

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Determinación de escenarios futuros y estrategias vinculadas para una empresa de la Industria Cultural y Creativa. Caso: Linaje Peruano

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

CHAVARRI MONTES, Marjori Masiel
SANDOVAL ESPINOZA, Carmen del Rosario

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública presentada por:

MENDOZA SUAREZ, Pamela Carolina

Asesoradas por: Mgr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, febrero del 2021

La tesis

Determinación de escenarios futuros y estrategias vinculadas para una empresa de la Industria Cultural y Creativa. Caso: Linaje Peruano.

ha sido aprobada por:

Mgtr. Mario Pasco Dalla Porta
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Asesor Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Tema de investigación.....	3
2. Problemática.....	3
3. Justificación.....	6
4. Pregunta de Investigación e hipótesis.....	7
5. Objetivo de Investigación.....	8
6. Alcances y limitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Cultura.....	11
2. Gestión Cultural	12
3. Gestión estratégica	13
3.1. Definición de estrategia.....	13
3.2. Perspectivas de la gestión estratégica.....	14
3.3. Enfoques del proceso estratégico	15
4. Industria Cultural y Creativa	19
5. ¿Cómo es una empresa de la Industria Cultural y Creativa?.....	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	22
1. Industrias Culturales y Creativas en el mundo	22
2. La Industria Cultural y Creativa del Perú.....	25
3. Empresas de la Industria Cultural y Creativa en Perú.....	27
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	30
1. Alcance de la investigación.....	30
2. Enfoque de la investigación	30
3. Diseño de la investigación.....	31

4. Horizonte temporal.....	31
5. Etapas de la investigación	32
6. Etapas de la Planificación Estratégica basada en la Construcción de Escenarios	34
8. Herramientas de recopilación de información.....	40
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SUJETO DE ESTUDIO	45
1. Análisis interno.....	45
1.1. Historia de Linaje Peruano.....	45
1.2. Presentación del C.C. Linaje Peruano.....	46
1.3. Misión	50
1.4. Visión.....	50
1.5. Pilares.....	50
1.6. Estructura organizacional.....	50
2. Análisis Externo	53
2.1. Análisis PEST	53
2.2. Megatendencias.....	60
2.3. Cinco Fuerzas de Porter	61
CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS.....	64
1. Escenario “Reconocimiento”: Crisis económica y valoración positiva de la Industria Cultural y Creativa	67
2. Escenario “Estrella”: Estabilidad económica y valoración positiva de la Industria Cultural y Creativa del Perú	68
3. Escenario “Desastre”: Crisis económica y menor valoración de la Industria Cultural y Creativa del Perú	70
4. Escenario “Olvido”: Estabilidad económica y menor valoración de la Industria Cultural y Creativa del Perú	71
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	76
1. Análisis de la propuesta estratégica actual de Linaje Peruano	76
2. Análisis de los escenarios de la Industria Cultural y Creativa del Perú	82

2.1. Análisis del Escenario “Reconocimiento” (crisis económica y valoración positiva)	83
2.2. Análisis del Escenario “Estrella” (estabilidad económica y valoración positiva).....	85
2.3. Análisis del Escenario “Desastre” (crisis económica y valoración negativa)	88
2.4. Análisis del Escenario “Olvido” (estabilidad económica y valoración negativa).....	90
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	99
ANEXOS.....	104
ANEXO A: Análisis bibliográfico de Scopus por área	104
ANEXO B: Análisis bibliográfico de Scopus por lugar geográfico.....	105
ANEXO C: Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	106
ANEXO D: Guías de entrevista de expertos en gestión cultural.....	107
ANEXO E: Documentos de entrevistas del equipo Linaje Peruano.....	110
ANEXO F: Detalle de expertos de la Industria Cultural y Creativa del Perú que participaron en el estudio	113
ANEXO G: CANVAS O Lienzo de Modelo de Negocios.....	115
ANEXO H: Línea de tiempo de logros del Centro Cultural Linaje Peruano	116
ANEXO I: Cursos de Linaje Peruano	117
ANEXO J: Programas y convenios de Linaje Peruano	118
ANEXO K: Organigrama de Linaje peruano	119
ANEXO L: Página web de Linaje Peruano	120
ANEXO M: Plataforma virtual de Linaje Peruano	121
ANEXO N: Principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y sociales obtenidos del cuestionario inicial	122
ANEXO Ñ: Valoración de factores en términos de impacto e incertidumbre	124
ANEXO O: Promedio de valoración de factores	130
ANEXO P: Cuadrícula impacto / incertidumbre.....	130
ANEXO Q: BALANCE SCORECARD	133



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pérdidas económicas en Perú por actividad cultural.....	4
Figura 2 Clasificación de actividades culturales y creativas	22
Figura 3: Etapas de la investigación.....	33
Figura 4 : Framework Checklist.....	34
Figura 5 : The 360° stakeholders feedback process	35
Figura 6 Cuadrícula de impacto / incertidumbre.....	36
Figura 7: Matriz de escenarios	37
Figura 8: Las 5 Fuerzas de Porter.....	61
Figura 9: Matriz de escenarios del sector cultural.....	66
Figura 10: Diagrama de Influencia Simplificado del sector cultural	66
Figura 11: Mapa Estratégico actual de Linaje Peruano.....	78
Figura 12: CANVAS del Escenario “Reconocimiento”.....	84
Figura 13: CANVAS del escenario “Estrella”	87
Figura 14: Análisis FODA – Escenario “Desastre”	90
Figura 15: CANVAS del Escenario 4	¡Error! Marcador no definido.
Figura 16: Análisis bibliográfico de Scopus por área	104
Figura 17: Análisis bibliográfico de Scopus por lugar geográfico.....	105
Figura 18: Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 19: Lienzo de Modelo de Negocios	115
Figura 20: Línea de tiempo de logros del Centro Cultural Linaje Peruano.....	116
Figura 21: Organigrama de Linaje peruano	119
Figura 22: Página web de Linaje Peruano.....	120
Figura 23: Plataforma virtual de Linaje Peruano	121
Figura 24: Cuadrícula impacto / incertidumbre	132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 : Pérdidas económicas por región en Perú	4
Tabla 2: Generación de ingresos y empleo por sector de las Industrias Culturales y Creativas .	23
Tabla 3: Empresas por sectores económicos e industrias creativas y culturales en Perú en el año 2014.....	26
Tabla 4: Creadores y profesionales de la Industria Cultural y Creativa del Perú.....	38



LISTA DE ACRÓNIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BSC	Balance Scorecard
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization
ICC	Industria Cultural y Creativa
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINCUL	Ministerio de Cultura
MINEDU	Ministerio de Educación
MYPES	Micro y pequeñas empresas
NSE	Nivel Socio Económico
PBI	Producto Bruto Interno
ROA	Return On Assets
ROE	Return on Equity
UIT	Unidad Impositiva Tributaria
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

RESUMEN

La presente investigación nace con el objetivo de determinar la propuesta estratégica adecuada para el Centro Cultural Linaje Peruano considerando el contexto actual y futuro de la Industria Cultural y Creativa del Perú. En ese sentido, el estudio establecerá propuestas estratégicas que permitan enfrentar la incertidumbre y los posibles diversos escenarios futuros de su industria. Además, se recomiendan acciones a realizarse de acuerdo con la propuesta estratégica resultante.

Por otro lado, la metodología empleada para la investigación tuvo un enfoque cualitativo, alcance descriptivo y exploratorio y se usó como estrategia de investigación el estudio de caso único. La recolección de información se realizó mediante encuestas y entrevistas estructuradas y semiestructuradas a actores clave de la organización y de la teoría, además a expertos del sector cultural del país.

Asimismo, el análisis realizado se basó en el marco teórico de la gestión estratégica. De esta manera, se determinó la relación entre la gestión estratégica y la incertidumbre, luego se desarrolló una descripción del modelo de negocio y la estrategia actual de la organización a través del Flourishing Business Canvas y el Balanced Scorecard. De esta manera, se concluyó que Linaje Peruano no tiene bien definida su propuesta estratégica actual. Posteriormente, se identificaron cuatro escenarios futuros de la industria, los cuales se definieron en torno a la valoración del sector cultural por parte de la sociedad y a la situación económica del país. La estrategia que estuvo presente en todos los escenarios fue la digitalización, siendo esta la principal.

Finalmente, se concluyó que Linaje Peruano debería optar por la estrategia de digitalización acompañada de acciones como reducción de costos, debido a que se adecúa al contexto actual peruano caracterizado por una alta volatilidad e incertidumbre, y también porque se adecúa a los cuatro escenarios determinados por el modelo de planificación estratégica basada en la construcción de escenarios de Schwenker y Wulf.

INTRODUCCIÓN

La volatilidad de las industrias y el entorno en general, sumado a la complejidad que conlleva la globalización, incrementa los niveles de incertidumbre generando que la toma de decisiones estratégicas se vuelva un proceso desafiante. Debido a esto, resulta muy importante empezar a usar herramientas y modelos de gestión que permitan abordar este problema, tratando de formular el contexto futuro en el que una organización se puede desenvolver y cómo afrontarlo.

De esta manera, la presente investigación pretende determinar diversos escenarios futuros de la industria cultural y creativa del Perú, así como propuestas estratégicas que aseguren un buen desenvolvimiento del Centro Cultural Linaje Peruano, organización dedicada a la enseñanza de danzas típicas peruanas y a la presentación de puestas escénicas. El estudio realizará énfasis en el período 2020, debido a que en este período se presentó una situación que conllevó a una recesión económica al país.

Asimismo, esta investigación está dividida en siete capítulos. El primero de estos se basa en el planteamiento del estudio, por lo que se empieza por identificar el problema de investigación y la necesidad de cubrir un vacío en la literatura especializada en la planificación estratégica en empresas de la Industria Cultural y Creativa del Perú. Se detallan los objetivos de la investigación y se justifica su contribución a la gestión como disciplina y a la gestión de la organización estudiada.

El segundo capítulo contiene el marco teórico de la investigación. Se parte por definir y entender el concepto de cultura y cómo esta se relaciona con la gestión, surgiendo así la gestión cultural. Así, se procede a explicar la importancia de la gestión estratégica, la definición de estrategia, las perspectivas de la gestión estratégica y los diversos enfoques del proceso estratégico para determinar cuál es con el que se guiará la investigación. Por último, se define a qué se hace referencia cuando hablamos de una Industria Cultural y Creativa, cómo son las organizaciones pertenecientes a estas, y la importancia de aplicar la planificación estratégica a estas organizaciones.

El tercer capítulo se basa en caracterizar no solo el contexto de la Industria Cultural y Creativa peruana, sino también la mundial y latinoamericana, pues resulta pertinente saber cómo se desarrolla esta industria en diversos países. Asimismo, se caracteriza al sector de las artes escénicas que es el sector en el que se desenvuelve Linaje Peruano. Por último, se detallan

algunas de las principales organizaciones pertenecientes a la industria cultural peruana.

El cuarto capítulo desarrolla el sustento metodológico de la presente investigación, donde se hace referencia al alcance, enfoque, diseño metodológico, horizonte temporal y las etapas en las que fue dividido el estudio. De igual forma, se desarrollan las etapas del modelo de Planificación Estratégica basada en la Construcción de Escenarios y las técnicas de recolección de información.

El quinto capítulo aborda la presentación y análisis del sujeto de estudio, el cual consiste en presentar un análisis interno de la organización detallando su historia y modelo de negocio y un análisis externo, el cual se basa en un análisis de los sectores político, económico, social y tecnológico de la industria, así como las principales megatendencias actuales.

El sexto capítulo presenta los principales resultados de la investigación, detallando estos por resultados de la Industria Cultural y Creativa, de la organización estudiada y de la construcción de escenarios. Estos son analizados en el séptimo capítulo de acuerdo con la teoría de la gestión y a la realidad de la organización y la industria.

En el séptimo capítulo se analizan los resultados de la propuesta estratégica actual del sujeto de estudio y de los escenarios de la Industria Cultural y Creativa.

El último capítulo expone las conclusiones del estudio a medida que responde al objetivo general y objetivos específicos de la investigación. Luego, se formulan diversas recomendaciones que podrían ser aplicadas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Tema de investigación

Determinación de escenarios futuros y estrategias vinculadas para una empresa de la Industria Cultural y Creativa. Caso: Linaje Peruano.

2. Problemática

Actualmente, la COVID-19 ha impactado en todos los países de América Latina y el Caribe, donde los índices de desempleo se han incrementado y el PBI per cápita ha disminuido en los últimos años (BID, 2020).

Las economías en desarrollo, como el caso del Perú, están acostumbradas a choques adversos; sin embargo, el impacto de la COVID-19 es más fuerte que cualquier otra colisión, pues abarca diversas dimensiones. A medida que se requiere controlar la enfermedad, se requiere un mayor suministro de productos. En este contexto, las economías de países basadas en el turismo, petróleo, bienes manufacturados o servicios empiezan a colapsar (Banco Mundial, 2020).

De esta manera, la paralización de actividades industriales y comerciales impactan negativamente en las empresas. Además, es importante mencionar que un gran sector de la población obtiene sus ingresos de manera independiente o de manera informal, lo que, en condiciones de aislamiento social, genera un espacio de incertidumbre que no garantiza la reactivación de las economías en el corto plazo (Banco Mundial, 2020).

“La actual coyuntura internacional, de la que es parte Perú, configura un escenario marcado fuertemente por la incertidumbre” (PNUD, 2020, p. 4). Se espera que la economía de Perú caiga en recesión durante el 2020 debido a la COVID-19, luego de un lento desempeño durante el año 2019. Los impactos negativos en la actividad económica afectarán principalmente a la población urbana menos calificada (Banco Mundial, 2020). Es así como, a nivel global, la capacidad de reacción ha sido limitada y las Industrias Culturales y Creativas han sido excluidas de las prioridades de apoyo por parte del Estado peruano.

En el Perú, el impacto del estado de emergencia en las Industrias Culturales y Creativas ha generado significativas pérdidas económicas sobre empresas, asociaciones, organizaciones, emprendimientos y trabajadores independientes relacionados al sector de las artes, museos y cultura (Ministerio de Cultura, 2020). Como se puede observar en la Figura 1, la actividad más afectada ha sido la educación y formación cultural, seguida de las actividades transversales,

audiovisual y artes escénicas. A este impacto se le suma el escaso interés por parte de las autoridades en frenar el efecto adverso que ha generado el virus y las medidas para controlarlo sobre el sector de las artes y la cultura.

Figura 1: Pérdidas económicas en Perú por actividad cultural



Fuente: Ministerio de Cultura (2020)

Se calcula que las pérdidas económicas ascienden al monto de 150 millones de soles entre los meses de marzo y junio de 2020, siendo Lima la región más afectada por la pandemia, seguida de Piura, Arequipa, Cusco y La Libertad (ver Tabla 1) (Ministerio de Cultura, 2020).

Tabla 1 : Pérdidas económicas por región en Perú

Departamento	Entero (S/.)	Porcentaje
Lima	125,981,638	77%
Piura	3,245,928	2%
Arequipa	3,202,771	2%
Cusco	3,046,478	2%
La Libertad	2,636,966	2%
Tacna	2,409,658	1%
Puno	2,404,565	1%
Lambayeque	2,249,974	1%
Junín	2,004,802	1%
Tumbes	1,690,654	1%
Áncash	1,537,340	1%
Loreto	1,359,995	1%
Callao	1,295,120	1%
Ayacucho	1,214,110	1%
Huánuco	1,002,069	1%
Pasco	951,904	1%
Cajamarca	885,860	1%

Ica	765,467	0%
San Martín	756,467	0%

Tabla 1 : Pérdidas económicas por región en Perú (continuación)

Departamento	Entero (S/.)	Porcentaje
Huancavelica	277,220	0%
Ucayali	237,110	0%
Moquegua	221,980	0%
Apurímac	212,817	0%
Madre de Dios	188,050	0%
Amazonas	38,201	0%
Otros	3,151,000	2%
Total general	162,967,928	100%

Adaptado de Ministerio de Cultura (2020)

Además, un dato relevante y lo que explica el gran impacto de la pandemia en el sector cultural es que las actividades culturales representan la principal fuente de ingresos de la población que labora en esta industria (Ministerio de Cultura, 2020), por lo que, se puede inferir que gran parte de artistas peruanos se encuentran actualmente sin medios económicos para subsistir y con bajas expectativas de pronta recuperación.

Es así como, en este contexto de incertidumbre generado por el impacto negativo de la COVID-19, organizaciones de todos los rubros se encuentran replanteando sus modelos de negocio, así como los nuevos objetivos y estrategias que las ayudarán a subsistir en medio de la crisis.

Dada la situación actual, “las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado” (Porter, 2011, p. 100). La pandemia de la COVID-19 ha generado que los líderes empresariales cambien el rumbo de sus organizaciones, tomando decisiones inmediatas con implicancias en el largo plazo. En muchas empresas se están adoptando medidas resilientes para asegurar que los riesgos sean anticipados y gestionados de tal forma que no afecten negativamente a los empleados, así como, a los clientes en términos de producción en el futuro (KPMG, 2020).

Ante esta problemática, las empresas deben desarrollar la capacidad de ser ágiles o la capacidad de actuar rápidamente en un entorno de cambio e incertidumbre. Asimismo, estas tienen que ser capaces de responder ante los cambios de su entorno estratégicamente buscando obtener resultados positivos y viables en el mediano y largo plazo.

Además, las compañías de hoy necesitan nuevos instrumentos para la planificación estratégica, pues estas ya no pueden pronosticar los desarrollos sobre la base de proyecciones

únicas, deben considerar múltiples futuros posibles. Las diferentes opciones estratégicas aumentan la flexibilidad de implementación. La planificación necesita ser más integral y rápida para que las empresas puedan adaptarse rápidamente a los cambios (Schwenker & Wulf, 2013).

En el sector cultural peruano se presume que aproximadamente el 50% de emprendimientos culturales han implementado la virtualización de los servicios o productos de su empresa o institución, mediante canales como Facebook, Instagram y YouTube (Ministerio de Cultura, 2020).

En cuanto al sujeto de estudio de la presente investigación, comenta el gerente general, Joksán Balcázar, que Linaje Peruano nace como un emprendimiento cultural cuyo fin es promover la cultura del país a través de la enseñanza de la danza, el teatro y la música peruana en todas sus expresiones. Con sus servicios educativos y espectáculos han recorrido el Perú y el mundo para mostrar el arte y la identidad peruana (comunicación personal, 3 de mayo, 2020).

En ese sentido, respecto al confinamiento debido a la actual pandemia, Joksán Balcázar, manifestó que la COVID-19 conllevó a que su empresa tenga que adaptar su modelo de negocio con el fin de poder sobrevivir satisfaciendo las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores y obedeciendo las nuevas regulaciones del gobierno. En la actualidad, Linaje Peruano viene adaptándose continuamente al cambio, lo que ha generado problemas, principalmente en el área financiera, gestión de personas y en la satisfacción de los clientes acostumbrados a recibir clases presenciales (comunicación personal, 3 de mayo, 2020). De esta manera, la organización debe realizar un diagnóstico de su situación actual y formular planes de acción estratégicos que le permitan asegurar un óptimo desenvolvimiento en su industria y así asegurar su permanencia en ella.

3. Justificación

La **relevancia práctica** radica en el conocimiento obtenido a partir de la presente investigación, la cual será la base para la formulación de estrategias ajustadas a las metas y necesidades del Centro Cultural Linaje Peruano en función del entorno en que se va a desenvolver en los escenarios futuros. Se realizará énfasis en el período 2020, debido a que en este período se presentó una situación que conllevó a una recesión económica debido al cierre de los mercados a nivel mundial y local, interrumpiendo las actividades de diversos sectores, dentro de los cuales, se encuentra el sector cultural y creativo del país. Cabe resaltar que es fundamental que las organizaciones del sector mencionado consideren realizar el replanteamiento estratégico de sus operaciones, debido a que el período 2020 ha generado

cambios en el estilo de vida del consumidor, así como nuevas necesidades.

Respecto a la **relevancia social**, se debe hacer hincapié en que la información correspondiente a la gestión estratégica enfocada en una empresa de la Industria Cultural y Creativa es escasa, debido a que esta industria está cobrando relevancia recientemente y, por lo tanto, no hay suficientes documentos académicos que apliquen temas de gestión en ella. Por esto, la presente investigación podría contribuir a esclarecer el panorama de organizaciones que presenten características similares a las del sujeto de estudio. Es decir, esta puede contribuir a que las empresas de la Industria Cultural y Creativa puedan tener mayor conocimiento sobre el planteamiento estratégico de sus negocios y sobre las posibles tendencias futuras de la industria, y puedan aplicar la información adaptándola a sus modelos de negocio, buscando una repercusión positiva en el sector cultural y creativo. Asimismo, este sector es un pilar importante para todo país, sobre todo para Perú, pues hasta el año 2018 este sector empleaba a más de 625 mil personas (Cámara de Comercio de Lima, 2018). Además, las organizaciones culturales y creativas tienen el potencial de convertirse en uno de los dinamizadores de la economía, impulsando la diversificación productiva, y aportando de esta forma al desarrollo del país (CEPLAN, 2014).

Por último, la **relevancia académica** de la investigación radica en el incremento de conocimiento para la Industria Cultural y Creativa, la cual ha sido poco estudiada bajo el enfoque de la gestión y sobre todo en países de la región de Sudamérica. Como sustento de lo antes mencionado, se presenta el análisis bibliográfico de Scopus en el que el término “Cultural and creative industries”, sin incluir filtros, cuenta con 2671 documentos, de los cuales solo el 12.4% aborda temas de gestión (ver Anexo A) y, además, no se encuentran investigaciones de Perú ni de países cercanos (ver anexo B).

De esta manera, se prosigue a describir las preguntas y objetivos mediante los cuales se guiará la investigación y se irán desarrollando a lo largo de esta.

4. Pregunta de Investigación e hipótesis

Pregunta general

¿Cuál es la propuesta de gestión estratégica adecuada para el Centro Cultural Linaje Peruano considerando el contexto actual y futuro de la Industria Cultural y Creativa del Perú?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo la incertidumbre promueve la gestión estratégica y cuál es el abordaje

conceptual más adecuado para entender esto?

2. ¿Qué tendencias en tanto posibilidades y restricciones de mercado debe afrontar Linaje Peruano a corto, mediano y largo plazo?

3. ¿Cuál es el desempeño estratégico actual de Linaje Peruano?

4. ¿Cuáles son los escenarios más probables de desarrollarse en la Industria Cultural y Creativa del Perú que resultan relevantes para formular un adecuado planeamiento estratégico para Linaje Peruano?

5. ¿Cuáles son las recomendaciones que permitan guiar la gestión estratégica de Linaje Peruano teniendo en consideración su desempeño estratégico y los escenarios identificados para la Industria Cultural y Creativa peruana?

5. Objetivo de Investigación

Objetivo general:

Determinar la propuesta estratégica adecuada para el Centro Cultural Linaje Peruano considerando el contexto actual y futuro de la Industria Cultural y Creativa peruana.

Objetivos específicos:

1. Establecer un marco conceptual que permita comprender y abordar estratégicamente la incertidumbre.

2. Describir las posibilidades y restricciones con las que viene operando Linaje Peruano en términos de tendencias de mercado a corto, mediano y largo plazo.

3. Analizar la propuesta estratégica actual de Linaje Peruano.

4. Identificar los escenarios más probables de la Industria Cultural y Creativa del Perú que resultan relevantes para formular una adecuada propuesta estratégica para la organización Linaje Peruano.

5. Formular un conjunto de recomendaciones que permitan guiar las propuestas estratégicas de Linaje Peruano teniendo en consideración los escenarios identificados para la Industria Cultural y Creativa del Perú.

6. Alcances y limitaciones

El estudio se centró en una organización cultural privada y no en varias organizaciones o en toda la industria cultural y creativa del país, pues no sería viable por la gran extensión que comprendería y por la incertidumbre y complicaciones presentes en el entorno debido a la

COVID- 19 que ha inmovilizado a todo el país. Estas complicaciones son el aislamiento social obligatorio, el país declarado en estado de emergencia sanitaria, la cuarentena obligatoria, y demás. Esto no permite desarrollar las distintas actividades para recojo de información de manera habitual como entrevistas personales con el gerente de la organización, los trabajadores y expertos del tema, observación participante, entre otras.

Por otro lado, existe una reducida bibliografía desarrollada en el contexto limeño con relación a la gestión estratégica para organizaciones del sector cultural y creativo. Sin embargo, se puede encontrar literatura publicada en otros países como Colombia y España. Debido a esto, se utilizaron publicaciones extranjeras y se realizaron entrevistas a miembros de Linaje Peruano y a expertos en temas de gestión cultural y gestión estratégica. Esto se pudo lograr gracias a la red de contactos establecida previamente con dichos actores y literatura en internet.

A continuación, se describen las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación. La primera limitación fue el contexto en el que se encuentra el país por la pandemia de la COVID-19, la cual requiere que obligatoriamente se guarde distancia social y que limitó por algunos meses la movilización social. Esto generó que se complique la recolección de data primaria por medio de entrevistas presenciales, así como también la recolección de literatura en bibliotecas. Por consecuencia, la recolección de información se realizó únicamente a través de internet; sin embargo, esto no limitó a que se realizara una investigación adecuada.

La segunda limitación se presentó durante la etapa de recolección de datos para la construcción de escenarios, pues 9 de 13 expertos en gestión cultural respondieron el segundo cuestionario enviado; sin embargo, se pudo cumplir con la cantidad requerida de expertos según el modelo analítico usado para la investigación. Asimismo, el gerente general de Linaje Peruano tuvo inconvenientes para responder el cuestionario de factores, debido a que contaba con tiempo reducido por la alta carga laboral de la empresa, por lo que no se pudo obtener una visión interna de la organización en cuanto a las tendencias futuras sobre la industria cultural y creativa del país.

La tercera limitación se presentó al recopilar información acerca de las áreas administrativas de la empresa debido a que los trabajadores poseían tiempo limitado para brindar un espacio con el fin de concretar entrevistas vía videollamada o llamada, esto debido a que se encontraban trabajando arduamente en las acciones de virtualización de sus servicios. Finalmente, se pudieron realizar encuestas mediante Google Forms solo a los responsables de cada área; no obstante, estas fueron cortas y precisas. Entonces, debido a la limitación de la

muestra de actores internos no se concluye que la investigación concierne a un estudio de caso, lo cual imposibilita una triangulación suficientemente exhaustiva.

Por otro lado, con respecto al alcance de la investigación, esta analiza escenarios futuros de la Industria Cultural y Creativa del Perú en general (incluyendo danza, música, artes visuales, teatro, entre otros) que afectarían a todos los sectores de la industria. A partir de este análisis general se plantean estrategias específicas únicamente válidas para la organización Linaje Peruano, pues se toman en cuenta sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas de su sector, entre otros factores que afectan directamente a la empresa.

Finalmente, las conclusiones del proyecto no pueden ser generalizables a un mayor número de organizaciones, ya que, como sostienen Hernández et al. (2014), el estudio de caso permite analizar a profundidad a un solo sujeto de investigación, lo que imposibilita extender los hallazgos y conclusiones que se proponen en el estudio.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este apartado se define lo que es la cultura y cómo da origen a la gestión cultural. De igual manera, se define la gestión cultural y también una de las ramas de la gestión que es la gestión estratégica. Se esclarece el panorama sobre lo que es la gestión estratégica y el proceso que requiere para llevarse a cabo en las organizaciones, especialmente en una de índole cultural y creativo a partir de diversos modelos de planificación estratégica y opiniones de expertos en el sector cultural. Se define también el término Industria Cultural y Creativa y se explican las características de una organización perteneciente a esta industria, para así comprender la naturaleza del sujeto de estudio de la presente investigación. Asimismo, este capítulo, además de definir los principales ejes y conceptos de la investigación, permite también desarrollar el primer objetivo específico de esta al establecer un marco conceptual que permita comprender y abordar estratégicamente la incertidumbre en la gestión.

1. Cultura

Metodológicamente es importante poder responder ¿qué es la cultura? para más adelante poder comprender con mayor claridad qué se entiende por gestión cultural y por Industria Cultural y Creativa. Así, la UNESCO (2012) define el término cultura como el conjunto distintivo de un grupo social o sociedad en el plano intelectual, espiritual, emocional y material comprendiendo el arte y literatura, los valores, los estilos de vida, las costumbres, las tradiciones y creencias.

Asimismo, la cultura de un país es aquello que posibilita el desarrollo de este, por esto se debe fortalecer la cultura, pues así participaremos desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado. Por otro lado, el desarrollar la cultura genera que las personas fortalezcan sus valores y puedan comprender el mundo en el que viven, aceptarlo y participar de los cambios. Es así como la cultura debe ser un eje primordial en la concepción de desarrollo (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2005).

Por consiguiente, se puede afirmar que la cultura se refiere a todo lo distintivo de un grupo social ya sea en su forma de expresarse, de vivir, de comportarse; es decir, aquello que caracteriza a una sociedad y por tanto es parte fundamental de la identidad propia. Esta identidad se observa en todo lo que diferencia a los grupos humanos entre sí mediante elementos tangibles e intangibles de su día a día como sus conocimientos, costumbres, creencias, tradiciones, y también como sus construcciones, territorios y objetos (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2011).

Por otro lado, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011) afirma que el ámbito cultural, así como la educación, salud o economía necesita parámetros de gestión en sus proyectos para poder lograr sus objetivos planteados, así surge el concepto de la gestión cultural.

2. Gestión Cultural

La gestión cultural nace como una disciplina que responde a un ámbito de la sociedad no resuelto y en constante cambio y crecimiento. El sector cultural impacta en las relaciones sociales, económicas y políticas de las comunidades, por lo que resulta necesario contar con un espacio que guíe y estimule su desenvolvimiento.

Esta disciplina, según Cañola (2013), es aquella labor profesional de quienes ponen en contacto a la cultura con la sociedad y no lo hacen como críticos o como educadores, sino a través de una programación y proyectos culturales. Esto puede suceder de muchas maneras: fomentando la participación en actividades culturales, gestionando proyectos que nacen desde la iniciativa ciudadana, ayudando a desarrollar las posibilidades culturales de un grupo determinado, entre otros. La gestión cultural implica la utilización de todos los elementos habituales de gestión, pero comprendiendo la especificidad del mundo cultural y las implicaciones que tiene la cultura para la sociedad.

De acuerdo con lo mencionado en el anterior párrafo, la gestión cultural es un campo de estudio que proporciona herramientas para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos en el ámbito de las organizaciones, empresas e instituciones presentes en la Industria Cultural y Creativa (Instituto de Gestión Cultural y Artística, 2011).

Asimismo, De Gregorio (2003) afirma que la gestión cultural no solo se dirige a la producción de bienes y servicios culturales, sino que también incluye la capacidad de competir con los sustitutos y la de incidir sobre su público potencial para tratar de moldear sus preferencias, pues la organización cultural tiene como rivales a organizaciones que no necesariamente pertenecen al rubro de la cultura, sino que ofrecen productos y servicios que satisfacen las necesidades de ocio.

Con el fin de diferenciar la gestión administrativa de la gestión cultural, es necesario aclarar que la primera se basa en la consecución de un plan para llevar a cabo un objetivo previamente planteado en una organización; mientras que la gestión cultural se basa más en “[...] el conocimiento integral de las comunidades con las que se va a trabajar, con el fin de identificar algunas problemáticas y necesidades específicas” (Sánchez, 2017, p.234); es decir, se

basa en un componente más social de inclusión integral del conocimiento; de ahí que sea una gestión participativa y con un enfoque más hacia la comunidad. Además, que la gestión cultural tiene el propósito de “[...] generar capacidades institucionales para administrar y gerenciar los procesos culturales” (Ministerio de cultura, 2013, p. 11).

Por lo tanto, la gestión cultural implica desarrollar un proceso metodológico dirigido a cumplir los objetivos en el ámbito cultural. La gestión avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir los objetivos. Así, esta contribuye a fomentar la creación, la expresión y el acceso artístico y cultural; en suma, a mejorar la calidad de vida de las personas y de las organizaciones (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011).

Por último, se ha evidenciado que la gestión cultural conlleva a un proceso administrativo que abarca todos los aspectos y todas las áreas de una organización; sin embargo, la presente investigación se centra en la rama de la gestión estratégica, pues las organizaciones pertenecientes al mundo de la cultura deben gestionarse estratégicamente para asegurar su supervivencia, con relación a la capacidad de adaptarse a su entorno y a los cambios que se producen en este (De Gregorio, 2003). De esta manera, se procede a definir a qué se refiere por gestión estratégica y por qué es tan importante para cualquier organización.

3. Gestión estratégica

Con el fin de comprender a cabalidad lo que se entiende por gestión estratégica se empieza por definir el término estrategia, el cual es la base de esta rama de la gestión, para luego abordar las definiciones de la gestión estratégica y las diversas perspectivas de autores referentes a esta.

3.1. Definición de estrategia

Porter (2011) define la estrategia como “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” que se fundamenta en la elección de actividades distintas a las de los rivales. Esto significa realizar actividades diferenciadas en la empresa y transmitir mejor la estrategia para que sea valorada por los clientes.

Por otro lado, Hitt, Ireland & Hoskisson (2008, p. 4) la definen como “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”. Así, los autores exponen que luego de haber

evaluado varias estrategias, las empresas eligen la estrategia que finalmente guiará su camino y definirá qué es lo que se debe y no debe hacer.

De esta manera, la estrategia se debe pensar globalmente y esta es el conjunto de acciones del cómo una organización pretende alcanzar su visión y funcionamiento, por esto que su creación conlleva diversas partes que finalmente involucran cada área de la empresa, lo cual es el aspecto central de la gestión estratégica, por ello, se procede a explicar algunas de las perspectivas sobre esta y así poder comprender este término y su relevancia.

3.2. Perspectivas de la gestión estratégica

En ese sentido, la gestión estratégica es un enfoque racional que las organizaciones utilizan para generar competitividad y obtener rendimientos superiores al promedio (Hitt et al., 2008). También, se puede definir como una serie de acciones y decisiones con el fin de cumplir los objetivos de la organización (Pearce et al., 1985). Dentro de las tareas importantes a desarrollar primero se encuentra, formular el propósito, el cual encierra la razón básica por la cual existe la organización, a través de la visión, misión y valores, y estos se transmiten hacia toda la organización (Witcher, 2019).

El proceso de gestión estratégica generalmente se basa en tres componentes que son el análisis, la estrategia y el desempeño. El primero se enfoca en el análisis de los entornos internos y externos, el segundo componente se basa en la formulación de estrategias, y el último se refiere a los distintos mecanismos utilizados para el control de las estrategias implementadas (Hitt et al., 2008).

Según Fred David, “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, p. 21). De esta manera, continuando la definición anterior, el autor afirma que la administración estratégica se caracteriza por integrar todas las áreas presentes en una organización como Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Comercial, entre otras, con el fin de que se busque la relación entre sí y se logre el éxito de la organización. Asimismo, este proceso se basa en la adaptación al cambio, pues considera que las organizaciones deben estar pendientes de las tendencias y los eventos tanto externos como internos, con el objetivo de poder realizar las modificaciones necesarias y de manera oportuna.

Los beneficios obtenidos a través de este proceso son: una organización que interactúa desde todos los niveles gerenciales en la planificación e implementación formando grupos estratégicos de decisiones especializadas en las perspectivas de los miembros de los grupos,

brinda la habilidad de prevenir problemas, involucra a los trabajadores en la formulación de las estrategias incrementando su motivación, la superposición de actividades se reduce al tener claro el panorama de trabajo y la resistencia al cambio también se reduce (Pearce et al., 1985). Además, la gestión estratégica hace responsable a los líderes de los componentes de esta, y los otros actores de la organización están involucrados en menor medida, estableciendo una jerarquía estratégica, permitiendo el cumplimiento de los componentes y el compromiso de todos con los propósitos de la organización (Witcher, 2019).

Por consiguiente, la gestión estratégica, definida en pocas palabras, es el arte de analizar y formular estrategias que permitan que una organización logre sus objetivos planteados ante un entorno cada vez más cambiante. Sin embargo, hay diversos enfoques sobre cómo llevar a cabo un proceso estratégico, de los cuales se procederá a definir los más importantes y/o reconocidos.

3.3. Enfoques del proceso estratégico

Este apartado presenta algunos de los enfoques sobre el proceso de gestión estratégica más reconocidos según diferentes autores. Se explica brevemente en qué consiste cada proceso de cada autor y su pertinencia o no para la presente investigación.

3.3.1. Enfoque de Mintzberg y Brian

Mintzberg y Brian (1997) afirman que un plan estratégico básico se resume en la formulación de la misión y visión, un análisis interno de la organización y el análisis externo de la industria en la que la organización se desenvuelve. De esta manera, primero se realiza la formulación de la misión mediante una definición del negocio, la visión, y los objetivos a largo plazo que servirán como lineamientos para la estrategia (Mintzberg & Brian, 1997).

La segunda sección consiste en la revisión del ambiente, en donde se analiza el ambiente industrial mediante el uso de las 5 fuerzas de Porter, el macroambiente mediante el uso de un análisis de los sectores político, económico, sociocultural y tecnológico, y por último una evaluación de las oportunidades y amenazas presentes en la industria. En tercer lugar, se realiza la revisión interna de la organización mediante el análisis de la cadena de valores, el análisis financiero y la evaluación de las fuerzas y debilidades de la empresa. Por último, la cuarta sección consta de la formulación de estrategias empresariales que se adapten eficazmente a la organización y permitan a esta lograr sus objetivos a largo plazo (Mintzberg & Brian, 1997).

Así, este primer enfoque del proceso estratégico manifiesta la relevancia de los análisis interno y externo de la organización para así poder formular estrategias idóneas. Sin embargo,

requiere que todas las acciones y estrategias a implementar deban ser llevadas a cabo de manera estricta y sin desviación alguna, tratándose así de un enfoque altamente formal y rígido.

3.3.2. Enfoque de Hitt, Ireland y Hoskisson

Hitt, Ireland y Hoskisson mencionan que el proceso de administración estratégica “está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p. 4). Así, definen la competitividad estratégica como la facultad que tiene una empresa para tener éxito al momento de formular e implementar una estrategia que crea valor. Por su parte, el rendimiento superior al promedio es aquel que supera las expectativas de los inversionistas en cuanto a inversiones con un grado de riesgo similar.

Los autores plantean dos modelos de administración estratégica. El primer modelo, también llamado modelo de la organización industrial, pone mayor énfasis en el entorno externo, pues se menciona que éste es determinante para la implementación de acciones estratégicas. El segundo modelo, también llamado modelo basado en los recursos, recomienda que los recursos propios de la empresa son factores críticos para la competitividad estratégica (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

En el modelo de la organización industrial, primero se indagará el entorno externo, especialmente el entorno de la industria. Luego, se deberá detectar una industria con gran potencial para alcanzar rendimientos superiores al promedio. En seguida, se reconocerá la estrategia que se requiere en la industria para obtener dichos rendimientos. A continuación, se deberán adquirir los activos o desarrollar habilidades necesarias para la implementación de las estrategias. Finalmente, la empresa hará uso de sus fortalezas para la implementación de las estrategias.

Para el modelo basado en los recursos primero se identificarán los recursos de la empresa; es decir, se estudiarán sus fortalezas y debilidades en comparación con otras empresas de su rubro. Luego, se determinarán qué capacidades son las que le permiten hacer algo mejor que sus competidores. Posteriormente, con el objetivo de generar una ventaja competitiva se deberá determinar el potencial de las capacidades y los recursos de la empresa. Después, se deberá detectar una industria atractiva en donde la empresa pueda explotar sus recursos y capacidades. Finalmente, se elegirá la estrategia que permita ganar rendimientos superiores al promedio.

3.3.3. Enfoque de David

El proceso de la administración estratégica según David consiste en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias (ver anexo C). La primera implica desarrollar una misión y visión, poder identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la organización, determinar las debilidades y fortalezas internas que posee la empresa, establecer los objetivos a largo plazo, generar diversas estrategias y elegir las estrategias más adecuadas para implementarlas. Se debe decidir cuáles son las alternativas que generarán mayores beneficios, puesto que ninguna organización posee recursos ilimitados como para poder implementar todas las estrategias que surjan en el proceso. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias importantes y duraderas en toda la organización.

La segunda etapa es la implementación de la estrategia, esta “requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse” (David, 2013, p. 22). Esta etapa implica realizar diversas acciones como el desarrollo de una cultura que apoye la estrategia, la creación de una estructura organizacional efectiva, la adaptación de las acciones de marketing, la preparación de presupuestos, entre otros.

La etapa final es la evaluación de estrategias, la cual consiste en saber si las estrategias implementadas están funcionando bien y cómo va siendo su desempeño en función de los objetivos. Está permitido y es adecuado que las estrategias pueden ser modificadas en un futuro, debido al constante cambio de los factores externos e internos (David, 2013).

El enfoque de David es uno de los más conocidos y antiguos en el mundo de la gestión, también uno de los más usados en las organizaciones. Sin embargo, se basa en un análisis actual de la industria en la que se desarrolla la organización, y no en un análisis prospectivo que permita visualizar situaciones futuras que puedan afectar a la empresa y que esta pueda reaccionar de manera adecuada.

3.3.4. Enfoque de Schwenker y Wulf

Según Schwenker y Wulf (2013), en el mundo actual, la globalización ha generado que todos los ámbitos estén mucho más interconectados. La volatilidad de las diferentes industrias y el entorno en general sumado a la complejidad que trae consigo la globalización, aumenta los niveles de incertidumbre desafiando la gestión de la toma de decisiones estratégicas. Es por esto por lo que las herramientas usadas tradicionalmente para la planificación estratégica no satisfacen la demanda de los tomadores de decisiones en las organizaciones. Esto se debe a que los modelos tradicionales no toman en cuenta la volatilidad, el análisis que arroja es

principalmente estático porque no contempla el dinamismo que debe considerarse para los desarrollos a largo plazo. Además, basan sus recomendaciones estratégicas en un escenario de crecimiento constante de la empresa. Por su lado, Grant (2003) expone que en un entorno empresarial dinámico, complejo y sumamente volátil, como el que vivimos actualmente, los conceptos y modelos tradicionales de planificación estratégica no cumplen con los requisitos de una planificación exitosa. Lo expuesto en el anterior párrafo evidencia la importancia de este nuevo enfoque sobre la gestión estratégica al adecuarse mejor a los nuevos entornos cada vez más volátiles que las organizaciones enfrentan en su día a día. Este enfoque tiene como fin crear estrategias en un mundo incierto, tomando en cuenta la volatilidad y la complejidad que rodea a las industrias para así asegurar un mejor entendimiento de los posibles diversos escenarios de una industria y asegurar un desenvolvimiento adecuado de la organización. Las principales ventajas de este modelo son: la facilidad de aplicación gracias a su diseño basado en herramientas, el poder aplicar el modelo en un tiempo aproximado de cuatro a seis semanas, se puede utilizar para períodos de planificación cortos (cinco años) en comparación con enfoques tradicionales que son basados en 15 a 20 años.

En los próximos años, los mercados de todo el mundo presentarán una mayor incertidumbre para la planificación estratégica de las organizaciones: más volatilidad; es decir, las realidades que antes parecían inalterables pueden cambiar con rapidez, especialmente en el mundo de hoy. Esto genera que la toma de decisiones sea complicada para las organizaciones al no tener claro qué variables están involucradas y cuál es el rol que desempeñan. Los gerentes se enfrentan a situaciones complejas que nunca habían ocurrido, y las decisiones estratégicas que puedan tomar son más riesgosas, pues se carece de información potencialmente importante y de la probabilidad de eventos futuros.

En conclusión, las empresas necesitan otro enfoque para hacer frente al futuro incierto. La planificación basada en escenarios puede ser la respuesta para enfrentar los desafíos de la actualidad en las empresas, ya que permite a las empresas desarrollar diferentes imágenes del futuro y preparar a sus organizaciones para los diferentes escenarios. El enfoque tiene un gran potencial para aumentar la calidad de las decisiones y el rendimiento de las empresas.

Este enfoque basado en escenarios para la planificación estratégica permite a las organizaciones formular una estrategia central complementada por un conjunto de opciones estratégicas derivadas de diferentes escenarios estratégicos (Schwenker & Wulf, 2013, p. 45). Aunque los diversos enfoques para la planificación de escenarios difieren en ciertos detalles, también comparten algunas características comunes. De esta manera, el presente modelo

identifica seis pasos, los cuales son explicados detalladamente en el capítulo de metodología de la presente investigación.

De esta manera, la planificación de escenarios puede ofrecer una serie de beneficios como el brindar estrategias flexibles y el mejoramiento de la calidad de las decisiones en las organizaciones, las cuales deben ser integrales, rápidas e imparciales. Respecto a los tomadores de decisiones, amplía su percepción respecto a posibles cambios en su entorno tomando en cuenta la mirada interna y externa de los grupos de interés. Sin embargo, también pueden ser complejos y requieren una gran inversión en términos de tiempo y recursos. De igual modo, el tiempo necesario para llevar a cabo el proceso de planificación de escenarios utilizando este nuevo enfoque es de solo cuatro a seis semanas, aproximadamente. Asimismo, este enfoque también responde a los desafíos de una volatilidad creciente, cambio y complejidad del medio ambiente, y que tiene como resultado final un conjunto completo de opciones estratégicas en lugar de una sola.

Por consiguiente, se considera pertinente usar este modelo para el desarrollo de la presente investigación con el fin de poder realizar una evaluación de la Industria Cultural y Creativa del Perú según la opinión de expertos en el sector, los cuales identificaron diversas tendencias e incertidumbres probables de suceder en un futuro de máximo cinco años. Como consecuencia, se formula un conjunto de estrategias para cada escenario del futuro que permitan asegurar un adecuado desenvolvimiento de la empresa Linaje Peruano. Asimismo, se elige este modelo porque su principal ventaja es la facilidad de su aplicación gracias a su diseño basado en herramientas, también porque es un enfoque muy útil para enfrentar un futuro incierto ya que permite generar diversas estrategias preparando a las organizaciones para complejas situaciones futuras como lo reflejado actualmente con la pandemia de la COVID-19 y el efecto negativo a las empresas que no tuvieron mapeada tal situación. Además, este enfoque puede ser aplicado a diversas organizaciones de distintos modelos de negocios, distintos tamaños y de distintas industrias por su estructura y en periodos muy cortos comparados con los enfoques tradicionales (Schwenker & Wulf, 2013).

De esta manera, se procede a definir lo que son las Industrias Culturales y Creativas para comprender la industria en la que se desenvuelve el sujeto de estudio de la investigación y para comprender en qué industria es en la que se desarrollará el proceso estratégico basado en la construcción de escenarios.

4. Industria Cultural y Creativa

La Unión Europea en su Libro Verde de las Industrias Culturales y Creativas define a

las industrias culturales como “las que producen y distribuyen bienes o servicios que, en el momento en el que se están creando, se considera que tienen un atributo, uso o fin específico que incorpora o transmiten expresiones culturales, con independencia del valor comercial que puedan tener” (Comisión Europea, 2010, p. 6).

La UNESCO determina que las industrias culturales son “aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingresos a través de la explotación de los activos culturales y de producción de bienes y servicios basados en el conocimiento” (UNESCO, 2007, p. 11).

Por consiguiente, se entiende que esta industria se encarga de producir y ofrecer bienes y/o servicios que tienen como base un aspecto cultural, como por ejemplo Linaje Peruano con sus cursos de danzas típicas del Perú, las cuales serían la base cultural del servicio. Además, esta industria no separa la parte económica, la cual consta en generar ingresos y empleos para el país.

Según la UNESCO (2010), esta industria es muy importante para todo país, pues aporta un gran valor agregado, genera empleo directo e indirecto, posee gran potencial de crecimiento en los próximos años, facilita la introducción de otros tipos de productos en los mercados externos, contribuye a equilibrar la balanza de exportaciones y al desarrollo de la confianza social, permite una revalorización de marcas y productos, atrae turismo y facilita la movilidad, genera recursos sustentables a largo plazo, y transforma y regenera espacios urbanos. Además, contribuye a la cohesión social, facilita la expresión de comunidades y pueblos y aumenta el empoderamiento personal.

Asimismo, O'Connor (1999) define a la industria cultural como los bienes y servicios culturales cuyo valor principal radica en su valor cultural y que además tienen la capacidad de crear riqueza y empleo por medio de la producción y aprovechamiento de la propiedad intelectual. En este último enfoque se refuerza el plano económico del sector cultural.

Para efectos de la presente investigación, se usará la definición brindada por la UNESCO en el año 2007, ya que esta abarca a las otras definiciones, y afirma que las industrias culturales y creativas tienen una primordial naturaleza, que es la económica, como en el caso de Linaje Peruano, pues antes que todo se desarrollan los negocios, y seguidamente está la naturaleza de índole cultural, pues esta es la base de los bienes y servicios producidos, y porque la cultura también consiste en generar valores e identidad.

De esta manera, se procede a definir y detallar cómo es una organización perteneciente a

la Industria Cultural y Creativa, puesto que es importante comprender esta definición con el fin de poder comprender la naturaleza del sujeto de estudio de la presente investigación.

5. ¿Cómo es una empresa de la Industria Cultural y Creativa?

Según Lozano (2007) las organizaciones culturales son considerablemente heterogéneas y diversas en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas lucrativas como empresas con éxito; otras, sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, entre otras. Por otro lado, Podestá y Hernández (2012) definen a las Empresas de Base Cultural y Creativa como aquellas que implican la creatividad, el talento individual, la protección de la propiedad intelectual y la naturaleza cultural. Estas empresas se enfocan en crear, producir y distribuir productos y servicios; teniendo como objetivo la búsqueda del bienestar y la generación de empleo y riqueza de las personas que trabajan en ellas. Asimismo, este concepto se vincula a “los círculos de creación, producción y distribución de bienes y servicios en sectores donde la creatividad es una dimensión esencial del negocio o emprendimiento” (Cuenca & Ahedo, 2016).

De esta manera, se considera que el sujeto de estudio de la presente investigación, Linaje Peruano, pertenece a la Industria Cultural y Creativa del Perú, pues es una empresa que distribuye servicios creativos y culturales como sus clases de enseñanza de danzas típicas del Perú como la marinera y el folclore y sus servicios más creativos como los afroaeróbicos y el fullklore en donde fusionan las danzas típicas del país y la tendencia fitness. Al mismo tiempo, Linaje Peruano genera empleo para todos sus trabajadores e ingresos a la economía del Perú.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo explicar el contexto actual en el que se desarrolla el Centro Cultural Linaje Peruano que ha sido principalmente afectado por el surgimiento de la pandemia de la COVID-19, así como las consecuencias y restricciones que se desarrollaron con esta. De este modo, la información recolectada servirá para usarla en beneficio de la organización sobre su actuación en la industria.

1. Industrias Culturales y Creativas en el mundo

En los últimos años se ha visibilizado el aporte de la cultura a la economía de los países. La generación de ingresos y empleo en este sector, toma mayor relevancia cuando se identifica que las expresiones culturales, manifestadas por medio de bienes y servicios culturales, afirman los valores sociales e influyen en la construcción de identidades diversas y el fortalecimiento de la ciudadanía. Por lo tanto, el impacto de la cultura está relacionado con el desarrollo integral de la sociedad, es decir, con el cambio en el estilo de vida de las personas y, al mismo tiempo, con la mayor circulación y socialización de expresiones culturales.

Así pues, para conocer y entender qué tipo de actividades están relacionadas a las Industrias Culturales y Creativas, en la Figura 2 se muestra la distribución de estas actividades en 11 grandes grupos que son considerados, actualmente, como actividades culturales y creativas alrededor del mundo (EY, 2015). Además, es preciso mencionar que el sujeto de estudio de la presente investigación, Linaje Peruano, se encuentra en el grupo de artes escénicas, debido a que es una organización cuyas actividades radican en la enseñanza y difusión de la danza, música y teatro.

Figura 2: Clasificación de actividades culturales y creativas

Publicidad	Agencias de publicidad	Música	Industria discográfica, música en directo	Radio	Actividades de difusión radiofónica
Arquitectura	Empresas de arquitectura	Cine	Producción cinematográfica, post-producción y distribución	Televisión	Programación, producción y difusión de TV, incluyendo el cable y el satélite
Libros	Ventas de libros impresos y digitales (incluyendo los libros científicos, técnicos y médicos)	Prese escrita	Industria de publicación de periódicos y revistas (B2C y B2B, agencias de noticias)	Artes visuales	Actividades relacionadas con la creación de artes visuales, museos, fotografía y diseño
Juego	Editores de videojuegos, desarrolladores y detallistas; venta de equipos	Artes escénicas	Actividades de las artes escénicas: danza, teatro, música en directo, ópera, ballet, etc.		

Fuente: EY (2015).

Asimismo, debido a la amplia gama de actividades relacionadas a la cultura y el arte, resulta importante mencionar cuánto aporta en ingresos económicos cada grupo de los 11

mencionados anteriormente y además la cantidad de empleos que genera cada uno de estos, tanto la generación de ingresos como empleo son dos factores relevantes para demostrar que las Industrias Culturales y Creativas aportan al desarrollo integral de la sociedad. Así, en la Tabla 2 se muestran estas cifras.

Se puede observar que las actividades que más ingresos generan son las de televisión (477.000 millones de USD), las artes visuales (391.000 millones) y la prensa (354.000 millones), mientras que, por el lado de la generación de empleos, los tres mayores generadores de empleo son las artes visuales (6,73 millones), los libros (3,67 millones) y la música (3,98 millones) (EY, 2015).

Tabla 2: Generación de ingresos y empleo por sector de las Industrias Culturales y Creativas

Sectores de las ICC	Ingresos (2013, miles de millones de USD)	Empleo (2013, número de empleos)
Televisión	477	3,527,000
Artes visuales	391	6,732,000
Prensa	354	2,865,000
Publicidad	285	1,953,000
Arquitectura	222	1,668,000
Libros	143	3,670,000
Artes escénicas	127	3,538,000
Juego	99	605,000
Cine	77	2,484,000
Música	65	3,979,000
Radio	46	502,000
Total (antes de eliminar el doble recuento)	2,285	31,524,000
Total (excluyendo el doble recuento)	2,253	29,507,000

Adaptado de EY (2015)

La contribución del sector cultural y creativo al PBI es un aspecto importante, pues justifica la importancia y existencia de los negocios pertenecientes a este, en el sentido de que estos sean sostenibles en el tiempo.

De esta forma, se puede evidenciar la gran relevancia que tiene esta industria para cualquier país, pues contribuye con el PBI y hay que considerar que tal contribución se encuentra en ascenso. Genera también miles de empleos en los diferentes países descritos, lo cual contribuye con la reducción de la tasa de desempleo y con la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Asimismo, esta industria promueve la cultura del país, los valores y la

identidad nacional.

Por último, es necesario comentar la situación actual de esta industria a nivel mundial a raíz de la pandemia por la COVID-19. Respecto al continente europeo, según un estudio realizado por EY (2021), durante el año 2019 se identificó que la ICC se presentaba como un sector que crecía rápidamente y sus actividades principales representaban aproximadamente el 4.4% del PBI de la unión europea en términos de facturación total, empleando a más 7.6 millones de personas. Además, las pequeñas y medianas empresas conformaban el 90% de las ICC en ese año. No obstante, con la llegada del virus, el sector se ha visto notablemente afectado, las pérdidas se calculan en más del 31% del volumen de negocios en el año 2020, representando 199 000 millones de euros (EY, 2021). De la misma manera, las actividades como la música y artes escénicas han sufrido pérdidas del 75% y 90%, entre el 2019 y 2020. Los países más golpeados han sido Lituania, Bulgaria y Estonia, ubicados en el centro y Este de Europa. Por otro lado, el estudio de EY (2021) también ha identificado las tres principales prioridades para la recuperación y crecimiento de las ICC, son las siguientes: promover la financiación pública masiva y la inversión privada; promover la diversificación de la oferta cultural de la unión europea asegurando un marco jurídico sólido; y, por último, potenciar el poder multiplicador de los talentos individuales y colectivos de las ICC.

Respecto a Latinoamérica, varios países han creado una serie de iniciativas y políticas públicas para proteger a diferentes actividades de la ICC de pérdidas económicas y desempleo. En Argentina, el Ministerio de Cultura (2020) ha lanzado el programa “En tiempos de emergencia: Cultura de la Solidaridad”, en el cual ha aprobado la creación del Fondo Desarrollar para la Convocatoria Nacional para el otorgamiento de apoyo económico a espacios culturales. De la misma manera, el Instituto Nacional de la Música (2020) aprobó la Convocatoria Fomento Solidario 2020, donde se ampliará el universo de beneficiarios contratando a 500 artistas con el fin de presentar las plataformas digitales del gobierno. Seguidamente, en Chile, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2020) ha tomado la decisión de distribuir 15 mil millones de pesos al sector artístico y cultural con el fin de establecer un nuevo plan para los artistas y organizaciones ante la emergencia sanitaria por el coronavirus. Por su lado, en Colombia, se han realizado diferentes acciones para combatir la crisis de la COVID-19, entre ellas, el Ministerio de Cultura aprobó la Ley de Espectáculos Públicos de las Artes Escénicas, donde se otorgará dinero para actividades culturales como creación, formación virtual y circulación de artes escénicas por un periodo de 18 meses. Finalmente, en Ecuador, el Ministerio de Cultura y Patrimonio (2020) creó el programa “Desde

mi casa” que tiene como objetivo convocar y contratar a artistas ecuatorianos para transmitir espectáculos culturales desde sus hogares.

Es así como, dada su relevancia, se procede a describir el contexto de la presente industria al nivel específicamente del Perú.

2. La Industria Cultural y Creativa del Perú

Respecto a la Industria Cultural y Creativa en el Perú, se estima que el total de empresas del sector ascienden a 46,165 empresas con una tasa de crecimiento neto promedio anual de 5,3% en los últimos 10 años. De este total, el 99,2% son mypes y el 0,8% son medianas y grandes empresas.

Según estadísticas brindadas por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (2017), la industria cultural genera empleo a más de 650 mil personas en el Perú. Asimismo, el tamaño de empresas que conforman este sector son en su mayoría MYPES (99.2%) y la tasa de crecimiento neto anual gira en torno al 5.3%.

Durante el 2017 se crearon 3,716 empresas pertenecientes al sector, de las cuales 1,311 se dedican a la publicidad y 1,015 a las telecomunicaciones. Con menor número se encuentran aquellas dedicadas a actividades teatrales y musicales. Por otro lado, respecto a la ubicación geográfica de las empresas que conforman este sector, Lima concentra el 66,3% de empresas creadas, seguida de Arequipa (247), La Libertad (133), Junín (109) y Cusco (87). Cabe resaltar que la mortalidad de estas empresas supera las mil desde el año 2013 y, en los últimos tres años, dicho promedio ascendió a 1.975 firmas (Cámara de Lima, 2017).

Las ICC conforman alrededor del 5.31% del total de empresas a nivel nacional con ventas mayores a 20 UIT en el 2014 (alrededor de 10, 241 empresas), distribuidas en tres grandes sectores: manufactura, comercio y servicios, según el detalle de la Tabla 3.

Tabla 3: Empresas por sectores económicos e industrias creativas y culturales en Perú en el año 2014.

Sectores económicos (número y % de empresas)	ICC		Total
	No	Si	
Manufactura	22,964	3,131	26,095
%	88	12	100
Comercio	89,421	1,337	90,758
%	98.53	1.47	100
Información y comunicación	2,102	1,894	3,996
%	52.61	47.39	100
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,754	3,612	8,366
%	56.82	43.18	100
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	982	268	1,250
%	78.56	21.44	100
Resto de sectores	62,297		62,297
%	65.87		67.68
Total	182,521	10,241	192,762
(% total)	94.69	5.31	100

Adaptado de Castro (2016)

Así pues, se demuestra que las ICC conforman más del 5% del total de empresas a nivel nacional, un porcentaje que se encuentra en crecimiento y revela su importancia para el Perú, pues aporta millones de nuevos soles en el PBI, también genera miles de empleos que contribuyen a que el país logre disminuir su porcentaje de empleos informales y se logre una mejora en la economía y calidad de vida de los peruanos. Además, al ser el Perú un país tan diverso culturalmente, esta industria contribuye a la promoción de la cultura, valores e identidad peruana.

A raíz del estado de emergencia sanitaria presentado en el país desde el mes de marzo del 2020, una de las iniciativas del Ministerio de Cultura ha sido brindar apoyo económico a las personas naturales y jurídicas de la industria cultural y artes para reactivar las actividades del sector y amortiguar la suspensión de sus labores. Al mes de septiembre la entidad amplió el plazo para solicitar el apoyo económico hasta finales de mes. Es importante mencionar que se han presentado más de 3,600 solicitudes a nivel nacional. De este total, el 68% proviene del interior del país. Asimismo, el Ministro de Cultura Alejandro Neyra anunció que se están gestionando diversas estrategias para poder contrarrestar los efectos de la pandemia, teniendo

como premisa principal el valor del patrimonio cultural y la promoción de las artes e industrias culturales (El Peruano, 2020).

Correspondiente al impacto económico que ha generado la coyuntura de la COVID-19 al sector de las Industrias Culturales y Creativas, artes y museos, el Ministerio de Cultura realizó una encuesta con el objetivo de estimar las consecuencias sobre las empresas, asociaciones, emprendimientos y trabajadores independientes del sector. De los resultados obtenidos, se debe resaltar que, durante el periodo de marzo a junio, la COVID-19 ha generado una pérdida de 162 MM de soles aproximadamente. De este total, 66 MM pertenecen a las actividades de formación cultural y artes escénicas. Por otro lado, el 90% de los encuestados indicaron que, por la suspensión de las actividades del sector, no cuentan con ingresos económicos suficientes para el pago de sus gastos fijos mensuales de operación como el pago de alquileres, seguros, planillas y servicios básicos. Estos resultados son preocupantes debido a que ponen en una situación financiera negativa a las empresas y trabajadores del sector.

Respecto a los avances de la reanudación de las actividades económicas, se tienen buenas noticias para la Industria Cultural y Creativa, específicamente para el sector musical y el sector de las artes escénicas, debido a que el Ministerio de Cultura ha aprobado el protocolo sanitario para la implementación de medidas de vigilancia, prevención y control frente a la COVID-19 al mes de setiembre del 2020. Esto quiere decir que los sectores en mención podrán reanudar y desarrollar una serie de actividades. Así, se detallan algunas de ellas: creación, preproducción, y producción escénica, ensayos artísticos y actividades formativas, entrenamiento artístico, talleres virtuales, lecturas dramatizadas, transmisiones en vivo, presentaciones sin público, preproducción y producción musical. El protocolo aplica tanto a personas jurídicas como a entidades del gobierno, así como a personas con vínculo laboral y contractual del sector privado y público (Ministerio de Cultura, 2020).

Así, a modo de poder comprender la naturaleza de las organizaciones de la ICC se pretende enlistar ejemplos de estas y sus principales actividades.

3. Empresas de la Industria Cultural y Creativa en Perú

A continuación, se describen algunas de las empresas vigentes y activas de la Industria Cultural y Creativa de similar modelo de negocio que el sujeto de estudio a nivel local:

- Asociación Cultural de Música y Danza Pacha Perú: Es una institución cultural que cuenta con 44 años en el mercado, está conformada por elencos de danzas folclóricas de diversas edades: infantil, principal y máster. El negocio principal de la

organización son las presentaciones de danzas a nivel nacional e internacional (Pacha Perú, s.f.).

- Academia de Danzas Folklóricas “Esmila Zevallos”: Es una institución privada que brinda cursos de danzas peruanas a niños, jóvenes y adultos desde hace 32 años. (Esmila Zevallos, s.f.).
- CEMDUC: Está conformado por un elenco artístico de música y danzas peruanas en el que participan los miembros de la comunidad universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú, además de brindar talleres de danza y música al público en general. Se encuentra en el mercado desde el año 1992 (CEMDUC, s.f.).
- Asociación Cultural Brisas del Titicaca: Es una institución que brinda la posibilidad de formar parte del Elenco Juvenil de Danzas Brisas del Titicaca, a través de sus talleres. La organización brinda talleres de danza y música. La organización ha sido fundada hace 56 años (Brisas del Titicaca, s.f.).
- WiñayLlaqta Perú: Es una compañía de danzas peruanas especializada en la producción y difusión de danzas folclóricas para todo tipo de festivales y eventos. Se encuentran en el mercado desde el año 2000 (WiñayLlaqta Perú, s.f.).
- Folcloridades: Es una organización que dicta talleres de danzas nativas del Perú, están dirigidos a niños, jóvenes y adultos. Además de ofrecer servicios de entretenimiento cultural peruano. Actualmente, están dictando los talleres de manera virtual debido a la coyuntura del Coronavirus (Folcloridades, s.f.).
- Centro Cultural Linaje Peruano: organización que busca promover la cultura del país a través de cursos de danzas típicas dirigidos a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores que quieran combatir el estrés, distraerse, o tonificar músculos. Linaje Peruano se encuentra en el mercado desde el año 2008 (Linaje Peruano, s.f.).

Las organizaciones que podrían considerarse como competidores directos del sujeto de estudio de esta investigación, por las actividades que realizan y la visión que persiguen, son CEMDUC y Asociación Cultural Brisas del Titicaca. La propuesta estratégica de estas organizaciones durante la pandemia fue similar.

En el caso de CEMDUC, usaron los entornos virtuales no solo como un complemento de los procesos de aprendizaje, sino como un sustituto a los recursos tradicionales que se usaban antes. Para esto, se tuvieron que adaptar los elementos esenciales a la virtualidad. Adaptar

objetivos de enseñanza, realizar planificación sobre la marcha, dosificar los contenidos según los tiempos con los que se contaba, cambiar estrategias o medios de enseñanza, cambiar formas de evaluación de logros de aprendizaje y sobre todo aprovechar las herramientas digitales para potenciar el aprendizaje (CEMDUC, 2020).

Por otro lado, la Asociación Cultural Brisas del Titicaca utilizó su página de Facebook de forma activa y gratuita para realizar eventos, encuentros y clases virtuales mediante transmisiones en vivo. Asimismo, fomentó la difusión de la cultura mediante publicaciones alusivas a temas culturales. Sin embargo, no ofreció el servicio de clases virtuales en grupos privados.

Se concluye que estas organizaciones pertenecen a la Industria Cultural y Creativa debido a que, de acuerdo con lo descrito por la UNESCO (2007), generan productos creativos y artísticos intangibles con el potencial para crear riqueza y generar ingresos a través de la explotación de los activos culturales y de producción de bienes y servicios basados en el conocimiento. Asimismo, los servicios que ofrecen implican la creatividad, el talento individual, la protección de la propiedad intelectual y la naturaleza cultural, lo cual caracteriza a las empresas de base cultural y creativa según Podestá y Hernández (2012). Por último, cabe mencionar que las empresas descritas con anterioridad son organizaciones con fines de lucro que brindan servicios de base cultural como, por ejemplo, la enseñanza de danzas típicas del Perú e implican la creatividad, cultura y talento individual. En el siguiente apartado se realizará un análisis del entorno externo de la Industria Cultural y Creativa.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se desarrolla la metodología a aplicar considerando el alcance, la descripción del tipo de investigación, el enfoque metodológico, la estrategia general de la investigación y el horizonte temporal. Asimismo, se explican las técnicas de recolección de información a utilizar para el desarrollo de este estudio.

1. Alcance de la investigación

Según Hernández et al. (2014) existen cuatro tipos de alcance de investigación que son el exploratorio, descriptivo, correlativo y explicativo. La investigación será principalmente descriptiva; sin embargo, partirá de una fase exploratoria, que generalmente suele anteceder a los demás tipos de investigaciones, esto con el fin de revisar conceptos relacionados al tema de la planificación estratégica y explorar sobre la Industria Cultural y Creativa del Perú.

Una investigación del tipo exploratoria es aquella que “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, 2014), lo cual se relaciona con el hecho de que no hay muchos estudios realizados a profundidad sobre organizaciones culturales y sobre la planificación estratégica en este tipo de organizaciones, especialmente en el Perú. Debido a esto, gran parte de la bibliografía está hecha para realidades y contextos en otros países como Colombia, México y España, lo cual dificulta un poco su aplicación por la diferencia de contextos. Además, se comienza con un alcance exploratorio porque se busca tener un conocimiento global de la Industria Cultural y Creativa del Perú que contribuya a identificar variables presentes en esta.

Posteriormente la investigación seguirá con un alcance descriptivo ya que, según Hernández (2014) un estudio descriptivo tiene como fin especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Por esto, predominará el alcance descriptivo cuando se especifiquen los escenarios más probables para la Industria Cultural y Creativa en Perú y cómo el Centro Cultural Linaje Peruano maneja esta información para desarrollar estrategias competitivas.

2. Enfoque de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) clasifican los enfoques de investigación en dos tipos: cualitativo y cuantitativo. La presente investigación se realizará en base a un conjunto de procesos metodológicos de carácter cualitativo. Esto debido a que se pretende realizar la

recolección de datos en base a fuentes primarias y secundarias, para posteriormente realizar la construcción de proposiciones teóricas. Hernández et al. (2014) menciona que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7). Es decir, se busca recolectar la mayor cantidad posible de información sobre Linaje Peruano y sobre el contexto de la Industria Cultural y Creativa para poder construir escenarios que finalmente permitan generar estrategias que fomenten un óptimo desempeño de la organización en un futuro.

Por otro lado, se eligió este enfoque de investigación debido a que la literatura sobre gestión estratégica en la industria cultural de Perú es reducida, dado que el crecimiento de este mercado en el país es limitado, lo que sitúa a la investigación en un campo poco explorado. Además, la investigación se está realizando en medio de la pandemia producida por la COVID-19, por lo que la información obtenida será en base a estudios desarrollados en el periodo temprano de la crisis. Asimismo, el enfoque es también holístico, pues busca ver en conjunto la unidad de las partes de la organización, con el fin de obtener un diagnóstico final, y porque se quiere captar en toda su profundidad y riqueza la realidad del sujeto de estudio.

3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es muy importante, debido a que este define el abordaje del estudio que más se adapte a las circunstancias de la investigación (Hernández, 2014). Asimismo, este define si al concluir una investigación realizada, la información obtenida genera un conocimiento a futuro.

La presente investigación tiene como estrategia el estudio de un caso en particular, el Centro Cultural Linaje Peruano, el cual será el único sujeto por estudiar para el desarrollo del proyecto profesional. Según Ponce, Regalado y Pasco Dalla Porta (2015), en este tipo de estrategia general, el investigador se encarga de estudiar a profundidad un número limitado de casos específicos con el fin de que ayude a comprender un fenómeno más amplio. Para este caso, se estudiará a profundidad la organización Linaje Peruano con el fin de poder obtener un diagnóstico que permita realizar una planificación estratégica en base a la construcción de escenarios, la cual tendrá como resultado final un conjunto de estrategias que permitan a la organización desenvolverse de manera adecuada ante futuras situaciones presentes en la Industria Cultural y Creativa del Perú.

4. Horizonte temporal

Las investigaciones pueden ser transversales o longitudinales. Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. Por otro lado, en los estudios longitudinales se recolecta la información en diversos periodos de tiempo que siguen una secuencia determinada (Ponce & Pasco, 2015). En ese sentido, la presente investigación posee un horizonte transversal; es decir, no se pretendió tener conocimiento sobre la evolución de un fenómeno en sus diferentes etapas o momentos (Ponce & Pasco, 2015), sino que se recogió la información del sujeto de estudio y de la industria en un determinado momento para posteriormente construir escenarios en base a la información recabada.

5. Etapas de la investigación

El presente estudio consta de cuatro etapas principales. En la Figura 3 se muestran estas fases, las cuales se diferencian por colores y se señalan las actividades que se llevaron a cabo en cada fase. Es importante mencionar que ninguna de las fases puede ser antecedida por la siguiente, pues cada fase sigue un orden jerárquico. A continuación, se describen las actividades que se llevaron a cabo en cada fase de la investigación.

La primera fase consistió en conocer la situación actual de la Industria Cultural y Creativa del Perú teniendo como objetivo obtener un diagnóstico e identificar investigaciones previas relacionadas a la industria. Esta información se logró recolectar por medio de tres procesos complementarios: revisar la literatura e información existente sobre la Industria Cultural y Creativa del Perú que fue presentada en los capítulos 2 y 3, realizar entrevistas a especialistas de la industria en base a las guías de preguntas formuladas (ver Anexo D), realizar un análisis externo de la industria, y por último, realizar un análisis interno del C.C. Linaje Peruano mediante entrevistas al gerente general y encuestas a los jefes de área, para lo cual se establecieron guías de preguntas (ver Anexo E)

En la segunda fase se identificaron las tendencias que tendrán influencia en la industria cultural y creativa del Perú en los próximos cinco años. Aquí, se examinaron las perspectivas externas de los diversos expertos en gestión cultural sobre los desarrollos futuros en la industria. En esta fase se utilizó un cuestionario basado en la herramienta PESTEL, en el cual los expertos de la industria colocaron, según su experiencia y conocimientos, las posibles tendencias que afectarán el sector según los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, así como indicadores que puedan medir el impacto de dichos factores. La segunda fase de esta sección comprende la valorización de los factores según su potencial impacto en la industria (bajo, alto) y según el grado de incertidumbre que representa cada uno (poca, mucha).

Cabe resaltar que en ese momento solo participaron los expertos de la industria y no los representantes de Linaje Peruano. La tercera fase continuó luego de determinar los principales factores traducidos en tendencias e incertidumbres de la Industria Cultural y Creativa, es decir, aquellos factores que obtuvieron la ponderación más alta y por tanto son considerados como críticos. Por lo tanto, todos los factores críticos son trasladados a una matriz, la cual permite que se obtenga una mejor visión y comprensión de estos. De este modo, se combinan los factores de manera que vayan construyendo posibles situaciones futuras traduciéndose en los principales escenarios futuros que puedan generar problemas o dificultades para el C.C. Linaje Peruano.

La cuarta fase se basó en dos procesos principales, en primer lugar, se propusieron cuatro escenarios futuros y una estrategia principal. Los escenarios futuros se determinaron en función a las tendencias futuras de la industria que visualizaron los expertos. Una vez determinados los escenarios, se procedió a formular diversas estrategias para cada uno de ellos, de las cuales se pudo observar que la que estaba presente en todos estos era la estrategia de la Digitalización. Así, se establece la estrategia principal, la cual podrá ser usada en cualquiera de los escenarios acompañada de un conjunto de acciones, las cuales varían según cuán prioritarias son dependiendo del escenario en el que se desenvuelvan.

En segundo lugar, se realizaron recomendaciones correspondientes a cada estrategia propuesta con el fin de que la organización pueda guiar sus operaciones acordes a los escenarios futuros, los cuales podrían generar problemas o dificultades en el horizonte temporal de cinco años.



De esta forma, se puede afirmar que las cuatro etapas de esta investigación contribuyen a, finalmente, determinar la propuesta estratégica adecuada para el Centro Cultural Linaje Peruano considerando el contexto actual y futuro de la Industria Cultural y Creativa peruana.

6. Etapas de la Planificación Estratégica basada en la Construcción de Escenarios

Este proceso se basa en seis pasos, se detallan a continuación:

1. Definición del alcance: esta fase se conoce también como “preparación”. Contribuye con la creación de la base para las fases de análisis y definición de la estrategia al especificar elementos clave en la investigación como el alcance, el marco temporal y el equipo involucrado.

Herramienta por usar: la herramienta que se usa en este paso es el *framework checklist*, el cual garantiza que se cubran todos los aspectos clave especificando el objetivo, nivel estratégico de análisis, participantes, stakeholders y horizonte temporal del proceso (ver Figura 4).

Figura 4 : Framework Checklist

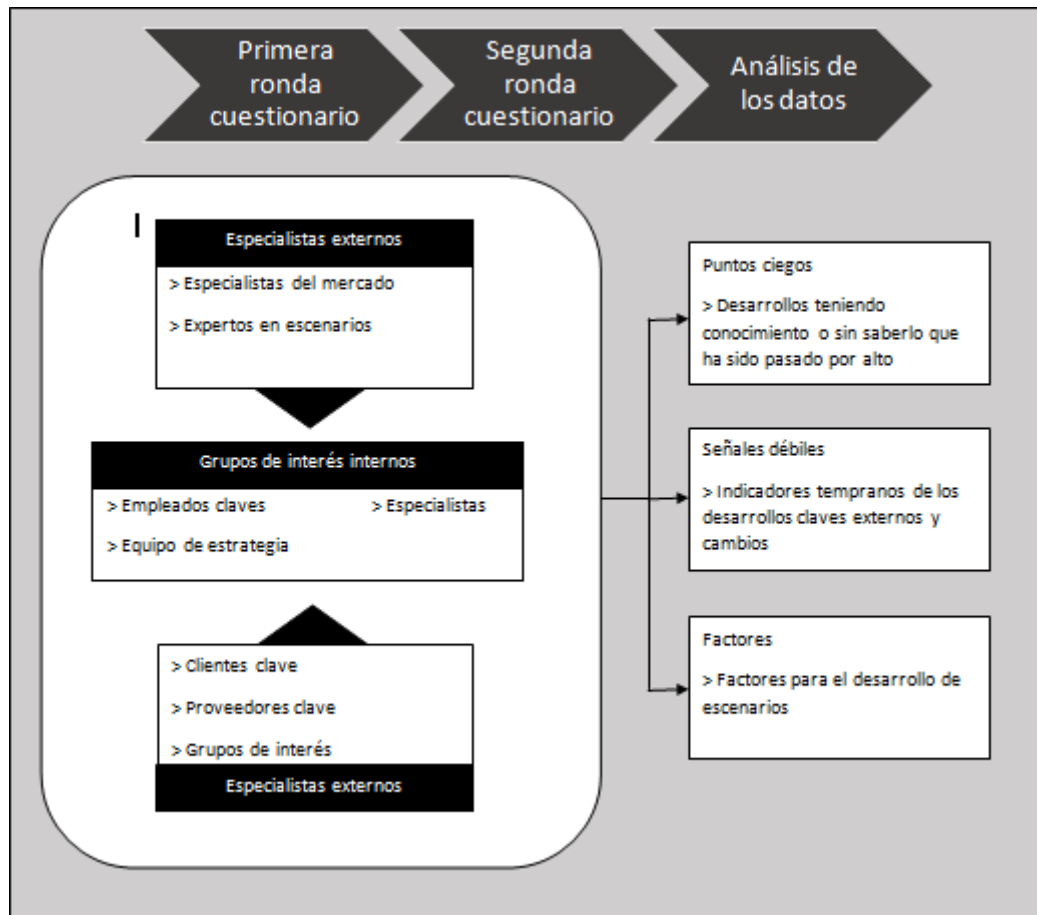
<p>OBJETIVO DEL PROYECTO DE ESCENARIO Definición de la cuestión a resolver y enfoque del análisis de escenarios</p>	
<p>NIVEL ESTRATÉGICO DE ANÁLISIS ¿Debería el proceso de planificación de escenarios obtener resultados para la macroeconomía, para la industria, o a nivel corporativo o empresarial?</p>	<p>DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS ¿Qué partes interesadas clave debería participar en la retroalimentación de 360°?</p>
<p>PARTICIPANTES ¿Qué tan estrechamente está involucrada la alta dirección en el proceso? ¿Qué miembros de los distintos departamentos participarán en los talleres?</p>	<p>HORIZONTE DE TIEMPO ¿Qué horizonte temporal tiene la planificación (1, 2, 5 años o más)?</p>

Adaptado de Schwenker y Wulf (2013).

2. Análisis de percepción: tiene como propósito analizar las percepciones de los expertos involucrados en el proyecto, para que así los gerentes conozcan las opiniones y expectativas de expertos en la industria. Este paso resulta en una lista de factores que podrían influir sobre el futuro de la industria en la que se desenvuelve la organización.

Herramienta por usar: *360° stakeholders feedback*, la cual consiste en un cuestionario que abarca seis dimensiones (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) (ver Figura 5).

Figura 5 : The 360° stakeholders feedback process

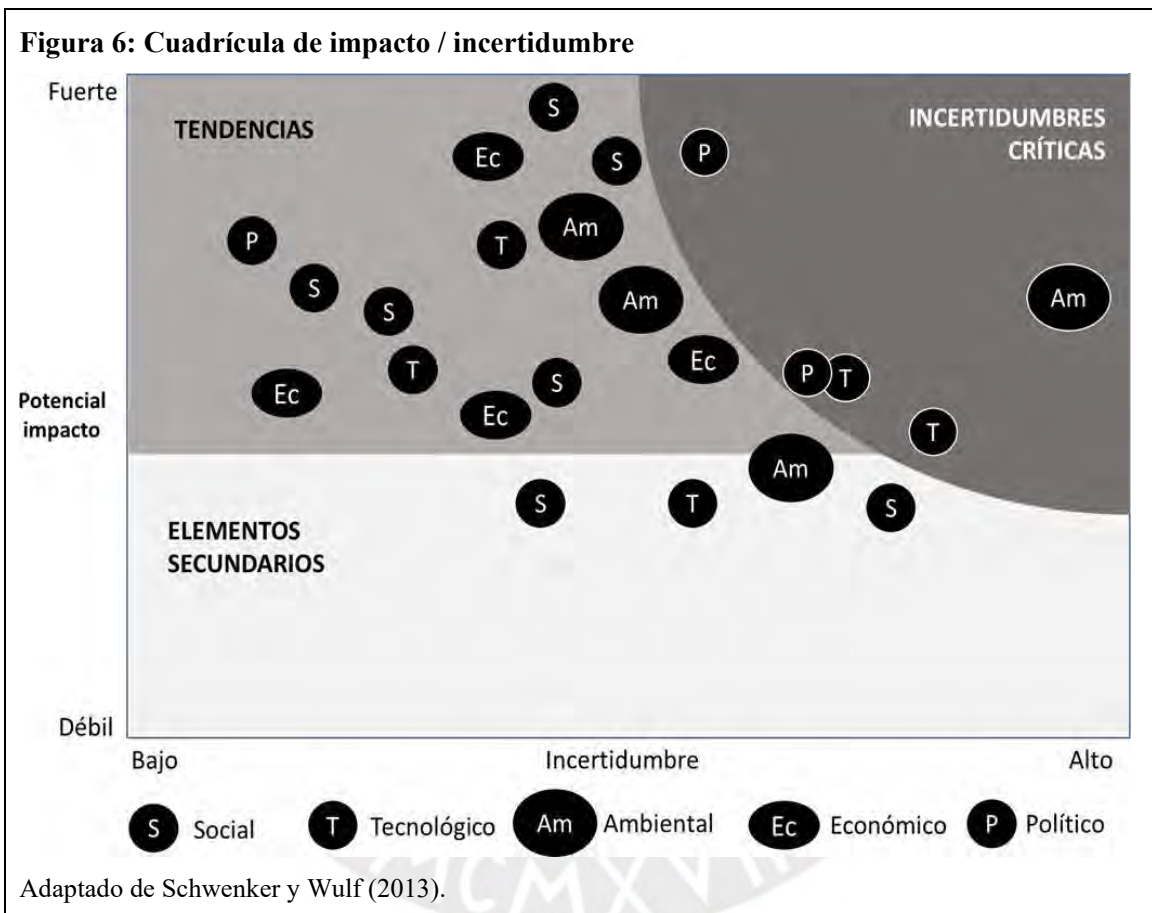


Adaptado de Schwenker y Wulf (2013).

3. Análisis de tendencias e incertidumbres: consiste en identificar las tendencias básicas y las incertidumbres clave que puedan presentarse en la industria a futuro, y se analiza su potencial impacto en la misma industria y en la organización. Este paso estructura y prioriza los factores identificados en el paso anterior como base para determinar dos dimensiones de escenario.

Herramienta por usar: *cuadrícula de impacto/incertidumbre*, la cual posiciona sistemáticamente los factores de influencia según su impacto en la industria y la empresa y su grado de incertidumbre. Esta cuadrícula se divide en tres secciones. La sección inferior contiene

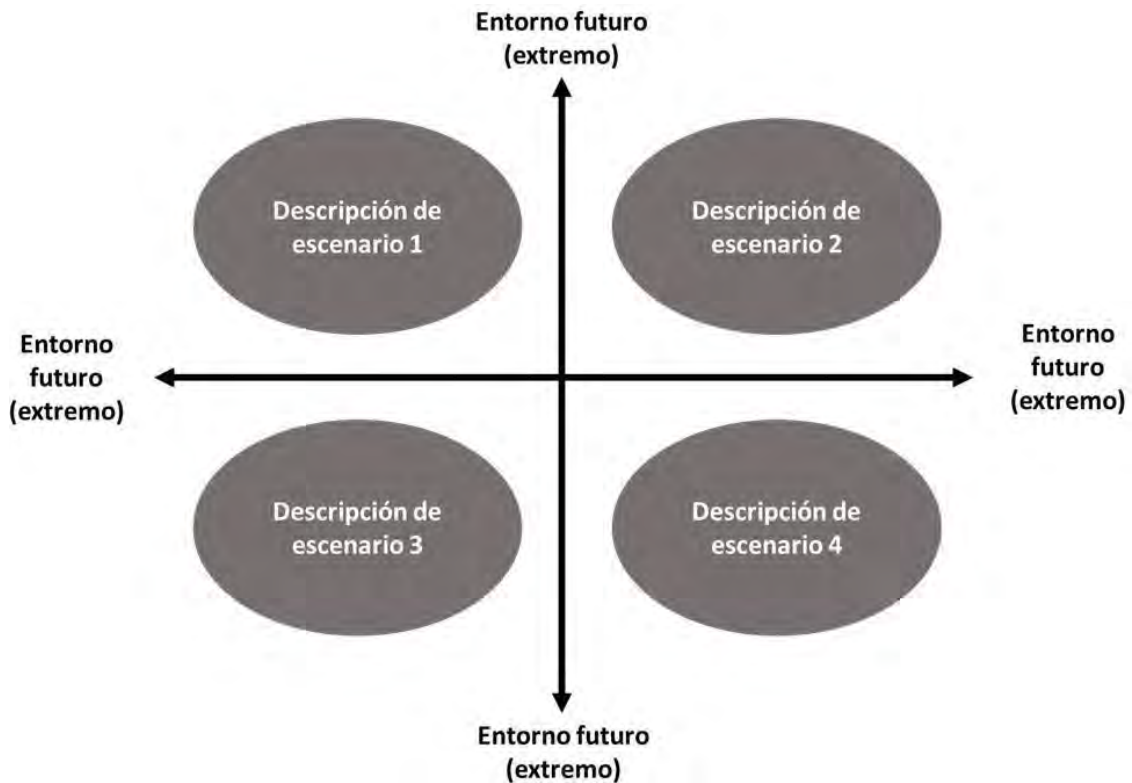
factores que tienen un impacto menor en el desempeño de la empresa, no considerándose más en el proceso. La sección superior izquierda contiene factores que tienen un impacto importante en la industria y que son relativamente fáciles de predecir. La sección superior derecha contiene los factores más importantes para el desarrollo de escenarios: "incertidumbres críticas". Estos son factores con mayor impacto en la empresa y un alto grado de incertidumbre que sirven de base para identificar las dos dimensiones del escenario, generalmente como resultado de combinar o agrupar incertidumbres críticas estrechamente relacionadas (ver Figura 6).



4. Construcción de escenarios: Las incertidumbres identificadas anteriormente se convierten en distintos escenarios que describen diferentes estados futuros de la industria.

Herramienta por usar: *matriz de escenarios*, la cual utiliza los resultados del análisis de tendencias e incertidumbre. Esta consta de cuatro cuadrantes, lo que refleja cuatro distintos escenarios futuros, pues se considera que cuatro es el número máximo de escenarios que los responsables de la toma de decisiones pueden procesar (ver Figura 7).

Figura 7: Matriz de escenarios



Adaptado de Schwenker y Wulf (2013).

- Definición de estrategia:** se prueban posibles decisiones u opciones estratégicas contra los diversos escenarios que se han creado. De esta manera se puede obtener más flexibilidad y se puede recurrir a diversas opciones estratégicas según lo que ocurra en el futuro. En este paso la organización formula estrategias para cada escenario, lo cual lleva a la empresa de pensar simplemente en el futuro a desarrollar planes de acción concretos.

Herramienta por usar: *manual de estrategia*, el cual compara los cuatro conjuntos de recomendaciones estratégicas e identifica los elementos comunes. Finalmente, la empresa adopta estos elementos comunes en una estrategia central.

En síntesis, las cinco etapas de la planificación estratégica basada en construcción de escenarios permiten la identificación de los escenarios más probables de la Industria Cultural y Creativa del Perú que resultan relevantes para luego formular una adecuada propuesta estratégica para la organización Linaje Peruano.

7. Técnicas de recolección de información

En un primer momento se usó la revisión de fuentes secundarias para, posteriormente, desarrollar una investigación cualitativa en base a entrevistas a los representantes de Linaje Peruano y a expertos en temas de gestión cultural, esto con el fin de levantar información, a través de la inmersión en el campo.

a. Entrevistas preliminares

Estas entrevistas fueron de gran utilidad para el recojo de datos importantes desde la perspectiva de los creadores de Linaje Peruano y también a profesionales que trabajan o mantienen proyectos en la industria cultural para obtener información sobre el estado actual de esta industria en el Perú. Estos se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4: Creadores y profesionales de la Industria Cultural y Creativa del Perú

Nombre	Profesión	Cargo
Joksan Balcázar	Gestor Cultural	Gerente general de Linaje Peruano
Miguel Villaseca	Gestor Cultural Profesor	Docente de la FGAD Director de EsCAPE Pucusana Coordinador del grupo de investigación Gestión de la Diversidad en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP.
Amelia Santana	Gestora Cultural	Directora de Pequeño Pato Salvaje Editorial

b. Encuestas a jefes de área de Linaje Peruano

Las encuestas a los trabajadores del sujeto de estudio se realizaron durante la presente investigación con el fin de poder tener otras visiones de la organización que no sean solo del gerente general. Para esto pudimos encuestar a los jefes de todas las áreas de Linaje Peruano, los cuales nos brindaron nueva información. Estos se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5: jefes de área de Linaje Peruano

Nombre de jefe de área	Área de la organización
Kiara Cuzcano Rojas	Comercial
Verónica Ariadna Paz-Vergara Agurto	Marketing
Angel Rojas Paredes	Sistemas
Marco Pinto	Finanzas

c. Entrevistas a expertos

Las entrevistas son técnicas de recolección de datos y son empleadas cuando el problema a estudiar no puede ser observado por completo, debido a la falta de conocimiento en temas específicos (Creswell, 1994).

Mediante este método de recolección de información, se busca ahondar y abarcar toda la información posible sobre la Industria Cultural y Creativa del Perú, así como sobre la Gestión Estratégica, su definición, importancia, y más. En la Tabla 6 se detallan los expertos entrevistados.

Tabla 6: Expertos de la Industria Cultural y Creativa del Perú y Gestión Estratégica que participaron en la investigación.

Nombre	Rol
Miguel Villaseca	Gestor cultural
Amelia Santana	Gestora cultural
Joksan Balcázar	Gestor cultural
Laura Escobar	Gestora cultural
Regina Soriano	Docente gestión estratégica
Omar Vite	Docente métodos de investigación cualitativa / Especialista en métodos de construcción de escenarios
Rogger Anaya	Pre docente métodos de investigación cualitativa

Asimismo, para la recopilación de los factores traducidos en tendencias e incertidumbres que permitieron la construcción de escenarios futuros según el modelo de Schwenker y Wulf (2013), también se recurrió a diversos expertos para conocer su opinión sobre las tendencias que creen estarán presentes en la Industria Cultural y Creativa del país hasta en cinco años. En total, la investigación contó con la participación de 13 especialistas, que se encuentran detallados en el Anexo F.

Así pues, las entrevistas a expertos en temas de gestión cultural, gestión estratégica y construcción de escenarios fueron muy valiosas, ya que cada persona, desde su punto de vista, trayectoria y experiencia aportó información que se pudo contrastar con las demás opiniones o respuestas. Sin embargo, estas opiniones de expertos también fueron comparadas con información del entorno en general y del entorno interno del sujeto de estudio. Para recabar este tipo de información se utilizaron herramientas de recopilación de información, las que serán explicadas en el siguiente apartado.

8. Herramientas de recopilación de información

A) 5 fuerzas de Porter. Porter (2008) plantea esta herramienta para determinar el grado de competencia que existe en la industria, definir qué tan atractiva es y realizar un análisis que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. El autor señala que “tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 2008).

- Amenaza de nuevos entrantes: La amenaza de entrada es la primera fuerza que plantea Porter, donde remarca el deseo de los nuevos individuos que entran en el sector, trayendo consigo nuevas capacidades, ejerciendo presión en la oferta actual para ser competitivos (Porter, 2008).
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores son los más beneficiados del negocio, con la capacidad de restringirlo o transferir costos a los participantes del sector. El proveedor cuenta con más facultades sobre los participantes si: posee cualidades monopólicas sobre el sector al cual suministra, si es diversificado y no depende de un sector en específico (Porter, 2008).

- Poder de negociación de los compradores: Los compradores tienen más poder al ser los que benefician directamente a los participantes del sector, exigiendo mejores servicios, precios o calidad (Porter, 2008).
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: La amenaza de los sustitutos constituye la existencia de productos que presenten las mismas funciones de un producto en un sector específico (Porter, 2008).
- Rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad entre competidores existentes reduce la capacidad del sector para generar ingresos. La rivalidad es mayor cuando: hay muchos competidores con las mismas capacidades, se presenta lentitud en el crecimiento del sector, las barreras de salida son altas, entre otros (Porter, 2008).

B) Matriz FODA: Una de las técnicas más conocidas es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), esta matriz se adecua en cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (Fortalezas - oportunidades), estrategias DO (debilidades - oportunidades), estrategias FA (fortalezas - amenazas) y estrategias DA (debilidades - amenazas), cada estrategia plantea distintos alcances y objetivos. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO buscan superar debilidades internas tomando ventaja de las oportunidades externas, las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas, las estrategias DA se caracteriza por su carácter defensivo reduciendo las debilidades y evitando las amenazas externas. Para el desarrollo de la matriz FODA consta de 8 pasos los cuales se pueden listar a continuación:

- Determinar las oportunidades externas clave de la empresa.
- Determinar las amenazas externas clave de la empresa.
- Determinar las fortalezas internas clave de la empresa.
- Determinar las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fortalezas internas, debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas y registrar las estrategias resultantes de ellas.

En la medida de lo posible las estrategias propuestas deben denotar claridad y ser

específicas tanto como se pueda con el objetivo de cuantificar todo. Asimismo, es necesario usar una nomenclatura en cada estrategia al final, donde detalle en base a qué factor clave se produjo la estrategia brindando claridad (ver Tabla 7).

Tabla 7: Clasificación de las estrategias finales de la matriz FODA

Esquema de Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO (F#,O#)	Estrategias DO(D#,O#)
Amenazas	Estrategias FA (F#,A#)	Estrategias DA(D#,A#)

Fuente: David (2013)

C) **Balanced Scorecard:** Con el fin de analizar a detalle la estrategia actual de Linaje Peruano, se procede a explicar en qué consiste el BSC, el cual, según los autores Kaplan y Norton (2007), es un sistema de gestión estratégica compuesto por tres elementos:

- **Mapa estratégico:** traduce la visión y la estrategia en objetivos conectados a través de relaciones causa - efecto.
- **Indicadores de desempeño y metas:** traducen los objetivos en indicadores cuantitativos que permiten clarificar lo que se desea lograr. Iniciativas estratégicas: las acciones más importantes que se deben realizar para lograr los objetivos y metas. El proceso de esta herramienta inicia con la evaluación del aprendizaje organizacional, donde la organización cuestiona su capacidad para aprender, innovar y mejorar con el fin de lograr su visión. Luego se pasa a la perspectiva de los procesos internos, en la que se pretende mejorar los procesos internos para lograr objetivos y satisfacer a los clientes. La siguiente perspectiva es la del cliente, en la cual se evalúa la atención al cliente. Finalmente, se encuentra la perspectiva financiera, en donde se busca el éxito de la organización y la satisfacción de los accionistas.
- **Business Model Canvas o Lienzo del Modelo de Negocio:** esta herramienta facilita la descripción del modelo de negocio de forma simple, relevante y comprensible. Este lienzo se divide en nueve módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Osterwalder, 2010).

- ✓ Segmentos de mercado: en este módulo se establecen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa.
- ✓ Propuestas de valor: aquí se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para los clientes del segmento de mercado elegido.
- ✓ Canales: en este módulo se explica el canal de comunicación que usará la empresa con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- ✓ Relaciones con clientes: en este módulo se desarrollan los diversos tipos de relaciones que la organización desea establecer con los segmentos de mercado, las cuales pueden ser personales o automatizadas, así como, enfocadas en los siguientes fundamentos: captación, fidelización y estimulación de las ventas.
- ✓ Fuentes de ingresos: este módulo hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- ✓ Recursos clave: en este módulo se especifican los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.
- ✓ Actividades clave: en este módulo se establecen las acciones más importantes que debe desarrollar la organización para que el modelo de negocio tenga éxito. Estas actividades son indispensables para crear y brindar una propuesta de valor, llegar a los mercados, fijar relaciones con los clientes y obtener ingresos.
- ✓ Asociaciones clave: en este módulo se describen las alianzas (proveedores y socios) que ayudan a optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas, cooperación, jointventures y relaciones cliente-proveedor.
- ✓ Estructura de costes: en este módulo se detallan todos los costes requeridos para poner en marcha el modelo de negocio.

En el Anexo G se muestra cómo se distribuyen los nueve segmentos descritos del Lienzo de Modelo de Negocios.

En conclusión, las dos primeras herramientas se utilizaron para recabar información sobre la situación actual del sector cultural y creativo, es decir del entorno de Linaje Peruano. Las dos últimas herramientas contribuyeron para recopilar la información necesaria sobre la

organización para el posterior análisis. Esta información contrastada con las opiniones de expertos en gestión cultural y gestión estratégica ayudaron a describir las tendencias del mercado, analizar el desempeño estratégico actual de Linaje Peruano e identificar los escenarios con más probabilidad de ocurrencia en la Industria Cultural y Creativa de Perú en los próximos cinco años.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SUJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se describe a la organización Linaje Peruano, se presenta también un análisis de esta, de su historia, misión y visión. Asimismo, se desarrolla el análisis externo de la industria en la que se desenvuelve, las cinco fuerzas de Porter y la identificación de las megatendencias, también se incluyen los principales resultados de la industria, los cuales permiten desarrollar el segundo objetivo específico de la investigación y describe las posibilidades y restricciones de la Industria Cultural y Creativa del Perú con que viene operando Linaje Peruano. Por otro lado, se presentan los resultados del sujeto de estudio y contribuye a desarrollar el tercer objetivo específico mediante la descripción de la propuesta estratégica actual de Linaje Peruano.

1. Análisis interno

1.1. Historia de Linaje Peruano

El Centro Cultural Linaje Peruano nace inicialmente como una pequeña asociación en el año 2009 entre dos personas: Joksán Balcázar y José Gutiérrez. La asociación nace a raíz de la necesidad de ingresos económicos de Joksán, así como por la experiencia con la que él contaba en el medio artístico como representante de la marinera norteña. En esta primera etapa de la organización, Joksán Balcázar dictaba clases particulares de marinera que se desarrollaban en una cochera y no se tenía un plan de trabajo trazado a corto ni largo plazo (comunicación personal, 03 de mayo, 2020).

La expansión y crecimiento de la organización siempre estuvo planificada debido a que se deseaba formalizar las clases, buscando que se desarrollen en un lugar con las condiciones adecuadas para los alumnos. Desde un principio también se buscó la formalización de la organización, se deseaba contar con las diferentes unidades administrativas y de negocios. Es así como en el mes de septiembre del año 2009 se decide disolver la asociación, con el objetivo de independizar la toma de decisiones del socio Joksán Balcázar y crear las unidades de negocio que se tenían planteadas. El 18 de septiembre de 2009 se formaliza a la empresa mediante la inscripción en Registros Públicos. En esta segunda etapa la organización toma el nombre de 'Linaje de campeones', las clases se desarrollaron en un local más amplio ubicado en el distrito de Magdalena del Mar y se enfocó en entrenar a participantes de concursos de marinera y

formar a campeones. La organización no tenía ingresos económicos considerables; además, el líder estaba llevando el rumbo de la organización de manera empírica, sin tener un plan específico, objetivos a corto, mediano ni largo plazo y sin realizar una inversión importante en el negocio (comunicación personal, 03 de mayo 2020).

En el año 2012, se decide realizar un préstamo bancario con el fin de remodelar las nuevas instalaciones de la organización, también se buscó renovar la imagen del negocio; sin embargo, los cambios no tuvieron mucho éxito. En el año 2013, inicia la tercera etapa de la historia de la organización. En este periodo, Joksán se asocia con su hermano Randhy Balcázar y nace el Centro Cultural 'Linaje Peruano'. Se decide realizar la transformación total de la organización: se realizó un plan de marketing liderado por una consultora privada, se diseñaron las nuevas unidades de negocio, se creó la página web institucional, se creó un nuevo logo, se crearon los perfiles para los profesores de baile y, por último, se crearon los procesos para el dictado de las clases. A raíz de esta reestructuración, la organización comenzó a crecer económicamente, así como también en el medio artístico y educativo (para mayores detalles revisar Anexo H).

En el año 2020, debido a la coyuntura que atraviesa el Perú y el mundo, las clases de Linaje Peruano han migrado a ser totalmente virtuales. Por otra parte, en el mes de septiembre se realizó el lanzamiento de su plataforma digital y la habilitación de compra de cursos en su página web donde se puede realizar de manera sencilla (Linaje Peruano, s.f.).

1.2. Presentación del C.C. Linaje Peruano

El Centro Cultural Linaje Peruano nació hace 10 años con la misión de promover y difundir la cultura peruana en todas sus expresiones artísticas. Su propuesta se enfoca en la enseñanza de cursos de danza dirigidos para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores que quieran combatir el estrés, distraerse, mejorar su salud física, tonificar músculos, pero sobre todo promover la cultura del país. Dentro de los servicios ofrecidos al público también se encuentran cursos de inducción musical e inducción al baile para bebés de uno a dos años. Además, en el último año ha desarrollado un curso para personas con habilidades especiales. Es importante resaltar que, debido a la coyuntura actual se ha suspendido el dictado de varios cursos, priorizando solo los cursos para niños, adultos y cardiovasculares, debido a que estos cuentan con mayor demanda (para más información ver Anexo I).

Respecto a la organización, Linaje Peruano está siendo gerenciado por un profesional en la danza de la marinera, Joksán Balcázar, ha ganado múltiples premios por su talento en la danza,

es tricampeón del Concurso Nacional de Marinera de las categorías infantil, juvenil y adultos. Además, siguió una maestría en Gestión Cultural con el fin de poder contribuir con un mejor desempeño a su empresa. De la misma manera, el director de la presente organización, Randhy Balcázar, logró obtener un máster en Administración de Negocios en Londres, con el objetivo de aplicar todos sus conocimientos a su empresa. Ambos hermanos decidieron centrarse únicamente en su empresa y profesionalizarse en el rubro de administración para gestionar con éxito su organización. A pesar de la profesionalización en gestión de los hermanos Balcázar que se demuestra en sus conocimientos estratégicos al constantemente plantearse objetivos y buscar la forma de lograrlos, estos no han realizado un proceso de determinación de una propuesta estratégica completa. Los hermanos Balcázar son más prácticos y si bien saben lo que quieren lograr como empresa no han implementado un método de acción y monitoreo de sus objetivos, ni un análisis interno y externo de su organización, solo a grandes rasgos. Por otra parte, Linaje Peruano ofrece 18 cursos variados, entre los que destacan la marinera norteña, Fullklore (mezcla de folclore y entrenamiento cardiovascular), afroaeróbicos, ritmos afroperuanos, preballet, actuación, canto y guitarra. Igualmente, también cuenta con una línea de negocio llamada 'Linaje Peruano Espectáculos', cuyo objetivo principal es demostrar mediante innovadoras puestas en escena que la cultura peruana puede ser difundida profesionalmente. Parte de sus propuestas es el espectáculo del Contrapunto de chalanes, peruanos de pura sangre, Golpes de tierra, Latido del tiempo, entre otros.

Adicionalmente, Linaje Peruano ofrece servicios 'inhouse' para todo tipo de empresas y personas que no cuenten con suficiente tiempo o que por múltiples motivos no puedan asistir a las clases en la casa matriz. El servicio 'inhouse' consiste en llevar los cursos de Linaje Peruano donde el cliente los requiera, de este modo, los instructores enseñan diferentes tipos de danzas peruanas. También se ofrecen cursos enfocados en el desarrollo de habilidades blandas como el liderazgo, empatía y trabajo en equipo. Con el servicio 'inhouse' se asegura la ruptura de la monotonía y del cansancio cotidiano de los clientes.

Linaje Peruano declara que busca brindar una experiencia única y enriquecedora en todas sus propuestas, con la intención de que cada peruano se sienta orgulloso de su identidad y su legado. Además, la organización ha sido ganadora del premio "Excelencia en el servicio 2016" otorgado por MotivARTE Perú, así como también, del primer Concurso Nacional para emprendedores de "Ideas de Franquicias" en el Perú en el año 2016, otorgado por ProEmprender.

De esta manera, la empresa promueve la cultura peruana mediante la fusión de clases de

danzas peruanas y sesiones de entrenamiento moderno. Su propuesta de valor se basa en los beneficios que obtienen sus clientes al realizar una actividad física, así como en la reevaluación de su herencia cultural, fortaleciendo la identidad y unión nacional, contribuyendo de esta manera, a la creación de una sociedad más inclusiva.

Según lo conversado con el gerente general de Linaje Peruano, Joksán Balcázar, esta organización se basa en determinados aspectos que considera clave para el éxito de su desenvolvimiento organizacional, los cuales se mencionan a continuación:

- La innovación que tienen en los cursos ofrecidos al público. A manera de ejemplo, se menciona los cursos que mezclan la “tendencia fit” con las danzas peruanas.
- La calidad de la enseñanza basada en los objetivos personalizados del cliente y brindada por los mejores exponentes del género. Procesos estandarizados.
- Infraestructura alegre e inspiradora para los clientes, con una decoración sensorial (música, ambientes perfumados, arte) en todas las oficinas y salas de baile. La organización tiene cuatro colores representativos: morado (misticismo), amarillo (alegría), naranja (creatividad) y rojo (pasión).
- Equipo de colaboradores comprometidos con su trabajo.
- Filosofía de servicio al cliente que se basa en el “sentirse en casa”.
- Fidelización del cliente a través de constante seguimiento y otorgamiento de descuentos especiales.

Por otro lado, Linaje Peruano es una organización que le otorga gran importancia a la gestión comercial. Sus principales estrategias de marketing radican en generar publicidad vía email y redes sociales. Su principal estrategia comercial interna se basa en la fidelización y retención de clientes. En la Tabla 8 se resume la estrategia comercial interna de la empresa, en la que se incluyen las empresas con las que mantienen alianzas y convenios corporativos. A estas se les otorga 20%, 25% y 30% de descuento en los diversos cursos que Linaje Peruano ofrece, tanto para los trabajadores como para sus familiares.

Tabla 8: Estrategia comercial interna de Linaje Peruano

Estrategia comercial interna	
75% de alumnos retenidos al mes	25% de alumnos nuevos al mes
Alianzas y convenios corporativos	
Los Portales	
Belcorp	
Telefónica	
Unique	
Otras	

Finalmente, cabe resaltar que Linaje Peruano no es una escuela de baile, sino un centro cultural por lo expuesto a continuación. Es importante comprender que según el BID (2020), un centro cultural se caracteriza por un espacio abierto a la comunidad con el fin de promover el desarrollo de las expresiones artísticas, así como el intercambio de valores e identidad cultural. Además, el BID (2020) menciona que en este tipo de organizaciones se pueden encontrar diversas disciplinas y desarrollarse múltiples servicios y actividades enfocadas en la generación, formación y difusión en los distintos ámbitos de la cultura. Por otra parte, según el profesor Miguel Villaseca (comunicación personal, 10 de octubre, 2019), para obtener la denominación de Centro Cultural en Perú solo se debe realizar un trámite en el Ministerio de Cultura, con el cual se puede calificar a la organización como Centro Cultural y también conceden el acceso a utilizar los logos del Ministerio de Cultura.

Asimismo, la infraestructura de los centros culturales depende básicamente de dos factores, el primero es el vínculo que desea tener con el público; y, el segundo factor consiste en los recursos a los cuales tiene acceso. Por concluir, hay que mencionar que el BID (2020) expone que los centros culturales pueden ofrecer servicios de manera gratuita como también a precios accesibles para su público, esto se determina por medio de las condiciones y particularidad del servicio que ofrecen.

Por lo mencionado, se considera que Linaje Peruano es un centro cultural que a través de los servicios ofrecidos propone el reconocimiento de la identidad cultural peruana de cada persona. En el caso de la infraestructura de Linaje Peruano, el espacio que utiliza es el de salones de baile. Asimismo, los cursos y talleres que ofrecen a la comunidad tienen un costo dependiendo de la modalidad que escoja el cliente.

Cabe mencionar que la diferenciación de Linaje Peruano también se evidencia en los diferentes programas y convenios que ha desarrollado a lo largo de los últimos años (Ver anexo

J). Estos demuestran el compromiso que mantiene Linaje Peruano con la educación, con la formación de docentes y con la promoción de la cultura peruana, por lo que estos programas y convenios refuerzan los objetivos y proyecciones que mantiene la organización a largo plazo.

En síntesis, Linaje Peruano, mediante los programas y convenios que desarrolla, demuestra que es un Centro Cultural en movimiento, que no solo se preocupa por sus clientes o alumnos, también por todas aquellas personas involucradas en el sector del arte y cultura como lo son docentes, niños y adolescentes que no necesariamente pertenecen a Linaje Peruano, sino a otras instituciones e incluso difunde la cultura peruana en otros países por medio de sus diferentes convenios con instituciones internacionales.

1.3. Misión

La misión actual de Linaje Peruano es “Ponerle ritmo a la vida de las personas”, esta refleja la actividad principal de la organización, la cual está relacionada con la música y la danza, así como la experiencia que se quiere brindar a los alumnos.

1.4. Visión

La visión actual de Linaje Peruano es “Crear identidad a través del arte y movimiento”, esta manifiesta el interés de la organización por fomentar la difusión de la cultura peruana mediante el arte y sus expresiones.

1.5. Pilares

Según lo expresado por el gerente general de Linaje Peruano, Joksán Balcázar, los tres pilares fundamentales de la organización son: pasión, gestión y educación. La pasión es lo que motiva a los docentes de la organización. La educación es el pilar que rige a la organización hacia la formación de sus alumnos. La gestión es la clave para dirigir y administrar a la organización.

1.6. Estructura organizacional

Linaje Peruano cuenta con 6 áreas administrativas las cuales se describirán a continuación y se pueden apreciar en el organigrama de la empresa (Anexo K):

El área comercial está conformada por cinco personas y es liderada por Kiara Cuzcano Rojas, quien es la jefa comercial. Cuzcano (comunicación personal, 11 de septiembre, 2020) menciona que los cursos o talleres brindados por Linaje Peruano son clasificados por categorías (edades) y niveles (básico, intermedio, avanzado), siendo los cursos de la categoría kids y niños

(de 3 a 10 años) los más demandados en la actualidad. Además, comenta que los objetivos mensuales de venta se trabajan en base a la cantidad de alumnos que se matriculan en los cursos/talleres ofrecidos. También, agrega que los canales actuales de ventas son las redes sociales, mailing, alianzas estratégicas (convenios), en donde Facebook representa el 60% del total de las ventas.

Asimismo, la jefa del área comercial afirma que durante la pandemia producida por la COVID-19 la cantidad de alumnos se ha triplicado pero el ticket promedio ha disminuido (comunicación personal, 11 de septiembre, 2020).

Con respecto al área de Marketing, está conformada por cuatro personas lideradas por Verónica Ariadna Paz-Vergara Agurto, quien actualmente es la encargada de Marketing. Paz-Vergara (comunicación personal, 11 de septiembre, 2020) afirma que Linaje Peruano no está trabajando con objetivos anuales para esta área, sino mensuales y semanales con el fin de evaluar el performance del área constantemente. Asimismo, menciona que la principal estrategia por la cual Linaje Peruano promociona sus servicios es a través del uso de las redes sociales, tales como Facebook, WhatsApp, página web de Linaje Peruano e Instagram, siendo Facebook el medio que cuenta con mayor audiencia.

Por otro lado, se afirma también que un factor de suma importancia para el área de Marketing es saber cuán satisfechos se sienten los clientes, por esto, se mide el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios a través de encuestas, las cuales han reflejado que Linaje Peruano mantiene a sus clientes con un grado de satisfacción de alrededor de 75%. Por último, cada vez que la empresa desea lanzar nuevos cursos, previamente se realizan arduos estudios como las características del target y las nuevas necesidades a satisfacer con el fin de brindar un servicio óptimo hecho a la medida de lo que los clientes desean.

El área de Sistemas está conformada por una persona, Ángel Rojas Paredes, quien es el coordinador de Sistemas. Rojas (comunicación personal, 11 de septiembre, 2020) comenta que las principales actividades del área son el desarrollo, innovación y soporte del sistema CRM y ERP, así como la página web. Asimismo, esta área sí trabaja con objetivos anuales como el desarrollar una plataforma E-learning sobre las danzas; desarrollar el Netflix de la danza y desarrollar una red social para sus socios.

Por otro lado, a pesar de la preocupación y la gran importancia existente por el área de sistemas de las empresas y su facultad para poder contribuir con el logro de objetivos, especialmente durante esta pandemia, el coordinador de sistemas afirma que actualmente el

nivel tecnológico de Linaje Peruano es suficiente para el logro de cada objetivo planteado. Esto se puede evidenciar en la constante actualización de su página web (ver Anexo L); así como, en el lanzamiento de su nueva plataforma virtual (ver Anexo M)

Por último, se menciona también un aspecto a mejorar dentro del área de sistemas, el cual sería que se forme un equipo de trabajo y se tenga una comunicación más eficaz con las demás áreas.

Respecto al área de Finanzas, esta área está conformada por tres personas, siendo Marco Pinto, asesor financiero y jefe del área. Pinto (comunicación personal, 18 de septiembre, 2020) manifiesta que la organización si cuenta con los recursos económicos necesarios para el desempeño de obligaciones de corto plazo. Por el contrario, para cumplir los objetivos a largo plazo o inversiones, se está recurriendo a financiamiento bancario, las mismas acciones se toman cuando la organización presenta problemas de falta de presupuesto. Además, menciona que sí se están canalizando los recursos económicos al área que los necesita y en las cantidades necesarias en temas de gasto corriente.

Por otro lado, el jefe del área de finanzas comenta que, actualmente, sí se sabe cuánto se gasta y el costo total de este negocio, cuyos datos son plasmados en cuadros de tesorería y en un flujo económico financiero. Los indicadores financieros que utilizan son ROE, ROA, EBIT, EBITDA y Utilidad Neta. Asimismo, se menciona que los criterios para la fijación de precios de los servicios son el análisis de mercado y los costos fijos. Por último, algunos aspectos a mejorar en el área de finanzas son: el manejo de flujos y control de indicadores de manera sistemática.

El área de calidad y experiencia está conformada por los docentes y el equipo de calidad y experiencia. No se pudo recopilar más información del área en mención por limitaciones de tiempo e interferencias en las coordinaciones.

Finalmente, el área legal es tercerizada por consultores legales externos a la organización, quienes brindan apoyo cuando se requiere.

Por lo expresado anteriormente, se puede concluir que, debido a la coyuntura del país, las diferentes áreas de la organización están trabajando sobre la marcha. De igual manera, la expansión de la organización mediante franquicias y la línea de negocio de espectáculos se han visto afectadas y puestas en pausa por la coyuntura. No obstante, se puede resaltar que el área de sistemas ya tenía actividades y objetivos planteados al corto plazo antes de decretar el Estado de Emergencia, por ejemplo, la plataforma de E-learning se encontraba al menos en un 50%

desarrollada, lo cual generó que, al lanzarla al público, la organización sea pionera en la creación de este tipo de plataformas y tenga una ventaja competitiva dentro de su industria.

2. Análisis Externo

2.1. Análisis PEST

2.1.1. Sector Político/ Legal

Respecto al trato que se realiza hacia la industria cultural y creativa desde la política, se menciona que esta es subestimada y carece de apoyo estatal a comparación de los principales motores de la economía peruana (sector minería, sector financiero, entre otros). Sin embargo, dos ex congresistas de la República plantearon iniciativas legislativas para revertir la situación. En primer lugar, según Vásquez (2016), la Ley de Mecenazgo se enfoca en que empresas o privados financien emprendimientos artísticos y/o científicos a cambio de beneficios tributarios, similar a la Ley de Mecenazgo Deportivo que actualmente existe en nuestra legislación. De la misma manera, el excongresista F. Petrozzi, propone el financiamiento total o parcial que cualquier persona natural o jurídica pueda realizar mediante la donación de bienes o servicios con el objetivo de ejecutar proyectos o actividades enfocadas al sector cultural y de interés general. Haciendo hincapié en que el 50% de los beneficios de la financiación se dirijan a personas en estado de extrema pobreza de regiones como la sierra y selva. Por último, hay que mencionar que las dos iniciativas descritas anteriormente se encuentran paralizadas debido al cierre del Congreso de la República en el mes de octubre del año 2019.

Asimismo, según Laura Escobar, gestora cultural con más de 10 años de experiencia en el sector, “no hay voluntad política y prueba de ellos son dos proyectos de ley, uno de la cinematografía y otra del libro y el fomento a la lectura, que llevan muchos años esperando la aprobación del legislativo” (comunicación personal, 29 de julio, 2020)

Respecto a la coyuntura actual presentada por la COVID-19, el gobierno no se había pronunciado acerca de las medidas que se tomarán para atender los múltiples impactos que el Estado de Emergencia ha causado en la vida de los trabajadores del sector cultural; sin embargo, el día 04 de mayo del presente año, se aprobó la Resolución Ministerial N° RM 118-2020-MC, en la cual se indica la conformación de la Unidad de Estudios Económicos, como unidad funcional no orgánica dependiente de la Secretaría General, la cual será responsable de lo siguiente:

“Formulación y conducción de estudios, investigaciones y prospectivas que permitan disponer de información para una adecuada y oportuna toma de decisiones en el diseño de

políticas nacionales y sectoriales en materia de Cultura y de la medición de sus efectos e impactos; en la implementación de estrategias para el sector aplicables en un determinado contexto, o coyuntura; y, en las propuestas normativas del Sector” (Ministerio de Cultura, 2020).

Asimismo, actualmente el Ministerio de Cultura ha puesto a disposición de los ciudadanos ocho líneas de apoyo económico dirigido a trabajadores y organizaciones culturales, así como a portadores del patrimonio inmaterial. El objetivo central es evitar la ruptura de la cadena de pagos y mitigar el impacto producido por la suspensión o cancelación de actividades culturales vinculadas a las industrias culturales, las artes y las expresiones del patrimonio inmaterial (Ministerio de Cultura, 2020).

Además, el Ministerio de Cultura por medio de sus redes sociales realiza charlas informativas virtuales sobre las líneas de apoyo mencionadas en el párrafo anterior, la promoción y difusión de arte tradicional en plataformas digitales y el replanteamiento de la oferta de bienes, servicios y actividades culturales, con el objetivo de seguir promoviendo y difundiendo la cultura a pesar de la pandemia originada por la COVID-19.

El Ministerio de Cultura, como parte de las medidas de apoyo al sector, emitió el Decreto de Urgencia 058-2020 en el cual se aprobaron mecanismos de amortiguamiento para mitigar el efecto de la pandemia en el sector cultural. Posteriormente, en el mes de junio el Ministro de Cultura de ese entonces, Alejandro Neyra, se reunió con representantes de organizaciones del sector de las industrias culturales y las artes para escuchar sus opiniones y para que participen en la toma de decisiones por parte del Ministerio de Cultura durante la emergencia sanitaria. Cabe resaltar que las bases del Decreto de Urgencia 058-2020 fueron puestas en discusión a través de siete mesas macrorregionales de Puntos de Cultura y siete mesas sectoriales (escénicas, visuales, música, libro y lectura, cine y audiovisual y Cultura Viva Comunitaria) (Ministerio de Cultura, 2020).

De la mesa informativa enfocada en artes escénicas realizada el 25 de junio con representantes del Ministerio de Cultura y líderes de organizaciones del sector se puede concluir que se está considerando tener una mesa de reunión para tocar solo temas relacionados al folklore y se está tomando en cuenta la viabilidad de actividades artísticas con público reducido.

2.1.2. Sector Económico

En el primer semestre del año 2019, la inflación (anualizada) del Perú se mantuvo en alrededor de 2.3%, al interior del rango meta del Banco Central (1% a 3%). Esta cifra es

compatible con la tendencia de los últimos años y representa una normalización de la tasa de inflación, después del período de volatilidad de los últimos dos años, debido a factores climáticos que afectaron la oferta de alimentos. En el mediano plazo, se espera que el crecimiento se mantenga por encima del 3% anual (Banco Mundial, n.d.). Esto quiere decir que a finales del año 2019 y comienzos del año 2020 la economía del Perú se mantenía estable, lo cual significa un panorama de estabilidad también para los ciudadanos y las organizaciones.

No obstante, debido a la pandemia de la COVID-19, la economía peruana se ha visto afectada significativamente. Según la Asociación de Egresados y Graduados (AEG) (2020) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el Perú estaría dejando de producir cerca de S/1.072 millones al día por la cuarentena, además de un crecimiento económico por debajo del 4% para el año 2020.

Del mismo modo, de acuerdo con el Banco Mundial, la economía del Perú se mantuvo en recesión por varios meses, a causa del paro de actividades de varias industrias del país, especialmente las de servicios como entretenimiento, restaurantes, transporte y comercio. Lo que conduce a una abrupta caída de los ingresos de los trabajadores; en particular los independientes e informales (Banco Mundial, 2020). Por este motivo, a las organizaciones se les presentaba un escenario nada favorable, pues no podían seguir con el desarrollo de sus actividades y sus gastos se mantenían creciendo.

Adicionalmente, el INEI publicó las cifras de actividad económica de marzo, las cuales muestran una caída del PBI de 16.3% respecto al mismo período del año anterior. Esta caída es la más pronunciada desde que se tiene registro. El resultado de marzo se explicó principalmente por la caída de construcción (-46.3%), minería e hidrocarburos (-42.4%) y manufactura (-32.2%) (Instituto Peruano de Economía, 2020). De igual manera, la empresa corredora de valores, Inteligo SAB (Sociedad Agente de Bolsa) (2020), afirma que la caída de la economía peruana actual por la COVID-19 sería incluso mayor a la registrada durante el primer gobierno del presidente Alan García en medio de la hiperinflación.

De manera análoga, según estimaciones del Instituto Peruano de Economía, entre el 50- 55% del PBI se encontraba paralizado por la recesión de la economía del país, así este en el 2020 cayó más 1.0 punto porcentual por cada semana de paralización. Además, más de 190 mil empresas estuvieron prohibidas de operar mientras duró la cuarentena, lo cual equivale a un 60% del total de empresas a nivel nacional, lo que también ha tenido como efecto que se pierdan más de 1.7 millones de empleos en el país (IPE, 2020).

De acuerdo con información del MTPE, durante el 2020, cerca de 7,000 empresas han solicitado suspensiones perfectas de labores, lo que implica la suspensión de más de 84 mil empleos (Instituto Peruano de Economía, 2020). Tal acción puede reflejar un apoyo para las empresas quienes dejan de pagar los sueldos a sus trabajadores al no estar operando; sin embargo, los afectados son estos últimos, quienes no perciben ingresos y se les dificulta afrontar múltiples gastos personales y familiares.

Los agentes económicos particularmente vulnerables ante este entorno de incertidumbre que refleja la pandemia de la COVID-19 son las micro y pequeñas empresas (mypes), dentro de las cuales estaría ubicado Linaje Peruano, según la cantidad de empleados pertenecientes a la organización. Esta vulnerabilidad radica en la menor dimensión de estas y cómo afrontan las dificultades de seguir cumpliendo con sus obligaciones y de mantenerse activas. Debido a esto, surge desde el marco político el “Decreto de Urgencia N° 029-2020, el Fondo de Apoyo Empresarial a las Mype (FAE-Mype), con el cual el Estado destina recursos a fin de que accedan a préstamos otorgados por instituciones financieras para superar los problemas derivados de la pandemia de la COVID-19” (El Peruano, 2020). Este fondo estatal garantiza, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2020), créditos de capital de trabajo para las micro y pequeñas empresas (Mype) de todos los sectores, con plazos de tres años y un período de gracia de hasta 12 meses. Para tal fin, este cuenta con S/. 800 millones que permiten otorgar líneas de crédito hasta por S/. 4 millones por COFIDE. Es decir, el FAE-Mype busca que las mypes puedan cubrir sus deudas, pagar sueldos y continuar con sus actividades, disminuyendo así las probabilidades de quiebra.

En conclusión, la economía del país se ha visto gravemente afectada por la actual pandemia, en especial las MYPES que ofrecen servicios culturales; sin embargo, esta ha ido mejorando poco a poco, gracias a la reactivación de la economía a cargo del Estado. Si bien Linaje Peruano no se ha visto altamente afectado como la gran mayoría de las organizaciones de la industria, el gerente general Joksán Balcázar ha tenido que tomar diferentes decisiones como aplazar los pagos de alquileres, impuestos, reducir personal que trabajaba por horas, entre otras acciones. Lo mencionado se pudo realizar gracias a la disponibilidad de las entidades financieras y gubernamentales que permitieron tales acciones. Por último, Linaje Peruano podría albergarse bajo la FAE-Mype, en caso necesite el financiamiento para cubrir su capital de trabajo (pago a proveedores, trabajadores, inventarios y demás).

2.1.3. Sector Social

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (2018), el 48.3% de la población nacional de 14 años a más, asistió al menos una vez a un festival local o tradicional, incrementándose en 1% respecto al año anterior. Asimismo, el 29.1% de la población anteriormente descrita, asistió al menos una vez en los últimos meses a espectáculos escénicos como teatro, danza y/o circo. Por lo que, se puede decir que la población peruana presenta cada año un mayor interés en los diferentes servicios brindados por el sector cultural, lo que aumenta su demanda.

Por su parte, Samanta Romero, gestora cultural con más de 8 años de experiencia comenta que existe una necesidad de comunicar cultura y de valorar el aporte de la cultura para el desarrollo (comunicación personal, 05 de agosto, 2020)

Correspondiente a la coyuntura de la COVID-19, el día 16 de marzo de 2020, el presidente de la República, Martín Vizcarra, anunció el Estado de Emergencia, que incluye la suspensión de actividades escolares, cierre de fronteras, y cuarentena por 15 días calendario (posteriormente, se agregarían 92 días más hasta el 01 de julio) para ralentizar el contagio de personas con la COVID-19 y asegurar el funcionamiento continuo de los sistemas de salud (PNUD, 2020).

Debido a esto, Linaje Peruano se vio afectado al tener que paralizar el desarrollo de sus actividades de enseñanza de forma presencial y también la realización de sus espectáculos. De este modo, surge la oportunidad de brindar sus clases de manera virtual con el objetivo de respetar el distanciamiento social obligatorio y poder continuar generando ingresos, así como su sostenibilidad.

El primero de julio se levantó la cuarentena en el país, con excepción de las regiones de Arequipa, Áncash, Ica, Junín, Huánuco, San Martín y Madre de Dios donde toda la población debe mantener las condiciones establecidas. En el caso de los demás departamentos de Perú, los únicos que aún deben permanecer en sus hogares de manera obligatoria son los menores de 14 años y los adultos mayores de 65 años por su condición de riesgo. A pesar del levantamiento de la cuarentena, el sector cultural no se ha reactivado porque no se cuentan con los protocolos de seguridad por parte del gobierno (IPE, 2020).

Respecto a las tendencias de consumo de la población, se ha observado que Perú ha tenido el mayor aumento del uso del e-commerce hasta en 131% respecto al año anterior, seguido por países como Chile, México, Argentina, Colombia y Brasil. Por el lado empresarial, la COVID-19 ha generado que la transformación digital en el país se de a pasos agigantados y

aprendiendo sobre la marcha también (IPE, 2020).

2.1.4. Sector Tecnológico

En cuanto al entorno tecnológico, en los últimos años, la combinación de novedosas formas de comunicación como la telefonía móvil, la televisión, los reproductores de música, las cámaras y el internet, ha motivado la apertura de nuevos espacios de venta, de diversión y de influencia (Sánchez, 2017).

Además, “El poder de las redes sociales permite a los usuarios comunicarse a costos muy bajos o casi nulos, mientras que la combinación de la internet y el teléfono móvil han potencializado el acceso a nuevos espacios para el desarrollo tanto del comercio como de la acción política” (Sánchez, 2017, p. 37).

Por otro lado, en la actual situación mundial el “aprendizaje en línea” o “E-Learning” engloba todas las potenciales formas de enseñanza en soporte electrónico que facilitan las tareas de aprendizaje como de enseñanza. Así, “la enseñanza a distancia se ha visto beneficiada por este desarrollo de las telecomunicaciones, aunque no termina de aprovechar todo el potencial que ofrecen éstas” (Calixto, 2011, p. 4).

Asimismo, dentro de las ventajas del aprendizaje a distancia se pueden establecer el acceso a los recursos educacionales en cualquier momento 24 horas/día, 365 días al año. El estudio puede tener lugar en cualquier momento que el estudiante lo desee sin generar interferencia con otras actividades, existe la versatilidad de poder estudiar en cualquier lugar con simplemente tener el equipamiento necesario, ahorro en costos de traslado y la mayor ventaja es el uso de recursos de internet, como tutoriales, casos de estudio, documentos, videos, YouTube. Por otra parte, las desventajas más comunes son la reducción en la interacción humana y la reducción del aprendizaje de manera física (Calixto, 2011).

El uso de la tecnología en la educación cuenta con distintas percepciones sobre su efectividad. Sin embargo, la tecnología es un facilitador de la educación a través de las plataformas colaborativas y de intercambio de información, la amplia gama de recursos online, el manejo del aprendizaje por computadora, el análisis e investigación con herramientas y la accesibilidad a nuevas metodologías de aprendizaje. En los distintos ámbitos se encuentran programas como Google’s Chrome Book, DREAMBOX, STMath, ACHIEVE3000, NEWSELA, QUIZLET, Google Forms, Lucid Chart, Opentax, Google Cardboard, Piazza y Rapid Prototyping Tools. (Alok, 2020).

Igualmente, la tecnología digital está revolucionando a las industrias, según Faeste&Hemerling

(2016) la tecnología digital tiene como característica la omnipresencia ya que tiene la capacidad de estar en muchos lugares del mundo al mismo tiempo, además tiene un bajo costo de implementación e impacto potencial, por lo cual resulta muy necesario la adopción de ellas para el lanzamiento de productos digitales y servicios, así como para digitalizar procesos internos.

Es así como, de acuerdo con la información recabada de los factores externos (político, económico, social y tecnológico) de Linaje Peruano, se considera que, en relación con el aspecto legal, el gobierno ha dado mayor prioridad a otros sectores de la economía, afectando directamente la reinserción del sector cultural al mercado; sin embargo, al mes de mayo se iniciaron los estudios e investigaciones para las estrategias de reactivación del sector. En relación con el aspecto económico, el país se ha visto alterado al detener el 60% de las actividades comerciales, dentro los cuales se encuentra el sector cultural, promoviendo una recesión desde el mes de marzo del 2020.

De acuerdo con lo que concierne el aspecto social, la inmovilización obligatoria nacional decretada en el mes de marzo por el Estado ha generado que las necesidades y preferencias de los peruanos cambien, punto positivo para el sector cultural y Linaje Peruano, lo cual conlleva a una forma de seguir con sus servicios de manera remota. Por último, en relación con el aspecto tecnológico, la situación del entorno ha favorecido al incremento del uso de plataformas virtuales para la educación y cursos de toda índole, incluyendo las actividades del sector cultural y así beneficiando a Linaje Peruano con la continuidad de sus talleres y cursos vía virtual.

De esta manera, a pesar de la relevancia de las Industrias Culturales y Creativas, gracias a su aporte mediante la generación de miles de ingresos y empleos como se demostró en el capítulo del marco contextual, esta industria no ha tenido suficiente apoyo por parte del Estado, pues no hay muchas leyes que amparen a los artistas o a sus emprendimientos, y cuando se han propuesto leyes a favor de la industria muchas no pudieron concretarse. Específicamente en Perú “los retos son aún más difíciles porque la desigualdad y el centralismo limitan aún más los accesos” (Santana, 2020), lo que hace que el sector sea poco entendido y se limita el desarrollo y crecimiento de este.

Asimismo, Amelia Santana, gestora cultural en actividad, manifiesta que “la demanda de productos y servicios culturales existe, es latente y es requerida” y además comenta que fue el sector cultural uno de los principales sectores que ofreció productos y servicios en medios digitales durante la pandemia (comunicación personal, 03 de junio 2020).

Así, Linaje Peruano podría adaptarse a los cambios de su entorno mediante la digitalización de sus servicios, lo que permitiría ampliar su público objetivo pues podrían llegar a más lugares, como a otros países. Sin embargo, se debe tener en consideración que también hay personas que no se sienten cómodas y satisfechas al seguir clases virtuales pues consideran que es más difícil aprender las técnicas requeridas para cada caso.

2.2. Megatendencias

Actualmente, todos los centros de enseñanza de artes escénicas, centros culturales, escuelas de baile, entre otros, se han visto afectados profundamente ante la llegada de la pandemia de la COVID-19, pues esto trajo consigo el distanciamiento social obligatorio, lo cual impide que se continúen brindando las clases de forma presencial. De esta manera, las clases de baile han tenido que reinventarse hacia un formato virtual, como única solución al problema, y esto ha supuesto un reto considerable.

Esta reinención ha conllevado a que los diversos centros de enseñanza de danza se adapten al nuevo entorno a través del uso de plataformas digitales como Zoom, Meet, o incluso redes sociales como Facebook e Instagram para el desarrollo y exposición de sus clases. Por esto, se realizó una búsqueda en las principales redes sociales y plataformas de internet y se determinó que algunos de los centros que están brindando clases virtuales son la escuela de José María Arguedas, la academia de danzas folclóricas Esmila Zevallos, Wiñay Llaqta Perú, entre otros.

Según un estudio del CEPLAN (2016) se identifican las siguientes ocho megatendencias:

1. Cambios demográficos globales
2. Expansión de las clases medias
3. Escasez de los recursos
4. Cambio climático
5. Poder y gobernanza global
6. Globalización económica
7. Empoderamiento ciudadano y masificación del conocimiento
8. Convergencia tecnológica.

De este modo, la megatendencia que más se relaciona con el actuar de las organizaciones ante el actual entorno es la de Masificación del conocimiento y convergencia tecnológica, la cual se refiere a la aceleración tecnológica de los últimos tiempos y cómo cumple un rol fundamental en una sociedad más interconectada y globalizada, provocando un cambio en la forma de vivir de las personas.

La consultora Ernst & Young, realizó un informe sobre las megatendencias en el consumidor

post la COVID-19. Estas megatendencias son búsqueda de seguridad y bienestar, consumo digital e hiper conectividad, consumidores más exigentes, y conciencia social. Las que tienen mayor impacto para Linaje Peruano son la búsqueda de seguridad y bienestar y el consumo digital (Orbezo, 2020). Con respecto a la primera megatendencia, los consumidores están más preocupados por su salud, y a su vez tratan de salir de casa lo menos posible por temor a contagiarse, lo cual afecta a su salud mental y tratan de distraerse o relajarse realizando diversas actividades como baile, yoga, pilates, etcétera. Esto es una oportunidad para el sujeto de estudio, pues su oferta satisface los nuevos requerimientos de sus clientes (Orbezo, 2020).

Correspondiente al consumo digital, este es muy importante, pues actualmente todo se realiza desde casa, el trabajar, estudiar, comprar, comunicarse, divertirse, entre otros, usando medios digitales para ello. Por tal motivo, Linaje Peruano debe adaptar esta megatendencia a su modelo de negocio, con el fin de poder seguir satisfaciendo las necesidades y nuevas exigencias de los consumidores con respecto a realizar sus actividades desde casa, específicamente el entretenerse con las clases que brindan online (Orbezo, 2020).

Para finalizar, en términos globales, las megatendencias presentadas brindan un panorama en el que Linaje Peruano debe adaptarse al nuevo mundo digital para poder aprovechar las oportunidades que se presentan. La megatendencia más importante que debe tomar como prioridad Linaje Peruano es la digitalización, pues el nuevo entorno enmarcado por la COVID-19, las nuevas exigencias y gustos de los consumidores lo requieren. Además, los competidores de la industria ya se están adaptando a esta megatendencia y están brindando sus clases a través de plataformas digitales, para satisfacer a los consumidores y poder seguir brindando sus servicios con el fin de mantenerse en la industria.

2.3. Cinco Fuerzas de Porter

Resulta relevante presentar un análisis de las 5 fuerzas de Porter para comprender mejor el entorno en el que se desenvuelve Linaje Peruano (Ver Figura 8)

Figura 8: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2008).

Iniciando por la rivalidad entre los competidores existentes, se puede inferir que la rivalidad no es tan intensa debido a que los competidores son pocos y se diferencian en tamaño y especialización. Esta diferenciación se demuestra en el hecho de que cada competidor busca satisfacer necesidades de segmentos de consumidores diferentes, con diversas combinaciones de productos, servicios, promociones, precios e identidades de marcas. Por lo expuesto, se concluye que la rivalidad entre los competidores existentes es baja.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, en condiciones normales, no existe gran cantidad de empresas interesadas en entrar al sector cultural o artístico. Según Joksán Balcázar, “vivir del arte en el Perú es difícilísimo y mucha gente dice que debes estar un poco loco para hacer una empresa de cultura o de arte, sobre todo en este país que la cultura aporta 0.75 USD al PBI” (comunicación personal, 03 de mayo, 2020). En adición a esto, debido a la pandemia de la COVID-19 y el estado de emergencia decretado por el Estado peruano, el país se encuentra en una crisis como ninguna otra, una situación incierta, en la que se espera un crecimiento mundial de -4.9% para el presente año. Asimismo, para los países con economías emergentes y en desarrollo se tiene una proyección del crecimiento de -9.4% (FMI, 2020). Por este motivo, el deseo de nuevos entrantes disminuye y más aún si se trata del sector cultural o artístico debido a que ha sido uno de los sectores más perjudicados y menos atendido por el Estado, por lo que se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

Por otro lado, los sustitutos constituyen una amenaza alta dada la tendencia a la

virtualización de servicios artísticos, deportivos y de recreación. Así pues, se han podido detectar empresas que actualmente ofrecen servicios de baile moderno, danzas, artes marciales, aeróbicos, entre otros mediante las redes sociales y páginas web.

En cuanto al poder de negociación de los compradores, existen muchos compradores en el sector y se incrementa cada vez más debido a la pandemia y a la virtualización de los servicios culturales. Además, los servicios en este sector son en su mayoría diferenciados, ya sea por actividad cultural o por especialización. Por otro lado, los compradores deben asumir costos bajos por cambiar de proveedor de servicios o productos culturales. Por lo expuesto, se concluye que el poder de negociación de los compradores es medio.

Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que los grupos de proveedores dependen fuertemente del sector para sus ingresos y no se encuentran más concentrados que el sector. Asimismo, por ser un sector caracterizado por una mayor oferta de servicios y no de productos, los proveedores conforman una parte mínima de las empresas culturales.

En conclusión, se puede inferir que el entorno en el que se desenvuelve Linaje Peruano no es un entorno agresivo, por el contrario, es un entorno industrial en crecimiento que se podría aprovechar implementando planes estratégicos eficientes y aprovechando las fortalezas de la organización y oportunidades del entorno externo.

Como conclusión del análisis del entorno, las restricciones para Linaje Peruano recaen en la paralización de sus actividades debido a la pandemia. Este se vio limitado a acatar las medidas establecidas por el Estado peruano y esperar a que se oficialice el proceso de reactivación para volver a brindar sus servicios de forma presencial.

Por otro lado, las posibilidades que surgen en este contexto son las de innovar digitalmente y aprovechar las bondades de las herramientas tecnológicas para cubrir algunas necesidades que han aparecido en los últimos años y debido a la pandemia, como el mayor interés por el arte y la cultura, las tendencias fitness o saludables, mayor uso de plataformas digitales y la falta de ejercicios físicos durante el confinamiento.

Así pues, Linaje Peruano tiene como posibilidad brindar sus servicios en línea para seguir cubriendo las necesidades de sus consumidores y captar nuevos clientes interesados tanto dentro como fuera del país, además de ahorrar costos en los que se incurría antes como limpieza, seguridad, entre otros.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

El presente capítulo tiene como finalidad exponer la identificación de los escenarios más probables y relevantes de la Industria Cultural y Creativa hacia el 2025, lo cual desarrolla el cuarto objetivo específico de la investigación. Resultados de la Construcción de Escenarios

La construcción de escenarios empieza por el envío del cuestionario inicial del modelo de Schwenker y Wulf (2013). Se desarrolló en un periodo de 25 días, en el cual se obtuvieron un total de 104 factores que podrían tener influencia en la Industria Cultural y Creativa del Perú en los próximos cinco años, este total indicado corresponde a seis sectores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Del total de factores obtenidos, se procedió a realizar agrupaciones de acuerdo con los que más se repetían y hacían referencia a un mismo factor. Luego de realizado este proceso, se obtuvieron 37 factores. Los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales se encuentran detallados en el Anexo N. Cabe resaltar que estos factores son los que han sido utilizados para estructurar el segundo cuestionario de valoración.

El siguiente paso consistió en el envío del segundo cuestionario, en el cual se tuvo como resultado la valoración de los 37 factores en términos de impacto e incertidumbre. En este cuestionario participaron nueve expertos en gestión cultural. Como resultado final se obtuvieron las valoraciones presentadas en el Anexo Ñ. Luego de esto, se promediaron las nueve valoraciones de cada factor para trabajar en base a una valoración promedio de todos los expertos. Esta valoración promedio se presenta en el Anexo O. Posteriormente, se realizó la Cuadrícula de impacto / incertidumbre (ver Anexo P) con el fin de poder identificar a los factores con mayor puntuación y por tanto más importantes para la Industria Cultural y Creativa del Perú (ver Tabla 9).

Tabla 9: Factores de mayor puntuación

N°	Factores
1	Corrupción en el Estado.
2	Falta de financiamiento a emprendimientos culturales.
3	Falta de estudios económicos sobre el sector cultural.
4	Crisis económica
5	Insuficiente educación sobre la cultura del país, su importancia y sus formas de expresión.
6	Desconocimiento sobre la gestión cultural.
7	Falta de oportunidad laboral para el sector cultural.
8	Disminución sustancial de contagios por Covid-19: relajo de políticas de distanciamiento social.
9	Mayor uso de plataformas virtuales y redes sociales.
10	Cambio climático: afectación al turismo.

Concluido este paso, se generaron dos categorías principales, las cuales fueron Economía y Valoración de la Industria Cultural y Creativa del Perú. Esto, con el fin de poder construir los escenarios futuros teniendo como ejes principales a los extremos de la economía, que son estabilidad y crisis económica; y, por otro lado, los extremos de valoración del sector, los cuales son mayor y menor valoración sobre la Industria Cultural y Creativa.

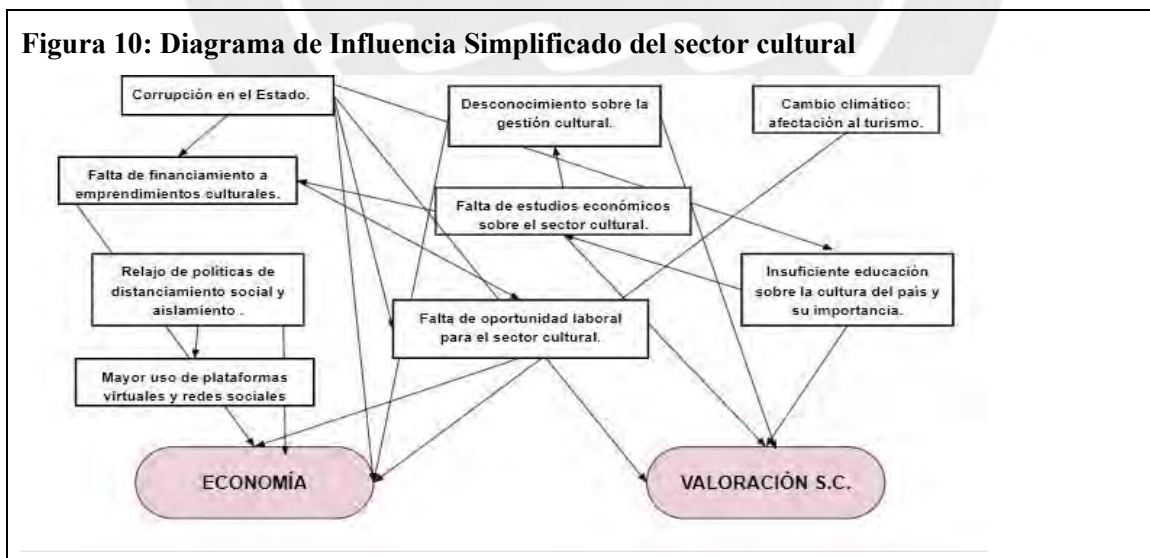
Así, se entiende por crisis económica a la “reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía o fase más baja de actividad de un ciclo económico” (RAE, 2020). Por el contrario, la estabilidad económica será aquella situación en la que no existe peligro de cambiar, caer o desaparecer (RAE, 2020). Por otro lado, la valoración positiva de la Industria Cultural y Creativa será aquella situación en la que exista interés hacia lo cultural, particularmente por aquellas expresiones que brotan de la realidad e identidad de nuestro país y por el legado monumental y artístico de la historia del Perú. En contraste, la valoración negativa de la Industria Cultural y Creativa se presentará cuando la sociedad ignore y muestre desinterés por las expresiones culturales y, en general, a la mayor parte de los valores autóctonos del país (Narro, 2011). Estos ejes se ven presentados en la Matriz de Escenarios (ver Figura 9).

Figura 9: Matriz de escenarios del sector cultural



Como resultado del uso de esta matriz se obtuvieron cuatro escenarios futuros para la Industria Cultural y Creativa del país. De esta manera, el siguiente paso consistió en la descripción de los escenarios por medio del Diagrama de Influencia Simplificado, el cual consiste en describir cada escenario en base a la relación de los diez factores hallados anteriormente y cómo estos afectan a los dos ejes de Economía y Valoración del Sector Cultural. Este diagrama se ve presentado en la Figura 10.

Figura 10: Diagrama de Influencia Simplificado del sector cultural



Como resultado final se obtienen los cuatro escenarios futuros para la Industria Cultural y Creativa y sus descripciones con el fin de comprender el entorno en el que se desenvolverá la

organización y las estrategias a formular que garanticen un óptimo desenvolvimiento.

1. Escenario “Reconocimiento”: Crisis económica y valoración positiva de la Industria Cultural y Creativa

En este escenario se estima, en términos generales, que la sociedad se encuentra en crisis económica y que, a su vez, hay una valoración positiva de la Industria Cultural y Creativa del Perú, por lo cual, los factores detallados en la Figura 10 afectarían tanto positiva o negativamente a estos ejes.

De esta manera, los factores que afectan negativamente a este escenario serían la corrupción en el Estado, la falta de oportunidad laboral, el cambio climático, la falta de financiamiento a emprendimientos culturales y las políticas de distanciamiento social. Por otro lado, los factores que delinear y afectan positivamente son la existencia de estudios económicos y el uso de herramientas tecnológicas.

En cuanto a la corrupción en el Estado, la cual consiste, básicamente, en la búsqueda del bienestar individual, dejando así de lado la estabilidad del país y de su economía. Esta situación puede conllevar a que los diferentes sectores, incluyendo el sector cultural, reciban menor presupuesto para la ejecución de sus actividades. Asimismo, algunas influencias podrían reducir los esfuerzos políticos en pro del sector y las organizaciones de la industria no contarían con los medios suficientes para subsistir.

Asimismo, la falta de oportunidad laboral puede generar un menor flujo de dinero. De esta forma, se reducen los ingresos de los ciudadanos al estar desempleados y, por tanto, el gasto de los consumidores. Además, existirían artistas de la Industria Cultural y Creativa del país que no cuenten con trabajo estable y con ingresos severamente reducidos.

Además, en lo que se refiere a temas de cambio climático, las consecuencias negativas pueden dañar lugares turísticos, lo que significaría una disminución de interés o temor por parte de los turistas en visitar el país, esto afectaría negativamente a la economía, pues el turismo aporta aproximadamente 3.9% al PBI del Perú (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2017).

De igual forma, la falta de financiamiento a emprendedores de la industria cultural y creativa puede conllevar a que los emprendimientos no cuenten con presupuesto suficiente para desarrollar sus actividades formalmente y puedan generar ingresos, así como aportar al Estado mediante el pago de impuestos.

Por otro lado, las políticas de distanciamiento social obligatorio podrían afectar negativamente a la economía debido a que las disposiciones impuestas por el gobierno frenan

las actividades de las diferentes industrias, impidiendo la generación de ingresos a las diferentes organizaciones y por consiguiente al Estado. En lo que respecta a las industrias culturales y creativas, estas se ven afectadas profundamente debido a que son las últimas en ser tomadas en consideración por el Estado para la reactivación de sus actividades.

Con respecto a los factores que influyen positivamente al primer escenario, se encuentra la existencia de estudios económicos, lo cual contribuye a la valoración de la Industria Cultural y Creativa, pues estos pueden informar sobre la importancia de la industria en cuanto a su contribución al PBI y la generación de empleo; también puede llamar la atención de futuros emprendedores e inversionistas.

Por último, el mayor uso de herramientas tecnológicas permitiría difundir la cultura y contribuir a la valoración positiva de esta. Así, se podría llegar a transmitir contenidos culturales a más personas, tanto dentro del país como fuera. Por un lado, mediante las plataformas digitales, aquellas personas con menor poder adquisitivo podrían obtener contenido cultural, ya que el contenido digital es de bajo costo o a veces es gratuito. Por otro lado, se podrá captar el interés de aquellos turistas que no pudieran visitar el país por diversas razones. Asimismo, el mayor uso de herramientas digitales y tecnológicas ahorra costos en la organización, como el pago de alquiler de locales, pagos a personal de limpieza y seguridad, entre otros. Estos ahorros mejorarían los resultados en términos económicos y afectaría de manera positiva a la economía del país, pues se reduciría la tasa de mortalidad de los emprendimientos culturales.

2. Escenario “Estrella”: Estabilidad económica y valoración positiva de la Industria Cultural y Creativa del Perú

En este escenario se estima, en términos generales, que el país presenta estabilidad económica y que a su vez hay una valoración positiva de la Industria Cultural y Creativa por parte de la sociedad, por lo cual, los 10 factores mencionados anteriormente pueden afectar positivamente a estos ejes.

En primer lugar, la disminución de la corrupción puede contribuir a la mayor valoración de la Industria Cultural, pues se contarían con autoridades idóneas que velarían por el bien del país y de todos sus sectores. De esta manera se fomentarían políticas y acciones que tengan como objetivo fomentar la cultura e identidad peruana. Asimismo, esta reducción de la corrupción también contribuye a la mejora y estabilidad de la economía del país, pues habría mayor transparencia en las actividades y gastos del gobierno, se buscaría la estabilidad económica y el bienestar de la sociedad y no individualmente. Además, habría un presupuesto justo para el sector y la formulación de políticas que fomenten la mejora de este y de los artistas.

Asimismo, la valoración del sector cultural puede incrementar debido a la generación de estudios económicos, pues estos informan sobre la importancia del sector en cuanto a la generación de empleo y su contribución al PBI. De la misma manera, puede generar interés de futuros emprendedores y posibles inversionistas influyendo en la estabilidad económica local.

En cuanto a las herramientas tecnológicas, se podría aprovechar el mayor uso de ellas para difundir la cultura y contribuir a la valoración positiva de esta, ya que se podrían realizar clases, eventos y espectáculos artísticos y culturales por medio de las plataformas virtuales y se podría llegar a las personas de la localidad y, también, a residentes de diferentes países. Por otro lado, se podrán ahorrar costos y aumentar los ingresos, lo que mantendrá positivos los resultados de los emprendimientos culturales.

En adición, el incremento de educación en temas de cultura peruana y su importancia podría generar valoración positiva de la cultura puesto que, los peruanos y peruanas tendrían curiosidad e interés por aprender y seguir conocimiento sobre la cultura de su país. Por otro lado, la empleabilidad de los artistas podría generar un mayor flujo de dinero. Además, los ingresos de los ciudadanos aumentarían al incrementar la tasa de empleos, la capacidad de consumo también incrementaría y habría más capacidad de inversión, así como nuevos emprendimientos.

Además, la desaceleración de los efectos negativos del cambio climático, de ser sostenida, permitiría la recepción de la cantidad usual de turistas o más y esto contribuiría al PBI y a la economía peruana.

Asimismo, el conocimiento sobre gestión cultural permitirá que los artistas puedan gestionar sus emprendimientos en base a estrategias que les permitan subsistir y tener éxito en este sector. Esto elevaría la tasa de éxito de emprendimientos culturales y afectaría de forma positiva a la economía, generando oportunidades laborales y riqueza para más personas.

En cuanto al financiamiento del sector público y/o privado a emprendimientos culturales, este podría favorecer a las organizaciones ofreciéndoles oportunidades de formalizar sus operaciones mediante el acceso a diversos beneficios como el crédito fiscal, además, los emprendimientos podrán contribuir con la recaudación de impuestos en el país, generando crecimiento del PBI.

De la misma forma, el relajo de las políticas de distanciamiento social obligatorio podría afectar positivamente a la economía del país porque no impediría que las diferentes industrias desarrollen sus actividades normalmente, logrando que se generen ingresos para las

organizaciones y aportando al crecimiento económico local a través de la generación de impuestos.

3. Escenario “Desastre”: Crisis económica y menor valoración de la Industria Cultural y Creativa del Perú

En este escenario, se estima que existe crisis económica y valoración negativa de las Industrias Culturales y Creativas. Este escenario puede ser catalogado como el más complicado de afrontar, por lo que, se deben tomar medidas para aminorar el impacto negativo que puede producir.

En primer lugar, estaría presente el factor de la corrupción en el Estado, la cual fomentaría la búsqueda del bienestar individual y no el de la estabilidad de la sociedad en conjunto. Esto tendría como efectos el que se reduzca la formulación de políticas en búsqueda de la mejora de la industria cultural, así como un presupuesto reducido para esta industria. De este modo, las organizaciones culturales no podrían contar con los recursos económicos suficientes para subsistir, para pagar sus gastos básicos, ni contarían con la ayuda necesaria por parte del Estado. Por otro lado, la falta de oportunidad laboral puede afectar a la economía peruana, pues habría una disminución sustancial en el flujo de dinero y, por consecuencia, aumentaría el porcentaje de desempleo del país. De la misma manera, se reducirían los ingresos de los ciudadanos, el gasto de los consumidores y los impuestos laborales. Además, habría artistas que no cuenten con trabajo, ingresos estables y poder adquisitivo óptimo.

Asimismo, la falta de estudios económicos contribuiría a la menor valoración o valoración negativa de la Industria Cultural y Creativa del Perú, pues confirma que no se les presta el interés debido al no dedicar esfuerzos para investigar al sector. No habría suficiente información que permita que se genere interés de futuros emprendedores o inversionistas, ni tampoco habría información sólida y en cifras que hagan evidente la importancia de esta industria.

En cuanto al uso de herramientas tecnológicas, una disminución en el uso de recursos digitales afectaría de manera negativa a la valoración de la cultura, ya que no habría tantos medios para difundirla ni para mostrar su importancia. Asimismo, se incurriría en gastos que podrían ser omitidos, lo que podría generar resultados negativos en los emprendimientos y esto afectaría negativamente a la economía del país.

Por otro lado, el desconocimiento sobre la gestión cultural va a contribuir a la crisis económica porque los artistas no sabrán cómo gestionar sus emprendimientos, lo que provocaría la quiebra de los negocios culturales y el desempleo de los artistas involucrados.

Respecto a la falta de financiamiento a emprendimientos culturales, podría fomentar la crisis económica del país debido a que imposibilita el acceso a recursos financieros de las pequeñas organizaciones que están en búsqueda de crecimiento, lo cual causa que las actividades de estas organizaciones se desarrollen informalmente, evadiendo el pago de impuestos al no estar dentro de las posibilidades económicas del emprendedor.

En cuanto a las políticas de distanciamiento social obligatorio, también podrían fomentar la crisis económica porque paraliza el desarrollo de los sectores, lo cual restringe el flujo de dinero de las organizaciones y, por ende, la contribución al Estado mediante el pago de impuestos.

Para finalizar, la inexistencia de la educación sobre la cultura del país y su importancia genera la valoración negativa de la cultura porque los peruanos y peruanas mostrarían desinterés por conocer las costumbres y tradiciones del país.

4. Escenario “Olvido”: Estabilidad económica y menor valoración de la Industria Cultural y Creativa del Perú

Este escenario está caracterizado principalmente por la estabilidad económica del país y por una menor valoración de las Industrias Culturales y Creativas. De esta manera, se presenta el factor de la corrupción a un nivel reducido, lo que podría conllevar a contar con un gobierno que se preocupe por la formulación de nuevas políticas y leyes a favor de la industria y de todos sus actores. Además, se tendría como objetivo el lograr que la sociedad le dé la importancia debida a la cultura peruana y a todas sus expresiones. Asimismo, la reducción de la corrupción podría contribuir a un mejor desenvolvimiento de la economía mediante la búsqueda del bienestar de toda la sociedad, el reparto del presupuesto total de forma equitativa para todos los sectores económicos y el apoyo a estos. Esto podría contrarrestar los efectos de la reducción de la valoración de las Industrias Culturales y Creativas al tenerse presente la importancia de esta por parte del Estado.

Por otro lado, existiría una mayor empleabilidad de los artistas, lo que contribuiría también a la economía del país y a la industria, pues se generarían mayores flujos de dinero, habría mayores ingresos de los ciudadanos, mayores empleados, mayor capacidad de inversión y mayor capacidad de consumo.

Asimismo, habría un mayor conocimiento sobre la gestión cultural, lo que contribuiría con la estabilidad económica presente, ya que los dueños de las empresas y emprendimientos del sector tendrían el conocimiento suficiente para gestionar de forma adecuada sus negocios, permitiendo así, elevar la tasa de éxito de emprendimientos culturales y el PBI del país.

Al igual que el factor anteriormente mencionado, la existencia de financiamiento a emprendimientos culturales por parte de entidades privadas y por el Estado podría contribuir con la estabilidad de la economía del Perú porque las organizaciones tendrían mayor posibilidad de desenvolverse formalmente en el mercado al tener mayor liquidez para poder afrontar sus pagos o planes de expansión.

Respecto al factor de las políticas de distanciamiento social obligatorio, un relajo de estas afectaría también positivamente a la economía del país, puesto que las organizaciones de los diversos sectores de toda la industria seguirían trabajando y generando ingresos y puestos de trabajo.

Además, en cuanto a temas relacionados al factor también presente en este escenario que es el cambio climático, una desaceleración de sus efectos negativos permitiría, dentro de todo, recibir a turistas en nuestro país, lo que contribuiría al PBI peruano.

Por último, en relación con los factores que contribuirían a una menor valoración de la cultura, se encuentra la mínima educación sobre la cultura del país, pues no se despertaría el interés de los ciudadanos sobre su cultura al no tener conocimiento de su historia, costumbres y tradiciones. Asimismo, una falta de estudios económicos sobre la industria en mención generaría una menor valoración de la Industria Cultural y Creativa, pues se demostraría que no hay interés ni por parte del Estado ni por empresas privadas en realizar investigaciones sobre la industria, lo cual generaría que no haya suficiente información que permita demostrar la importancia del sector y que se genere interés de futuros inversionistas y emprendedores.

En conclusión, según líneas previas, se puede observar que el papel del Estado es muy importante para la industria y las organizaciones pertenecientes a esta, pues podría permitir que se genere un fomento de la industria y se recalque la importancia de la cultura e identidad del país, la cual está directamente relacionada con los bienes y servicios que se brindan en la industria. Asimismo, el papel del Estado también se relaciona con el desempeño de la economía del país y podría determinar si surge una crisis económica o estabilidad, situaciones que cambiarían drásticamente la praxis de Linaje Peruano.

Estrategias finales

El modelo de la planificación estratégica en base a la construcción de escenarios arrojó como resultados un conjunto de posibles estrategias aplicables a los cuatro escenarios definidos anteriormente, las cuales tienen como objetivo asegurar un óptimo desenvolvimiento de Linaje Peruano ante diversos contextos que puedan afectar tanto positiva como negativamente. Estas

estrategias son las siguientes:

Estrategias para el Escenario “Reconocimiento”

1. **Digitalización:** permite el surgimiento de nuevas actividades y el incremento del bienestar de los consumidores, a través de mayor variedad de bienes y servicios y una mayor eficiencia (Ontiveros & Vizcaíno, 2017). Según Jimmy Armas (2018) la digitalización empresarial consiste en aplicar la tecnología en los modelos de negocio de manera que los transforme alterando la cadena de valor o desvaneciendo las fronteras que separan a las industrias entre sí. Sin embargo, no sólo se trata de adquirir nuevas tecnologías, sino también de usarlas para innovar y rediseñar nuevos modelos de negocio incluyendo un cambio dentro de la organización. Esta estrategia se basa en un trabajo en equipo, de interiorizar y de aplicar una mentalidad digital en todos los aspectos posibles de la organización.

Del mismo modo, Daniel Halpern y Carolina Castro (2017) afirman que el proceso de digitalización busca, principalmente, incrementar la competitividad y agilizar procesos, teniendo en consideración la involucración de todos en la organización.

De esta manera se puede entender de que la digitalización es una estrategia interna al ser desarrollada dentro de la organización mejorando procesos, reduciendo costos y hasta logrando alcanzar los objetivos de la empresa. Así, Linaje Peruano tendría como una opción el brindar el dictado de clases, actividades y espectáculos a través de plataformas digitales con el objetivo de llegar a grandes masas y a la vez ahorrar costos fijos como pagos de alquiler, servicios, entre otros. Además, esta estrategia podría permitir la internacionalización de la empresa a futuro.

2. **Liderazgo en Costos:** se centra en obtener costos bajos en comparación a los de la competencia; sin embargo, no se debe descuidar la calidad, el servicio u otros aspectos importantes para la organización (Porter, 2008). Esta estrategia es válida para el Escenario “Reconocimiento”, pues debido a la crisis económica resulta necesario controlar los gastos fijos y variables, además de reducir los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y publicidad, entre otras, con el objetivo de obtener rendimientos superiores al promedio en la industria.

Estrategias para el Escenario “Estrella”

3. **Diferenciación:** según Porter (2008), esta estrategia tiene como propósito la producción de bienes y servicios considerados únicos en todo el sector, además de ser dirigidos a

consumidores que son indiferentes al precio. Es así como, esta estrategia calza con el contexto del presente escenario, ya que, los potenciales clientes cuentan con buena posición económica y valoran de forma positiva a la cultura.

4. **Franquiciamiento:** según Hill (2011), esta estrategia consiste en la venta de propiedad intangible, así como en el traslado de políticas y reglas para orientar las actividades del negocio. De esta manera, se puede aprovechar la valoración positiva del sector en este escenario para extender el desarrollo de servicios culturales a personas del extranjero y/o residentes peruanos por medio de las franquicias.

Estrategias para el Escenario “Desastre”

5. **Alianzas estratégicas:** se basan en convenios cooperativos entre actuales o potenciales competidores. Para este escenario, sería válido optar por un acuerdo contractual de corto plazo en el que dos organizaciones cooperan para lograr una meta específica. Es importante desarrollar la estrategia de alianzas estratégicas en este Escenario porque debido a la crisis económica y la menor valoración del sector cultural, será beneficioso reunir capacidades complementarias y activos que la empresa no podría desarrollar por sí sola (Hill, 2011)
6. **Enfoque o concentración:** esta estrategia se basa en concentrarse en un grupo específico de clientes y prestarles una mejor atención y menores precios (Porter, 2008). El enfoque o concentración calza en el Escenario 3 ya que, debido a la menor valoración de la Industria Cultural y Creativa, la cantidad de potenciales clientes será limitada; sin embargo, será fundamental satisfacer y fidelizar al grupo reducido de clientes que si están interesados en la propuesta de negocio.

Estrategias para el Escenario “Olvido”

7. **Alianzas estratégicas:** Gulati (1998) define este término como las relaciones voluntarias entre organizaciones, en donde estas regulan su comportamiento mediante tolerancia mutua. Además, de acuerdo con Arbaiza (2011), mediante esta estrategia se busca contribuir con recursos humanos, financieros y técnicos para lograr las metas y objetivos propuestos. De esta manera, Linaje Peruano formaría alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para fomentar la cultura y reducir el impacto de la valoración negativa de este sector, al mismo tiempo que amplía sus recursos.
8. **Desarrollo de nuevos servicios:** VonStamm (2004) define a esta estrategia como un conjunto de actividades que comienzan con la visualización de una oportunidad de mercado y que finaliza con la tangibilización y distribución de un bien o servicio. Así, Linaje Peruano

podría desarrollar nuevos servicios innovadores que sigan las tendencias presentes del entorno y adaptándose a los gustos y preferencias de los posibles clientes. Esto, pues si bien en este escenario los ciudadanos presentan una menor valoración sobre la cultura y sus expresiones, los nuevos servicios que tengan en cuenta los nuevos gustos presentes pueden atraer clientes interesados en aprender y vivir nuevas experiencias.

De esta manera, se puede concluir que la estrategia que puede ser aplicable en cada escenario identificado es la digitalización, pues esta ha sido considerada en los cuatro escenarios y permite una mejor adaptación de la organización en un entorno marcado constantemente por diversos cambios. Así, en el siguiente capítulo se procederá a explicar más a detalle qué acciones se podrían realizar para acompañar a la estrategia identificada en cada escenario.



CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la información que se obtuvo sobre la propuesta estratégica actual de Linaje Peruano; así como también sobre el entorno en el que esta se desenvuelve, específicamente, sobre los escenarios construidos a partir del modelo de planificación estratégica de Schwenker y Wulf.

1. Análisis de la propuesta estratégica actual de Linaje Peruano

Con respecto a la visión, David (2013) menciona que antes de formular e implementar estrategias es importante tener una declaración de visión clara. Así, el autor propone que la declaración de la visión “debe ser breve —constando, de preferencia, de un solo enunciado— y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible”, además debe responder a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? (David, 2013, p. 45).

En cuanto a la visión actual propuesta por Linaje Peruano, esta es: “Crear identidad a través del arte y movimiento” (Linaje Peruano, s.f.). Se considera que la visión no está bien formulada ya que no responde de forma clara en qué se quiere convertir la empresa al no ser clara ni entendible.

Por otro lado, según conversaciones con el personal del sujeto de estudio, se confirmó que la estrategia actual de Linaje Peruano está relacionada a la penetración de mercado y recorte de gastos, para lo cual la empresa cuenta con un conjunto de objetivos a cumplir en cada una de sus áreas.

Respecto a la estrategia de Penetración de mercado, David (2013) indica que los siguientes cinco indicadores permiten conocer cuándo podría ser efectiva su aplicación:

1. Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinados. Cuando se puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales.
2. Cuando las participaciones de mercado de los principales competidores han disminuido, en tanto que las ventas totales de la industria presentan un incremento.
3. Cuando la correlación entre los montos de las ventas y de los gastos en marketing ha sido históricamente alta.
4. Cuando las mayores economías de escala ofrecen importantes ventajas competitivas.

En base al análisis realizado, Linaje Peruano cumple con tres indicadores. En primer lugar, el mercado actual en el que se desempeña la organización no está saturado de productos o servicios culturales, como se mencionó anteriormente (ver Figura 8) solo 13% de organizaciones culturales se encuentra brindando servicios de forma virtual.

En segundo lugar, Linaje Peruano sí puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales, debido a que la oferta de servicios es escasa y la demanda es alta. A esto se le suman los esfuerzos que realiza la organización por retener y fidelizar a sus clientes actuales.

En tercer lugar, las participaciones de mercado de los principales competidores como CEMDUC o Brisas del Titicaca han disminuido, puesto que, estas organizaciones no han migrado a la modalidad virtual impidiendo el desarrollo de sus actividades habituales. Asimismo, las ventas totales de la industria presentan un incremento debido al acceso que ofrece la virtualización de este tipo de servicios y, también, al confinamiento obligatorio dictado por el gobierno.

Respecto a la estrategia de Recorte de gastos, David (2013) presenta cinco indicadores, traducidos en situaciones, que señalan en qué momento puede ser efectiva esta estrategia, estos se detallan a continuación:

1. Cuando la organización tiene una competencia distintiva, pero ha fracasado en el cumplimiento de sus objetivos y metas.
2. Cuando la organización es uno de los competidores más débiles en su industria.
3. Cuando la organización está plagada de ineficiencias, baja rentabilidad, baja moral entre los empleados y presión por mejorar desempeño. Cuando la organización no ha podido aprovechar oportunidades externas, minimizar las amenazas, aprovechar las fortalezas ni superar las debilidades.
4. Cuando la organización ha crecido tanto y tan rápido que necesita una importante reorganización interna.

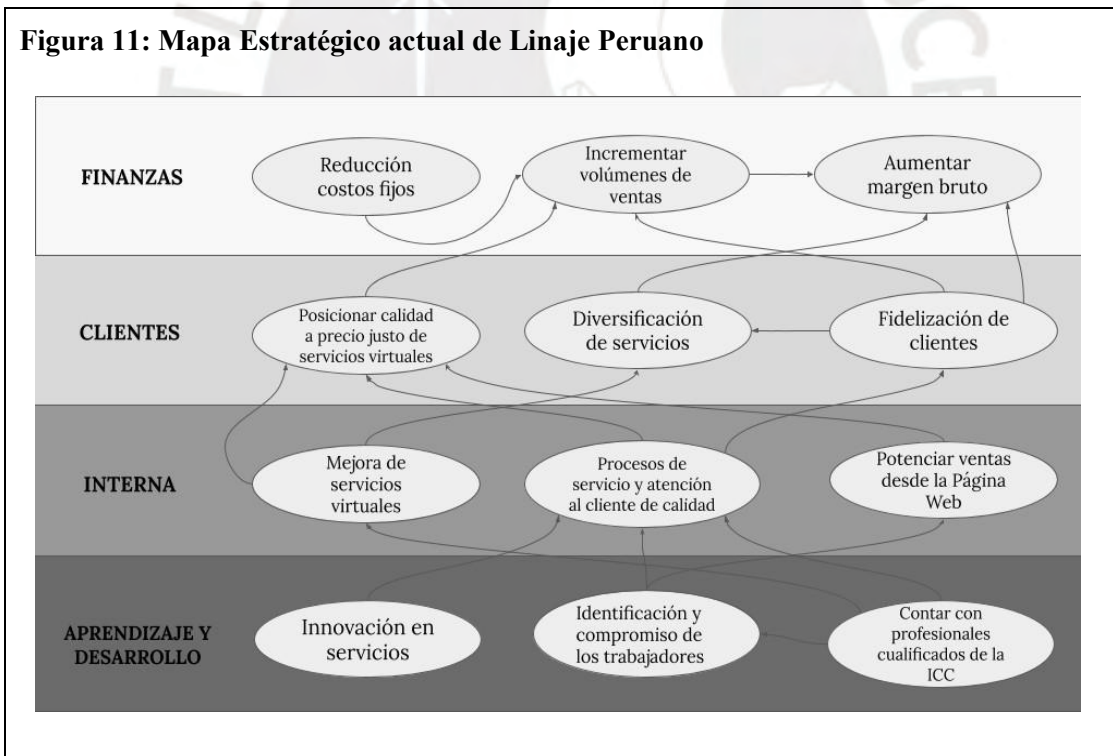
De este modo, el sujeto de estudio Linaje Peruano puede cumplir con el primer indicador, pues ha desarrollado una competencia distintiva en su industria al ser una empresa muy reconocida. Sin embargo, tuvo complicaciones para cumplir al 100% sus objetivos y metas durante el período 2020, especialmente los objetivos financieros y comerciales. Esto conllevó a

que la organización se vea obligada a reducir en lo posible sus costos fijos para así poder afrontar la paralización de actividades por la pandemia de la COVID-19 y la crisis económica.

Por otro lado, el análisis de la propuesta estratégica se realizó mediante el uso del Balanced Scorecard (BSC), herramienta que traduce la visión y la estrategia hacia un conjunto de objetivos estratégicos y estos, a su vez, a un sistema de indicadores de desempeño. Esta herramienta complementa las mediciones financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2007) (Ver Anexo Q)

El proceso de esta herramienta inicia con la evaluación del aprendizaje organizacional, donde la organización cuestiona su capacidad para aprender, innovar y mejorar con el fin de lograr su visión. Luego, se pasa a la perspectiva de los procesos internos, en la que se pretende mejorar los procesos internos para lograr objetivos y satisfacer a los clientes. La siguiente perspectiva es la del cliente, en la cual se evalúa la atención al cliente. Finalmente, se encuentra la perspectiva financiera, en donde se busca el éxito de la organización y la satisfacción de los accionistas. De esta manera, se construyeron los tres elementos del BSC (ver Figura 11).

Figura 11: Mapa Estratégico actual de Linaje Peruano



Esta figura traduce la estrategia actual de Linaje Peruano, la cual consta del cumplimiento de los objetivos detallados. Los fines últimos para la organización es reducir

costos e incrementar ventas para lograr aumentar el margen bruto. El objetivo de reducción de costos es fundamental, según el gerente general Joksán Balcázar, debido al entorno actual en el que se están desarrollando, el cual está marcado por una crisis económica y una pandemia que obliga a la organización a no seguir brindando sus cursos presenciales. Para esto, se busca brindar servicios virtuales innovadores que llamen la atención de potenciales clientes; así como también, se pretende que haya una identificación y compromiso de los trabajadores para con la organización. Asimismo, Linaje Peruano busca seguir distinguiéndose por contar con docentes profesionales y cualificados de la Industria Cultural y Creativa que permitan brindar a los clientes un servicio de calidad.

Por otro lado, una vez que la economía peruana empiece a estabilizarse y la situación empiece a mejorar, Linaje Peruano pretende aumentar el margen de inversión en publicidad para poder tener más acogida en el público objetivo. Asimismo, la empresa implementará acciones con el fin de aumentar el porcentaje de retención de sus alumnos, una de ellas será brindar beneficios exclusivos con empresas aliadas.

Perspectiva aprendizaje y desarrollo:

El propósito general del cuadro de mando o Balanced Scorecard es equilibrar los objetivos de los accionistas (financieros) con los objetivos operacionales y los objetivos de los clientes (Kaplan & Norton, 2007). Sin embargo, esto no se ve reflejado en la praxis de Linaje Peruano, pues en este se priorizan más los objetivos financieros como el de reducir costos y aumentar ventas y, por otro lado, los objetivos operacionales y de clientes no están siendo atendidos con el nivel de importancia que requieren. Esto, pues no se está dando una mejora del servicio virtual, ya que se siguen presentando problemas en las clases en vivo por el uso de Facebook como la paralización de la música por derechos de autor y la mala calidad de imagen y música. Del mismo modo, sucede con el personal, se busca que estos sean profesionales y cualificados para que puedan brindar el mejor servicio posible; no obstante, no se invierte en realizar capacitaciones que permitan desarrollar nuevas habilidades o potenciarlas.

El segundo y tercer elemento del BSC son los indicadores de desempeño y metas y las iniciativas estratégicas, respectivamente, estos guardan relación con los objetivos detallados en el mapa estratégico mostrado anteriormente (ver Tabla Q1).

Como se puede demostrar, si bien Linaje Peruano ha establecido ciertos objetivos que pretende lograr en un futuro, no cuenta con indicadores, metas y acciones para cada uno de ellos. Los objetivos requieren ser medidos mediante el uso de indicadores con el fin de conocer

si se debe mejorar el desempeño, qué acciones realizar para alcanzarlo o detectar las fallas dentro de la organización. También, se debe tener clara la determinación de metas para cada indicador, con el propósito de evaluar el desarrollo de las acciones. Sin embargo, se muestran ciertos objetivos que no cuentan con un indicador ni una meta que cumplir, pues no han sido formulados por la organización, lo cual dificulta que se pueda lograr el objetivo en particular, como en el caso de la identificación y compromiso de los trabajadores, la innovación en servicios y el posicionamiento de calidad a precio justo de los servicios virtuales (ver Tabla Q1).

Perspectiva interna:

Respecto a la perspectiva interna del BSC, la organización ha trazado tres objetivos específicos: mejora de servicios, contar con procesos de servicio y atención al cliente de calidad y potenciar ventas desde la página web (ver Tabla P1). Respecto a los dos primeros objetivos, se ha logrado un gran avance debido a que con anterioridad Linaje Peruano ha lanzado servicios innovadores combinando tendencias fitness con las danzas típicas del Perú y, en el último año, lanzó cuatro nuevos servicios. Asimismo, ha reforzado sus canales de comunicación brindando un número directo de celular para consultas por WhatsApp. No obstante, los servicios virtuales aún requieren mejoras pues las clases se ven interrumpidas al brindarse por Facebook y esta plataforma no permite brindar un servicio de calidad. Además, el último objetivo mencionado, no se ha logrado alcanzar correctamente debido a que la página web ha estado en mantenimiento y, por ende, ha impedido generar ventas por este medio. Esto podría traer complicaciones para retener a los clientes o para atraer nuevos.

Perspectiva clientes:

Con el fin de alcanzar los objetivos trazados en la perspectiva financiera y, por consiguiente, alcanzar la visión con miras al año 2021, la organización ha contemplado tres objetivos fundamentales en la perspectiva de clientes: la fidelización de clientes, la diversificación de servicios y posicionamiento en base a diferenciación.

Correspondiente a la fidelización de clientes, Linaje Peruano busca lograr este objetivo brindando promociones especiales, como descuentos entre el 10% y 20% a los alumnos que presenten continuidad en la compra de sus servicios (ver Tabla Q1). De esta manera, no solo desarrolla una relación positiva con su público, sino también, garantiza ingresos fijos a su flujo de caja.

Respecto al objetivo de diversificación de los servicios, la organización ha logrado identificar dos nichos de mercado donde no tenían presencia previamente. Por lo cual, han

lanzado dos cursos dirigidos a niños: clown y Ritmo total. También, han lanzado dos cursos enfocados en el empoderamiento femenino, asesoría nutricional y espiritual, los cuales son 'Mujer power' y 'QHALI 31' respectivamente.

Por último, el posicionamiento en base a diferenciación radica en ofrecer una experiencia única a cada cliente, desde su llegada a la empresa hasta el final del curso elegido con la opción de renovación. Esto se plasma en la atención personalizada que recibe cada alumno al momento de matricularse por parte del equipo de ventas; así como el constante monitoreo que realizan los docentes, pues en cada curso se trabaja según los objetivos requeridos por el alumno. Estas iniciativas son válidas para el contexto actual pues complementa el objetivo de fidelizar clientes al reforzar su lealtad y disminuir la sensibilidad al precio. Además, "cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio" (Porter, 2008, p. 54), lo que beneficia a la organización porque se incrementan los márgenes de utilidad y mejora su posición frente a los sustitutos y/o competencia.

Perspectiva financiera:

Para alcanzar la visión proyectada al 2021 de permanecer como una empresa activa y aumentar su participación en la Industria Cultural y Creativa creando identidad a través del arte y del movimiento; Linaje Peruano mantiene tres objetivos principales de la perspectiva financiera: reducción de costos fijos, incrementar volúmenes de ventas y aumentar margen bruto.

Sobre la reducción de costos fijos, la empresa pretende eliminar o reducir ciertos costos fijos como el alquiler del local, pagos a personal de limpieza y seguridad; así como de personal de apoyo cuyas funciones eran relevantes para brindar un servicio presencial de calidad (ver Tabla P1). Teniendo en cuenta la situación actual, en la cual el país se encuentra en crisis económica, estas iniciativas son apropiadas para frenar el impacto negativo de la recesión.

En cuanto al incremento de volúmenes de ventas, el objetivo previo de reducción de costos fijos permite disminuir los precios de venta al público, lo cual, acompañado de las estrategias de marketing, atraen a más clientes. Esta acción es necesaria para que la empresa siga manteniéndose rentable y competitiva. Este objetivo, en un escenario de valoración positiva del sector cultural y crisis económica, sería beneficioso para la empresa; así como para sus clientes.

Sobre el aumento del margen bruto, este objetivo es complementario a los dos objetivos anteriores de la perspectiva financiera. Es importante porque permite a la empresa obtener resultados positivos y sobrevivir financieramente. Los objetivos de la perspectiva financiera son relevantes y necesarios para alcanzar la visión proyectada de mantenerse como una empresa activa y rentable dentro de su industria. Sin embargo, para poder lograr estos objetivos se tendría que aumentar los esfuerzos de mejora de los servicios virtuales, realizar capacitaciones al personal para brindar un servicio de calidad y cada vez mejor, definir indicadores y metas correspondientes a cada objetivo de cada perspectiva.

Como conclusión del uso de la herramienta, se puede inferir que la estrategia actual, misión y visión de Linaje Peruano no han sido debidamente formuladas ni cumplen con los aspectos teóricos necesarios. Esto puede conllevar a que la estrategia no sea cabalmente comprendida por todo el personal, lo que genera problemas para cumplir los objetivos y la visión de Linaje Peruano. Esto sí se lograría si la visión y la estrategia están expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores (Kaplan & Norton, 2007).

2. Análisis de los escenarios de la Industria Cultural y Creativa del Perú

Los cuatro escenarios identificados previamente poseen un conjunto de propuestas estratégicas que surgieron a partir del uso de la Matriz FODA. A partir de la revisión de estas estrategias se distinguió que una de ellas estaba presente en todos los escenarios, la cual es la Digitalización (ver Anexo R).

De esta manera, siguiendo la línea de argumentación de Schwenker y Wulf de escoger la estrategia que se repite en más escenarios, es que se plantea la Digitalización como estrategia principal, pues esta puede ser implementada en todos los escenarios identificados previamente maximizando las fortalezas de la organización y mitigando las amenazas presentes en su entorno teniendo como resultado la permanencia de la organización en el mercado. Además, de acuerdo con Hoyos-Estrada (2020) esta es una estrategia que permite la internacionalización y la supervivencia de las organizaciones con respecto al aislamiento que se está viviendo.

Asimismo, según Schwenker y Wulf (2013), se incorporaron elementos específicos relevantes de las estrategias de cada escenario a la estrategia global con el fin de que estos tengan cierta prioridad al momento de ser ejecutados dependiendo del escenario en el que se desenvuelva la organización. Por último, se plantea un modelo de negocio ideal que vaya acorde con la estrategia planteada para cada uno de los cuatro escenarios con el fin de que la organización pueda adaptarse a estos y lograr sus objetivos. A continuación, se detalla el

análisis de los cuatro escenarios identificados de la Industria Cultural y Creativa del país:

2.1. Análisis del Escenario “Reconocimiento” (crisis económica y valoración positiva)

El escenario “Reconocimiento”, descrito en el capítulo anterior, cuenta con dos características generales principales, las cuales son la mayor valoración de los aspectos culturales del Perú tales como la industria, la cultura misma y sus expresiones y la presencia de una crisis económica en el país. Siendo así, se muestra a continuación el análisis FODA de la organización frente al presente escenario (ver Tabla 10).

Tabla 10: Análisis FODA – Escenario “Reconocimiento”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 10 años en el mercado 2. Innovación 3. Fidelización del cliente 4. Profesionalización de los dueños 5. Adaptación al cambio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de toma de decisiones 2. Escaso personal del área de informática 3. Reducción de la capacidad de gasto 4. Falta de recursos económicos para inversiones a largo plazo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución del poder adquisitivo de los clientes 2. Falta de financiamiento 3. Crisis económica 4. Entrada de nuevos competidores al mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor llegada a clientes mediante herramientas digitales 2. Aumento de la demanda debido a la valoración positiva de la cultura 3. Mayor apoyo del Estado a la industria 4. Interés empresarial por alianzas (apoyo mutuo)

De esta manera, a partir de una evaluación tanto interna como externa es que surge como estrategia la Digitalización con el fin de aprovechar la oportunidad del mayor uso de herramientas tecnológicas (para mayor detalle ver Tabla R1), la consolidación del e-commerce y el avance tecnológico de nuestra sociedad y el mundo. Algunas acciones estratégicas

importantes para realizar en este escenario serían: incorporar diferentes formatos de monetización como son los pagos o suscripciones mensuales, anuales o por consumo de cierta cantidad de contenido para adaptarse a las necesidades de sus usuarios y apoyar la digitalización a través de estrategias de promoción web tanto individual como colectiva, ferias, y de fidelización de público (Márquez, 2020). En este escenario y teniendo en cuenta la estrategia seleccionada, Linaje Peruano también podría promocionar más sus clases virtuales a un cómodo precio para que sea atractivo para el público. Asimismo, el área Comercial podría realizar un mayor esfuerzo promocionando la plataforma virtual en la que se tiene acceso a diferentes puestas en escena de la organización.

Por otro lado, el desarrollo de esta estrategia va a requerir que el sujeto de estudio se adapte a esta y también adapte la teoría a su realidad realizando cambios en su modelo de negocio. Así, se plantea, en líneas generales, cómo sería el modelo de negocio de Linaje Peruano en el escenario “Reconocimiento” por medio de la herramienta CANVAS (ver Figura 12).

Figura 12: CANVAS del Escenario “Reconocimiento”

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> - ONGs - Empresas privadas - Organizaciones culturales del extranjero. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza de danzas típicas del Perú y fusiones con aeróbicos. - Producción teatral - Artes escénicas y música 	Propuesta de valor Clases y espectáculos de calidad y peruanidad en la comodidad de tu casa y en nuestro local para que puedas disfrutar de la belleza y diversidad del Perú desde cualquier parte del mundo.	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Servicios via streaming - Fidelización y redes sociales - Servicios presenciales 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Personas de todas las edades.. - NSE A, B y C.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Docentes reconocidos y profesionales - Redes sociales - Plataformas virtuales - Instalaciones 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Instagram - Página web - Plataforma virtual - Personal 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> - Pago de alquiler de local de Magdalena - Pago a los docentes - Pagos de publicidad 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por inscripciones a clases en línea. - Ingresos por inscripciones a clases presenciales. - Ingresos por venta de servicios en plataforma virtual de danzas. - Ingresos de la productora "Linaje Peruano" 	

De esta manera, Linaje Peruano brindaría sus clases y sus espectáculos con la alta calidad que lo caracteriza tanto presencial como virtualmente. Las clases virtuales serían personalizadas y transmitidas mediante una plataforma y se buscaría brindar la mejor experiencia posible al cliente. Esto permitiría que Linaje Peruano tenga más fuentes de ingresos,

las cuales ya no recaerían sólo en los servicios virtuales o presenciales sino en ambos, tanto para clases como para espectáculos.

Respecto a los costos, Linaje actualmente mantiene los costos regulares de los servicios presenciales, aunque no sean brindados de esta forma, así que estos costos se mantendrían pues la organización planea seguir brindando clases y espectáculos presenciales. Por otro lado, los costos por los servicios virtuales se tendrían que mantener, a pesar de que se haya invertido en poder brindar las clases en la plataforma virtual con el fin de evitar incomodidades y brindar el mejor servicio posible.

Asimismo, los socios clave serán ONG's, empresas privadas para brindar los servicios tanto de clases como espectáculos e incluso también ministerios, como lo ha hecho con anterioridad Linaje Peruano. La relación con los clientes sería tanto de manera presencial como virtual, aprovechando la gran llegada de esta última a través de redes sociales como Facebook, Instagram y el uso de su página web, buscando en ambas modalidades la satisfacción y fidelización del cliente.

Por último, el segmento al que se dirigiría Linaje Peruano sería todo público de los NSE A, B y C y de cualquier parte del mundo, pues debido a las dos modalidades presencial y virtual se puede llegar a muchísimas más personas tanto jurídicas como naturales, permitiendo así el incremento de los ingresos de la organización.

En síntesis, se estima que esta estrategia permitiría que Linaje Peruano pueda solventar sus gastos e incluso pueda generar más ingresos pues tendría más fuentes de ingresos. Además, podría bajar los precios de las clases virtuales para que esté de acorde a la reducción de poder adquisitivo de los clientes y estos se animen por inscribirse.

2.2. Análisis del Escenario “Estrella” (estabilidad económica y valoración positiva)

Este se caracteriza por la estabilidad económica y la valoración positiva de los aspectos culturales en el Perú. Como se mencionó anteriormente, este escenario podría considerarse el ideal o situación más deseada, pues ambos factores, tanto el económico como el cultural, se presentan de forma positiva. Teniendo en cuenta estas afirmaciones, se muestra el análisis FODA de la organización frente a este escenario (ver Tabla 11).

Tabla 11: Análisis FODA – Escenario “Estrella”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 10 años en el mercado 2. Innovación 3. Fidelización del cliente 4. Profesionalización de los dueños 5. Adaptación al cambio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de toma de decisiones 2. Escaso personal del área de informática 3. Reducción de la capacidad de gasto 4. Falta de recursos económicos para inversiones a largo plazo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor competitividad 2. Mayor exigencia del cliente 3. Aumento de la oferta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor llegada a clientes mediante herramientas digitales 2. Aumento del poder adquisitivo de los clientes 3. Mayor demanda de servicios culturales 4. Facilidad de acceso a financiamientos bancarios

Así pues, la digitalización se presenta como una estrategia ideal para que Linaje Peruano desarrolle sus actividades eficientemente en este escenario, debido a que se identifican las siguientes amenazas: existirá mayor competitividad, mayor exigencia por parte de los clientes, así como un aumento de la oferta (para mayor detalle ver Tabla R2). Sin embargo, surgen oportunidades como la mayor llegada a clientes mediante herramientas digitales, el aumento del poder adquisitivo y la mayor demanda de servicios culturales. Aquí, la digitalización cumple un rol muy importante ya que facilitará la oferta de servicios a una mayor cantidad de clientes, dentro y fuera del país. Además, se podrá satisfacer la mayor demanda de servicios culturales mediante cursos y talleres en línea, ya sean clases grabadas o en vivo. Algunas acciones estratégicas claves en este escenario serán: la formación digital del equipo para adquirir competencias digitales que le permitan mantener una ventaja competitiva,

utilización del big data con el objetivo de obtener información y enfocar el negocio eficientemente, además también será importante diseñar estrategias digitales que involucren a todas las áreas de la organización (Máquez, 2020).

Por otro lado, como se mencionó en el escenario “Reconocimiento”, el desarrollo de esta estrategia requiere que el sujeto de estudio, Linaje Peruano, adapte su modelo de negocio con el fin de desarrollar la estrategia de digitalización en este contexto determinado. Entonces, se plantea, en líneas generales, el modelo de negocio de Linaje Peruano para el escenario “Estrella” mediante la herramienta CANVAS (ver Figura 13).

Figura 13: CANVAS del escenario “Estrella”

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> - ONGs - Instituciones públicas (MINEDU, MINCUL, MINCETUR) - Empresas - Organizaciones culturales del extranjero 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza de danzas típicas del Perú y fusiones con aeróbicos. - Artes escénicas y música para niños. - Festivales culturales 	Propuesta de valor Ritmo, peruanidad y calidad para todos desde la comodidad de su hogar.	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Servicios vía streaming - Servicios vía plataforma virtual - Fidelización y retención de clientes - Promociones por renovación 	Segmentos de clientes Sector A y B Mujeres entre 20 y 40 años Nacional Internacional
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Docentes reconocidos y profesionales - Redes sociales - Plataformas virtuales 	Canales Facebook Instagram Página web Plataforma virtual de danzas			
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> - Pago de alquiler de local - Pago a los docentes - Pagos de publicidad - Pagos de personal administrativo - Pago de servicios públicos (agua, luz, etc.) - Actualización de plataforma virtual 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por inscripciones a clases en línea. - Ingresos por venta de cursos en plataforma virtual - Ingresos de la productora "Linaje Peruano" 		

En este escenario, las actividades clave de Linaje Peruano serían la enseñanza de danzas típicas del Perú como la marinera, afro, caporales, entre otras, así como las fusiones entre estas danzas y aeróbicos o ejercicios cardiovasculares. También se ofrecerían cursos de artes escénicas y música como teatro, clown e inducción a la música para niños. Además de esto, los festivales y espectáculos también estarían dentro de las actividades clave para darse a conocer como organización y para mantener la valoración positiva de la cultura peruana.

La propuesta de valor en este escenario sería ofrecer todos los servicios tanto de manera presencial como virtual, pues hay clientes potenciales para ambas modalidades. Los servicios

presenciales se llevarían a cabo en las sedes de Magdalena e Independencia y las clases virtuales se ofrecerían mediante la plataforma digital propia de Linaje Peruano asegurando la calidad del video, música y enseñanza en sí.

2.3. Análisis del Escenario “Desastre” (crisis económica y valoración negativa)

Se caracteriza por la crisis económica y la valoración negativa de los aspectos culturales del Perú. De acuerdo con lo mencionado con anterioridad, este escenario podría considerarse como el más retador debido a que ambos factores tienen una connotación negativa y genera un alto nivel de incertidumbre a la industria. De este modo, se presenta el análisis FODA de la organización correspondiente al presente escenario (ver Tabla 12).

Tabla 12: Análisis FODA – Escenario “Desastre”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 10 años en la industria 2. Innovación 3. Fidelización del cliente 4. Profesionalización de dueños 5. Adaptación al cambio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de toma de decisiones 2. Escaso personal del área de informática 3. Reducción de la capacidad de gasto 4. Falta de recursos económicos para inversiones a largo plazo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución del poder adquisitivo de los clientes 2. Falta de financiamiento 3. Crisis económica 4. Reducción de la demanda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano de obra a bajo costo 2. Alquileres a bajo costo 3. Desaparición de algunos competidores y sustitutos 4. Interés empresarial por alianzas (apoyo mutuo)

Por consiguiente, la estrategia idónea para que la organización enfrente este escenario es

también la Digitalización, debido a que se identifican, por una parte, las siguientes amenazas: habrá una gran disminución del poder adquisitivo de los clientes, reducción de la demanda de los servicios que ofrece Linaje Peruano, así como, la falta de financiamiento del sector público y privado. Por otra parte, surgirán oportunidades como el bajo costo de los alquileres y de los recursos humanos (para mayor detalle ver Tabla R3). También, la organización podrá beneficiarse de la reducción en la calidad de los servicios de sus competidores y ofrecer servicios a precios competitivos y con una mayor calidad. A continuación, se mencionan las acciones estratégicas importantes a realizar en el escenario “Desastre”: según Huertas (2021), construir un ecosistema de colaboración, donde se encuentren todos los trabajadores de la organización, es así como se establecerá el rol de cada colaborador, la administración del tiempo y las habilidades que se requieren para el funcionamiento eficiente y productivo del modelo de negocio. Asimismo, Ruíz (2020) asegura que en estos espacios de colaboración se debe priorizar la creatividad y el enfoque al cliente. Con el fin de que esta acción sea compatible con el escenario “Desastre”, el sujeto de estudio podría utilizar plataformas gratuitas como Google Workspace y minimizar los costos de implementación. También, se deberá realizar la habilitación de nuevos métodos de pago digital, como tarjetas de crédito y débito. Por otro lado, la

Finalmente, la implementación de esta estrategia general necesitará que la organización modifique su modelo de negocio. Por ello, se propone, a grandes rasgos, cómo sería el modelo de negocio de Linaje Peruano para el presente escenario mediante la herramienta CANVAS (ver Figura 14).

Figura 14: Análisis FODA – Escenario “Desastre”

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> - Empresas privadas - ONG 's - Ministerios - Organizaciones culturales - Instituciones públicas (MINEDU, MINCETUR, MINCUL). 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza de danzas típicas del Perú y fusiones con aeróbicos. - Artes escénicas y música. 	Propuesta de valor <p>Clases y espectáculos de calidad a precios justos, donde se fomenta la diversidad cultural del Perú.</p>	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Servicios vía streaming - Fidelización: promociones por continuidad. 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Personas de todas las edades. - NSE A, B, C y D.
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Docentes reconocidos y profesionales. - Redes sociales. - Plataformas virtuales. 	Canales <ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Instagram - Página web - Plataforma virtual - Presencial 			
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> - Pago de alquiler de local de Magdalena - Pago a los docentes - Pagos de publicidad - Pago de personal de seguridad - Pagos de personal administrativo - Pago de servicios públicos (agua, luz, etc.) - Pago mantenimiento de plataforma virtual 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por inscripciones a clases en línea. - Ingresos por inscripciones a clases presenciales. - Ingresos por venta de servicios en plataforma virtual de danzas. - Ingresos de la productora “Linaje Peruano” 		

De acuerdo con el gráfico 10, Linaje Peruano seguirá ofreciendo clases virtuales, clases presenciales y espectáculos brindando el servicio de calidad que lo caracteriza. No obstante, los precios de los servicios disminuirán debido a que se buscará la supervivencia de la organización al ingresar a nuevos NSE como el C y D.

Respecto a la perspectiva de valoración negativa de los aspectos culturales del Perú, la organización tendrá que realizar un mayor esfuerzo al promocionar contenido relevante y de interés sobre la cultura peruana en sus redes sociales y plataformas virtuales con el fin de reforzar su compromiso con la creación de la identidad peruana. Asimismo, estas acciones deberán ir de la mano con el rol que juegan las instituciones públicas como el MINEDU, MINCUL y MINCETUR en la fomentación de la valoración de la cultura del Perú. Además, Linaje Peruano podría también unir esfuerzos con otras organizaciones del rubro para promover la importancia de la cultura y sus expresiones, promocionando así sus servicios.

2.4. Análisis del Escenario “Olvido” (estabilidad económica y valoración negativa)

El presente escenario, caracterizado a detalle en el anterior capítulo, cuenta con dos características generales principales, las cuales son la estabilidad económica y la menor valoración y/o valoración negativa de los aspectos culturales del país en todas sus expresiones. Este escenario si bien tiene un lado positivo que es la estabilidad económica, también tiene un lado que afecta a la industria, pues la valoración e importancia que se tenga en relación con la

cultura del país y a sus formas de expresión afecta directamente al interés que se tenga por esta. De esta manera, se procede a presentar el análisis FODA que se realiza de la organización y su entorno (ver Tabla 13).

Tabla 13: Análisis FODA – escenario “Olvido”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 10 años en la industria 2. Innovación 3. Fidelización del cliente 4. Profesionalización de los dueños 5. Adaptación al cambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de toma de decisiones. 2. Escaso personal del área de informática. 3. Reducción de la capacidad de gasto. 4. Falta de recursos económicos para inversiones a largo plazo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencia por servicios sustitutos. 2. Mayor competitividad 3. Mayor exigencia del cliente 4. Reducción de la demanda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor llegada a clientes mediante herramientas digitales. 2. Aumento del poder adquisitivo de los clientes 3. Facilidad de acceso a financiamiento bancario 4. Interés empresarial por alianzas (apoyo mutuo)

De esta manera, a partir de una evaluación interna de la organización y de su entorno es que surge nuevamente la estrategia de Digitalización con el objetivo de poder aprovechar la oportunidad de mayor uso de herramientas tecnológicas y la consolidación del e-commerce (para mayor detalle ver Tabla R4). Linaje Peruano podría aprovechar la estabilidad económica y poder financiarse para mejorar su página web, difundir su plataforma de danza y desarrollar una plataforma para las clases y los espectáculos en vivo. También se buscaría difundir la importancia y belleza de la cultura e identidad peruana para contrarrestar los efectos de la menor

valoración de esta presente en este escenario.

Por otro lado, el desarrollo de la digitalización como estrategia va a requerir que el sujeto de estudio se adapte a esta y también sepa adaptar la teoría a su realidad realizando cambios en su modelo de negocio. De esta manera, se plantea, en líneas generales, el modelo de negocio de Linaje Peruano a través del uso de la herramienta CANVAS, el cual es muy parecido al de los demás escenarios y varía en las acciones correspondientes a cada uno en específico (ver Figura 15)

Figura 15: CANVAS del Escenario 4

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> - Empresas privadas - ONG 's - Ministerios - Organizaciones culturales 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza de danzas típicas del Perú y fusiones con aeróbicos. - Artes escénicas y música 	Propuesta de valor Clases y espectáculos de calidad y peruanidad en la comodidad de tu casa y en nuestro local para que puedas disfrutar de la belleza y diversidad del Perú desde cualquier parte del mundo.	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Servicios vía streaming - Fidelización y redes sociales - Servicios presenciales 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Personas de todas las edades. - NSE A y B
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Docentes reconocidos y profesionales - Redes sociales - Plataformas virtuales 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Instagram - Página web - Plataforma virtual - Personal 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> - Pago de alquiler de local de Magdalena - Pago a los docentes - Pagos de publicidad - Pago de personal de seguridad - Pagos de personal administrativo - Pago de servicios públicos (agua, luz, etc.) - Desarrollo de plataforma virtual 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por inscripciones a clases en línea. - Ingresos por venta de servicios en plataforma virtual de danzas. - Ingresos de la productora "Linaje Peruano" 	

Linaje Peruano seguirá caracterizándose por brindar el mejor servicio tanto en las clases como en los espectáculos con la ayuda y guía de profesionales de la danza. Asimismo, podría aumentar el precio de sus servicios y dirigirse hacia personas de los NSE A y B brindando la más alta calidad y personalización de sus servicios para diferenciarse de la competencia.

Para cambiar la perspectiva general de menor valoración de la industria y de la cultura e identidad peruana se tendría que hacer un gran esfuerzo en las redes sociales, por ejemplo, para aprovechar la gran llegada de estas hacia muchas personas. Se tiene que difundir la importancia y riqueza cultural y patrimonial del país junto con la ayuda del Estado y demás organizaciones de la industria.

Los demás aspectos del CANVAS serían igual que en el escenario 1, pues se tendrían los mismos costos de los servicios presenciales y virtuales y la fuente de ingresos también sería la misma, excepto por el cambio del segmento al que va dirigido Linaje Peruano en este escenario, pues la empresa se enfocará en clientes con mayor poder adquisitivo. Cabe resaltar que el mayor reto en este escenario es lograr aumentar la valoración de la industria.

Como conclusión del capítulo, la estrategia principal y la que es aplicable a todos los escenarios identificados previamente es la Digitalización, esta le permite a la organización mayor flexibilidad de acción para adaptar constantemente los bienes y servicios ofrecidos para responder a los cambios en la demanda y las nuevas necesidades de los usuarios. Este enunciado es sustentado y respaldado por la teoría, los expertos en gestión cultural y por el sujeto de estudio. Por un lado, la teoría recomienda a las empresas implementar procesos de digitalización con el objetivo de volver la toma de decisiones más fácil y ofrecer el mejor servicio a sus clientes (Faeste & Hemerling, 2016). Por otro lado, los expertos en gestión cultural manifiestan que, para el próximo quinquenio, las instituciones culturales deberán contar con personal calificado en habilidades tecnológicas avanzadas con el objetivo de crear nuevos modelos de negocio que generen interés en el público (Escobar, 2020). Asimismo, se ha podido observar a lo largo de la investigación que la digitalización ha sido y es actualmente un factor muy importante para Linaje Peruano; sin embargo, aún se encuentran en el proceso de esclarecer y confirmar la propuesta estratégica por la que optará la organización para ser una empresa competitiva en los próximos años.

Asimismo, es importante resaltar que los efectos de una digitalización en este sector de la industria son diferentes a los de otros sectores como editoriales o música, pues la enseñanza y el teatro no se pueden traducir a bits. Mediante la digitalización se podría acercar a públicos jóvenes quienes normalmente están menos predispuestos a temas culturales (AMETIC, 2019).

Por otro lado, este proceso requiere de ciertas acciones fundamentales para asegurar un correcto funcionamiento. Estas son:

- Producción: la digitalización debe contribuir a automatizar tareas que ayuden a optimizar procesos, tiempos de respuesta y calidad del producto/servicio.
- Capital humano: se debe contar con personal formado en cultura digital, que tenga siempre presente la importancia de la digitalización en la experiencia del cliente.

- Tecnología: conecta procesos y personas con el fin de impulsar la innovación de la organización
- Modelo de negocio: la digitalización debe ser el motor que permita evolucionar el proyecto o la organización.
- Finanzas/ROI: se debe lograr una mayor rentabilidad financiera



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación que respondió al objetivo general de determinar la propuesta estratégica adecuada para el Centro Cultural Linaje Peruano considerando el contexto actual y futuro de la Industria Cultural y Creativa peruana. Seguidamente, se presentan las conclusiones de cada objetivo específico.

Respecto al primer objetivo específico, se buscó establecer un marco conceptual que permita comprender y abordar estratégicamente la incertidumbre a través del modelo de Planificación estratégica en base a la construcción de escenarios de Schwenker y Wulf (2013). A partir de esto, se concluyó que los niveles de incertidumbre aumentan por la volatilidad de las industrias y la globalización, lo cual dificulta la toma de decisiones estratégicas. El no tener certeza sobre lo que puede ocurrir en las industrias genera confusión y complicaciones al determinar un plan a futuro para una organización (Schwenker & Wulf, 2013). Esto se confirmó con el gerente general de Linaje Peruano, quien comentaba que durante el 2020 la incertidumbre estaba constantemente presente en el entorno, lo cual dificultaba las decisiones que podía tomar con relación a seguir su proyecto de franquicia, de recortar o de contratar personal, entre otros.

Correspondiente al segundo objetivo, se concluyó que las posibilidades para Linaje Peruano, en términos de tendencias de mercado se alinean con lo que ofrece la organización como lo son el cuidado de la apariencia física, tendencias fitness y vida saludable; así como la compra de cursos virtuales en plataformas digitales. Además, durante el periodo 2021 se pudo empezar a brindar clases presenciales otra vez. Esto se puede traducir en beneficios para la empresa al poder incrementar la cantidad de clientes gracias a las tendencias actuales y a poder brindar dos tipos de servicios. Por otro lado, las restricciones con las que estuvo operando la empresa son las medidas dictadas por el Estado para la prevención de la propagación de la COVID-19 y la crisis económica en el Perú y el mundo. Sin embargo, con el paso de los meses Linaje Peruano pudo empezar a dictar clases presenciales siguiendo un protocolo específico para la naturaleza de su negocio.

En relación con el tercer objetivo, analizar la propuesta estratégica actual de Linaje Peruano, se concluyó mediante la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard que la estrategia de la organización es Penetración de mercado y Reducción de costos. De la misma manera, también se concluyó que no se cuenta con una estrategia totalmente definida, sino con diversos objetivos y acciones a cumplir, y no vinculan la estrategia a su visión, es decir, no

toman la estrategia como medio para lograr su visión. Además, la organización tampoco cuenta con indicadores ni con metas para todos sus objetivos, lo cual no le permite controlar su performance y saber si se tienen que realizar ciertos cambios o no, lo que contradice lo recomendado por los autores Kaplan & Norton sobre la gestión estratégica de las organizaciones. Respecto al cuarto objetivo, identificar los escenarios más probables de la Industria Cultural y Creativa del Perú que resultan relevantes para formular una adecuada propuesta estratégica para la organización Linaje Peruano, se concluyó que los escenarios más probables giran en torno a la valoración del sector cultural por parte de la sociedad y la situación económica del país. Actualmente, se podría concluir que la empresa se encuentra en un escenario en el cual hay crisis económica debido a la incertidumbre política sumada a la crisis sanitaria por la covid-19 que genera que nuestra moneda se devalúe respecto al dólar y muchas organizaciones no sepan cómo actuar. También habría una mayor valoración del sector cultural, pues esto se vio evidenciado en el análisis externo de la organización al aumentar el interés de las personas por la cultura y sus expresiones.

Finalmente, respecto al objetivo general, se concluye que la propuesta estratégica adecuada para el Centro Cultural Linaje Peruano, considerando el contexto actual y futuro de la Industria Cultural y Creativa del Perú es la digitalización, pues esta encaja en cada escenario como la estrategia que permitirá la permanencia de la organización en su industria y el poder lograr su visión y objetivos. Esta se traduce en cada escenario como una estrategia ofensiva que optimiza las fortalezas de la empresa maximizando así las oportunidades del entorno y en otros escenarios se traduce como una estrategia de supervivencia que contrarresta las debilidades de Linaje Peruano y las amenazas de su entorno. Esta propuesta estratégica incluso puede ser usada actualmente, pues el contexto de hoy en día conlleva mucha incertidumbre que requiere la adaptación rápida de las organizaciones (Schwenker & Wulf, 2013). Asimismo, si bien la organización menciona que ya estaba realizando esfuerzos para digitalizarse, según conversaciones con Joksán Balcázar, se pudo concluir que no se tiene esta estrategia a largo plazo, simplemente se usa para digitalizar sus servicios.

Por otro lado, luego del análisis de la presente investigación y de las conclusiones del estudio, se brindan algunas recomendaciones a tomar en cuenta para el sujeto de estudio y futuras investigaciones.

En cuanto se levanten las medidas de distanciamiento social y se reanuden las actividades artísticas y culturales, se recomienda a la organización mantener, mejorar y potenciar la estrategia de digitalización “Linaje OnLine”, debido a que ha tenido gran acogida

entre los clientes, quienes se sienten relajados y seguros recibiendo las clases desde la comodidad de su hogar. De la misma manera, cabe resaltar que brindar los cursos de forma virtual permite a la empresa llegar a potenciales clientes que viven alejados de las instalaciones o que se encuentran en otros países y quieren vivir la experiencia de Linaje Peruano.

Es así que, recomendamos fortalecer principalmente el área de Sistemas mediante la ampliación del equipo de trabajo. Se sugiere contar con tres personas claves en el área: un gerente de sistemas, recurso con el que actualmente cuentan, un analista de seguridad y mantenimiento de hardware / software, y, por último, analista programador y diseñador. De esta manera, el área tendrá la capacidad de potenciar el proceso de digitalización anteriormente mencionado.

Respecto al dictado de cursos y talleres, se recomienda a la organización que pueda implementar las clases en vivo en la plataforma con la que ya cuentan con el objetivo de brindar un servicio exclusivo y de calidad para sus alumnos. A partir de esta recomendación, se sugieren las siguientes dos acciones: en primer lugar, se debe generar un usuario en el portal web para cada profesor y miembro del equipo de la organización. En segundo lugar, se debe añadir la opción 'Iniciar clases' dentro de las secciones principales del portal web para el acceso de los alumnos. Es así que, tanto los alumnos como los miembros de Linaje Peruano contarán con una herramienta que permita desarrollar el correcto dictado de clases, disminuyendo los errores que actualmente presentan usando la herramienta Facebook Live.

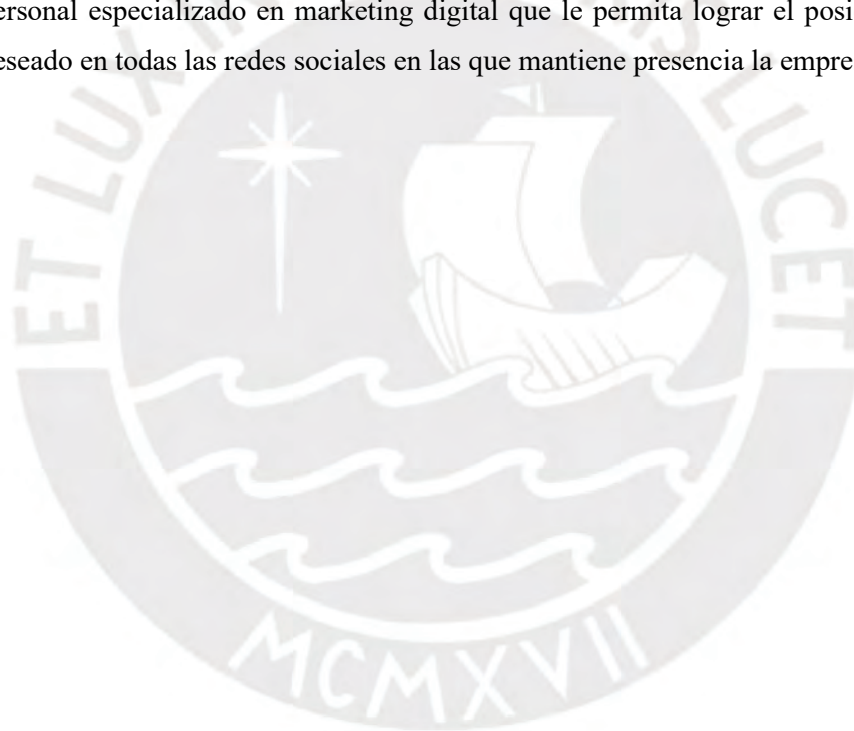
Por otra parte, se recomienda a la empresa mantener relaciones estrechas con el Ministerio de Cultura y otras instituciones del Estado, para que pueda tener conocimiento de las nuevas políticas públicas, eventos, encuentros culturales, campañas, entre otros relacionados, que pueden beneficiar a la organización, pues mediante estas actividades la empresa se puede dar a conocer a más personas y fortalecer sus capacidades de gestión cultural.

Por otro lado, se recomienda reestructurar la visión actual de la organización. La visión que se propone, considerando lo expuesto por David (2013) es: la visión de Linaje Peruano consiste en ser la empresa número uno en crear identidad a través del arte y movimiento para destacar la danza, el teatro y la música peruana en todas sus expresiones. No obstante, la visión debería ser reformulada por los integrantes de la organización con el fin de que refleje los objetivos y el futuro de la empresa desde una perspectiva interna. Además, esta debe ser formulada en términos claros, al igual que la estrategia que permitiría lograr cumplir la visión, y crear indicadores y metas para todos los objetivos. Esto con el fin de que los trabajadores de toda la organización no tengan dudas sobre hacia dónde se quiere llegar, qué hacer y cómo

hacerlo para lograrlo.

Por último, se recomienda tomar la estrategia de digitalización no solo para ofrecer un nuevo tipo de servicio, sino para poder optimizar los procesos y el análisis de estos mediante plataformas digitales colaborativas, o promover la formación digital del personal. Se deberían mejorar los esfuerzos de la puesta en marcha de la digitalización y tratarla como el camino hacia el logro de la visión y objetivos de la empresa pues conlleva una gran variedad de beneficios, sobre todo, adaptación al cambio y rapidez de acción, aspectos muy importantes actualmente.

De esta manera, se sugiere desarrollar un plan de transición hacia la digitalización para los miembros de la organización mediante capacitaciones brindadas por el área de sistemas, implementar software que mejoren la relación con los clientes y los procesos de ventas, recurrir a herramientas que le permita obtener información que facilite la toma de decisiones en base a argumentos basados en cifras y detectar el público interesado y no interesado, además de contratar personal especializado en marketing digital que le permita lograr el posicionamiento de marca deseado en todas las redes sociales en las que mantiene presencia la empresa.



REFERENCIAS

- Arbaiza, Lydia. (2013). Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 102-117. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/307443269_Alianzas_estrategicas_instrumento_de_negociacion_y_desarrollo_sostenible_mirado_desde_la_perspectiva_de_la_interculturalidad
- Armas, Jimmy (2018). Digitalización empresarial: Una nueva adopción tecnológica. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/download/914/883/#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20empresarial%20consiste%20en,los%20productos%3B%20y%20desvanecimiento%20de%20las>
- Asociación de Egresados y Graduados. (2020). ¿Cuál será el impacto económico del Coronavirus en el Perú?. *Revista Brújula Noticias*. Recuperado de <https://aeg.pucp.edu.pe/coronavirus/cual-sera-el-impacto-economico-del-coronavirus-en-el-peru/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020a). *Las Industrias Culturales y Creativas en la revitalización urbana*. Washington: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020b). *Políticas sociales en respuesta al coronavirus*. Washington: BID.
- Banco Mundial. (2020). *La economía en los tiempos del COVID-19*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf?sequence=12&isAllowed=y>
- Blásquez & Solís. (2015). *Gestión cultural: oportunidades y yacimiento de empleo*. Madrid: Escuela de organización industrial.
- Braun E. & Lavanga M. (2007). *An International Comparative Quick Scan of National Policies for Creative Industries*. Netherlands: EURICUR.
- Brisas del Titicaca. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.brisasdeltiticaca.com/home/nosotros>
- Calixto Molina, M. (2011). *E-learning: pizarras y tabletas digitales interactivas, videoconferencias, videos docentes, entornos colaborativos y plataformas para la docencia online*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277179581_E-learning_pizarras_y_tabletas_digitales_interactivas_videoconferencias_videos_docentes_entornos_colaborativos_y_plataformas_para_la_docencia_online

- Cañola, Kattia (2013). *La gestión cultural es clave para el desarrollo de una sociedad*. Universidad del Piura. Recuperado de <https://udep.edu.pe/hoy/2013/09/la-gestion-cultural-es-clave-para-el-desarrollo-de-una-sociedad-cultural/>
- CEMDUC. (s.f.). *Presentación*. Recuperado de <https://cemduc.pucp.edu.pe/sobre-el-cemduc/presentacion/>
- Consejo Nacional de las Artes y la Cultura. (2011). *Guía introducción a la Gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*. Recuperado de <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Daniel Halpern y Carolina Castro (2017). *Guía para la digitalización en pymes*. Cámara de comercio de Santiago de Chile. Recuperado de: <https://www.ccs.cl/html/estudios/guia-digitalizacion-pymes.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- De Gregorio, A. (2003). *Gestión estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ESAN (2020). *5 formas de impulsar la innovación digital en una organización*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/11/5-formas-de-impulsar-la-innovacion-digital-en-una-organizacion/> Esmila Zevallos (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.esmilazevallos.com/>
- EY (2021). *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*. Recuperado de https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a-775d1abca7ab.filesusr.com/ugd/4b2ba2_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf
- Faeste, L., & Hemerling, J. (2016). *Transformation: Delivering and sustaining breakthrough performance*. Boston: Boston Consulting Group Review.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504
- Folcloridades (s.f.). *Acerca de*. Recuperado de <https://folcloridades.com/about/>
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Una crisis como ninguna otra, una recuperación incierta* (Informe Junio 2020). Recuperado del sitio de internet de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO>
- Gulati R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317.

Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)

Grant, R.M. (2003) Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales: competencia en un mercado global*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf

Hoyos-Estrada, S., & Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfíbios*, 3(1), 39-46. Recuperado de <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011-2018*. Recuperado de <http://proyecto.inei.gob.pe/enapres/wp-content/uploads/2019/07/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011-2019*. Recuperado de <http://proyecto.inei.gob.pe/enapres/wp-content/uploads/2019/07/libro.pdf>

Instituto Peruano de Economía (2020). INFORME IPE VII: *Impacto del COVID-19 en la economía peruana* (Mayo 2020). Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-xvi-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>

Instituto Peruano de Economía (2020). INFORME IPE XVI: *Impacto del COVID-19 en la economía peruana* (Julio 2020). Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-xvi-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>

Jaramillo, M., & Ñopo, H. (2020). *COVID-19 y el shock externo: Impactos económicos y opciones de política en el Perú*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/publicaciones/covid-19-y-shock-externo-impactos-economicos-y-opciones-de-politica-en-el-peru/>

Kaplan K, Norton D. (1992) *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harv Bus Rev. 1992;70:71-9.

KONECRANES (2020). *Three steps to drive digital innovation*. Recuperado de <https://www.konecranes.com/resources/three-steps-to-drive-digital-innovation>

KPGM. (2020). *Understanding The Implications Of COVID-19 (Coronavirus) for private companies*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/03/understanding-implications-of-covid-19-for-private-companies.pdf>

Linaje Peruano (s.f.). *Raíces*. Recuperado de <https://www.linajeperuano.com/raices>

Máquez, Pepo (2020). *6 claves de la transformación digital para proyectos culturales*. Recuperado de https://www.factoriadeindustriascreativas.es/6-claves-de-la-transformacion-digital-para-proyectos-culturales/?utm_source=feedly&utm_medium=rss&utm_campaign=6-claves-de-la-transformacion-digital-para-proyectos-culturales

Ministerio de Cultura de Perú. (2020). *Informe sobre el impacto del estado de emergencia por el COVID-19 en el sector de las artes, museos e industrias culturales y creativas*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/cultura/informes-publicaciones/633376-informe-sobre-el-impacto-del-estado-de-emergencia-por-el-covid-19-en-el-sector-de-las-artes-museos-e-industrias-culturales-y-creativas-resultados-generales>

Ministerio de Cultura de Perú (2017). Perú. *Mediciones culturales, resultados del proyecto: elaboración e implementación de la cuenta satélite de cultura, CSC, en los países del área andina* (pp. 119-141) Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2017/06/2017-05-24_Mediciones_culturales.pdf

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2020). Ministerio de las Culturas destinará 15 mil millones de pesos para apoyar artistas y organizaciones ante emergencia por coronavirus. Recuperado de <https://www.cultura.gob.cl/institucional/ministerio-de-las-culturas-las-artes-y-el-patrimonio-destinara-15-mil-millones-de-pesos-para-apoyar-a-artistas-y-organizaciones-ante-emergencia-por-coronavirus/>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2020) Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es/>

Resolución 113/2020. Buenos Aires, Argentina. Instituto Nacional de la Música. (2020). Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228777/20200507>

Resolución 260/2020 RESOL-2020-260-APN-MC. Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Cultura. (2020). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-260-2020-336215/texto>

Resolución Ministerial N° RM 118-2020-MC. Lima, Perú. Ministerio de Cultura. (2020). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/683047/RM_118-2020-MC.pdf

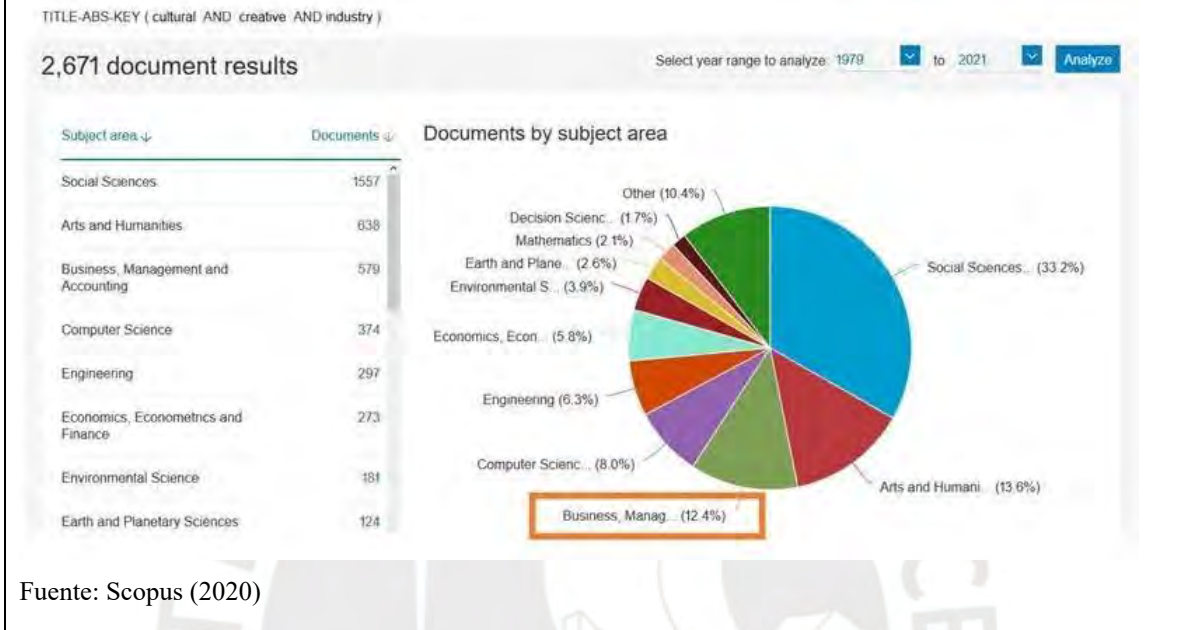
Mintzberg, H., Quinn, J. & Sumantra, G. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos*,

- contextos y casos*. México D.C.: Prentice Hall.
- Pacha Perú (s.f.). *Inicio*. Recuperado de <https://www.facebook.com/ACMDPachaPeru/>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117. Recuperado de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Porter, M (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Recuperado de https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9nicas_para_el_a%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1985). *Formulation, implementation and control of competitive strategy*. Boston : McGraw-Hill.
- Ponce Regalado, M., & Pasco Dalla Porta, M. (2015). *Guía de investigación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *COVID-19: La pandemia*. Recuperado de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/coronavirus/>
- Sánchez, O. (Ed.). (2017). *La inevitable globalización: enfoque cultural y económico del escenario mundial*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Schwenker, B., & Wulf, T. (2013). *Scenario-based Strategic Planning. Developing Strategies in an Uncertain World*. Berlín: Springer Gabler.
- Scopus (2020). *Cultural and creative industry*. Recuperado de [https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/results/results.uri?src=s&st1=&st2=&sot=b&sdt=b&origin=searchbasic&rr=&sl=46&s=TITLE-ABS-KEY%20\(cultural%20and%20creative%20industry\)](https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/results/results.uri?src=s&st1=&st2=&sot=b&sdt=b&origin=searchbasic&rr=&sl=46&s=TITLE-ABS-KEY%20(cultural%20and%20creative%20industry))
- UNESCO (2012). *Fácil guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228345>
- VonStamm, B. (2004). *Innovation: What's design got to do with it*. *Design Management Review*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247689890_Innovation-What's_Design_Got_to_Do_with_It
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2010). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Witcher, B. J. (2019). *Absolute Essentials of Strategic Management*. London: Routledge.
- Wiñayllaqta Perú (s.f.). *Historia*. Recuperado de <http://winayllaqta.peru.com/wbHistoria.aspx>
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. California: SAGE Publications.

ANEXOS

ANEXO A: Análisis bibliográfico de Scopus por área

Figura 16: Análisis bibliográfico de Scopus por área



ANEXO B: Análisis bibliográfico de Scopus por lugar geográfico

Figura 17: Análisis bibliográfico de Scopus por lugar geográfico

TITLE-ABS-KEY (cultural AND creative AND industry)

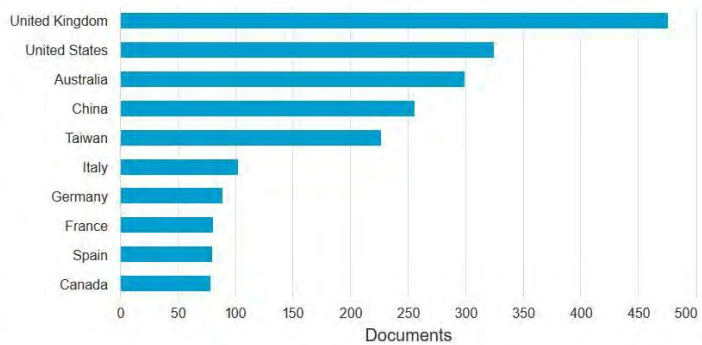
2,671 document results

Select year range to analyze: 1979 to 2021 Analyze

Country/Territory ↑	Documents ↓
United Kingdom	475
United States	324
Australia	299
China	255
Taiwan	226
Italy	102
Germany	88
France	80
Spain	79

Documents by country or territory

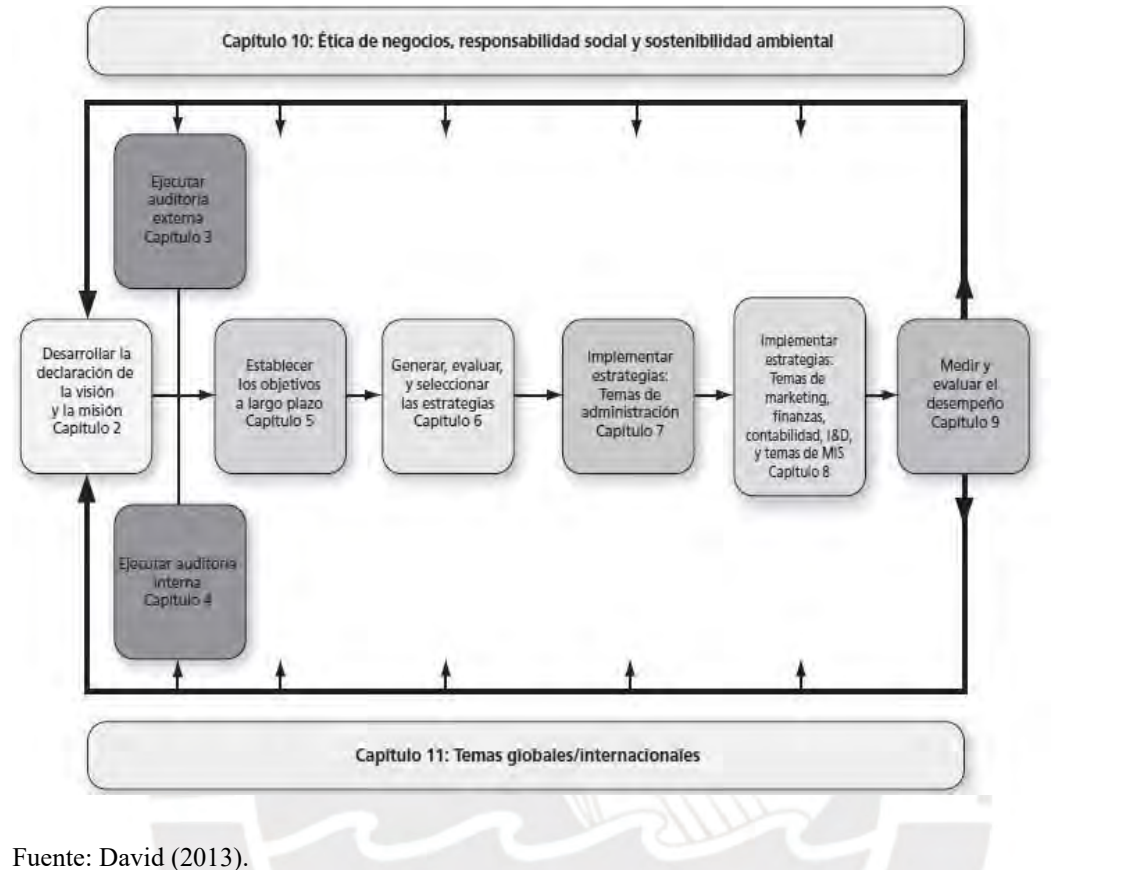
Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



Fuente: Scopus (2020).

ANEXO C: Modelo integral del proceso de administración estratégica

Figura 18: Modelo integral del proceso de administración estratégica



ANEXO D: Guías de entrevista de expertos en gestión cultural

Tabla D 1: Guía de entrevista – Amelia Santana

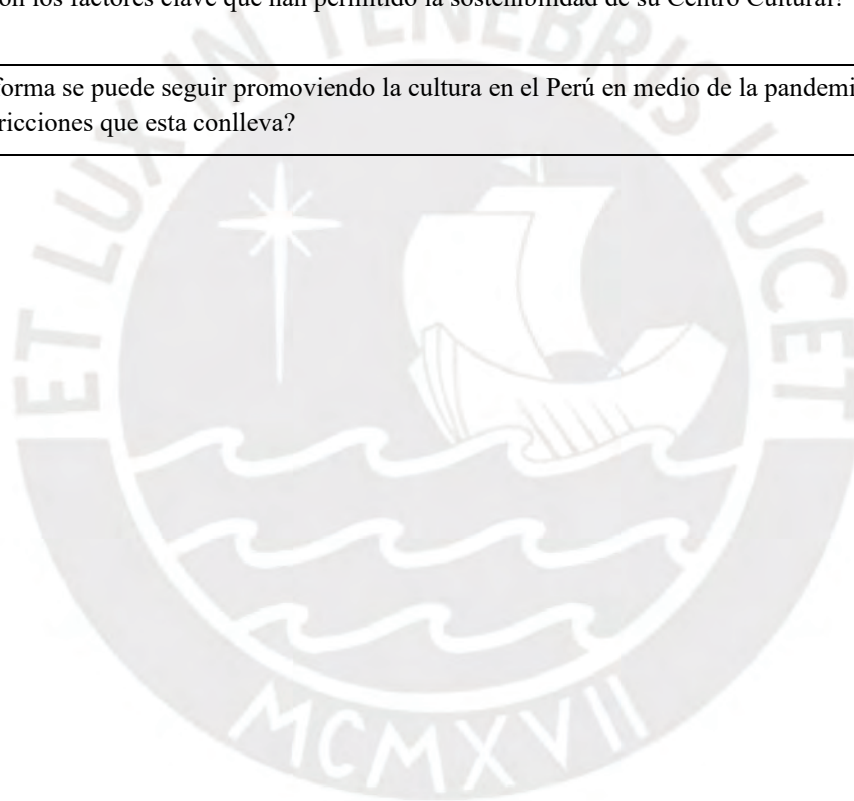
SECCIÓN	PREGUNTA
Presentación del experto	1. ¿Podría presentarse brevemente por favor?
	2. ¿Qué carrera profesional/técnica ha estudiado?
	3. ¿Cuál es su experiencia profesional en el ámbito de gestión estratégica?
	4. ¿Cuál es su experiencia profesional en el ámbito cultural?
Industria cultural	1. ¿Podría indicarnos por favor cuáles han sido desde siempre las necesidades y expectativas de los consumidores del sector cultural en Europa/España? ¿Y considera que en el actual contexto existen nuevas necesidades y expectativas de estos mismos consumidores?
	2. ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los consumidores del sector cultural en el Perú que se han manifestado siempre? ¿Considera que actualmente han surgido nuevas necesidades y expectativas de estos mismos consumidores?
	3. ¿Cuál cree que será la tendencia de consumo cultural en el Perú? ¿Aumentará o disminuirá? ¿Por qué?
	4. ¿De qué forma se puede seguir promoviendo la cultura en el Perú en medio de la pandemia del covid-19 y de las restricciones que esta conlleva?

Tabla D 1: Guía de entrevista – Amelia Santana (continuación)

Las organizaciones culturales	1. En su opinión ¿Qué características debe tener o cumplir una empresa para que pueda ser conocida o reconocida como organización cultural?
	2. Desde su perspectiva y/o experiencia ¿Qué características/habilidades debe tener el líder de una organización cultural?
	3. ¿Qué tan necesario considera que los líderes de una organización cultural tengan conocimientos sobre gestión estratégica, además de las relativas al campo artístico y/o cultural en que se desempeña?
	4. En su opinión y experiencia ¿Qué tan importante resulta ser que una organización cuente con un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo?
	5. ¿Qué opina de las organizaciones culturales que tienen un crecimiento orgánico y empírico sin planeamiento estratégico previo? ¿Tienden a fracasar en el largo plazo o no necesariamente? ¿Por qué?
	6. Respecto a la situación actual, ¿Cómo considera que deberían actuar las organizaciones culturales peruanas frente a esta pandemia? (especialmente organizaciones culturales con fines de lucro).
Gestión estratégica	1. En su experiencia ¿Qué estructura o diseño se requiere para llevar a cabo un plan estratégico para una empresa cultural? Señalando Etapas/Pasos/fases/herramientas.
	2. ¿Qué diferencia considera que existe entre un plan estratégico para una organización cultural respecto de los de empresas u organizaciones de otros sectores?
	3. ¿Qué herramientas o modelos de gestión considera que sería importante considerar al realizar el plan estratégico de una organización cultural?
	4. ¿Qué aspectos mejoraría del área?
Cierre	1. ¿Algún comentario o sugerencia sobre algo que no se haya discutido pero que le parezca relevante agregar?

Tabla D 2: Guía de entrevista – Miguel Villaseca

PREGUNTA
1. ¿A qué se le denomina Centro Cultural?
2. ¿Cómo define la Industria Cultural y Creativa?
3. ¿Cuál es su opinión sobre la Industria Cultural y Creativa en el Perú en los últimos años?
4. ¿Considera que es complicado emprender una empresa cultural en el Perú?
5. ¿Qué factores clave considera que son necesarios para que un Centro Cultural subsista en el tiempo?
6. ¿Cuál es el motivo que lo impulsó a tener un Centro Cultural?
7. ¿Cuáles son los factores clave que han permitido la sostenibilidad de su Centro Cultural?
4. ¿De qué forma se puede seguir promoviendo la cultura en el Perú en medio de la pandemia del covid-19 y de las restricciones que esta conlleva?



ANEXO E: Documentos de entrevistas del equipo Linaje Peruano

Tabla E 1: Guía de entrevista – Joksán Balcázar – Gerente General

PREGUNTAS
¿Nos podrías contar cómo nace y a qué se dedica Linaje Peruano?
¿Trabajan en la gestión de marca?
¿Cómo creen ustedes que los clientes ven la marca de Linaje Peruano? ¿comparten tal cual la misma imagen y marca que tienen ustedes?
En cuanto a competidores, ¿creen que tienen alguno?
¿Tienen competidores directos e indirectos?
Con respecto al número de clientes, ¿ese está estancando, reduciendo o incrementando?
Retomando la gestión de marca, he visto que tiene en Facebook un montón de seguidores ¿tienen alguna estrategia de marketing o de redes sociales que apliquen actualmente?
¿Cómo se dan a conocer en el mercado? ¿Cuál es su nicho?

Tabla E 2: Guía de la entrevista por áreas

ÁREA	PREGUNTA
Preguntas en común para todas las áreas	1. Nombres y Apellidos
	2. Correo electrónico
	3. Cargo
	4. ¿Cuántas personas conforman el área?
SISTEMAS	1. ¿Cuáles son las actividades principales del área?
	2. ¿Las actividades descritas anteriormente han cambiado a raíz de la actual pandemia?
	3. ¿Tienen objetivos anuales planteados? En caso la respuesta sea sí, ¿cuáles son?
	4. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la organización? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?
	5. ¿Qué mejoraría dentro del área?
MARKETING	1. ¿Tienen objetivos anuales planteados? En caso la respuesta sea sí, ¿cuáles son?
	2. ¿Cómo promocionan sus servicios?
	3. ¿Cuáles son los medios digitales mediante los cuales promocionan los servicios de LP? ¿Cuál es el que tiene mayor audiencia?
	4. ¿Cómo miden el grado de satisfacción de los usuarios de sus servicios? ¿Cuál ha sido la tendencia en los últimos meses?
	5. ¿Se realizan estudios sobre las características del target y de sus nuevas necesidades?
	6. ¿Cuál es su participación en la industria cultural? (Un estimado)

Tabla E 2: Guía de la entrevista por áreas (continuación)

COMUNICACIONES	1. ¿Cuáles son las actividades principales del área?
	2. ¿Las actividades han cambiado a raíz de la pandemia? En caso la respuesta sea sí, describir las nuevas actividades.
	3. ¿Tienen objetivos anuales planteados? En caso la respuesta sea sí, ¿cuáles son?
	4. ¿Qué aspectos mejoraría del área?
FINANZAS	1. ¿Se cuenta con los recursos económicos necesarios para cumplir los objetivos de la organización?
	2. ¿Se están canalizando los recursos económicos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?
	3. ¿Cómo solucionan cuando hay falta de presupuesto?
	4. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de este negocio?
	5. ¿Cuáles son los indicadores financieros que utilizan? ¿Están dando resultados positivos?
	6. ¿Cuáles son los criterios para la fijación de precios de los servicios?
	7. ¿Qué mejorarían dentro del área?
COMERCIAL	1. ¿Cómo clasifican los cursos/talleres que ofrecen? ¿Cuáles se desarrollan actualmente?
	2. ¿Se tienen objetivos mensuales/trimestrales de venta de cursos/talleres? En caso la respuesta sea sí, ¿Se cumplen satisfactoriamente?
	3. ¿Cuáles son los canales actuales de ventas? ¿Cuál es el que presenta mayor nivel de ventas?
	4. ¿Cómo ha sido la tendencia de las ventas a raíz de la pandemia? ¿Ha aumentado o disminuido las ventas? ¿En qué cursos ha aumentado y en qué cursos ha disminuido?

ANEXO F: Detalle de expertos de la Industria Cultural y Creativa del Perú que participaron en el estudio

Tabla F1: Detalle de expertos de la Industria Cultural y Creativa del Perú que participaron en el estudio

Nombre	Cargo	Experiencia
Daniela Lanzara	Docente de Teatro en Arte para Crecer	Ha trabajado con reconocidos directores de teatro como Alberto Isola y Juan Carlos Fisher. Asimismo, ha dirigido diversas obras de teatro.
Maria Eugenia Yllia Miranda	Docente PUCP / Magíster en Museología y Gestión Cultural de la Universidad Ricardo Palma	Ha realizado diversas publicaciones enfocadas al arte contemporáneo andino y amazónico.
Mónica Lucía Risi Muguburu	Actriz / Gestora Cultural / Docente	Ha trabajado en diversas productoras teatrales. Cuenta con cinco años de experiencia como encargada del desarrollo de ONGs artísticas y programas sociales en Nueva York y Lima.
Miguel Villaseca	Fundador y Director del Centro Cultural Escape - Espacio de creación desde la artes	Experiencia en la industria y con máster especializado en Responsabilidad Social en la EADA, España.
Germán Díaz	Productor Ejecutivo de la Facultad de Artes Escénicas de la PUCP	Ha trabajado en el Teatro La Plaza, también como pre docente del curso Métodos de Investigación Cualitativa en la FGAD de la PUCP.
Jose Carlos Loyola	Servidor Público / Gestor Cultural / Filósofo	Experiencia de 10 años en la industria.
Viana Rodríguez Escobar	Ex Coordinadora de la Mesa de Industrias Creativas del Ministerio de la Producción	Cuenta con experiencia a nivel nacional e internacional en derecho de autor, industrias culturales y gestión cultural. Ha sido asesora del Despacho Ministerial de Cultura, Coordinadora de la Mesa de Industrias Creativas del Ministerio de la Producción y Vicepresidenta de la Comisión de Derecho de Autor del Indecopi.
Samanta Romero	Docente PUCP / Gestora cultural	Ha participado en diversas obras de teatro.
Felix Lossio Chávez	Docente PUCP / Magíster en Ciencia Cultural y Sociedad de la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres	Ha desempeñado el cargo de Director General de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura por un periodo de dos años aproximadamente.
Laura Escobar Goinochea	Docente UPC / Gestora cultural	Cuenta con ocho años de experiencia como gestora cultural. También, ha sido responsable de la producción de eventos culturales y educativos a nivel nacional e internacional.
Félix Enrique García Anhuamán	Director OJO MÓVIL	Ha sido docente y coordinador de ciclos transversales de la carrera de Comunicación Audiovisual en el Instituto Toulouse Lautrec. Actualmente, es director de OJO MÓVIL.

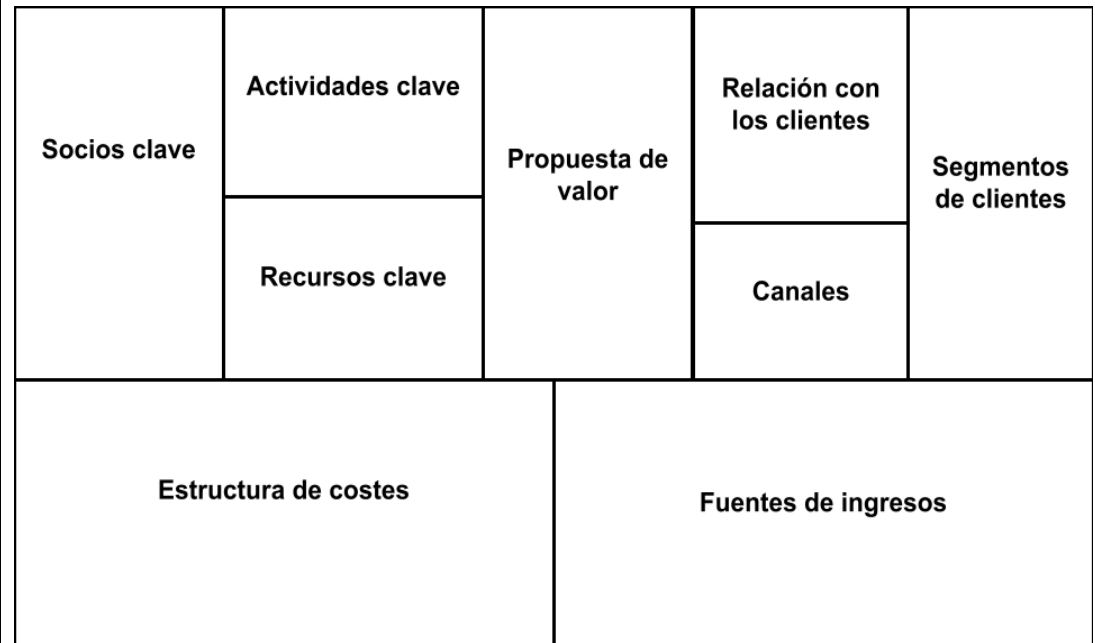
Tabla F1: Detalle de expertos de la Industria Cultural y Creativa del Perú que participaron en el estudio

Orietta Marquina	Docente PUCP / Egresada de Pintura y Diploma en Educación Artística por ENSABAP	Fue Directora del Programa de Artes Plásticas y Visuales - ENSABAP. Ha sido docente en diversas universidades.
Cristian Basilio Saldaña	Coordinador General en Selvámonos Productions	Ha sido asistente de producción de los conciertos del Festival de Jazz de Lima en el 2015, productor ejecutivo de conciertos en el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico. Y Coordinador General en Selvámonos Productions.



ANEXO G: CANVAS O Lienzo de Modelo de Negocios

Figura 19: Lienzo de Modelo de Negocios



Fuente: (Osterwalder, 2010)

ANEXO H: Línea de tiempo de logros del Centro Cultural Linaje Peruano

Figura 20: Línea de tiempo de logros del Centro Cultural Linaje Peruano



Fuente: Linaje Peruano (s.f.)

ANEXO I: Cursos de Linaje Peruano

Tabla II: Cursos de Linaje Peruano

Categoría	Cursos online	Plataforma virtual	Cursos presenciales
Niños	<ul style="list-style-type: none"> - Club niños (Clown, Ritmo total y Floklore) - Pre ballet - Ritmo total - Clown - Marinera 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Afro kids - Marinera - Pre ballet - Ritmo total - Folklore
Adultos	<ul style="list-style-type: none"> - Qhali 31 - Caporales - Fullklore Afro total 	<ul style="list-style-type: none"> - Marinera norteña - Afroaeróbicos - Caporales - Fullklore 	<ul style="list-style-type: none"> - Rumba fit - Fullklore - Afro total - Ritmo total - Marinera norteña - Combo cardio - Salsa y bachata - Qhali 31 - Mujer power - Combo peruanazo - Folklore Power - Caporales - Huaylarsh - Afroarebikos

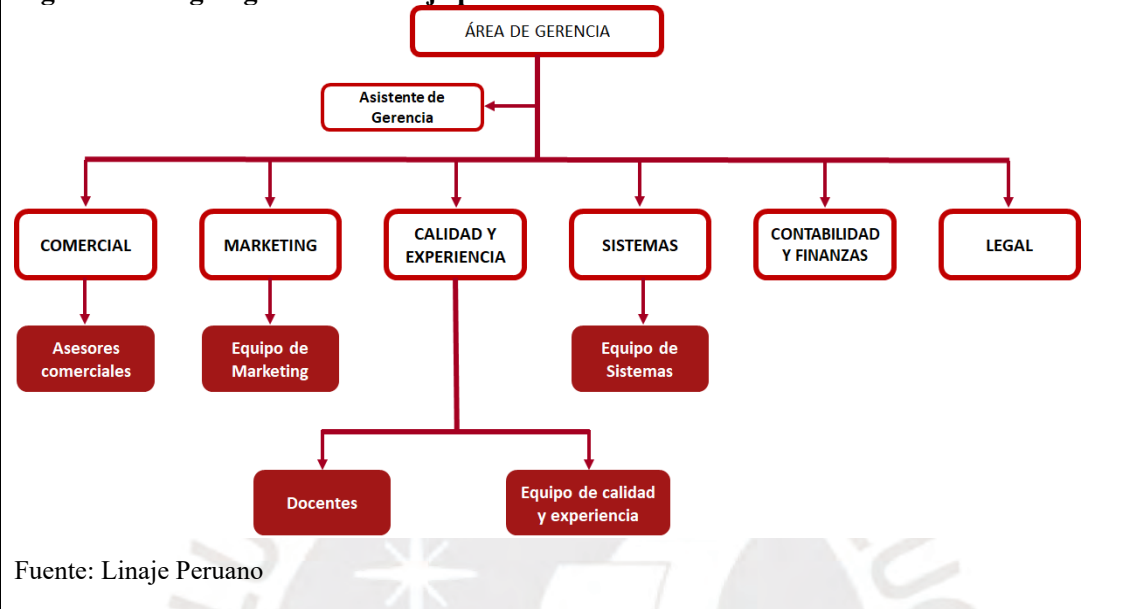
ANEXO J: Programas y convenios de Linaje Peruano

Tabla J1: Programas y convenios de Linaje Peruano

Programas y Convenios		
Nombre	Descripción	Objetivo
Programa HID	Programa de capacitación docente que busca brindar herramientas de innovación en la docencia de danzas. Este incluye temas como la planificación creativa del curso hasta la gestión, experiencia y conceptualización del mismo.	El objetivo del programa es innovar en la educación artística y promover que más docentes logren la profesionalización del servicio cultural que se brinda.
Convenio con la Asociación de Funcionarios del Servicio Diplomático del Perú	Firmado en Mayo del 2019. Permite que los representantes peruanos en el extranjero conozcan y practiquen las danzas peruanas.	El objetivo del convenio es que los representantes peruanos en el extranjero puedan promover de una manera más completa la cultura peruana alrededor del mundo.
Convenio con Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables e Inabif	Firmado en Marzo del 2019. El proyecto se basa en brindar talleres liderados por los docentes y artistas de Linaje Peruano con el fin de formar un elenco oficial de Inabif.	Tiene como objetivo que niñas y niños del Inabif puedan desarrollar habilidades como trabajo en equipo, disciplina y estimular su autoestima a través de bailes típicos del Perú.
Convenio Institucional con Innova Schools	Firmado en febrero del 2020. Permite que todos los alumnos del colegio Innova Schools puedan beneficiarse después de las clases regulares con los talleres de Linaje Peruano.	El objetivo del convenio entre ambas instituciones es unificar la educación y la cultura, ya que ambas constituyen la palanca más poderosa para impulsar el desarrollo del país.

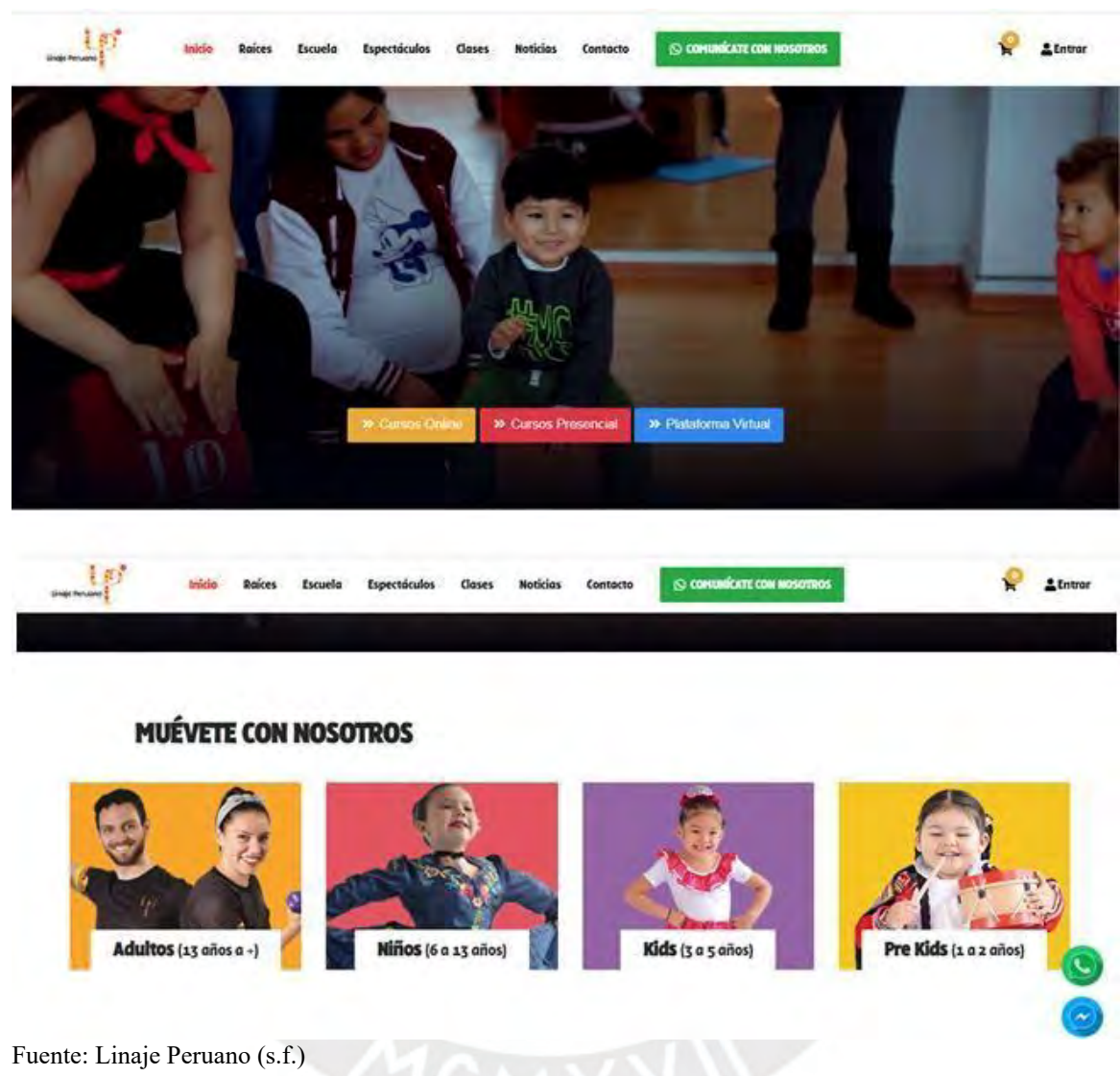
ANEXO K: Organigrama de Linaje peruano

Figura 21: Organigrama de Linaje peruano



ANEXO L: Página web de Linaje Peruano

Figura 22: Página web de Linaje Peruano



Fuente: Linaje Peruano (s.f.)

ANEXO M: Plataforma virtual de Linaje Peruano

Figura 23: Plataforma virtual de Linaje Peruano

The screenshot displays the Linaje Peruano virtual platform interface. At the top, there is a navigation bar with the Linaje Peruano logo, a menu icon, the text 'Cursos', a search bar with the placeholder 'Buscar por cursos', and buttons for 'Ingresar' and 'Registrarse'. Below the navigation bar is a large hero image of a woman in a black tank top and colorful skirt performing a dance move, with other dancers in the background. The text 'LINAJE PERUANO' is overlaid on the image, followed by 'Cursos online de danzas peruanas, cursos cardio y más.' and a search bar with the placeholder 'What do you want to learn?'. Below the hero image is a red banner with three features: '5 Cursos Online Explore a variety of fresh topics', 'Expert Instruction Find the right course for you', and 'Lifetime access Learn on your schedule'. Below the banner is a section titled 'Top 10 Últimos cursos' with five course cards. Each card features a thumbnail image, the course title, the instructor's name, the Linaje Peruano logo, a star rating, and the price. The courses are: 'MARINERA' (Marinera Norteña) for \$0 (Gratis), 'Afroaeróbicos' for \$23, 'CAPORALES' (Caporales) for \$23, 'MARINERA' (Marinera Norteña) for \$36, and 'Fulllore' for \$23. At the bottom of the page, there is a footer with the Linaje Peruano logo, links for 'Nosotros', 'Privacy policy', 'Terms and conditions', 'Login', and a language selector set to 'Spanish'.

Linaje Peruano

Cursos

Buscar por cursos

Ingresar Registrarse

LINAJE PERUANO
Cursos online de danzas peruanas, cursos cardio y más.

What do you want to learn?

5 Cursos Online
Explore a variety of fresh topics

Expert Instruction
Find the right course for you

Lifetime access
Learn on your schedule

Top 10 Últimos cursos

Course Title	Price
Marinera Norteña	Gratis
Afroaeróbicos	\$23
Caporales	\$23
Marinera Norteña	\$36
Fulllore	\$23

Nosotros Privacy policy Terms and conditions Login Spanish

Fuente: Linaje Peruano (s.f.)

ANEXO N: Principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y sociales obtenidos del cuestionario inicial

Tabla N1: Principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y sociales obtenidos del cuestionario inicial

FACTORES POLÍTICOS
1. Cambio de gobierno nacional
2. Poco apoyo del gobierno hacia las organizaciones culturales
3. Corrupción en el Estado
4. Políticas de estímulo al consumo cultural
5. Estabilidad política (clima de paz)
FACTORES ECONÓMICOS
1. Inversión para reactivar espacios culturales
2. Formalización de los trabajadores independientes
3. Recuperación del PBI
4. Aumento de la demanda de necesidades culturales
5. Falta de financiamiento a emprendimientos culturales
6. Preferencia de inversiones a iniciativas culturales tecnológicas
7. Aumento de la capacidad de consumo de las clases medias y medias-bajas
8. Crecimiento del sector cultural
9. Brecha económica entre regiones
10. Falta de estudios económicos sobre el sector cultural
11. Crisis económica
FACTORES SOCIALES
1. Insuficiente educación sobre la cultura del país, su importancia y sus formas de expresión
2. Descentralización de actividades culturales (centros culturales, museos, galerías etc.)
3. Desconocimiento sobre la gestión cultural
4. Falta de oportunidad laboral para el sector cultural
5. Necesidad de comunicar cultura

Tabla N1: Principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y sociales obtenidos del cuestionario inicial (continuación)

6. Disminución de contagios por la COVID-19 que permita relajar políticas de distanciamiento social y aislamiento
7. Estabilidad sociopolítica a nivel local, regional y nacional (clima de paz)
8. Desarrollo de grupos identitarios culturales
9. Formación cultural, estereotipos y costumbres impregnadas
FACTORES TECNOLÓGICOS
1. Mayor uso de plataformas virtuales y redes sociales (zoom, meet, spotify, netflix, amazon prime)
2. Incremento de conferencias virtuales y streaming
3. Aumento del acceso a internet para la sociedad
4. Mayor acceso a herramientas tecnológicas de fomento de la producción y la gestión cultural
5. Requerimiento de personal con habilidades tecnológicas y análisis de datos para la creación de nuevos modelos de negocios y fidelización de clientes
FACTORES ECOLÓGICOS
1. Cambio climático: afectación al turismo
2. Cambio climático: mayores puestas en escena que respeten las normativas
3. Reducción obligatoria de plástico y gases contaminantes
4. Problemas socio ambientales
5. Cumplimiento de los ODS para el aseguramiento de un futuro
FACTORES LEGALES
1. Ley del artista
2. Falta de leyes y normas respecto al patrimonio cultural y derechos de autor

ANEXO Ñ: Valoración de factores en términos de impacto e incertidumbre

Tabla Ñ 1: Factores políticos

IMP = Impacto INC = Incertidumbre	POLÍTICO									
	1. Cambio de gobierno nacional.		2. Poco apoyo del gobierno hacia las organizaciones culturales.		3. Corrupción en el Estado.		4. Políticas de estímulo al consumo cultural.		5. Estabilidad política (clima de paz)	
¿Acepta darnos su consentimiento para tratar la información brindada?	1.1. IMP	1.2. INC	2.1. IMP	2.2. INC	3.1. IMP	3.2. INC	4.1. IMP	4.2. INC	5.1. IMP	5.2. INC
Acepto	9	10	8	8	8	9	9	6	6	8
Acepto	8	8	9	9	9	9	10	10	9	6
Acepto	6	9	10	1	10	1	6	10	5	10
Acepto	8	7	9	5	9	5	8	5	9	9
Acepto	4	8	5	9	5	7	6	8	6	9
Acepto	6	10	10	10	10	10	6	3	9	2
Acepto	10	10	10	10	10	10	4	10	10	10
Acepto	9	8	10	8	10	10	8	10	10	10
Acepto	5	8	10	7	10	6	9	6	7	6
Suma	65	78	81	67	81	67	66	68	71	70
Promedio	7.22	8.67	9	7.44	9	7.44	7.33	7.56	7.89	7.78

Tabla N° 2: Factores económicos

ECONÓMICO																						
IMP = Impacto INC = Incertidumbre	1. Inversión para reactivar espacios culturales.		2. Formalización de los trabajadores culturales independientes.		3. Recuperación del PBI.		4. Aumento de la demanda de necesidades culturales.		5. Falta de financiamiento a emprendimientos culturales.		6. Preferencia de inversiones a iniciativas culturales tecnológicas.		7. Aumento de la capacidad de consumo de las clases medias y medias-bajas.		8. Crecimiento del sector cultural.		9. Brecha económica entre regiones.		10. Falta de estudios económicos sobre el sector cultural.		11. Crisis económica.	
	¿Aceptamos su consentimiento para tratar la información brindada?	1.1 . IMP	1.2 . INC	2.1. IMP	2.2. INC	3.1. IMP	3.2. INC	4.1. IMP	4.2. INC	5.1. IMP	5.2. INC	6.1. IMP	6.2 . INC	7.1. IMP	7.2 . INC	8.1. IMP	8.2. INC	9.1. IMP	9.2. INC	10.1. IMP	10.2. INC	11.1. IMP
Acepto	10	7	8	9	9	7	9	10	10	10	9	9	9	6	10	7	7	7	8	9	9	9
Acepto	10	10	10	6	8	8	10	8	10	5	9	5	10	9	10	6	10	6	7	7	10	6
Acepto	5	7	6	5	7	7	7	7	10	4	10	1	6	5	6	3	10	2	10	2	10	2
Acepto	9	5	7	4	9	2	9	2	9	4	7	5	9	2	9	2	9	2	9	6	9	8
Acepto	7	10	4	5	9	9	9	10	9	4	7	8	8	9	7	9	3	4	9	4	10	10
Acepto	10	5	10	3	10	1	9	4	10	10	5	6	10	4	10	3	10	10	10	10	10	10
Acepto	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	9	6	10	10	10	10
Acepto	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	6	2	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10
Acepto	8	6	8	6	9	6	10	4	9	6	9	6	7	6	9	6	9	5	6	5	10	6
Suma	72	63	65	51	73	52	76	59	80	57	66	45	72	54	75	51	77	52	79	61	88	71
Promedio	8	7	7.22	5.67	8.11	5.78	8.44	6.56	8.89	6.34	7.33	5	8	6	8.33	5.67	8.56	5.78	8.78	6.78	9.78	7.89

Tabla N° 3: Factores sociales

	SOCIAL																	
IMP = Impacto INC = Incertidumbre	1. Insuficiente educación sobre la cultura del país, su importancia y sus formas de expresión.		2. Descentralización geográfica de actividades culturales (centros culturales, museos, galerías, etc.)		3. Desconocimiento sobre la gestión cultural.		4. Falta de oportunidad laboral para el sector cultural.		5. Necesidad de comunicar cultura.		6. Disminución sustancial de contagios por Covid-19: relajo de políticas de distanciamiento social y aislamiento post-Covid.		7. Desarrollo de tendencias de consumo cultural		8. Desarrollo de grupos identitarios culturales.		9. Formación cultural, estereotipos y costumbres impregnadas.	
	¿Aceptamos su consentimiento para tratar la información brindada?	1.1. IMP	1.2. INC	2.1. IMP	2.2. INC	3.1. IMP	3.2. INC	4.1. IMP	4.2. INC	5.1. IMP	5.2. INC	6.1. IMP	6.2. INC	7.1. IMP	7.2. INC	8.1. IMP	8.2. INC	9.1. IMP
Acepto	10	9	9	6	10	7	9	7	9	8	10	10	7	7	9	7	7	7
Acepto	10	8	10	8	9	8	10	8	9	7	10	7	9	6	8	7	7	6
Acepto	10	2	8	3	8	2	9	3	10	2	6	2	7	3	7	5	7	4
Acepto	9	5	8	7	8	6	9	5	7	6	8	6	9	2	9	2	9	2
Acepto	5	9	5	9	6	9	9	10	2	9	9	10	7	8	8	9	5	5
Acepto	10	6	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	6	8	8
Acepto	10	6	10	6	10	10	8	8	8	7	10	10	6	6	6	5	10	9
Acepto	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10	10
Acepto	10	6	6	5	8	6	9	6	9	6	6	5	9	6	7	6	8	5
Suma	84	61	76	60	79	68	83	67	74	65	79	70	72	58	68	57	71	56
Promedio	9.34	6.78	8.45	6.67	8.78	7.56	9.22	7.44	8.22	7.22	8.77	7.77	8	6.44	7.56	6.33	7.89	6.22

Tabla N° 4: Factores tecnológicos

TECNOLÓGICO										
IMP = Impacto INC = Incertidumbre	1. Mayor uso de plataformas virtuales y redes sociales (zoom, meet, spotify, netflix, amazon prime).		2. Incremento de conferencias virtuales y streaming.		3. Aumento del acceso a Internet para la sociedad.		4. Mayor acceso a herramientas tecnológicas de fomento de la producción y la gestión cultural.		5. Requerimiento de personal con habilidades tecnológicas y análisis de datos para la creación de nuevos modelos de negocios y fidelización de clientes.	
	1.1. IMP	1.2. INC	2.1. IMP	2.2. INC	3.1. IMP	3.2. INC	4.1. IMP	4.2. INC	5.1. IMP	5.2. INC
¿Aceptamos su consentimiento para tratar la información brindada?										
Acepto	9	7	6	2	6	3	7	4	8	4
Acepto	8	7	8	5	9	7	10	7	9	7
Acepto	10	2	10	2	5	7	7	7	9	6
Acepto	7	6	7	5	8	3	8	3	7	5
Acepto	7	3	6	2	10	5	10	5	9	5
Acepto	10	10	10	2	10	1	10	1	10	2
Acepto	7	8	8	8	8	8	6	5	8	7
Acepto	10	6	10	10	10	10	10	10	10	8
Acepto	10	5	7	5	9	5	9	5	7	5
Suma	78	54	72	41	75	49	77	47	77	49
Promedio	8.67	6	8	4.56	8.33	5.44	8.56	5.22	8.56	5.44

Tabla N° 5: Factores ecológicos

IMP = Impacto INC = Incertidumbre	ECOLÓGICO									
	1. Cambio climático: afectación al turismo.		2. Cambio climático: mayores puestas en escena que respeten las normativas.		3. Reducción obligatoria de plástico y gases contaminantes.		4. Problemas socio-ambientales.		5. Cumplimiento de los ODS para el aseguramiento de un futuro.	
¿Aceptamos su consentimiento para tratar la información brindada?	1.1. IMP	1.2. INC	2.1. IMP	2.2. INC	3.1. IMP	3.2. INC	4.1. IMP	4.2. INC	5.1. IMP	5.2. INC
Acepto	7	2	6	2	4	2	5	2	5	2
Acepto	10	8	9	7	9	7	9	8	9	8
Acepto	10	2	8	6	6	6	6	6	9	5
Acepto	9	5	7	5	7	5	7	5	9	2
Acepto	9	9	1	1	2	1	2	1	3	3
Acepto	10	5	9	5	10	1	7	5	10	1
Acepto	10	10	10	6	10	6	10	10	10	7
Acepto	10	10	10	8	3	3	10	7	10	10
Acepto	9	4	7	5	8	6	8	6	8	4
Suma	84	55	67	45	59	37	64	50	73	42
Promedio	9.33	6.11	7.44	5	6.56	4.11	7.11	5.56	8.11	4.67

Tabla N° 6: Factores legales

IMP = Impacto INC = Incertidumbre	LEGAL			
	1. Ley del artista.		2. Falta de leyes y normas respecto al patrimonio cultural y derechos de autor.	
¿Acepta darnos su consentimiento para tratar la información brindada?	1.1. IMP	1.2. INC	2.1. IMP	2.2. INC
Acepto	9	8	7	8
Acepto	9	8	9	8
Acepto	6	6	8	6
Acepto	9	2	7	5
Acepto	4	10	4	7
Acepto	10	10	10	10
Acepto	9	5	10	10
Acepto	10	10	10	10
Acepto	8	6	10	6
Suma	74	65	75	70
Promedio	8.22	7.22	8.33	7.78

ANEXO O: Promedio de valoración de factores

Tabla O1: Promedio de valoración de factores

FACTOR	COD.	FACTOR	IMPACTO	INCERTIDUMBRE
POLÍTICO	FP1	Cambio de gobierno nacional.	7,222,222,222	8,666,666,667
	FP2	Poco apoyo del gobierno hacia las organizaciones culturales.	9	7,444,444,444
	FP3	Corrupción en el Estado.	9	7,444,444,444
	FP4	Políticas de estímulo al consumo cultural.	7,333,333,333	7,555,555,556
	FP5	Estabilidad política (clima de paz)	7,888,888,889	7,777,777,778
ECONÓMICO	FE1	Inversión para reactivar espacios culturales.	8	7
	FE2	Formalización de los trabajadores culturales independientes.	7,222,222,222	5,666,666,667
	FE3	Recuperación del PBI.	8,111,111,111	5,777,777,778
	FE4	Aumento de la demanda de necesidades culturales.	8,444,444,444	6,555,555,556
	FE5	Falta de financiamiento a emprendimientos culturales.	8,888,888,889	6,333,333,333
	FE6	Preferencia de inversiones a iniciativas culturales tecnológicas.	7,333,333,333	5
	FE7	Aumento de la capacidad de consumo de las clases medias y medias-bajas.	8	6
	FE8	Crecimiento del sector cultural.	8,333,333,333	5,666,666,667
	FE9	Brecha económica entre regiones.	8,555,555,556	5,777,777,778
	FE10	Falta de estudios económicos sobre el sector cultural.	8,777,777,778	6,777,777,778
	FE11	Crisis económica.	9,777,777,778	7,888,888,889
SOCIAL	FS1	Insuficiente educación sobre la cultura del país, su importancia y sus formas de expresión.	9,333,333,333	6,777,777,778
	FS2	Descentralización geográfica de actividades culturales (centros culturales, museos, galerías, etc.)	8,444,444,444	6,666,666,667
	FS3	Desconocimiento sobre la gestión cultural.	8,777,777,778	7,555,555,556
	FS4	Falta de oportunidad laboral para el sector cultural.	9,222,222,222	7,444,444,444
	FS5	Necesidad de comunicar cultura.	8,222,222,222	7,222,222,222
	FS6	Disminución sustancial de contagios por Covid-19: relajo de políticas de distanciamiento social y aislamiento post-Covid.	8,777,777,778	7,777,777,778

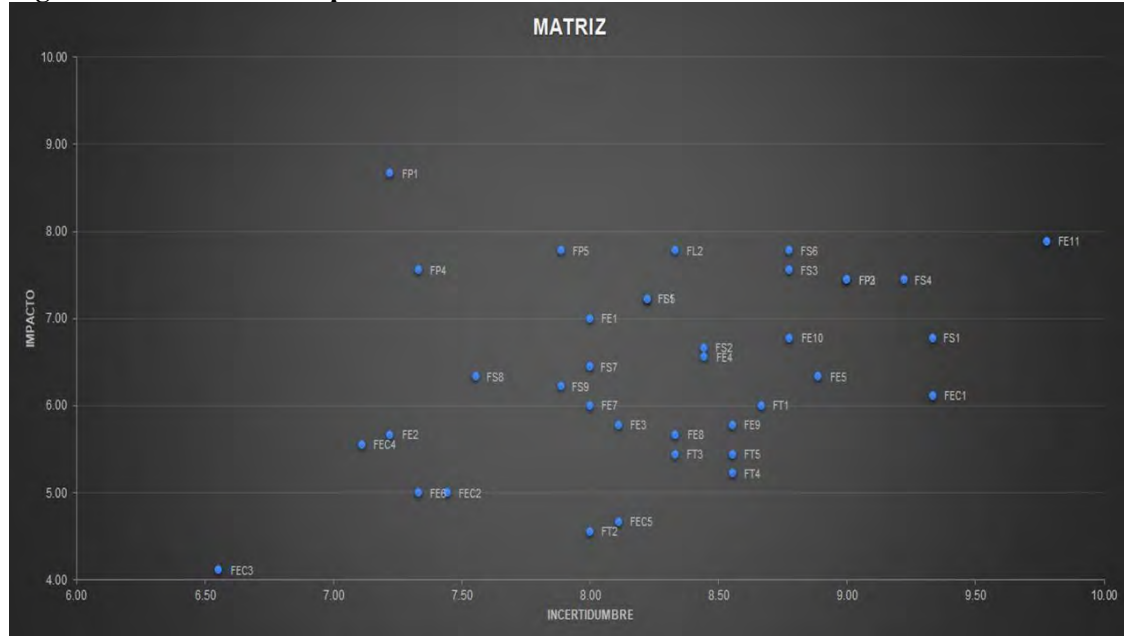
Tabla O1: Promedio de valoración de factores (continuación)

	FS7	Desarrollo de tendencias de consumo	8	6.444.444.444
--	-----	-------------------------------------	---	---------------

		cultural		
	FS8	Desarrollo de grupos identitarios culturales.	7,555,555,556	6,333,333,333
	FS9	Formación cultural, estereotipos y costumbres impregnadas.	7,888,888,889	6,222,222,222
TECNOLÓGICO	FT1	Mayor uso de plataformas virtuales y redes sociales (zoom, meet, spotify, netflix, amazon prime).	8,666,666,667	6
	FT2	Incremento de conferencias virtuales y streaming.	8	4,555,555,556
	FT3	Aumento del acceso a Internet para la sociedad.	8,333,333,333	5,444,444,444
	FT4	Mayor acceso a herramientas tecnológicas de fomento de la producción y la gestión cultural.	8,555,555,556	5,222,222,222
	FT5	Requerimiento de personal con habilidades tecnológicas y análisis de datos para la creación de nuevos modelos de negocios y fidelización de clientes.	8,555,555,556	5,444,444,444
ECOLÓGICO	FEC1	Cambio climático: afectación al turismo.	9,333,333,333	6,111,111,111
	FEC2	Cambio climático: mayores puestas en escena que respeten las normativas.	7,444,444,444	5
	FEC3	Reducción obligatoria de plástico y gases contaminantes.	6,555,555,556	4,111,111,111
	FEC4	Problemas socio-ambientales.	7,111,111,111	5,555,555,556
	FEC5	Cumplimiento de los ODS para el aseguramiento de un futuro.	8,111,111,111	4,666,666,667
LEGAL	FL1	Ley del artista.	8,222,222,222	7,222,222,222
	FL2	Falta de leyes y normas respecto al patrimonio cultural y derechos de autor.	8,333,333,333	7,777,777,778

ANEXO P: Cuadrícula impacto / incertidumbre

Figura 24: Cuadrícula impacto / incertidumbre



ANEXO Q: BALANCE SCORECARD

Tabla Q1: Indicadores de Desempeño para medir cada Objetivo

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Finanzas	Reducción costos fijos	Costos Fijos / Costos Totales	Reducción en 30%	Suspender pago de alquiler, impuestos y servicios generales
	Incrementar volúmenes de ventas	Cantidad de ventas anuales	Aumentar las ventas anuales en 20%	Promociones y alianzas
	Aumentar margen bruto	$(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$	Aumentar el MB en 10%	Aumento de ventas
Clientes	Posicionar calidad a precio justo de servicios virtuales	N/A	N/A	Reducción de precio de servicios virtuales y destacar calidad de estos
	Diversificación de servicios	Cantidad de servicios ofrecidos	15 servicios activos	Estudio de tendencias y necesidades de potenciales clientes
	Fidelización de clientes	Tasa de retención de clientes	80% de retención de clientes	Promociones por continuidad del servicio

Tabla Q1: Indicadores de Desempeño para medir cada Objetivo (continuación)

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Interna	Mejora de servicios virtuales	Índice de satisfacción del cliente	70% de clientes satisfechos	Uso de plataformas masivas
	Procesos de servicio y atención al cliente de calidad	Tiempo de respuesta al usuario final	Tiempo de respuesta \geq 8 horas	Vínculo directo con Whatsapp para eficiencia en tiempo
	Potenciar el incremento de ventas desde la Página Web	% de ventas que representa cada canal virtual	Ventas página web \geq 50%	Actualización y mejora de rendimiento de la página Web
Aprendizaje y Desarrollo	Innovación en servicios	N/A	N/A	Charlas de brainstorming sobre servicios innovadores
	Identificación y compromiso de los trabajadores	N/A	N/A	Charlas de compromiso y motivación
	Contar con profesionales cualificados de la ICC	Índice de satisfacción del cliente con respecto a la enseñanza del docente	100% personal docente profesional y cualificado	Evaluación mensual a los docentes

ANEXO R: Matriz FODA Construcción de Escenarios

Tabla R1: Matriz FODA Escenario “Reconocimiento”

<p style="text-align: center;">MATRIZ</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 10 años en la industria. 2. Innovación 3. Fidelización del cliente 4. Profesionalización de dueños 5. Adaptación al cambio 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de toma de decisiones 2. Escaso personal del área de informática 3. Reducción de la capacidad de gasto. 4. Falta de recursos económicos para inversiones a largo plazo.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor llegada a clientes mediante herramientas digitales. 2. Aumento de la demanda debido a la valoración positiva de la cultura. 3. Mayor apoyo del Estado a la industria. 4. Interés empresarial por alianzas (apoyo mutuo). 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformación digital / digitalización (F2,O1) - Penetración de mercado (F1,O2) 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalización (D2,O1) - Penetración de mercado (D4,O1,O2) - Empresas conjuntas y sociedades (D2,O4)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución del poder adquisitivo de los clientes. 2. Falta de financiamiento. 3. Crisis económica 4. Entrada de nuevos competidores al mercado. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación en costos (F3,A1) - Transformación digital / digitalización (F5,A3) 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación en costos (D4,A1) - Alianzas estratégicas (D3,A4)

Tabla R2: Matriz FODA Escenario “Estrella”

<p style="text-align: center;">MATRIZ</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 10 años en la industria. 2. Innovación 3. Fidelización del cliente 4. Profesionalización de dueños 5. Adaptación al cambio 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de toma de decisiones 2. Escaso personal del área de informática 3. Reducción de la capacidad de gasto. 4. Falta de recursos económicos para inversiones a largo plazo.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor llegada a clientes mediante herramientas digitales. 2. Aumento del poder adquisitivo de los clientes 3. Mayor demanda de servicios culturales. 4. Facilidad de acceso a financiamientos bancarios. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en diferenciación (F1,O3) - Alianzas estratégicas (F2,O3) - Desarrollo de nuevos servicios (F2,O1) - Internacionalización (F4,O1) 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformación digital (D2,O1) - Alianzas estratégicas (D3,O2)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor competitividad 2. Mayor exigencia del cliente 3. Aumento de la oferta 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación (F5, O1) - Desarrollo de nuevos servicios (F2, O2) 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación en costos (D3,A1) - Penetración de mercado (D3,A3)

Tabla R3: Matriz FODA “Desastre”

<p>MATRIZ</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia de 10 años en la industria. Innovación Fidelización del cliente Profesionalización de dueños Adaptación al cambio 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Centralización de toma de decisiones Escaso personal del área de informática Reducción de la capacidad de gasto. Falta de recursos económicos para inversiones a largo plazo
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Mano de obra y alquileres a bajo costo Desaparición de algunos competidores y sustitutos. Interés empresarial por alianzas (apoyo mutuo). 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en costos (F1,O1) Penetración de mercado (F3,O3) 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en costos (D3,O1) Digitalización (D2,O4) Alianzas estratégicas (D4,O1)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Disminución del poder adquisitivo de los clientes Falta de financiamiento Crisis económica Reducción de la demanda 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos (low cost) (F2, A1) Liderazgo en costos (F3,A1, A3) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas (D4, A4) Diferenciación en costos (D3, A1)

Tabla R4: Matriz FODA Escenario “Olvido”

MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor llegada a clientes mediante herramientas digitales. 2. Aumento del poder adquisitivo de los clientes 3. Facilidad de acceso a financiamiento bancario 4. Interés empresarial por alianzas (apoyo mutuo) 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en diferenciación (F4, O1) - Penetración (F1, O2) - Desarrollo nuevos productos (F2, O1) 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en costos (D3,O3) - Fusiones y adquisiciones (D4,O4)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencia por servicios sustitutos. 2. Mayor competitividad 3. Mayor exigencia del cliente 4. Reducción de la demanda 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación en costos (F5,A2) - Desarrollo nuevos productos (F2, A3) - Alianzas estratégicas (F5,A2) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas (D4, A1) - Diferenciación en costos (D3 ,A3)