que este aplica completamente. Se observa que el ítem con mayor promedio (4.60) es “Impactan tus capacidades personales al desarrollo de la organización.” Esto se debe a que las organizaciones culturales

tienen pocas personas trabajando, lo que conlleva a sentir que, si ellos no realizan el trabajo, nadie más lo hará. Además, que ellos son los que conocen a profundidad el servicio cultural, por lo que consideran difícil que otra persona lo pueda realizar.

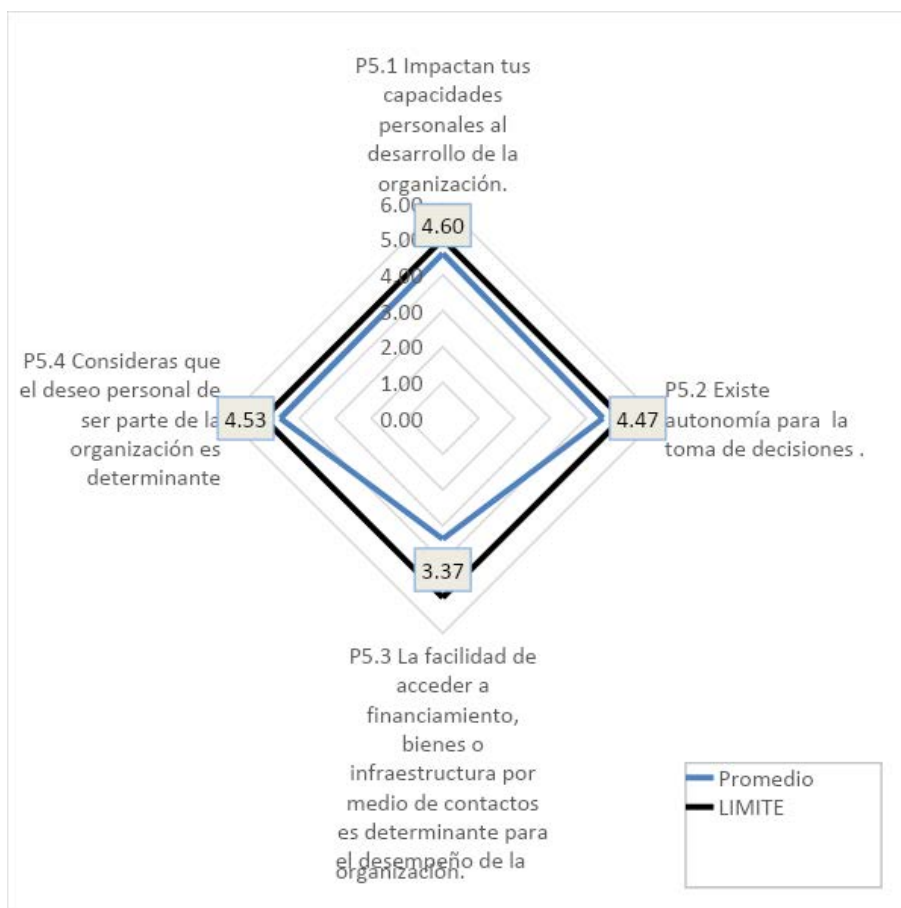


Gráfico 12: Media y brecha de los Ítems de Atributos Humanos  
Elaboración propia

### 6.1.6. Políticas públicas

El 66.7% de los encuestados y con un promedio de 4.53 indicó estar totalmente de acuerdo que “Le es imprescindible el estado fomente el consumo responsable de los servicios culturales” y un 56.7% con un promedio de 4.30 menciono que “Le es imprescindible que el estado fomente el desenvolvimiento y crecimiento de su mercado cultural”, y en ambos casos casi otro 20% menciona que es casi imprescindible. Por lo que se puede apreciar la necesidad que tienen que el estado

genere un entorno que les permita desenvolverse mejor para mejorar su desempeño

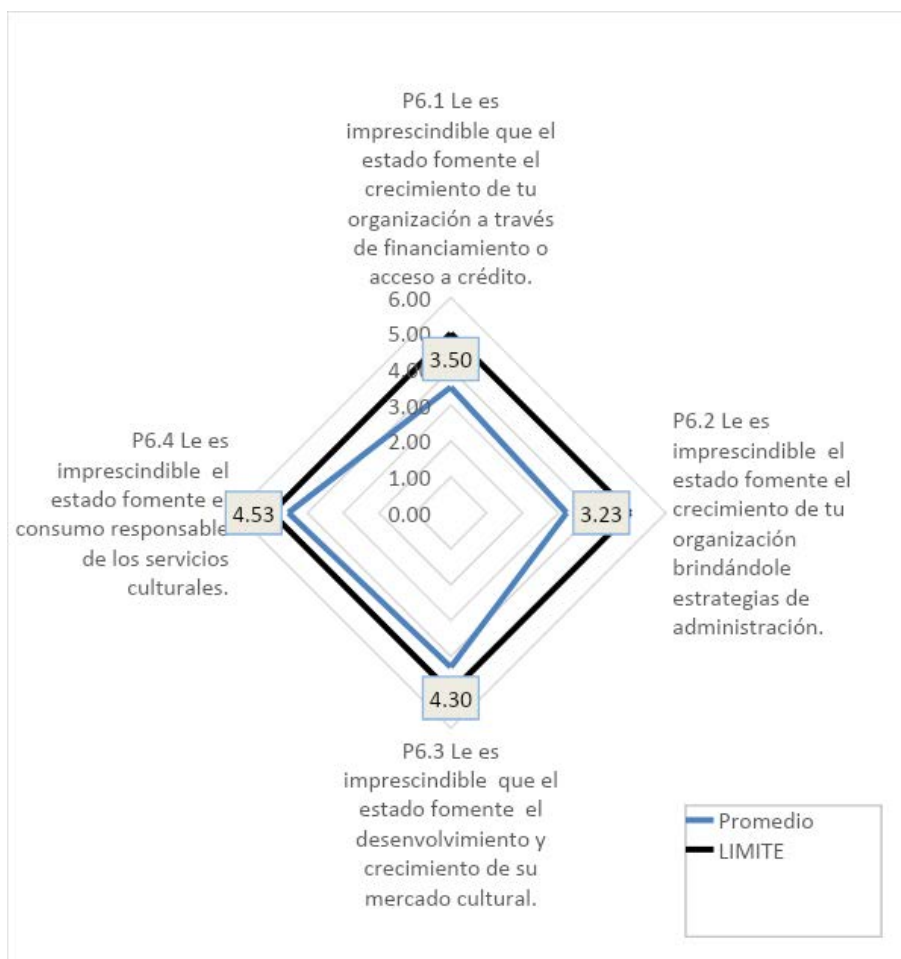


Gráfico 13: Media y brecha de los Ítems de Políticas Públicas  
Elaboración propia

### 6.1.7. Desempeño

Se obtuvo el mayor promedio (3.97) en la pregunta de si “Ha aumentado el interés por parte de las personas hacia su organización” , siendo seguida con un promedio de 3.87 el ítem de si “su organización se encuentra en un crecimiento constante” los cuales el 20% estaban completamente de acuerdo ( puntaje 5), y el 66.7% casi completamente de acuerdo ( puntaje 4), pero por otro lado, se observa el menor

promedio obtenido con 3.47 es el ítem de si ha aumentado sus ventas o proyectos a comparación del año pasado, donde solo el 10% está completamente de acuerdo con ello y otro 40% que casi está completamente de acuerdo. Por lo cual se puede encontrar una cierta ineficiencia en la penetración al mercado.

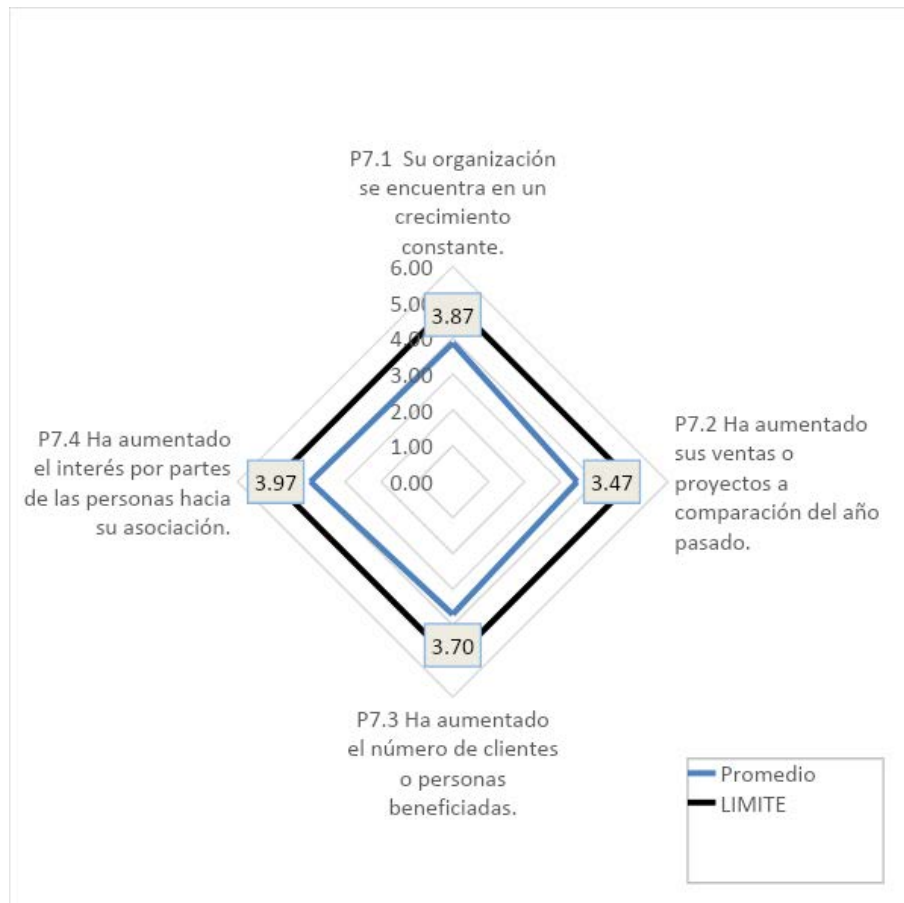


Gráfico 14: Media y brecha de los Ítems de Desempeño  
Elaboración propia

## 6.2. Prueba de Normalidad

### a. Planteamiento de la hipótesis

Ho: Los datos de las variables analizadas, provienen de una distribución Normal.

Ha: Los datos de las variables analizadas, no provienen de una distribución Normal.

## b. Nivel de significancia de la prueba

Nivel de Significancia Alfa = 5% = 0,05

## c. Estadístico de prueba

La prueba de Normalidad a utilizar será: Shapiro-Wilk, porque nuestra muestra tiene menos de 50 casos.

## d. Resultados:

Como se observa, se obtuvo los siguientes resultados:

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
INNOVACIÓN	,192	30	,006	,935	30	,068
PROACTIVIDAD	,153	30	,072	,956	30	,250
TOMA DE RIESGO	,118	30	,200*	,986	30	,954
SER PIONERO	,160	30	,048	,952	30	,196
ORIENTACIÓN EMPREDEDORA	,186	30	,010	,938	30	,080
ATRIBUTOS HUMANOS	,161	30	,046	,939	30	,087
POLÍTICAS PÚBLICAS	,137	30	,156	,952	30	,195
DESEMPEÑO	,187	30	,009	,938	30	,078

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Tabla 15: Pruebas de normalidad

Elaboración propia - SPSS

## e. Decisión estadística

Siendo que el P-Valor (Sig.) obtenido para las distintas variables son mayores a 0,05; se tiene suficiente evidencia para rechazar  $H_a$ , entonces aceptamos  $H_o$ .

## f. Conclusión:

Con un nivel de confianza del 95%, se concluye que, los datos de las variables analizadas, provienen de una distribución Normal; por tanto, las validaciones de las hipótesis deben ser realizados haciendo uso de un test paramétrico.

## 6.3 Validación de Hipótesis

A continuación, se analizará el nivel de independencia entre cada variable de la orientación emprendedora, atributos humanos y política públicas con el desempeño. Para todos los casos se utilizará un nivel de significancia de 0.05

Para todos los casos:

Ho: La variable independiente y el nivel de desempeño de la organización cultural, son mutuamente independientes.

Ha: La variable independiente y el nivel de desempeño de la organización cultural, no son mutuamente independientes.

### 6.3.1 Hipótesis 1

“Existe un nivel de correlación entre el nivel de proactividad con el nivel de desempeño de la organización cultural”

#### a. Cálculo de la Estadístico de Contraste

Nivel de proactividad / Nivel de desempeño (N = 30,  $\alpha = 0,05$ )

		NIVEL DE PROACTIVIDAD	NIVEL DE DESEMPEÑO
NIVEL DE PROACTIVIDAD	Correlación de Pearson	1	,231
	Sig. (bilateral)		,219
	N	30	30
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,231	1
	Sig. (bilateral)	,219	
	N	30	30

Tabla 16: Nivel de correlación de proactividad y desempeño

Elaboración propia - SPSS

#### b. Decisión estadística

Siendo el nivel de significancia mayor a 0,05 ( $p = 0,219$ ), se decide: Aceptar  $H_0$  y rechazar  $H_a$ ; por tanto, el nivel de proactividad y el nivel de desempeño de la organización cultural, son mutuamente independientes.

### c. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95% se concluye que, no existe un nivel de correlación entre el nivel de proactividad con el nivel de desempeño de la organización cultural 6. Se evidencia que existe es una correlación no significativa positiva baja (0,231).

### 6.3.2 Hipótesis 2

“Existe un nivel de correlación entre el nivel de innovación con el nivel de desempeño de la organización cultural”

#### a. Cálculo de la Estadístico de Contraste

Nivel de innovación/ Nivel de desempeño (N = 30,  $\alpha = 0,05$ )

		NIVEL DE PROACTIVIDAD	NIVEL DE DESEMPEÑO
NIVEL DE INNOVACIÓN	Correlación de Pearson	1	,516**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	30	30
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,516**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Tabla 17: Nivel de correlación de innovación y desempeño

Elaboración propia - SPSS

#### b. Decisión estadística

Siendo el nivel de significancia menor a 0,05 ( $p = 0,003$ ), se decide: Aceptar  $H_a$  y rechazar  $H_0$ ; por tanto, el nivel de innovación y el nivel de desempeño de la organización cultural, no son mutuamente independientes.

### c. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95% se concluye que, existe un nivel de correlación entre el nivel de innovación con el nivel de desempeño de la organización cultural. Se evidencia que existe es una correlación significativa positiva moderada (0,516).

### 6.3.3 Hipótesis 3

“Existe un nivel de correlación entre el nivel de toma de riesgo con el nivel de desempeño de la organización cultural”

#### a. Cálculo de la Estadístico de Contraste

Nivel de toma de riesgo / Nivel de desempeño (N = 30,  $\alpha = 0,05$ )

		NIVEL DE PROACTIVIDAD	NIVEL DE DESEMPEÑO
NIVEL DE TOMA DE RIESGO	Correlación de Pearson	1	,180
	Sig. (bilateral)		,341
	N	30	30
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,180	1
	Sig. (bilateral)	,341	
	N	30	30

Tabla 18: Nivel de correlación de toma de riesgo y desempeño

Elaboración propia - SPSS

#### b. Decisión estadística

Siendo el nivel de significancia mayor a 0,05 ( $p = 0,341$ ), se decide: Aceptar  $H_0$  y rechazar  $H_a$ ; por tanto, el nivel de toma de riesgo y el nivel de desempeño, son mutuamente independientes.

#### d. Conclusión



Con un nivel de confianza del 95% se concluye que, no existe un nivel de correlación entre el nivel de toma de riesgo con el nivel de desempeño de la organización cultural. Se evidencia que existe es una correlación no significativa positiva baja (0,180).

#### 6.3.4 Hipótesis 4

“Existe un nivel de correlación entre el nivel de ser o no ser pionero con el nivel de desempeño de la organización cultural”

##### a. Cálculo de la Estadístico de Contraste

Nivel de ser o no ser pionero / Nivel de desempeño (N = 30,  $\alpha = 0,05$ )

		NIVEL DE SER PIONERO	NIVEL DE DESEMPEÑO
NIVEL DE SER PIONERO	Correlación de Pearson	1	,135
	Sig. (bilateral)		,476
	N	30	30
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,135	1
	Sig. (bilateral)	,476	
	N	30	30

Tabla 19: Nivel de correlación de ser pionero y desempeño

Elaboración propia - SPSS

##### b. Decisión estadística

Siendo el nivel de significancia mayor a 0,05 ( $p = 0,476$ ), se decide: Aceptar  $H_0$  y rechazar  $H_a$ ; por tanto, el nivel de ser o no ser pionero y el nivel de desempeño de la organización cultural, son mutuamente independientes.

##### c. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95% se concluye que, no existe un nivel de correlación entre el nivel de ser o no ser pionero con el nivel de desempeño de la

organización cultural. Se evidencia que existe es una correlación no significativa positiva baja (0,135).

### 6.3.5 Hipótesis 5

“Existe un nivel de correlación entre el nivel de las políticas públicas con el nivel de desempeño de la organización cultural”

#### a. Cálculo de la Estadístico de Contraste

Nivel de las políticas públicas / Nivel de desempeño (N = 30,  $\alpha = 0,05$ )

		NIVEL DE POLÍTICAS PÚBLICAS	NIVEL DE DESEMPEÑO
NIVEL DE POLÍTICAS PÚBLICAS	Correlación de Pearson	1	,271
	Sig. (bilateral)		,148
	N	30	30
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,271	1
	Sig. (bilateral)	,148	
	N	30	30

Tabla 20: Nivel de correlación de políticas públicas y desempeño  
Elaboración propia - SPSS

#### b. Decisión estadística

Siendo el nivel de significancia mayor a 0,05 ( $p = 0,148$ ), se decide: Aceptar  $H_0$  y rechazar  $H_a$ ; por tanto, el nivel de las políticas públicas y el nivel de desempeño de la organización cultural, son mutuamente independientes.

#### c. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95% se concluye que, no existe un nivel de correlación entre el nivel de las políticas públicas con el nivel de desempeño de la organización cultural. Se evidencia que existe es una correlación no significativa positiva baja (0,271).

### 6.3.6 Hipótesis 6

“Existe un nivel de correlación entre el nivel de del atributo humano con el nivel de desempeño de la organización cultural”

#### a. Cálculo de la Estadístico de Contraste

Nivel de del atributo humano / Nivel de desempeño (N = 30,  $\alpha = 0,05$ )

		NIVEL DE ATRIBUTOS HUMANOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
NIVEL DE ATRIBUTOS	Correlación de Pearson	1	-,254
	Sig. (bilateral)		,176
	N	30	30
NIVEL DE DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	-,254	1
	Sig. (bilateral)	,176	
	N	30	30

Tabla 21: Nivel de correlación de atributos humanos y desempeño

Elaboración propia - SPSS

#### b. Decisión estadística

Siendo el nivel de significancia mayor a 0,05 ( $p = 0,176$ ), se decide: Aceptar  $H_0$  y rechazar  $H_a$ ; por tanto, el nivel de del atributo humano y el nivel de desempeño, son mutuamente independientes.

#### c. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95% se concluye que, no existe un nivel de correlación entre el nivel de del atributo humano con el nivel de desempeño de la organización cultural. Se evidencia que existe es una correlación no significativa negativa baja (-0,254).

## 6.4 Análisis Factorial Descriptivo

A continuación, se analizará que tan confiablemente los ítems (las preguntas) definen las variables del estudio.

### 6.4.1. Análisis del conjunto de variables

A continuación, se muestra la tabla correspondiente al alfa de cronbach de toda la encuesta.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,661	28

Tabla 22: Alfa de Cronbach general de la encuesta.

Elaboración propia - SPSS

Al realizar el análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman el cuestionario conformado por 30 ítems, se puede observar en la tabla anterior que, el coeficiente de Cronbach indica que este es “bajo” (0,661, con un 66,1% de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

Cabe mencionar que, ha eliminado a 2 ítems del cuestionario, quedando 28.

### 6.4.2. Innovación

A continuación, se muestra el alfa de cronbach de la variable innovación.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,487	4

Tabla 23: Alfa de Cronbach de la variable innovación

Elaboración propia - SPSS

Se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman la dimensión “Innovación”, es así que, en la tabla anterior se puede observar el coeficiente de Cronbach indica que la dimensión es “muy baja” (0,487, con un 48,7% de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

	Componente
	1
P1.1 La estrategia de su organización tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito.	,486
P1.2 La innovación de su organización contempla la mejora de los procesos internos.	,800
P1.3 El proceso de innovación se lleva a cabo en función de las necesidades reales del mercado (situación actual) /de los clientes o de las personas beneficiadas.	,579
P1.4 Aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de sus clientes o personas beneficiadas para generar mejoras e innovaciones de su producto/servicio o proyectos.	,624

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 1 componentes extraídos.

Tabla 24: Matriz de componentes de la variable innovación

Elaboración propia - SPSS

En la tabla anterior se puede observar que, se extrajo 1 factor.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,580
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6,919
	gl	6
	Sig.	,328

Tabla 25: Prueba de KMO de la variable innovación

Elaboración propia - SPSS

En la tabla anterior podemos observar que el KMO (Káiser-Meyer-Olkin) es mayor a 0,500 (KMO = 0,580), esto indica que podemos utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. De otro lado, siendo que, la Prueba de esfericidad de barlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existieran correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial, se obtuvo un valor no significativo (Sig. = 0,328), por tanto, concluimos que existen correlaciones no significativas entre las variables.

### 6.4.3. Proactividad

A continuación, se muestra el alfa de cronbach de la variable proactividad.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,600	4

Tabla 26: Alfa de Cronbach de la variable proactividad

Elaboración propia - SPSS

Se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman la dimensión “Innovación”, es así que, en la tabla anterior se puede observar el coeficiente de Cronbach indica que la dimensión es “baja” (0,600, con un 60,0% de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

	Componente	
	1	2
P2.1 Realizan investigaciones para conocer qué productos/servicios o proyectos necesitarán en el futuro.	,605	-,688
P2.2 Buscan mercado donde ofrecer sus productos/servicios o formas de financiamiento de manera constantemente.	,741	,271
P2.3 Analizan o están al tanto de su competencia o proyectos parecidos.	,898	-,131
P2.4 Utilizan medios de publicidad y marketing.	,445	,748

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos.

Tabla 27: Matriz de componentes de la variable proactividad

Elaboración propia - SPSS

En la tabla anterior se puede observar que, se extrajo 2 factores.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,511
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	22,508
	Gl	6
	Sig.	,001

Tabla 28: Prueba de KMO de la variable proactividad

Elaboración propia - SPSS

En la tabla anterior podemos observar que el KMO (Káiser-Meyer-Olkin) es mayor a 0,500 (KMO = 0,511), esto indica que podemos utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. De otro lado, siendo que, la Prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existieran correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial, se obtuvo un valor significativo (Sig. = 0,001), por tanto, concluimos que existen correlaciones significativas entre las variables.

#### 6.4.4. Toma de riesgo

A continuación, se muestra el alfa de cronbach de la variable toma de riesgo.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,590	4

Tabla 29: Alfa de Cronbach de la variable toma de riesgo

Elaboración propia - spss

Se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman la dimensión "Innovación", es así que, en la tabla anterior se puede observar el coeficiente de Cronbach indica que la dimensión es "muy baja" (0,590, con un 59,0% de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

	Componente 1
P3.1 Tiene una fuerte preferencia por proyectos de alto riesgo (con probabilidades de ingresos muy altos, o mayores beneficios para la población beneficiada).	,371
P3.2. Debido a las características del medio y para lograr los objetivos de la organización, son necesarias acciones osadas (sin estudios previos que aseguren el éxito o minimicen el riesgo ) y de gran alcance.	,705
P3.3 Adopta tradicionalmente una postura audaz y agresiva, es decir toman decisiones con una alta incertidumbre para incrementar al máximo la probabilidad de aprovechar potenciales oportunidades.	,850
P3.4 Responde a las acciones de sus competidores( o entidades que ponga en riesgo a su organización) con acciones osadas y riesgosas ( Actúa de forma reactiva, inmediata e intuitiva)	,676

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Tabla 30: Matriz de componentes de la variable toma de riesgo

Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que, se extrajo 1 factor.

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,540
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	14,650
	Gl	6
	Sig.	,023

Tabla 31: Prueba de KMO de la variable toma de riesgo

Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que el KMO (Káiser-Meyer-Olkin) es mayor a 0,500 (KMO = 0,540), esto indica que podemos utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. De otro lado, siendo que, la Prueba de esfericidad de barlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existieran correlaciones significativas entre las variables



y el modelo factorial, se obtuvo un valor significativo (Sig. = 0,023), por tanto, concluimos que existen correlaciones significativas entre las variables.

#### 6.4.5. Ser pionero

A continuación, se muestra el alfa de cronbach de la variable ser pionero.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,427	4

Tabla 32: Alfa de cronbach de la variable ser pionero

Elaboración propia - spss

Se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman la dimensión “Innovación”, es así que, en la tabla anterior se puede observar el coeficiente de Cronbach indica que la dimensión es “muy baja” (0,427, con un 42,7% de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

	Componente	
	1	2
P4.1 Ser pionero es un beneficio para las organizaciones de su rubro.	,860	,070
P4.2 Fidelizar a sus clientes es fundamental para su organización.	,166	,977
P.4.3 Tu servicio, producto o proyecto necesita tiempo de especialización para poder ser aprovechado al máximo.	,884	-,262
P4.4 Sus servicios/productos o proyectos están patentados o son difíciles de replicar.	,316	,030

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos.

Tabla 33: Matriz de componentes de la variable ser pionero

Elaboración propia - SPSS

En la tabla anterior se puede observar que, se extrajo 2 factores.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,403
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	16,055
	gl	6
	Sig.	,013

Tabla 34: Prueba de KMO de la variable ser pionero.

Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que el KMO (Káiser-Meyer-Olkin) es menor a 0,500 (KMO = 0,403), esto indica que puede no ser una buena idea utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. De otro lado, siendo que, la Prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existieran correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial, se obtuvo un valor significativo (Sig. = 0,013), por tanto, concluimos que existen correlaciones significativas entre las variables.

#### 6.4.6. Atributos humanos

A continuación, se muestra el alfa de cronbach de la variable atributos humanos.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach <sup>a</sup>	N de elementos
-,032	4

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desearse comprobar las codificaciones de elemento.

Tabla 35: Alfa de cronbach de la variable atributos humanos

Se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman la dimensión “Innovación”, es así que, en la tabla anterior se puede observar el coeficiente de Cronbach indica que la dimensión es “Inaceptable” (-0,032, no indicando el nivel de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

	Componente	
	1	2
P5.1 Impactan tus capacidades personales al desarrollo de la organización.	,723	,543
P5.2 Existe autonomía para la toma de decisiones .	,849	,224
P5.3 La facilidad de acceder a financiamiento, bienes o infraestructura por medio de contactos es determinante para el desempeño de la organización.	-,505	,624
P5.4 Consideras que el deseo personal de ser parte de la organización es determinante	,454	-,589

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos.

Tabla 36: Matriz de componentes de la variable atributos humanos

Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que, se extrajo 2 factores.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,504
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	13,242
	Gl	6
	Sig.	,039

Tabla 37: Prueba de KMO de la variable atributos humanos

Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que el KMO (Káiser-Meyer-Olkin) es mayor a 0,500 (KMO = 0,504), esto indica que podemos utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. De otro lado, siendo que, la Prueba de esfericidad de

barlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existieran correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial, se obtuvo un valor significativo (Sig. = 0,039), por tanto, concluimos que existen correlaciones significativas entre las variables.

#### 6.4.7. Políticas públicas

A continuación, se muestra el alfa de cronbach de la variable políticas públicas.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,486	4

Tabla 38: Alfa de cronbach de la variable políticas públicas

Elaboración propia - spss

Se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman la dimensión “Innovación”, es así que, en la tabla anterior se puede observar el coeficiente de Cronbach indica que la dimensión es “muy baja” (0,487, con un 48,6% de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

	Componente	
	1	2
P6.1 Le es imprescindible que el estado fomente el crecimiento de tu organización a través de financiamiento o acceso a crédito.	,692	,559
P6.2 Le es imprescindible el estado fomente el crecimiento de tu organización brindándole estrategias de administración.	,700	,553
P6.3 Le es imprescindible que el estado fomente el desenvolvimiento y crecimiento de su mercado cultural.	-,477	,771
P6.4 Le es imprescindible el estado fomente el consumo responsable de los servicios culturales.	-,680	,597

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos.

Tabla 39: Matriz de componentes de las políticas públicas

Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que, se extrajo 2 factores.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,499
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	25,452
	Gl	6
	Sig.	,000

Tabla 40: Prueba de KMO de la variable políticas públicas

Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que el KMO (Káiser-Meyer-Olkin) es mayor a 0,500 (KMO = 0,499), esto indica que puede no ser una buena idea utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. De otro lado, siendo que, la Prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existieran correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial, se obtuvo un valor significativo (Sig. = 0,000), por tanto, concluimos que existen correlaciones significativas entre las variables.

#### 6.4.8. Desempeño

A continuación, se muestra el alfa de Cronbach de la variable desempeño.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,786	4

Tabla 41: Alfa de Cronbach de la variable desempeño

Elaboración propia - SPSS

Se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de las distintas variables que conforman la dimensión "Innovación", es así que, en la tabla anterior se puede observar el coeficiente de Cronbach indica que la dimensión es

“Aceptable” (0,786, con un 78,6% de fiabilidad), en medir aquello que debe de medir.

	Componente
	1
P7.1 Su organización se encuentra en un crecimiento constante.	,800
P7.2 Ha aumentado sus ventas o proyectos a comparación del año pasado.	,848
P7.3 Ha aumentado el número de clientes o personas beneficiadas.	,720
P7.4 Ha aumentado el interés por partes de las personas hacia su asociación.	,749

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 1 componentes extraídos.

Tabla 42: Matriz de componentes de la variable desempeño

Elaboración propia - SPSS

En la tabla anterior se puede observar que, se extrajo 1 factor.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,762
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	30,953
	gl	6
	Sig.	,000

Tabla 43: Prueba de KMO de la variable desempeño

Elaboración propia - SPSS

En la tabla anterior podemos observar que el KMO (Káiser-Meyer-Olkin) es mayor a 0,500 (KMO = 0,762), esto indica que podemos utilizar el análisis factorial con los datos muestrales analizados. De otro lado, siendo que, la Prueba de esfericidad de barlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existieran correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial, se obtuvo un valor significativo (Sig. = 0,000), por tanto, concluimos que existen correlaciones significativas entre las variables.

## 6.5 Regresión Lineal

Según lo indicado en la validación de hipótesis, la única variable que tiene una correlación lineal de Pearson es la de innovación, la cual se le hallara su correlación con el desempeño.

Resumen del modelo <sup>b</sup>										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios					Durbin-Watson
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	
1	,516 <sup>a</sup>	,266	,240	,51801	,266	10,173	1	28	,003	1,725

a. Predictores: (Constante). NIVEL DE INNOVACIÓN

b. Variable dependiente: NIVEL DE DESEMPEÑO

Tabla 44: Resumen del modelo de correlación (innovación – desempeño)

Elaboración propia - SPSS

En el cuadro anterior, para hablar de la bondad de ajuste, se observa que, el R cuadrado tiene un valor de 0,266; con esto, concluimos que, las variables independientes incluidas en el Modelo 1 explican el 26,6% de la varianza del nivel de desempeño. De otro lado, el error típico de los residuos del Modelo es 0,51801. En cuanto al R cuadrado ajustado (0,240), no dista del valor no corregido (0,266). Por otro lado, dato que el valor de Durbin-Watson es = 1,725, se encuentra entre 1,5 y 2,5, podemos asumir que los residuos son independientes.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,730	1	2,730	10,173	,003 <sup>b</sup>
	Residuo	7,513	28	,268		
	Total	10,243	29			

a. Variable dependiente: NIVEL DE DESEMPEÑO

b. Predictores: (Constante). NIVEL DE INNOVACIÓN

Tabla 45: Tabla Anova del modelo ( innovación – desempeño)

Elaboración propia - SPSS

El estadístico F observado en la tabla anterior, contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero, por tanto, nos permite decidir si existe una relación

lineal significativa entre la variable nivel de desempeño y las variables independientes incluidas en el modelo, tomadas juntas; es así que, el valor p-valor (Sig. =0,003) indica que si existe una relación lineal significativa; por tanto, existe un buen ajuste del Modelo 1.

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,607	,685		2,346	,026
	NIVEL DE INNOVACIÓN	,547	,172	,516	3,189	,003

a. Variable dependiente: NIVEL DE DESEMPEÑO

Tabla 46: Coeficiente de correlación ( innovación – desempeño)

Elaboración propia - SPSS

El modelo ha excluido variables, quedando únicamente el nivel de innovación como variable explicativa del desempeño; es así que, con los valores de la tabla anterior tenemos la información necesaria para armar el Modelo:

$$\text{NIVEL DE DESEMPEÑO} = 1,607 + 0,547 * \text{NIVEL DE INNOVACION.}$$

Las variables excluidas son los que se observan en el siguiente cuadro, al tener un sig.> 0.05:



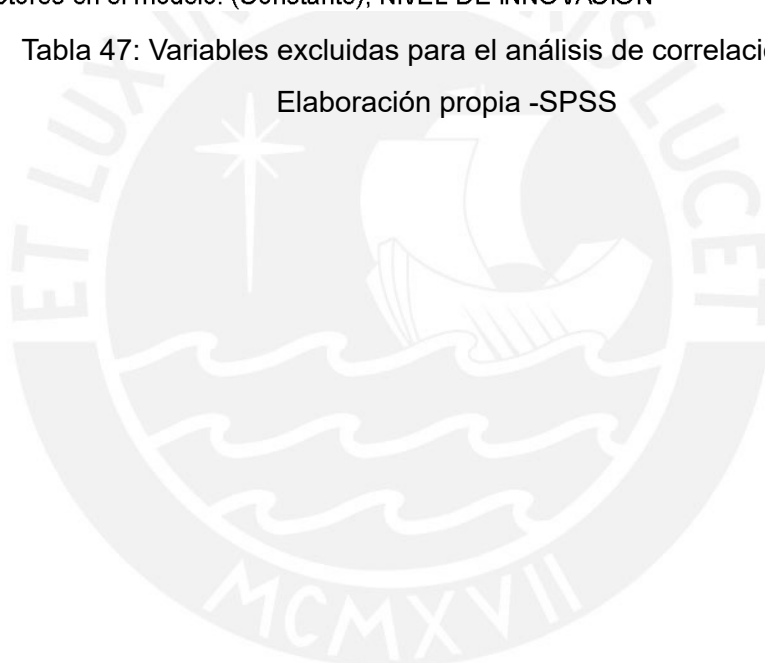
Variables excluidas <sup>a</sup>						
Modelo		En beta	T	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad Tolerancia
1	NIVEL DE PROACTIVIDAD	-,022 <sup>b</sup>	-,119	,906	-,023	,769
	NIVEL DE TOMA DE RIESGO	,228 <sup>b</sup>	1,432	,164	,266	,992
	NIVEL DE SER PIONERO	,046 <sup>b</sup>	,276	,784	,053	,969
	NIVEL DE ATRIBUTOS HUMANOS	-,247 <sup>b</sup>	-1,566	,129	-,289	1,000
	NIVEL DE POLÍTICAS PÚBLICAS	,196 <sup>b</sup>	1,206	,238	,226	,976

a. Variable dependiente: NIVEL DE DESEMPEÑO

b. Predictores en el modelo: (Constante), NIVEL DE INNOVACIÓN

Tabla 47: Variables excluidas para el análisis de correlación lineal

Elaboración propia -SPSS



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones del estudio por cada hipótesis planteada, y recomendaciones finales del estudio.

### Conclusiones

H1: Con un nivel de confianza del 95% se concluye que no se puede afirmar que existe un nivel de correlación entre la variable de proactividad con el nivel de desempeño de la organización cultural.

H2: Con un nivel de confianza del 95% se concluye que existe un nivel de correlación entre la variable innovación con el nivel de desempeño de la organización cultural.

Se evidencia que existe es una correlación significativa positiva moderada (0,516).

Se obtuvo la siguiente ecuación para determinar el nivel de desempeño en base a la innovación.

$$\text{NIVEL DE DESEMPEÑO} = 1,607 + 0,547* \text{NIVEL DE INNOVACION.}$$

H3: Con un nivel de confianza del 95% se concluye que no se puede afirmar que existe un nivel de correlación entre la variable toma de riesgo con el nivel de desempeño de la organización cultural.

H4: Con un nivel de confianza del 95% se concluye que no se puede afirmar que existe un nivel de correlación entre la variable ser pionero con el nivel de desempeño de la organización cultural.

H5: Con un nivel de confianza del 95% se concluye que no se puede afirmar que existe un nivel de correlación entre la variable políticas públicas con el nivel de desempeño de la organización cultural.

H6: Con un nivel de confianza del 95% se concluye que no se puede afirmar que existe un nivel de correlación entre la variable atributo humano con el nivel de desempeño de la organización cultural.

Se puede apreciar que la innovación es la única variable que tiene una correlación estadísticamente comprobable a comparación de los otros factores de la orientación emprendedora ( puede aportar actualmente un 20,6% al desempeño), si bien la factorización de los ítems es muy baja, y este porcentaje debe ser visto con cautela; se puede concluir que las organizaciones culturales consideran que deben estar en constante investigación y creación de lo que conforma su esencia y producto cultural, que no dista del concepto de innovación en relación a producto o servicio de una empresa tradicional, pero que en el caso de las organizaciones culturales se pudo observar que no tienen una orientación al mercado.

Además se puede apreciar que las actividades dentro de la organización en temas de proactividad no necesariamente les permiten tener un mejor desempeño, si bien no se pudo encontrar un nivel de correlación, se puede apreciar que las organizaciones culturales salen a ofrecer sus productos al mercado, pero lo hacen desde un enfoque lejano o no acorde a el, lo que genera poca respuesta. Esto se debe a que, si bien se realizan estudios para conocer de mejor manera su entorno, estos siguen siendo básicos (poco técnicos), o solamente están basados en la problemática socio/cultural, lo cual no permite que se refleje un incremento del desempeño a pesar de los esfuerzos dedicados.

A lo mencionado se le agregaría que las organizaciones culturales aún tienen un enfoque de supervivencia, y no de sostenibilidad, generando que el atributo humano tome un mayor peso, pero que no es el más eficiente. En el índice KMO de esta variable es negativo, lo que lleva a concluir que los ítems tomados no pueden definir la variable. Este estudio, concluye que esto se debe a que cuando se respondió la encuesta, existió una confusión entre el concepto de atributo humano en beneficio de la cultura, y lo que vendría a ser el mejoramiento del desempeño organizacional, generando que la variable no pueda ser correctamente definida.

En base a lo mencionado, no descartamos que exista un nivel de correlación entre atributos humanos y el desempeño, sino que este debe ser analizado evitando la confusión previamente mencionada; ya que se toma en cuenta que la innovación por si

sola no hubiera podido permitir mejorar su desempeño, tomando en cuenta que no tienen planes de acción para afrontar el mercado, además que cuando las organizaciones culturales tienen utilidades, en vez de solo generar una mayor retribución económica a la persona, esta se destina para el fin social o cultural, mostrando en ello una presencia importante de la variable atributos humanos, pero tampoco se descarta que esta sea ineficiente actualmente por la ausencia de estructuras organizacionales.

Con respecto al ser pionero, si bien cuantitativamente no se puede definir qué tan relacionada esta con el desempeño, se puede apreciar un alto promedio, esto se puede deber a que organizaciones que se podrían denominar consolidadas, le pueden dar crédito de seguir existiendo a través del tiempo a la variable ser pionero en un mercado volátil, cuando en verdad se puede deber a actividades inconscientes de gestión, de las cuales pueden obtener un mayor beneficio, si se reconocen y explotan.

También, se observa que, si bien la toma de riesgo está presente en las organizaciones, esta no guarda una correlación significativa comprobable con el desempeño. Lo que demuestra que el salir al mercado sin estudios previos, o que obvian la parte financiera, que, si bien es una práctica común dentro de las organizaciones culturales, no asegura un mejor desempeño. En este caso se obtuvo un KMO de 0.59. Se considera que al igual que en atributos humanos pudo existir una confusión entre la toma de riesgos en temas organizacionales y económicos, y entre el riesgo de su herramienta cultural.

En relación a las políticas públicas obtuvieron un promedio alto, pero se pudo notar que las acciones actuales no aportan significativamente a la sostenibilidad económica de las organizaciones, además que no se puede asegurar que exista un nivel de correlación entre ellas. Esto se vio afectado por la condicionalidad de las preguntas, pero lo que sí se puede afirmar es que este entorno necesita de políticas públicas que impulsen su crecimiento, ya que actualmente las existentes, no tienen un aporte significativo al desempeño económico de las mismas.

Finalmente, se puede observar que la industria cultural actualmente en el Perú se podría denominar como en una etapa exploratoria/emprendedora, que en base a la

innovación, creatividad y voluntad de los gestores culturales ha podido tener un crecimiento en los últimos años, pero que esta podría ser potenciada si se le da el contexto de una empresa híbrida, con las herramientas y facilidades para que estas puedan consolidarse y ser sostenibles en el tiempo sin afectar su esencia cultural y/o social.

## **Recomendaciones**

A las organizaciones culturales se les recomienda tener en claro que el hibridismo señalado en este estudio, no afectará sus objetivos como organización siempre y cuando se respeten los procesos para que el producto/servicio no pierda su esencia, pero esto no excluye, que este proceso debe estar alineado al plan de sostenibilidad de la organización, adicionalmente se les recomienda poner en valor monetario y acorde al mercado su producto/servicio, diferenciando claramente entre clientes y usuarios. También se debe tomar en cuenta que este proceso se debe realizar desde un enfoque de democratización de los servicios culturales y no en viceversa; es decir este proceso debe permitir que estos estén al alcance de toda la población.

Además, se les recomienda que se fortalezcan a través de metodologías, herramientas e indicadores de gestión; ya que, un correcto manejo de ello les puede facilitar cumplir con sus metas socioculturales. En este punto, Puntos de Cultura puede tomar un rol importante ampliando su marco de acción para facilitarles capacitaciones relacionados a esos temas. Además, que desde las políticas públicas se les pueda dar un enmarque legal a las organizaciones híbridas, y también apoyar en ponerlas en valor para que estas no sean vistas puramente decorativas o que necesitan de completa subvención.

Este estudio demuestra que, si se puede analizar a las organizaciones culturales desde la orientación emprendedora, políticas públicas y atributos humanos, desde una visión paramétrica, pero tomando en cuenta que para que el nivel factorial de las preguntas sea lo más confiable posible, se debe evitar las condicionales de las mismas, además que los gestores culturales, no respondan desde una visión pura de su producto cultural, sino de una visión organizacional.

Finalmente, en este estudio consideró realizar 4 preguntas por variable para facilitar la intervención de los gestores culturales, que si bien permitió obtener un primer panorama de cómo se encuentran en temas organizaciones y económicos las organizaciones culturales. Solamente se logró encontrar un nivel de correlación entre la innovación y el desempeño, pero no se puede afirmar que las demás variables no lo tengan, si no que actualmente no se cuenta con la información necesaria para poder determinarlo. Se recomienda a futuras investigaciones realizar un estudio por variable, de manera que se pueda analizar de forma más profunda cada ítem de la orientación emprendedora.



## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE MEDELLIN

2011 El Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011 y 2020: Medellín, una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura. Pag. 43-62. Consulta 1 de Mayo del 2017.

[http://bibliotecamedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan\\_de\\_Developmento\\_Cultural\\_de\\_Medellin\\_2011-2020.pdf](http://bibliotecamedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan_de_Developmento_Cultural_de_Medellin_2011-2020.pdf)

ARTEXARTE

Artextarte. Consulta 12 de abril del 2017

<http://www.artexarte.com.ar/>

ASOCIACION CULTURAL HILOS MAGICOS

¿Quiénes somos? Consulta: 6 de abril del 2017.

<http://hilosmagicos.com/hilos.html>

AZUELA, J & JIMENEZ, H

2012 El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales. Contaduría y Administración, Vol 59, Iss 1, Pp 259-282 (2014). 1, 259, 2014. ISSN: 0186-1042.

BAYARDO, Rubens

2009 Los gestores culturales: nuevos profesionales en el sector cultural. En : Summa Humanitatis; Vol. 3, No. 1 (2009).

BELLAMATIC

Bienvenidos a la más bella. Consulta: 1 de abril del 2017

<http://www.lamasbella.es/>

BID

2007 Las industrias culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades. Pag.4-5. Consulta 19 de Abril del 2017.

<https://publications.iadb.org/handle/11319/5437#sthash.XdqIDeDc.dpuf>

BONET, LL., CASTAÑER, X. & FONT, J.

2009 Políticas culturales: Análisis de casos Críticos. Barcelona: Ariel.

BUITRAGO, Felipe & DUQUE Ivan

2013 La Economía Naranja. Banco Interamericano de Desarrollo. Consulta:15 de Marzo 2017.

<https://publications.iadb.org/handle/11319/3659?locale-attribute=en>

CARMONA, Fransec  
2014

Un ejemplo de ACP paso a paso. Universidad de Barcelona. Departamento de estadística. Consulta: 20/05/2017.  
<http://www.ub.edu/stat/docencia/Mates/ejemploACP.PDF>

C.A.S.I.T.A

Ganarse la vida: El ente transparente. Consulta: 1 de abril del 2017.  
<http://www.ganarselavida.net/ganarselavida/ELPROYECTO.html>

CASTILLO, Patricia  
2011

“POLÍTICA ECONÓMICA: CRECIMIENTO ECONÓMICO, DESARROLLO ECONÓMICO, DESARROLLO SOSTENIBLE” en Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho Volumen III (2011) Págs. 2. Consulta 21 de Marzo del 2017.

<http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-Pol%C3%ADtica-econ%C3%B3mica.pdf>

CEDRO

La industria del copyright, cada vez más importante en la economía de Estados Unidos. Consulta 5 de abril del 2017

<http://www.cedro.org/blog/blog.cedro.org/2015/02/17/la-industria-del-copyright-en-la-econom%C3%ADa-de-estados-unidos>

CEPAL  
2015

Panorama Social de América Latina. Consulta 18 de Abril del 2017. Pag.145.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39965/4/S1600175\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39965/4/S1600175_es.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto & SAPIRO, ARAO  
2011

Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill. Segunda edición.

COCHACHIN, Janeth  
2016

Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar con un marco legal. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Derecho de la Empresa. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado. Consulta 20 de Abril del 2017.



<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6872>

COLOMBO, A & ROSELLO, D.

2013

Gestión Cultural: Estudios de caso. Barcelona. Planeta

CONVENIO ANDRES BELLO

Cultura y Desarrollo – Cuenta satélite de la cultura. Consulta 5/06/2017.

[http://convenioandresbello.org/cuenta\\_satelite/](http://convenioandresbello.org/cuenta_satelite/)

CORDOVA, Z. M.

2003

Estadística Descriptiva e inferencial: Aplicaciones. Quinta edición.  
Editorial: Moshera S.R.L . Lima – Perú.

CORDOVA, Z. M.

2008

Estadística Aplicada. Primera edición. Editorial: Moshera S.R.L . Lima  
– Perú.

CORPORACIÓN ARTÍSTICA CULTURAL SALAMANDRA DEL BARCO EBRIO

Sala de teatro. Consulta 6 de abril del 2017.

<http://barcoebrio.org/corporacion-artistica-cultural-salamandra-del-barco-ebrio/>

CORTES, G., VICH, V. & LUMBRERAS, L.

2006

Políticas culturales: Ensayos Críticos. Lima, Perú

CREAR VALE LA PENA

Institucional. Consulta 10 de abril del 2017.

<http://www.crearvalelapena.org.ar/institucional.htm>

CUBAS, J., MIRANDA, C., PORRAS, M & ROJAS, J

2012

Análisis Factorial. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad  
de Ciencias Económicas y Empresariales Consulta: 22 de Junio  
de 2017.

<http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>

DE LA FUENTE FERNANDEZ

2011

Planeamiento estratégico del distrito de Pueblo Libre. Tesis  
para obtener el Grado de Magíster en Administración  
Estratégica de Empresas. Lima: Pontificia Universidad Católica  
del Perú, Escuela de Postgrado. Consulta: 10 de marzo de  
2017.

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4548/CUBAS\\_MIRANDA\\_PORRAS\\_ROJAS\\_PUEBLO\\_LIBRE.pdf?sequence=3](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4548/CUBAS_MIRANDA_PORRAS_ROJAS_PUEBLO_LIBRE.pdf?sequence=3)

DEL AGUILA, Laly

2014

Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en  
base a la implementación de ISO 9001:2008 y Balanced

Scorecard. Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial, que presenta el bachiller. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencia e Ingeniería. Consulta: 10 de Marzo de 2017.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5984>

DEL BARRIO, Héctor, CABRERA, Jesús, SOGUERO BELÉN & AZCONCA, María  
2011

“Un lugar distinto donde aprender. La experiencia educativa de dos museos de la Subdirección General de Museos Estatales”. En *Revista Patrimonio Cultural de España*. Patrimonio y Educación. Núm. 5, 2011. Pag 132. Ministerio de Cultura.

<http://es.calameo.com/read/000075335ed3163c01066>

DINERO

Las industrias culturales y creativas jalonan el PIB mundial. Consulta 4 de abril del 2017

<http://www.dinero.com/internacional/articulo/participacion-industrias-culturales-creativas-para-pib-mundial/217033>

EI COMERCIO

Gobierno: Industrias Culturales deben pasar de 1% a 10% del PBI. Consulta 23 de Mayo.

<<http://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-industrias-culturales-deben-pasar-1-10-pbi-229941>>

ESAN

El macroentorno y su influencia en las empresas. Consulta 20 de abril del 2017

<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>

ESAN

¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?. Consulta 20 de abril del 2017

<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>

FAO

SERVICIOS CULTURALES. Consulta 12 de abril del 2017.

<http://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/background/culturalservices/es/>

FLORES, Anel, Ojeda Fernando, Sook Hyun & Ramírez Eduardo.

2016

Impacto de la orientación emprendedora en el desarrollo en el desempeño empresarial: “El caso de la empresas de software en Yucatan México.

[https://www.researchgate.net/profile/Eduardo\\_Ramirez\\_Cedillo/publication/313460311\\_Impacto\\_de\\_la\\_Orientacion\\_Emprendedora\\_en\\_el\\_Desempeno\\_Empresarial\\_El\\_caso\\_de\\_las\\_empresas\\_de\\_Software\\_en\\_Yucatan\\_Mexico/links/58a509fba6fdcc0e07647e26/Impacto-de-la-Orientacion-Emprendedora-en-el-Desempeno-Empresarial-El-caso-de-las-empresas-de-Software-en-Yucatan-Mexico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eduardo_Ramirez_Cedillo/publication/313460311_Impacto_de_la_Orientacion_Emprendedora_en_el_Desempeno_Empresarial_El_caso_de_las_empresas_de_Software_en_Yucatan_Mexico/links/58a509fba6fdcc0e07647e26/Impacto-de-la-Orientacion-Emprendedora-en-el-Desempeno-Empresarial-El-caso-de-las-empresas-de-Software-en-Yucatan-Mexico.pdf)

FUNDACION IDEAS  
2012

Las industrias culturales y creativas: Un sector clave de la nueva tecnología. Consulta 25 de Abril del 2017.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/572588.pdf>

FUNDACION KINE

Que hacemos / propuesta. 11 de abril del 2017  
<http://www.fundacionkine.org.ar/#propuestas>

GUADAMARRA-ÁLVAREZ,L

2016 La gestión de los servicios de ocio y recreación en el casco histórico de la ciudad de Santiago de Cuba. : Management of services of idleness and recreation at the historical zone of Santiago de Cuba. Santiago. 140, paginas 403- 415. ISSN: 00489115.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDÉZ Carlos & BAPTISTA María del Pilar  
2010 Metodología de la Investigación. Quinta edición. México DF. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

INNOVATION FOR SOCIAL CHANGE

Creando organizaciones híbridas que combinan valores sociales y objetivos comerciales. Consulta: 1 de abril del 2017.

<http://innovationforsocialchange.org/creando-organizaciones-hibridas-que-combinan-valores-sociales-y-con-objetivos-comerciales/>

INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA & OEI

2006 Casos de Gestión cultural en el Perú. Lima, Perú.

LA ECOFINCA

Aspecto ecológico. Consulta: 30 de marzo del 2017.  
<http://laecofinca.com/aspecto-ecologico.html>

LA FUNDACIÓN CULTURAL DE QUINDÍO FUNDANZA

Historia. Consulta 7 de abril del 2017.

<https://fundanzaquindio.jimdo.com/>

LA FUNDACIÓN CULTURAL DE QUINDÍO FUNDANZA

Programas y proyectos. Consulta 7 de abril del 2017.

<https://fundanzaquindio.jimdo.com/>

LA MÁS BELLA

Bienvenidos a la más bella. Consulta: 1 de abril del 2017  
<http://www.lamasbella.es/>

LA TABACALERA DE LAVAPIES

CSA la tabacalera. Consulta: 1 de abril del 2017.

<http://latabacalera.net/c-s-a-la-tabacalera-de-lavapies/>

LORCA, Paula

2013

Modelo de Factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales en América Latina. Estudio Cualitativo. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago, Chile: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración. Consulta: 30 de Marzo de 2017.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112189/Lorca%20Mesina.pdf?sequence=1>

LUMPKIN y DESS

1996

LINKING TWO DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION TO FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENT AND INDUSTRY LIFE CYCLE: 22 de mayo de 2017.

[http://www.utdallas.edu/~ggd021000/2001\\_Linking%20Two%20Dimensions%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Firm%20Performance.pdf](http://www.utdallas.edu/~ggd021000/2001_Linking%20Two%20Dimensions%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Firm%20Performance.pdf)

LUNA, PAVLETICH & VALDIVIA

2011

Estadística: Guía de clase. Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudios Generales Ciencias.

MICA

2015

El libro de MICA 2015. Consulta 1 de Mayo.

[https://issuu.com/secretariadecultura/docs/libro\\_mica](https://issuu.com/secretariadecultura/docs/libro_mica)

MINISTERIO DE CULTURA DEL PERÚ

2015

Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016.

Consulta: 23 de Mayo.

<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2016/04/plan-estrategico-institucional-pei/pei2015.pdf>

MINISTERIO DE CULTURA DEL PERÚ

2015

22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en Perú.

Resumen analítico. Consulta: 4 de Junio del 2017.

<http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/libro-22-Indicadores-de-Cultura-para-el-Desarrollo2.pdf>

MINISTERIO DE CULTURA DEL PERÚ

Puntos de Cultura – El programa. Consulta 5/06/2017

<http://www.puntosdecultura.pe/programa>

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL ARGENTINA  
2015 SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL TOTAL DE TRABAJADORES  
REGISTRADOS Datos a enero de 2017. Consulta 1 de Mayo  
2017.

<http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/SIPA/totaltrabajadores/totaldetrabajadoresSIPA-Enero2017.pdf>

MINITAB

¿Qué es alfa de Cronbach? Consulta 20 de mayo del 2017

<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>

NOVELO, Anel

2016

“Impacto de la Orientación emprendedora en el Desempeño Empresarial: El caso de las empresa de Software en Tucatán, México”. Revista FIR – FAEDPYME International Review. 2016, vol5, número9, pp. 25-34. Consulta: 30 de marzo de 2017.

<http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/117/177>

OFF LIMITS

¿Quiénes somos? Consulta: 1 de abril del 2017.

<http://www.ganarselavida.net/ganarseLavida/ELPROYECTO.html>>

OXFORDS ECONOMICS

2014

The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas. Consulta:16 de Marzo 2017 .

<https://publications.iadb.org/handle/11319/7747>

PHILIPPEU, G

1990

¿Cómo interpretar los resultados de un análisis en componentes principales? Traducción: A. Tomassone Y Jhonson – Alvarez

PLA, Laura & OEA

1986

Análisis multivariado: Método de componentes principales. . Washington: OEA. Secretaria General.

PODESTA, Paola & HERNÁNDEZ, María

2012

Empresas de Base Cultural y Creativa: Identificación y Clasificación de sus Factores Críticos de Desempeño (Culture and creative based companies: identifying and classifying their critical performance factors). Tec Empresarial, Vol 6, Iss 2, Pp 17-27 (2012). 2, 17, 2012. ISSN: 1659-3359.

- RAMOS-VIDAL, I & MAYA-JARIEGO, I  
2014 “Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales. Departamento de Psicología Social, Universidad de Sevilla, España Consulta: 9 de Junio de 2017.  
<http://www.redalyc.org/pdf/1798/179832689002.pdf>
- RIGBY, Darrel  
2011 “Management Tools 2011 an executive’s guide”. Bain & Company, Inc. 131 Darmouth Street Boston. Consulta: 20 de marzo de 2017.  
<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-executives-guide.aspx>
- RIOS, Bibiana  
2015 Más allá del formato. Una mediateca virtual como propuesta de emprendimiento cultural para creadores emergentes. : Beyond the Format. A Virtual Multimedia Library as a Cultural Entrepreneurship Proposal for Emerging Creators. Revista Anagramas. 14, 26, 81-94, Jan. 2015. ISSN: 16922522.
- RIOS, Frankiln  
2011 Alineamiento estratégico: Ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud. Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial, que presenta el bachiller. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencia e Ingeniería. Consulta: 10 de abril de 2017.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/803>
- RUIZ-MAYA, Luis  
2000 Métodos estadísticos de investigación en las Ciencias Sociales: Técnicas no paramétricas. Primera edición. Editorial AC.
- SANDOVAL, Natalia  
1999 El tratamiento Jurídico de las industrias culturales en el seno de los acuerdos de integración comercial: El caso del Tratado de Libre comercio y del MERCOSUR. En : Agenda Internacional -- Año 6, no. 12 (1999). p.87 – 109.
- SECRETARÍA GENERAL DE ALADI  
2015 Las Industrias Culturales como Herramientas de Integración Latinoamericana. Consulta 1 de Mayo del 2017.  
<http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/A9E0024531D1610C0>

[3257EFC004FF635/%24FILE/Libro\\_Simposio\\_Industrias\\_Culturales\\_Cine.pdf](http://3257EFC004FF635/%24FILE/Libro_Simposio_Industrias_Culturales_Cine.pdf)

SEN, Amartya  
s/f

La cultura como base del desarrollo contemporáneo. Extraído de diálogos con la UNESCO. Consulta: 15 de Marzo del 2017.

[http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/lacultura\\_comobasedeldesarrollocontemporaneoamartyasen.pdf](http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/lacultura_comobasedeldesarrollocontemporaneoamartyasen.pdf)

Suárez-Álvarez, Javier, Pedrosa, Ignacio,  
2016

EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD EMPRENDEDORA: SITUACIÓN ACTUAL Y LÍNEAS DE FUTURO. Papeles del Psicólogo [en línea] 2016, 37. Fecha de consulta: 22 de mayo de 2017

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77844204008>

Syamsuriana, Mohd y Wan  
2015

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION DIMENSIONS, BARRIERS OF ACCESS TO FINANCE AND SMALL BUSINESS PERFORMANCE: A PROPOSED CONCEPTUAL FRAMEWORK. Fecha de consulta: 22 de mayo de 2017.

<http://umkeprints.umk.edu.my/4948/1/Conference%20Paper%2011%20ISEB%202015.pdf>

THROSBY, C., PIÑA, C., & CONDOR, M.  
2008

Economía y cultura. México: Librería

TOBON, Y., FELIPE, J., LEON, C., MAFLA, J., GONZALES, L. & LOPEZ, J.  
2013

Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del valle del Cauca. Proyecto de grado II. Santiago de Cali: Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Consulta: 15 de marzo de 2017.

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas\\_gestion\\_empresas.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas_gestion_empresas.pdf)

TRANSIT PROJECTES

2012

Música para camaleones: El black álbum de la sostenibilidad cultural. Consulta 17 de marzo del 2017.

[https://issuu.com/transitprojectes/docs/9-mpc\\_bookcompleto\\_baja](https://issuu.com/transitprojectes/docs/9-mpc_bookcompleto_baja)

TRANSIT PROJECTES

Grupo Transit projectes. Consulta 23 de Abril del 2017.

<http://www.transit.es>



- UNED  
2010  
Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación. Consulta 17 de Febrero del 2019.  
[http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL#relevancia](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL#relevancia)
- UNESCO  
2002  
Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. Consulta 19 de Abril del 2017. Pag.4.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf>
- UNESCO  
2014  
Indicadores de cultura para el desarrollo. 2014. Consulta 14 de marzo del 2017.  
[http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd\\_manual\\_metodologico\\_1.pdf](http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf)
- UNESCO  
2015  
Informe de la economía creativa 2015. Consulta 15 de marzo del 2017.  
<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>
- UNESCO  
Desarrollo Sostenible. Consulta: 30 de marzo del 2017.  
<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>
- UNESCO  
Objetivos de Desarrollo Sostenible para la Cultura. Consulta: 1 de abril del 2017.  
<http://es.unesco.org/sdgs/clt>
- UNICEF  
2008  
Arte y Ciudadanía El aporte de los proyectos artístico culturales a la construcción de ciudadanía de niños, niñas y adolescentes. Pag. 24, 27-77. Consulta 20 de Abril del 2017.  
<https://www.unicef.org/argentina/spanish/ArteyCiudadaniaWeb.pdf>