



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Relación entre el riesgo de quiebra de empresas de la industria creativa y su planeación financiera para la propuesta de un modelo simplificado de Presupuesto de Efectivo

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Finanzas
Campo de conocimiento: Corporativas

Presenta:

Keyla Itzel Espinoza Delgadillo

Tutor:

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, CD. MX, Febrero de 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a Dios por permitirme lograr este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, por darme el honor de ser alumna así como mi más sincero agradecimiento a los docentes que tuve en este periodo.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por permitirme cursar el posgrado de tiempo completo con la beca otorgada por esta institución.

A mi tutor, el Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado quien desde el primer acercamiento me brindó su apoyo, experiencia y consejos. Fue su guía un factor esencial cuando me veía estancada en esta investigación. A mis sinodales por sus consejos para mejorar este proyecto.

A todos los músicos, bailarines, actores, directores de teatro y gestores culturales que permitieron que esta tesis sea posible, gracias por la confianza otorgada.

A mi familia por apoyarme en la decisión de continuar con mis estudios, en especial a mi madre, Isabel Espinoza por impulsarme a mejorar, creer en mí y a no darme por vencida. A mi querida hermana Gisel Espinoza por preocuparse y estar pendiente de mí.

Al Dr. Jaime Escareño por su apoyo en este camino. A mis tías Carmen y Paula, sin lugar a duda son mujeres dignas de admirar.

A los amigos que hice en este camino; Xóchitl, Alberto, Manuel, Erik, Maquieff, Fabiola y Fernando.

A la Maestra Norma Valenzuela por ser mi primer acercamiento al mundo del arte desde la secundaria y porque hasta la fecha me ha brindado la oportunidad de participar en sus proyectos. Sin lugar a duda, un punto de inflexión en mi vida.

Dedicatorias

Esta tesis se la dedico con todo mi cariño a mi madre Isabel Espinoza, a mis hermanos Gisel y Antonio, a mi abuela María Guadalupe así como a mi abuelo Daniel Espinoza (+) quienes han sido un gran apoyo en mi vida para ser una mejor persona y enseñarme que la valía de una persona no se mide en lo material sino por sus acciones, su carácter y sus valores.

No podría elegir mejores ejemplos de vida que los suyos.

Índice

Agradecimientos	2
Dedicatorias	3
Índice.....	4
Índice de Figuras.....	8
Índice de Gráficas	8
Índice de Tablas.....	9
Glosario de siglas.....	11
Planteamiento del Problema	12
Justificación.....	13
Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Resumen Capitular.....	14
I. Marco Referencial.....	16
1.1. MiPyME	16
1.2. Industrias Creativas y su organización	18
1.2.1. Concepto.....	18
1.2.2. Problemas y/o limitaciones.....	25
1.2.3. Modelo de negocios	26
1.2.3.1. Producción	26
1.2.3.2. Equipo de Producción de espectáculos	27
1.2.3.3. Producción ejecutiva	28
1.2.4. Niveles de gestión	29

1.2.5.	Modelos de producción	32
1.3.	Educación e inclusión financiera en México	33
1.3.1.	Encuesta de Inclusión Financiera 2021.....	33
1.4.	Fuentes de Financiamiento.....	35
1.4.1.	Gobierno Federal	35
1.4.1.1.	Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA).....	37
1.4.1.2.	Jóvenes Creadores (JC)	37
1.4.1.3.	Creadores Escénicos (CE).....	37
1.4.1.4.	Apoyo para la Formación y Profesionalización en el Extranjero (AFPE)	38
1.4.1.5.	Residencias Artísticas (RA).....	38
1.4.1.6.	Músicos Tradicionales Mexicanos (MTM)	38
1.4.1.7.	Artes Verbales (AV).....	38
1.4.1.8.	Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales (FPCC).....	39
1.4.1.9.	Apoyo a Proyectos para Niños, Niñas y Jóvenes (PAPNJ).....	39
1.4.1.10.	México en Escena-Grupos Artísticos (MEGA).....	39
1.4.1.11.	Encuentro de las Artes Escénicas (ENARTES).....	39
1.4.1.12.	Programa de Apoyo a la Traducción (PROTRAD)	40
1.4.1.13.	Programa de Estímulos a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA)	40
1.4.1.14.	Premio Nacional de Artes y Literatura.....	40
1.4.1.15.	Programa de Residencias en Grupos Estables del INBAL.....	41
1.4.1.16.	Ensamble Escénico Vocal.....	42
1.4.1.17.	Orquesta Escuela Carlos Chávez	42
1.4.2.	Gobierno Estatal.....	43

1.4.3.	Nivel Local.....	43
1.4.4.	Donaciones (Crowdfunding).....	43
1.5.	COVID-19	44
II.	Marco Teórico	45
2.1.	Planeación Financiera	45
2.1.1.	El presupuesto	45
2.1.1.1.	El Proceso Presupuestario.....	48
2.1.1.2.	Objetivos del Presupuesto.....	51
2.1.2.	Presupuesto Maestro	51
2.1.2.1.	Presupuesto de operación.....	52
2.1.2.1.	Presupuesto de Ventas/Ingresos	52
2.1.2.2.	Presupuesto financiero.....	52
2.1.2.3.	Presupuesto de Capital	53
2.1.3.	El presupuesto en las industrias creativas	53
2.1.3.1.	Ingresos	54
2.1.3.2.	Gastos.....	56
2.2.	Modelo de predicción de quiebra Z-Score de Altman	64
2.2.1.	El modelo Z_1 de Altman.....	65
2.2.2.	El modelo Z_2 de Altman.....	66
2.2.3.	Aplicación de Z de Altman en Latinoamérica	67
III.	Metodología.....	68
3.1	Metodología a utilizar.....	68
3.2	Pregunta(s) de Investigación.	71
3.3	Hipótesis.....	71

3.4 Delimitación	72
3.5 Sujeto de estudio (Población y muestra)	72
3.6 Matriz de congruencia	73
IV. Relación entre el riesgo de quiebra y la planeación financiera.....	74
4.1. Análisis descriptivo	74
4.2. Aplicación del modelo Z ₂ de Altman	80
4.3 Análisis Financiero	82
4.4. Análisis Costo-Beneficio (B/C).....	100
4.5. Resultados de la Investigación	104
Conclusiones.....	105
Limitaciones.....	106
Estudios a futuro.....	106
Anexos	107
Anexo I Características de los estímulos, reconocimientos y apoyos.....	107
Anexo II: Guion de Entrevista	111
Anexo III: Matriz de resultados de entrevista.....	116
Anexo IV: Tabla de gastos.....	126
Anexo V: Activos.....	130
Anexo VI: Administración.....	132
Anexo VII: Afectación en actividades y obtención de ingresos.....	133
Anexo VIII: Medidas tomadas ante COVID-19	134
Anexo IX: Ingresos y Gastos en COVID-19.....	136
Referencias Bibliográficas.....	138

Índice de Figuras

Figura 1 Niveles de gestión	31
Figura 2 Tenencia de al menos un producto financiero.....	33
Figura 3 Canales de contratación de la última cuenta 2021	34
Figura 4 Vertientes del programa Estímulos a la creación artística, reconocimientos a las trayectorias y apoyo al desarrollo de proyectos culturales	36

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Distribución del PIB del sector de la cultura por actividades, 2019 y 2020	23
Gráfica 2 Variación del PIB del sector de la cultura por clasificación funcional.....	24
Gráfica 3 Variación porcentual de ingresos entre los periodos Antes-Durante COVID-19.....	96
Gráfica 4 Variación porcentual de ingresos entre los periodos Durante - Después COVID-19.....	96
Gráfica 5 Variación porcentual de ingresos entre los periodos Antes - Después	97
Gráfica 6 Concentrado de variaciones entre periodos de COVID-19	98
Gráfica 8 Ingresos COVID-19.....	136
Gráfica 9 Gastos COVID-19	137

Índice de Tablas

Tabla 1 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas	16
Tabla 2 Áreas de industrias creativas	18
Tabla 3 Clasificación de las actividades inmersas en la Cuenta satélite de la cultura de México.....	21
Tabla 4 Ejemplo de versión simplificada de presupuestos de ingresos.	55
Tabla 5 Partidas presupuestales, gastos de producción.	56
Tabla 6 Ejemplo de Presupuesto general de producción	58
Tabla 7 Límites o parámetros de referencia de Z-Score	65
Tabla 8 Límites o parámetros de referencia de Z_1	66
Tabla 9 Límites o parámetros de referencia de Z_2	66
Tabla 10 Resultados áreas del sector de la industria creativa	74
Tabla 11 Resultados tiempo de experiencia en el sector	75
Tabla 12 Distribución por años de experiencia.....	75
Tabla 13 Resultados situación laboral.....	76
Tabla 14 Tipos de ingresos	76
Tabla 15 Estatus ante el SAT.....	77
Tabla 16 Tipos de gastos	78
Tabla 17 Activos Tangibles	78
Tabla 18 Afectación en actividades.....	79
Tabla 19 Medidas ante pandemia de COVID-19.....	80
Tabla 20 Estado de Resultados	80
Tabla 21 Balance General.....	81
Tabla 22 Modelo Z_2 de Altman	82

Tabla 23 Análisis Horizontal de Ingresos	95
Tabla 24 Análisis Horizontal de Gastos.....	99
Tabla 25 Modelo Costo-Beneficio (B/C)	102
Tabla 26 Áreas del sector, tiempo de experiencia y situación laboral	116
Tabla 27 Ingresos Anuales.....	117
Tabla 28 Ingresos por proyectos	118
Tabla 29 Administración.....	132
Tabla 30 Afectación en actividades y obtención de ingresos	133
Tabla 31 Medidas tomadas ante COVID-19.....	134

Glosario de siglas

AFPE	Apoyo para la Formación y Profesionalización en el Extranjero.
AV	Artes Verbales.
CE	Creadores Escénicos.
CENART	Centro Nacional de las Artes de la Secretaría de Cultura.
CEPRODAC	Centro de Producción de Danza Contemporánea del INBAL.
CEPROMUSIC	Centro de Experimentación y Producción de Música Contemporánea del INBAL.
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CNT	Compañía Nacional de Teatro del INBAL.
DOF	Diario Oficial de la Federación
EEV	Ensamble Escénico Vocal
ENARTES	Encuentro de las Artes Escénicas
EOBA	Estudio de Ópera de Bellas Artes del INBAL.
FPCC	Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales
INAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
INBAL	Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.
JC	Jóvenes Creadores.
MEGA	México en Escena-Grupos Artísticos
MTM	Músicos Tradicionales Mexicanos.
OECCh	Orquesta Escuela Carlos Chávez
PAPNJ	Apoyo a Proyectos para Niños, Niñas y Jóvenes
PECDA	Programa de Estímulos a la Creación y Desarrollo Artístico
PIB	Producto Interno Bruto
PNAL	Premio Nacional de Artes y Literatura
PRAGEI	Programa de Residencias Artísticas en Grupos Estables del INBAL
PROTAD	Programa de Apoyo a la Traducción
RA	Residencias Artísticas.
SNCA	Sistema Nacional de Creadores de Arte.
SNFM	Sistema Nacional de Fomento Musical

Planteamiento del Problema

Las empresas u organizaciones dedicadas a las industrias creativas cuentan con notoriedad y se mantienen debido a los programas de apoyos ofrecidos a nivel municipio, estado y federal, tales como el Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA) de la Secretaría de Cultura además de la autogeneración de recursos monetarios derivado de las clases que se otorgan para hacer frente a las obligaciones necesarias para la producción de espectáculos públicos, además de ingresos por taquilla y por patrocinios.

La producción de espectáculos públicos representa un reto, no solo artístico o cultural sino financiero debido a que se enfrentan a factores que obstaculizan el flujo de sus operaciones; no cuentan con capacitación en áreas administrativas, financieras además de contables para la realización de sus proyectos, los programas de estudio de las escuelas de arte no incluyen un acercamiento al ámbito contable financiero, el contar mayormente con una estructura orgánica centralizada dificulta el trabajo a realizar. La suma de estos factores no les permite centrar su atención en las áreas antes mencionadas, por consiguiente, al final de cada espectáculo o temporada de funciones no cuentan con información histórica que les permita crear un presupuesto para los siguientes proyectos.

Este tipo de empresas atraviesan problemas de fondos, de asignación de responsabilidades y de líneas de comunicación no son ajenas a los problemas de otros tipos de empresas, teniendo en cuenta esto se pretende determinar el riesgo de quiebra de empresas culturales.

Justificación

Los resultados de esta investigación pretender ampliar los conocimientos de este sector aplicados a México, debido a que existen amplias investigaciones en otros países, como es el caso de España y Gran Bretaña. Sin embargo, las diferentes condiciones de estos países (políticas, sociales, económicas, tecnológicas) demuestran la necesidad de un análisis que sea representativo del contexto mexicano.

Es indiscutible que las investigaciones proporcionadas por otros países han de ser tomadas en cuenta para la realización de esta investigación con el fin de crear un conocimiento en común y a partir de esto detallar los aspectos que sean afines entre el sector mexicano y el sector extranjero, así como las diferencias significativas que representan y la forma de análisis.

Existe una diferencia entre la competencia y la importancia dada al sector cultural dependiendo de su ubicación geográfica, esto ha dado a entender la existencia de la centralización de las artes, dejando alejadas a industrias culturales ubicadas fuera de la zona centro del país. Esto implica un rezago en los avances en conocimiento y en técnicas artísticas para aquellas empresas ubicadas en otras localidades.

Actualmente no existe un modelo de planeación financiera orientado a industrias creativas, las cuales por sus características particulares no tienen al alcance un modelo que se adapte completamente a sus actividades y que a la vez permita de forma sencilla su planeación, alimentación de datos, así como de su control, seguimiento y finalmente evaluación de resultados.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Demostrar que el Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005 es una herramienta financiera útil para pronosticar o predecir el desempeño financiero en las empresas de la industria creativa. Describir las repercusiones de la pandemia por COVID-19 en el comportamiento financiero de la industria creativa.

Objetivos específicos

Desarrollar un modelo de Flujo de Efectivo para microempresas de la industria creativa a nivel nacional principalmente y a nivel internacional.

- Conocer cuáles son las herramientas de planeación financiera que utilizan las empresas culturales.
- Realizar análisis descriptivo de la información cualitativa.
- Seleccionar los indicadores que representan liquidez, rentabilidad y solvencia.
- Analizar los resultados de empresas de diferentes áreas de la industria creativa.

Resumen Capitular

Para llevar a cabo los objetivos planteados, la presente investigación se ha estructurado en 4 capítulos.

Capítulo I Marco Referencial.

Se examina las principales características de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME), así como industria creativa desde su concepción, problemas, limitaciones y los modelos de negocio que se aplican en este sector económico además de las fuentes de financiamiento que están al alcance de esta industria por parte de los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal y local). Por otra parte se da una breve perspectiva internacional de como la pandemia de COVID-19 impactó a la industria creativa.

Capítulo II Marco Teórico.

En este capítulo se presentan las características de los diferentes presupuestos e incluso se menciona la existencia de un presupuesto dirigido a la industria creativa. Por otra parte se analiza el modelo de predicción de quiebra Z-Score de Altman desde el modelo Z1 de Altman y las modificaciones que se han tenido que realizar para obtener un modelo que pueda ser de ayuda en empresas de sector comercial y de servicios en de países de economías emergentes, además de la explicación del uso de este modelo en empresas de Latinoamérica y sus resultados.

Capítulo III Metodología

En este capítulo se establece a esta investigación con alcance descriptivo, con una muestra no probabilística, con características cualitativas principalmente y cuantitativas en menor medida y en donde se aplica una metodología de estudio de casos múltiples estableciendo como herramienta para recolección de información, las entrevistas cualitativas semi estructuradas.

Capítulo IV Relación entre el riesgo de quiebra y la planeación financiera.

En este capítulo se tiene por una parte, el análisis descriptivo de la información obtenida a través de las entrevistas semi estructuradas que fueron planteadas en la metodología de esta investigación. Por otra parte, se presenta la aplicación del modelo Z2 de Altman a través de la generación de los estados financiero puesto que los sujetos de investigación no contaban con dicha información para poder aplicar el modelo de riesgo de quiebra. Debido a los resultados obtenidos en la aplicación del modelo, se procede a hacer un análisis financiero horizontal sobre los ingresos y gastos para obtener una mayor perspectiva del comportamiento de los ingresos y gastos en los 3 diferentes periodos de estudio que se establecieron, antes, durante y después pandemia.

I. Marco Referencial

1.1. MiPyME

Las Micro, pequeñas y medianas empresas según la clasificación mexicana publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 30 de junio de 2009: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. En el caso de México constituyen más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyen a la generación de más del 70% de empleos formales y se establecen como criterios para estratificación que; las Micro empresas incluye a todos los sectores, se tienen hasta 10 trabajadores y su rango de ventas anuales (mdp) es hasta los 4 mdp; las pequeñas empresas incluyen a los sectores de comercio y de industria y servicios, tienen desde 11 hasta los 30 (sector comercio) o 50 trabajadores (sector industria y servicios) y sus ventas anuales van desde 4.01 hasta 100 mdp y finalmente; las empresas medianas cuenta con los sectores de comercio, servicios e industria y los ingresos van desde los 100.01 hasta los 250 mdp, tal cual se puede observar en la Tabla 1 que se encuentra a continuación.

Tabla 1

Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Estratificación			
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 11 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

Saavedra (2011) habla sobre la dificultad de las pequeñas empresas para la realización de una planeación financiera debido a la falta de personal capacitado y al no contar con las herramientas que se adecuen a sus necesidades específicas y a su realidad. Esto vuelve necesario que se diseñen estrategias de presupuesto para su desarrollo. Se menciona como es el empresario MiPyME debe tomar decisiones que implican un alto grado de riesgo económico, en especial al ser el mismo quien dirige sus negocios dentro de un contexto o situación de crisis en el mercado y se destaca el cómo la historia económica demuestra que la aparición de crisis en los mercados es frecuente y multifacética (Saavedra y Saavedra, 2015).

La experiencia ha demostrado que conforme los ingresos del gobierno se ven reducidos, es el gasto en inversiones el que se ve afectado en primera instancia. Las pocas fuentes para financiamiento son inadecuadas para mantener y operar una infraestructura de empresas de la industria creativa.

Kantis (2004), citado en Saavedra y Hernández (2008), presenta las características de las MiPyME latinoamericanas, entre las que destaca su baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios /familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, poder centralizado, dificultad para el acceso a fuentes de financiamiento externos y finalmente la subordinación a las grandes empresas.

Las dificultades económicas o financieras hablan sobre el capital disponible y la habilidad para incrementar los ingresos, estas empresas deben tomar en consideración un estado financiero estimado de ingresos y gastos para un periodo dado de tiempo, en el cual intervienen en 3 áreas básicas; Fuente de ingreso anticipado, el dinero para gastos y cómo será gastado, los periodos de tiempo para el cual fueron realizadas las estimaciones.

Los motivos de la falta de planeación en las pequeñas empresas son expuestos por (Robinson y Pearce, 1984, citado en Saavedra, 2011) siendo 4 principales;

- El tiempo escaso con el que cuentan los administradores.

- Los escasos conocimientos de los procesos de planeación, así como los componentes del proceso y su secuencia.
- Los administradores de estas empresas carecen de especialización y experiencia requerida para un proceso de planeación y finalmente.
- La alta sensibilidad y vigilancia de la información de la empresa que evita el compartir su planeación estratégica con empleados o con consultores externos.

1.2. Industrias Creativas y su organización

Concepto, su organización. Problemática de mercado; su situación acerca de la cultura, contextualizarla en México; cultura, mantenimiento, avocarse a lo que pasó en la pandemia

1.2.1. Concepto

A través de la literatura revisada se encuentran diversos términos aplicados para el sector de interés de esta tesis como son; *industrias creativas*, *economía naranja*, *economía creativa*, *industrias creativas y culturales*, por citar algunos ejemplos. En este tipo de economía se tiene a la creatividad y al talento como insumos principales, proyectando indicadores económicos y de empleo, lo que se refleja en un impacto positivo en la calidad de vida (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2019). En la tabla 1 indican las áreas que comprenden a este sector.

Tabla 2

Áreas de industrias creativas

Arte y patrimonio	Industrias culturales convencionales	Creaciones, funcionales, nuevos medios y software
<ul style="list-style-type: none"> • Artes visuales • Artes escénicas y espectáculos • Turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, educación artística y cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Editorial • Audiovisual • Fonográfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Software de contenidos • Agencias de noticias y otros servicios de información • Publicidad • Moda-prêt-à-porter

Fuente: Rodríguez et al (2019).

El término *Industrias Creativas* fue utilizado por primera vez por el investigador Drucker tiene su origen en Australia en el año 1997 por el informe *Creative Nation* y en 1994 fue creado el Grupo de Trabajo de industrias Creativas por el Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte del Reino Unido, lo cual llevó al término a tomar fuerza. Debido a Howkins (2015, citado en Rodríguez et al, 2019) se define a la economía creativa consistente en transacciones relacionadas con los productos creativos que pueden tener dos valores complementarios: el valor del intangible (el cual puede incluir en varios casos a la propiedad intelectual) y el valor de la plataforma (si es que existe).

La creatividad en sí no puede ser cuantificada, en cambio, se puede cuantificar el número de productos derivados de esta industria. Por lo tanto, Howkins (2013) propone una ecuación en la cual “la economía creativa (CE) es igual al valor del producto creativo (CP) multiplicado por el número de transacciones (T) (Howkins, 2002 citado en Milićević et al., 2013), esto se representa a través de la siguiente fórmula:

Ecuación 1

Ecuación para la economía creativa

$$CE = CP \times T$$

En donde

CE= Economía creativa
CP= Producto creativo
T = Número de transacciones

Fuente: Howkins, 2002 citado en Milićević et al., 2013.

Por otra parte, en Finlev, et al. (2017) para el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) se conceptualiza como el “conjunto de actividades que permite la conversión de las ideas en productos o servicios culturales e innovadores, el cual puede basar su valor económico por la propiedad intelectual”.

Las empresas que realizan actividades culturales dentro de la industria creativa combinan la creación, producción y comercialización de contenidos, sean intangibles o culturales, constituyendo así un sector de la economía con personalidad propia y a la vez con características parecidas a otras lo que conlleva a necesitar de reglas claras, estables y conducentes para su desarrollo al igual que los otros sectores económicos (UNESCO, 2000).

Aduna y Guillen (2008) señalan que tanto los bienes como servicios culturales no deben ser considerados como mercancías o bienes de consumo debido a que representan identidad, valores y sentido. Se debe promover el riesgo de la iniciativa privada y gubernamental para consolidar la actividad económica de la cultura como un objetivo estratégico colectivo

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) tiene como objetivo brindar un marco unificado, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas económicas que reflejen la estructura de la economía mexicana (INEGI, 2020). SCIAN México es la base para la creación, presentación y distribución de todas las estadísticas económicas del INEGI.” Su aceptación por parte de las unidades gubernamentales permite la estandarización de la información económica que se produce en el país y contribuye así al incremento de la información económica en la región de América del Norte.






A través del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se destaca que en 2019 el sector cultural tuvo un PIB de 724 mil 453 millones de pesos, lo cual representa el 3.1% del PIB del país aportando un 5.6% las artes escénicas y espectáculos (2019), como lo muestra la Figura 1, esta información destaca como la economía se ha vuelto más dependiente de este sector a lo largo del siglo XXI (Milićević et al., 2013) el cual es uno de los que genera mayores dividendos (González, 2020).

Se presenta en la **Tabla 3** Clasificación de las actividades inmersas en la Cuenta satélite de la cultura de México con el fin de conocer las actividades comprenden cada una de las clasificaciones presentadas en la información presentada por el INEGI.

Sin embargo, para 2020 y debido a la pandemia a nivel mundial provocado por el virus SARS COV 2, se reportó una caída en el PIB, además de la disminución de actividades y empleos, se reportó un monto de 640,687 millones de pesos, representando una participación del 2.9% del PIB nacional (INEGI, 2020) como lo marca de igual forma la figura 1. En precios constantes, este sector presenta una caída de 9.4% mientras que el total de la economía disminuye en 7.9%, a lo largo del periodo de 2008 al 2020 había presentado un crecimiento promedio anual de 3.0% (INEGI, 2020).

Tabla 3

Clasificación de las actividades inmersas en la Cuenta satélite de la cultura de México

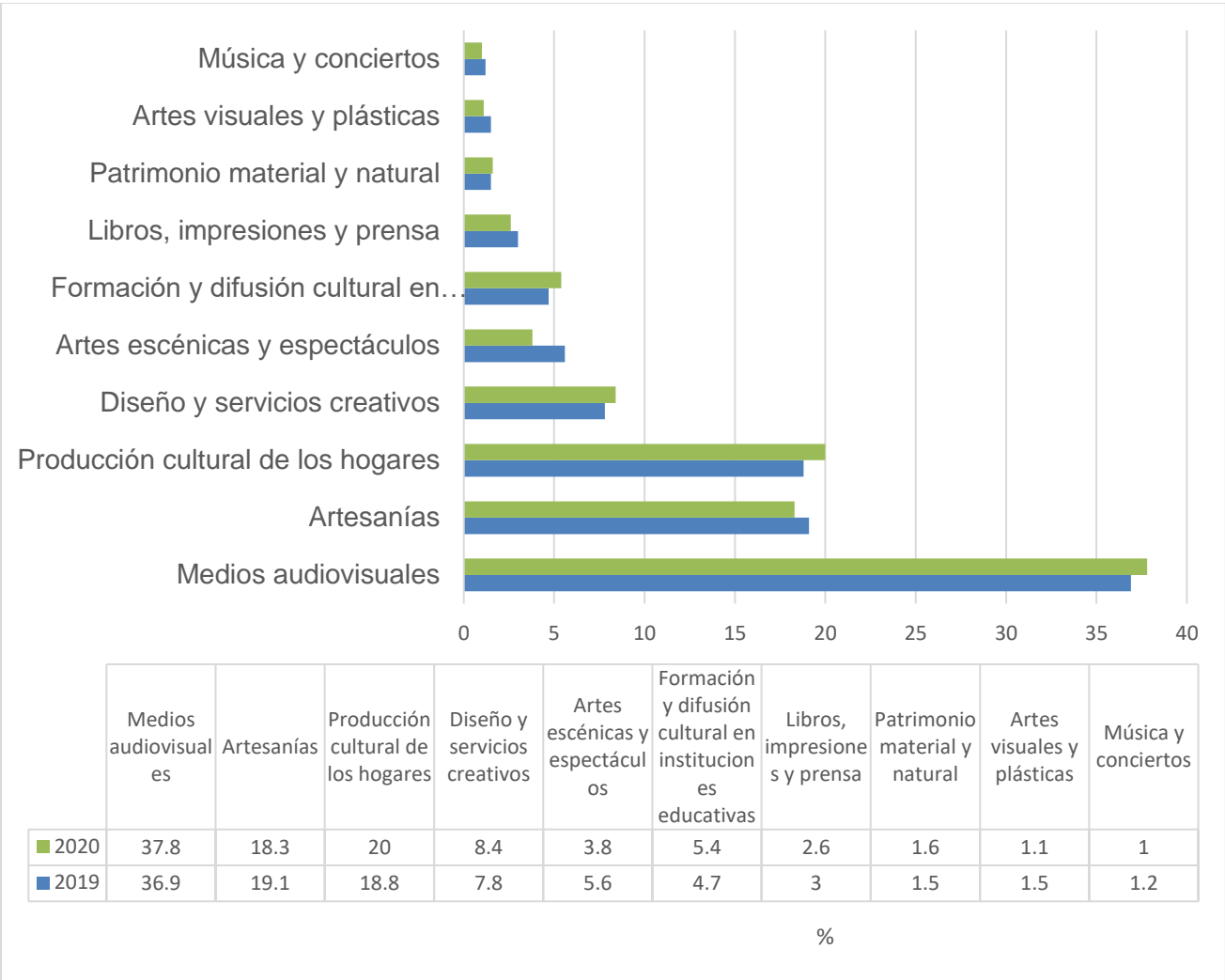
Artes escénicas y espectáculos		Eventos y espectáculos culturales en vivo relacionadas con el teatro, la danza, la ópera, espectáculos artísticos y culturales en general (incluye deportivos). Promotores y agentes Alquiler de espacios para presentar los eventos
Artes visuales y plásticas		Creación de obras de naturaleza visual, a través de distintos medios. Dibujo, Fotografía, Pintura, Escultura, Grabados Otros bienes como fototecas y pinacotecas
Artesanías		Alfarería y cerámica Fibras vegetales y textiles Madera, maque y laca Instrumentos musicales y juguetería Cartón y papel Plástica popular, cerería y pirotecnia Metalistería, joyería y orfebrería Lapidaria, cantería y vidrio Talabartería y marroquinería Alimentos y dulces típicos
Diseño y servicios creativos		Incluye actividades, bienes y servicios asociados como el diseño creativo, artístico y estético de objetos, edificaciones y paisajes, ejemplo: Modas, Textil, Joyería, Gráfico, Informático, Paisajismo, Arquitectónico y Publicidad Servicio de propiedad intelectual en marcas y patentes entre otros.
Libros, impresiones y prensa		Publicaciones en diferentes formatos, la impresión se incluye por ser parte de la función de producción de la industria editorial. Comprende: Industria del libro, Periódicos, Revistas, Publicaciones periódicas Otras editoriales como: Postales, carteles, almanaques y atlas Agencias de noticias, librerías, hemerotecas. Servicios de derechos de autor para obras literarias.

Medios audiovisuales		Agrupa difusión y las industrias de cine, radio, televisión, filmes, videojuegos, formas de expresión cultural accesibles en internet o mediante computadoras. Videotecas o cinetecas. Prestación de derechos de autor, distribución y exhibición de este tipo de productos.
Música y conciertos		Música en todas sus formas, incluyendo presentaciones grabadas y en vivo, composiciones y grabaciones musicales, e instrumentos musicales. Abarca también la prestación de servicios fonotecas y derechos de autor para este tipo de obras.
Patrimonio material y natural		Monumentos históricos, el arqueológico, el que se resguarda en los museos y bibliotecas, los repositorios o archivos de textos impresos y contenidos audiovisuales y objetos con un carácter histórico. El natural agrupa formaciones naturales, geológicas, fisiográficas y zonas demarcadas que constituyen el hábitat de especies de plantas y animales en peligro de extinción, así como sitios naturales de gran valor desde la [óptica de la ciencia y la conservación]. Y desde la perspectiva de su belleza natural se incluyen servicios como los prestados por organizaciones y asociaciones civiles dedicadas a la cultura y a la protección del medio ambiente y a los animales.
Formación y difusión cultural en instituciones educativas		Conocimiento. Prácticas y emprendimiento que busca potenciar y desarrollar la sensibilidad, la experiencia estética, el pensamiento creativo y la expresión simbólica a partir de manifestaciones materiales e inmateriales; se subdivide en formación pública y privada que abarca la educación formal a nivel superior en los campos relacionados con el arte y la cultura; y en la difusión pública y privada de actividades artísticas, culturales, talleres y programas en los diferentes niveles educativos.
Producción cultural de los hogares		Valoración monetaria de los flujos económicos realizados por los integrantes de los hogares en los distintos aspectos del ámbito cultural, tales como aportaciones en dinero y en especie y participación voluntaria en la organización y desarrollo de festividades (patrias, religiosas o carnavales) sitios y eventos culturales seleccionados; la impartición voluntaria de cursos y talleres culturales; la adquisición de productos culturales en la vía pública; la elaboración de artesanías para uso final propio; y la producción de espectáculos culturales en la vía pública.

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Fuentes y metodologías. Cuenta Satélite de la Cultura de México 2019. Año Base 2013.

Gráfica 1

Distribución del PIB del sector de la cultura por actividades, 2019 y 2020

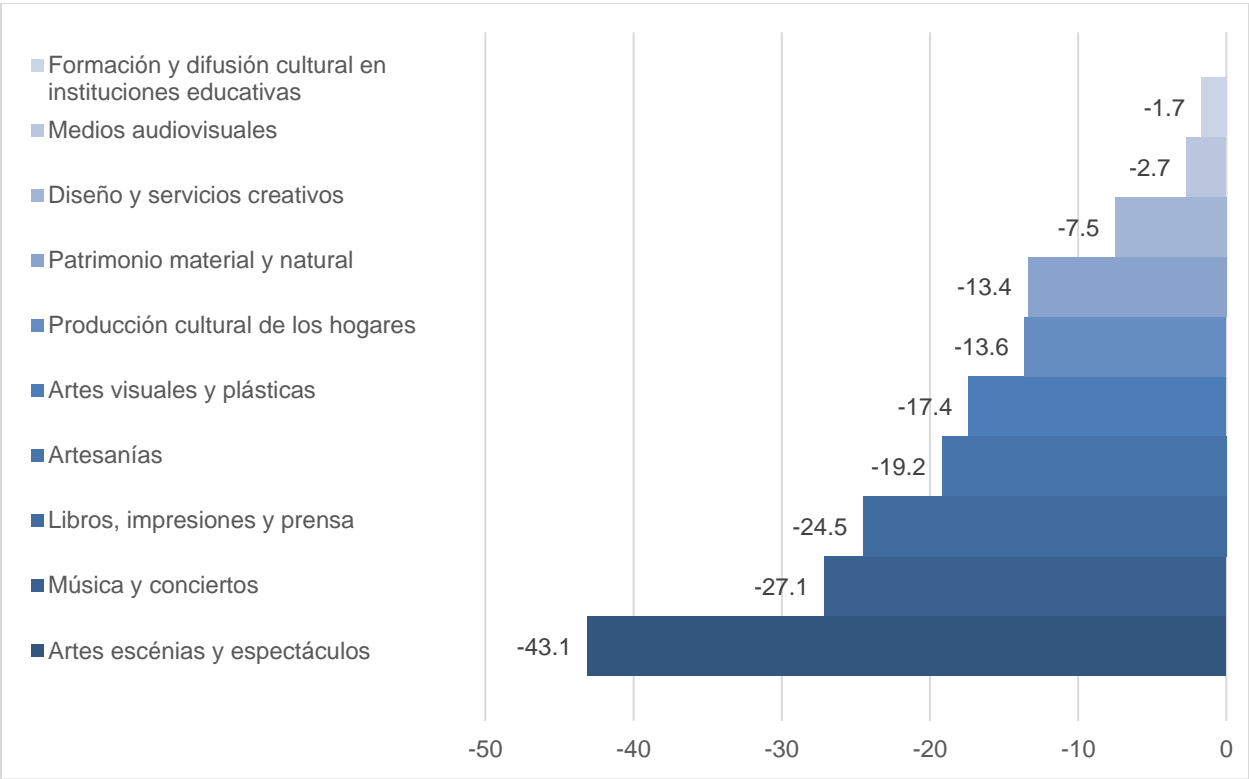


Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2019, 2020)

Las áreas que tuvieron una mayor disminución anual fueron las artes escénicas (43.1%), el cual contribuye al sector con el 3.8%; música y conciertos (27.1%); libros, impresiones y prensa (24.5); artesanías (19.2), y artes visuales y plásticas (17.4), las que tuvieron una disminución menor fueron; formación y difusión cultural en instituciones educativas (1.7%); medios audiovisuales (2.7%) como se presenta en la gráfica de variación del PIB del sector de la cultura por clasificación funcional.

Gráfica 2

Variación del PIB del sector de la cultura por clasificación funcional



Fuente: INEGI (2020)

En la práctica, un producto procedente de las industrias creativas se refiere a un producto o servicio tangible, el cual representa el resultado de actividades creativas teniendo un valor económico reconocible (Howkins, 2002). La creatividad en los negocios es manifestada en varias áreas – generación de ideas, desarrollo de productos y servicios, uso de la imaginación, crear innovaciones, formular estrategias, incrementar la competitividad, control de costos, adquirir nuevo conocimiento, mercadotecnia y el manejo de capital intelectual (Milićević et al., 2013).

Los emprendedores de esta industria pueden mejorar sus oportunidades de éxito si se enfocan en el aspecto comercial de su profesión (Höllén, Lengfeld y Konrad, 2020). Un factor que puede beneficiar a la sobrevivencia de estas industrias es su ubicación, sobre la cual es recomendable no escoger áreas metropolitanas, debido a que los

resultados en Höllen et al. (2020) aparentan indicar que se ha llegado a un punto de saturación en las grandes ciudades y en cambio una localidad menos urbanizada apoya a generar una propuesta única de venta, a asegurar una base de clientes o consumidores, así como una red de apoyo.

Esta información puede contrastar con el hecho de que la percepción de la comunidad artística en México referente a convocatorias y becas emanadas de instituciones gubernamentales a nivel federal se encuentra centralizada en CDMX, minimizando los apoyos que se otorgan a las otras zonas del país.

1.2.2. Problemas y/o limitaciones

En cuanto a las situaciones que enfrentan las industrias creativas, en particular el área cultural, González (2020) expone que la cultura es interpretada socialmente como un bien público, dañando al artista creativo en dos áreas; la falta de reconocimiento de su labor como un trabajo legítimo y por ende, una remuneración adecuada y por otra parte, se niega a la sociedad el progreso a artistas, creativos y todo lo que su cadena de valor pueda aportar. Aduna y Guillen (2008) señalan que la administración de las pequeñas empresas en México se realiza sin gran planeación debido a la falta de educación formal en administración, pero se mantienen en el mercado debido a su juicio, experiencia e intuición, en otras palabras “las organizaciones y empresas culturales locales, surgen de una alta dosis de empirismo y buenas intenciones” (Aduna y Guillen, 2008, pág. 12).

Además, Aduna y Guillen (2008) exponen que los financiamientos para proyectos culturales son escasos, la oferta para la capacitación cultural es esporádica y desarticulada de las necesidades, existen costos de infraestructura y tecnología altos que frenan la creación de nuevas empresas culturales.

1.2.3. Modelo de negocios

En la primera etapa para el análisis propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) citados en Olmedo (2017) se identifican cuatro áreas indispensables en todo modelo de negocio de una empresa, independientemente de su giro, en la segunda etapa se fragmentan las áreas anteriores en nueve interrelacionadas; segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relaciones con los clientes, fuentes, recursos y actividades claves.

1.2.3.1. Producción

De León (2015) habla acerca de la producción ejecutiva enfocada a las artes escénicas, refiriéndose a ella como la dedicada al estudio y/o aplicación de cualquier tipo de escenificación; son expresiones humanas de carácter cultural y artístico capaces de inscribirse en la escena, tales como el teatro, la danza, la música, la ópera, el teatro musical, el cabaret, el circo, artes de calle, etc., en las que se produce un acto comunicativo así como una relación emocional o empática entre el escenario (intérpretes, escenografía, iluminación, vestuario, etc.) y el público .

También se considera a cualquier manifestación del llamado mundo del espectáculo o del entretenimiento, que se ejecute en algún tipo de espacio escénico convencional como los teatros y salas de espectáculos, así como en cualquier espacio arquitectónico o urbanístico construido deliberadamente o habilitado para realizar espectáculos en vivo, como ocurre en espectáculos ambulantes.

Para definir el término producción en el contexto del ambiente artístico se emplea la definición presentada por Coelho (2009, citado en de León, 2015):

“Proceso generado por la actividad conjunta de los equipos de trabajo a través de procedimientos planificados para lograr un producto cultural que exprese ideas, valores, actitudes y creatividad artística, ofrezca entretenimiento, información o análisis sobre el presente, el pasado o el futuro; aspectos en los que la producción es la vía para que este producto artístico alcance su máximo potencial para ser revertido a la sociedad”

La producción escénica es una producción poco reconocida, al menos en el ámbito iberoamericano. Además, generalmente se malinterpreta el sentido del trabajo del productor. Se habla de 2 nociones principalmente; la del productor que pone el dinero para llevar a cabo la producción, pudiendo ser una persona, institución, una empresa o una compañía, se habla entonces de una producción financiera o del productor general; la del productor ejecutivo se encarga de gestionar, coordinar además de supervisar diversos aspectos del proyecto así como de las actividades que se realizan en las diferentes etapas, al igual que de administrar los recursos (dinero, tiempo, espacio, materiales, personas) para garantizar el proceso y lograr resultados escénicos de calidad (de León, 2015).

1.2.3.2. Equipo de Producción de espectáculos

En proyectos escénicos el equipo de producción idóneo se compone de las siguientes figuras según de León (2015):

- **Productor general.** Responsable del financiamiento del espectáculo. Puede ser una institución o empresa cultural, o bien una persona emprendedora, que selecciona obra, nombra al directo, plantea una serie de premisas del proyecto y gestiona el teatro, además de estar presente en las decisiones fundamentales para el proyecto y provee los recursos económicos para su ejecución.
- **Coordinador de producción.** Tiene la función de planear así como de diseñar el proceso de producción, en tiempo, espacio así como en acciones. Se encarga, en la práctica, de la organización humana, técnica además de administrativa del proyecto a partir de la sistematización de cada etapa del proceso y por departamento (escenografía, vestuario, iluminación, utilería, etcétera)
- **Gerente de producción.** Administra el dinero, contrata al elenco, a los equipos artístico y creativo, así como al personal de apoyo. En algunos casos se encarga de la promoción publicitaria de la obra, en conjunto con el responsable de difusión.
- **Productor ejecutivo.** Coordina las actividades de los equipos de trabajo, ayuda a resolver las necesidades administrativas, legales, técnicas, logísticas y operativas durante todo el proceso.

- **Asistentes de producción.** Es recomendable considerar dos asistentes; uno dedicado al aspecto artístico y creativo del espectáculo durante los ensayos y la realización de elementos artísticos; y otro involucrado en áreas administrativas, legales además de gestión del proyecto.

En la realidad, la mayor parte de las funciones son realizadas por el director de la empresa de la industria creativa, específicamente hablando de teatro, al buscar que su proyecto de teatro sea viable (de Tavira, 2003, citado en Sánchez, 2019)

1.2.3.3. Producción ejecutiva

Se puede definir a la producción ejecutiva de un espectáculo escénico en la materialización en tiempo, espacio, presupuesto y calidad de las ideas – sean propios o de terceras personas (instituciones, empresas) por medio de herramientas de organización (diagramas, tablas, organigramas, formatos, modelos, guías, directorios) específicas para cada proyecto. Supone la coordinación y administración de los recursos humanos, económicos, técnicos, espaciales y temporales en cada momento (de León, 2015).

La gestión es el arte de negociar y tramitar (de León, 2015), en coordinación con la producción ejecutiva se considera la base de cualquier proyecto escénico. Es a través de estas actividades que se convoca a los equipos de trabajo, involucrar a patrocinadores, entusiasmar presentadores, medios de comunicación y públicos. La gestión y la producción coordinan la organización de todas las etapas, actividades y acciones que se debe realizar para llevar a buen término un proyecto escénico.

Es importante tener una persona o equipo dedicado a atender estos aspectos, para que de esta forma los creadores y ejecutantes puedan dedicar su tiempo a la preparación física y mental, concentrar el talento, así como las energías necesarias para subirse al escenario a representar los proyectos. Sin embargo, en la realidad es difícil encontrar incluso encontrar a microempresas y pequeñas empresas que cuenten con un equipo de trabajo.

1.2.4. Niveles de gestión

Los niveles, modelos o formas de gestión se refieren esencialmente a lo mismo, cuenta con dos cuestiones fundamentales; el nivel de gestión el cual hace referencia a la estructura jurídica de la persona (física o moral) que interviene el proyecto regulando su funcionamiento formal; por otra parte, el nivel legal, así como operativo de donde se lleva a cabo la gestión del proyecto. De León (2015) comenta que es común la práctica de modelos mixtos o compartidos.

No existen modelos de gestión generales –razón por la cual se habla de niveles– que sean aplicables en cualquier contexto (De León, 2015). Es importante comentar que el nivel determina el tipo de gestión en que se producirán los proyectos culturales y productos artísticos. De León presenta la distinción de los cuatro niveles de gestión cultural Gobierno, iniciativa privada, PyME empresas culturales, gestor/productor independiente (2015). Por otra parte, Sánchez (2019) comenta las diferentes modalidades para la realización del teatro en el contexto mexicano, las cuales varían dependiendo de sus objetivos, formas organizacionales, relaciones laborales, fuentes de financiamiento, tipo de público y función social clasificadas en; comercial, institucional e independiente.

Instituciones vinculadas al gobierno a nivel federal, municipal o autónomas (De León, 2015): en este nivel se encuentran la Secretaria de Cultura (SC), el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), el Instituto Tamaulipeco para la Cultura y las Artes (ITCA), el Instituto Reynosense para la Cultura y las Artes (IRCA) o la Casa de la Cultura de Reynosa. Sánchez (2019) menciona que el teatro institucional, el cual se produce con fondos gubernamentales, ha convertido a las instituciones con esta responsabilidad en instancias que otorgan apoyos en términos financieras, de difusión, y con espacios para la puesta en escena de productos ya terminados, o en su caso, proyectos de producción por parte de grupos teatrales.

El nivel representado por la Iniciativa privada es aquel en el cual se crean productos culturales, artísticos al igual que de entretenimiento, en función a la relación costo-beneficio (De León, 2015) tales como; Televisa, TV Azteca. Sánchez (2019) lo

reconoce como teatro comercial, el cual tiene como objetivo principal la obtención de la máxima ganancia por medio de la industria del espectáculo, dirigido a todo público. El financiamiento es privado y constituido por los inversionistas de la empresa. El proceso de producción consiste en; compra de una obra, lo cual deja de lado la parte creativa en el proceso; contratación de equipo directivo para la posterior contratación del elenco y grupo técnico; al mismo tiempo se realiza la difusión de la obra para la venta de boletos para finalmente abrir temporada para la escenificación. La eficiencia es cuantificada en términos de ingresos por taquilla (Sánchez, 2019).

Otro nivel por mencionar son las PyME o empresas culturales son asociaciones o sociedades, civiles o anónimas, constituidas legalmente y pueden o no tener fines lucrativos. Estas empresas son apoyadas por otras organizaciones o instituciones para la realización de sus proyectos, sea financiera, infraestructural, promocional o logísticamente (de León, 2015). Sánchez (2015) denomina a este nivel como teatro independiente, el cual puede o no ser auspiciado por las instituciones públicas, ya sea en términos financieros o de espacios para su representación, trabajan por proyectos, realizan el proceso de producción en su totalidad, es común que eventualmente actores, y principalmente el director de teatro, desarrollen varias funciones; producción creativa, operativa, distribución y consumo, su efectividad es el lograr el montaje con un presupuesto bajo, la taquilla y la crítica son importantes en términos de su subsistencia (Sánchez, 2019)

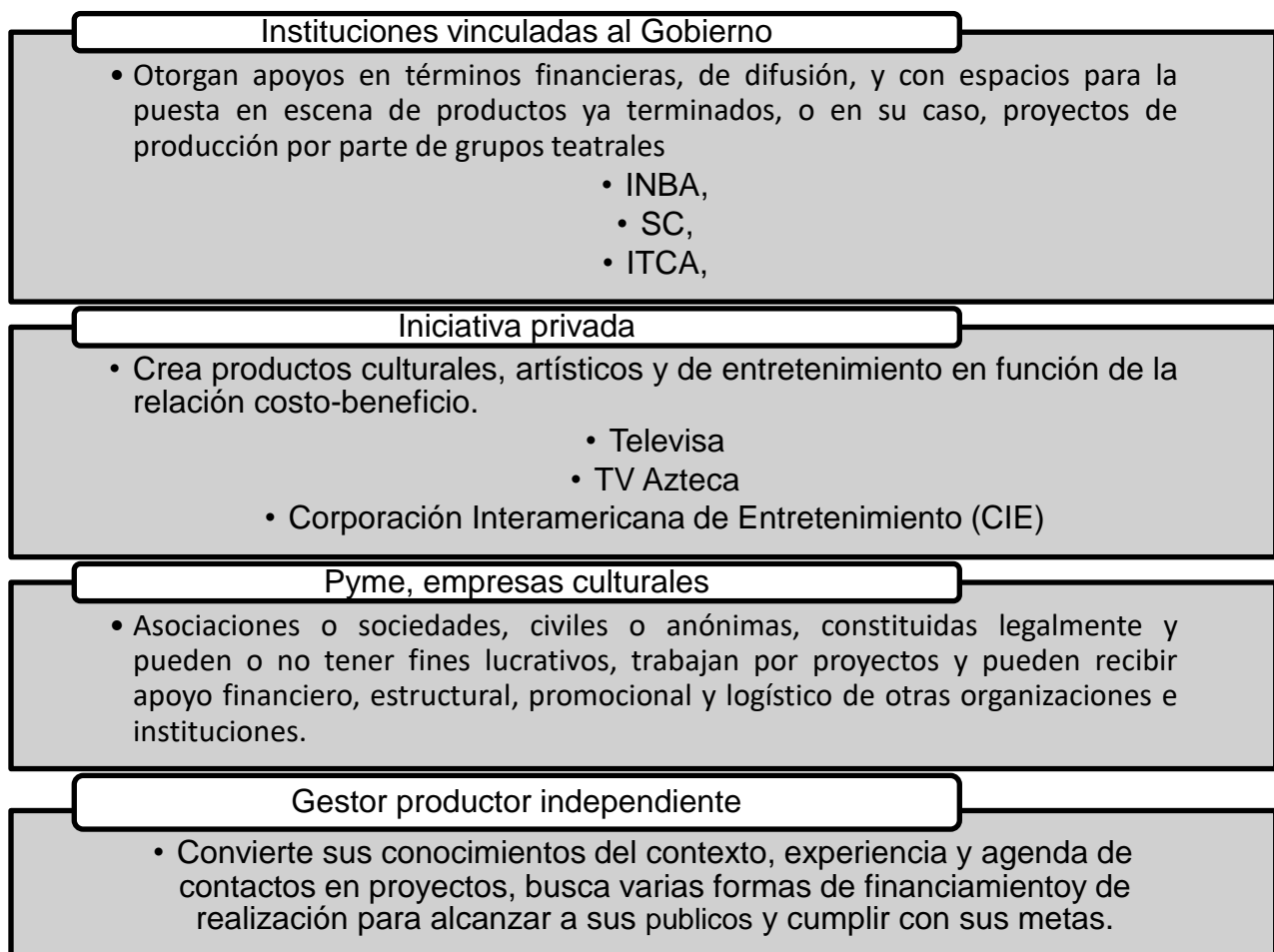
Finalmente se tiene el nivel en donde se encuentra el Gestor/productor independiente: el conocimiento, experiencia, así como su agenda de contactos se revierten en proyectos que buscan distintas vías de financiamiento y de realización para alcanzar a sus públicos. Es en este nivel en donde se pueden encontrar a muchos artistas de las diferentes disciplinas (música, danza, teatro, canto, pintura, etc.) que generan proyectos y que tienen como propósito dar cauce a sus creaciones artísticas (de León, 2015).

Sin importar el nivel de gestión, se debe realizar una investigación para conocer las características, metodología, normatividad, calendarios, jerarquías, protocolos o

estructuras organizativas que intervendrán o bien, los modelos que se utilizarán y las circunstancias del entorno. Como se mencionó anteriormente, es común que en un mismo proyecto coincidan dos o más niveles de gestión (Gobierno, iniciativa privada, PyME empresas culturales, gestor/productor independiente), por lo tanto, el productor ejecutivo debe estar consciente de esta posibilidad para de esta forma conocer la forma de participación de las instancias y agentes involucrados. En la figura 2 se presentan los niveles de gestión antes mencionados.

Figura 1

Niveles de gestión



Fuente: Elaboración propia con datos de León (2015).

Las condiciones necesarias para que se lleve a cabo la gestión: Se deben conocer las metas y objetivos, debe haber una división del trabajo, para lo cual las tareas deben ser especializadas de acuerdo con las capacidades y conocimientos específicos de cada integrante del equipo de trabajo. Una condición necesaria es la capacidad de organización de los recursos disponibles (humanos, técnicos y financieros) con base en un diseño de producción. Es ineludible la capacidad de controlar y modificar el proyecto original con el fin de alcanzar eficazmente los objetivos.

1.2.5. Modelos de producción

Una vez identificado el nivel de gestión se debe proceder al modelo de producción definido como: “condiciones y relaciones de trabajo que los integrantes de la compañía artística establecen en función de las necesidades e intereses y capacidades individuales y colectivas”, también son conocidos como medios o “sistemas de producción” los cuales definen a las compañías en cuanto a sus manera de constitución, de organización y de administración, en la manera para producir, promover y presentar espectáculos, en las diferentes fuentes de financiación de sus proyectos (de León, 2005).

Lee, Kim y Ranucci (2021) estudiaron la relación entre las características de organizaciones artísticas y culturales, las cuales encuentran al apoyo corporativo como otra fuente de financiamiento al reducirse el acceso a otras. Se descubre que la estabilidad institucional debida a asociaciones con gobiernos, la salud financiera y la experiencia organizativa llevan a estas empresas a ser menos propensas al apoyo empresarial, al poder verse afectada su reputación. Sin embargo, a pesar de este descubrimiento se reconoce que los descubrimientos pueden no ser generalizables para otros países diferentes a Estados Unidos mencionando, por ejemplo, que en Europa son menos dependientes de donaciones independientes y más dependientes en fondos gubernamentales a diferencia de EUA.

1.3. Educación e inclusión financiera en México

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) menciona que en México “la inclusión financiera comprende el acceso y uso de servicios financieros bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades financieras de todos los segmentos de la población” (CNBV, 2012).

1.3.1. Encuesta de Inclusión Financiera 2021

Se considera a la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera como el principal instrumento para medir la inclusión financiera en México, es realizada por la Comisión Nacional Bancario y de Valores (CNBV) con la colaboración del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) siendo su principal objetivo el “generar información estadística e indicadores oficiales a nivel nacional y regional que permitan a las autoridades financieras hacer diagnósticos, diseñar políticas públicas y establecer metas en materia de inclusión y educación financiera” (CNBV, 2018)

Como parte de los resultados, se obtuvo que del 2015 a 2021, la población de 18 a 70 años que ha estado incluida financieramente creció en 6.4 millones de personas, tal cual se observe en la **Figura 2** Tenencia de al menos un producto financiero, refiriéndose a personas que tienen alguna cuenta, crédito, seguro o cuenta de ahorro para el retiro.

Figura 2 Tenencia de al menos un producto financiero



Fuente: Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, CNBV (2021)

Otro de los principales resultados a resaltar es acerca de los canales de contratación de la última cuenta en 2021, representados en la **Figura 3**, en los cuales se encuentra como principal canal la apertura a través de la sucursal bancaria, sin embargo cabe destacar que la apertura a través de aplicación o página web cuenta con un 4% el cual significa que poco a poco este canal se ha abierto camino y que principalmente este crecimiento pudo deberse principalmente a la pandemia por Covid-19 que instó a una aceleración en cuanto a transformación digital, aunado al crecimiento de las empresas de tecnología financiera, el desarrollo de las TICs y la electrónica así como el aumento en la competencia entre los mercados y a la necesidad imperante de contar con facilidad de servicios financieros al alcance de todos por medios electrónicos.

Figura 3 Canales de contratación de la última cuenta 2021



Fuente: Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, CNBV (2021)

1.4. Fuentes de Financiamiento

1.4.1. Gobierno Federal

A nivel gobierno federal y a través de los Lineamientos de Operación del Programa Presupuestario U-282 “Estímulos a la creación artística, reconocimientos a las trayectorias y apoyo al desarrollo de proyectos culturales” para el ejercicio fiscal 2022.

Todas las ramas de la creación presentan desafíos en el diseño y operación de programas para impulsar la producción, ya sea de forma individual o colectiva, los cuales pueden cubrir diferentes procesos artísticos y/o culturales de interés para el país a través de asignación de apoyos, estímulos y reconocimientos a quienes han contribuido a acrecentar el acervo creativo, la investigación y el reconocimiento sobre las manifestaciones culturales de México (SC, 2022).

El Objetivo prioritario número 6 perteneciente al Programa Sectorial de Cultural se articula a través de acciones puntuales que corresponden a las estrategias prioritarias:

- 6.1 Promover, a través del otorgamiento de apoyos, estímulos y becas, la creación y desarrollo y difusión de las manifestaciones artísticas y culturales de calidad, con criterios de igualdad e inclusión;
- 6.2 Reconocer la trayectoria y aportaciones de las personas creadoras y académicas, y
- 6.3 Promover acciones que fortalezcan el circuito de producción, circulación y consumo cultural.

La estrategia prioritaria en la que se enfocará esta sección será en la 6.1 al mencionar el otorgamiento de apoyos, estímulos y becas para promover la creación desarrollo y difusión de las manifestaciones artísticas. También se es mencionado que el programa de estímulos a la creación artística, reconocimientos y apoyo al desarrollo de proyectos culturales, a través de varias vertientes, ejecuta estas estrategias y sus correspondientes acciones puntuales las cuales se mencionan en la **Figura 4** segmentando por responsabilidad tanto del Sistema de Apoyos a la Creación Proyectos Culturales (SACPC), la Responsabilidad del Instituto Nacional de Bellas Artes y

Literatura y la Responsabilidad del Sistema Nacional de Fomento Musical. Por otra parte en el Anexo I Características de los estímulos, reconocimientos y apoyos se detalla cada una de las diferentes vertientes del programa presupuestario U282.

Figura 4

Vertientes del programa presupuestario U-282 Estímulos a la creación artística, reconocimientos a las trayectorias y apoyo al desarrollo de proyectos culturales

Responsabilidad del Sistema de Apoyos a la Creación y Proyectos Culturales (SACPC)

- Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA)
- Jóvenes Creadores (JC)
- Creadores Escénicos (CE)
- Apoyo para la Formación y Profesionalización en el Extranjero (AFPE)
- Residencias Artísticas (RA)
- Músicos Tradicionales Mexicanos (MTM)
- Artes Verbales (AV)
- Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales (FPCC)
- Apoyo a Proyectos para Niños, Niñas y Jóvenes (PAPNJ)
- México en Escena-Grupos Artísticos (MEGA)
- México: Encuentro de las Artes Escénicas (ENARTES)
- Programa de Apoyo a la Traducción (PROTRAD)
- Programa de Estímulos a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA)
- Premio Nacional de Artes y Literatura

Responsabilidad del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura

- Programa de Residencias en Grupos Estables del INBAL: Ceprodac, Cepromusic, CNTeatro y EOBA (PRAGEI)

Responsabilidad del Sistema Nacional de Fomento Musical

- Ensamble Escénico Vocal (EEV)
- Orquesta Escuela Carlos Chávez (OECCh)

Fuente: Elaboración propia con datos Secretaría de Cultura (2021)

El objetivo general consiste en apoyar a evitar que la comunidad artística nacional enfrente limitaciones en el ejercicio creativo el cual incluye las etapas de incursión, desarrollo de proyectos, profesionalización y la consolidación de trayectorias artísticas, además del impulso a la educación y a la investigación artística cultural.

1.4.1.1.Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA)

El objetivo específico de esta vertiente del Programa Responsabilidad del Sistema de Apoyos a la Creación y Proyectos Culturales (SACPC) es el impulsar la actividad creativa mediante el otorgamiento de estímulos económicos según el tipo de distinción para que, en un tiempo determinado, dichos creadores artísticos estén dedicados de forma exclusiva a la realización de proyectos creativos y a la creación de obras; además se estimula a los creadores de talento y excelencia para fomentar la creación y el desarrollo artístico individual. A los artistas e intelectuales con edad mínima de 35 años, de reconocido talento y trayectoria cuyas obras han aportado a la formación de la identidad nacional y aumento del patrimonio cultural de México se les otorga estímulos vitalicios.

1.4.1.2.Jóvenes Creadores (JC)

Esta vertiente busca otorgar apoyos o estímulos a jóvenes artistas del país, entre 18 y 34 años, el cual incluye asesoría de tutores especializados y la participación en encuentros de trabajo y la exposición al público de la obra realizada en el periodo de un año.

1.4.1.3.Creadores Escénicos (CE)

Se procura el apoyo económico a intérpretes en formación, incluyendo a menos de edad e intérpretes de trayectoria para estimular el desarrollo de las artes escénicas en México.

1.4.1.4. Apoyo para la Formación y Profesionalización en el Extranjero (AFPE)

Vertiente dirigida al ámbito académico y profesional de las artes y humanidades en México (investigadoras e investigadores y especialistas de alto nivel en diversas disciplinas artísticas, personas creadoras, intérpretes, profesionistas, promotoras y gestoras de la cultura) que busca fortalecer la educación y la investigación artística y cultural de excelencia a través de la entrega de apoyos para posgrados oficiales (maestrías y doctorados) en el extranjero.

1.4.1.5. Residencias Artísticas (RA)

Se otorgan apoyos complementarios económicos o apoyos en especie para las estancias cortas en el extranjero a artistas mayores de 18 años con trayectoria mínima de 3 años, las cuales deben gestionarse por el propio artista por el SACPC en colaboración con instituciones artísticas y culturales internacionales, a fin de desarrollar o terminar una obra artística, de enriquecer la experiencia profesional al encontrarse en un ámbito cultural al nacional para así incentivar la creación de redes en la actividad artística.

1.4.1.6. Músicos Tradicionales Mexicanos (MTM)

Se entregan estímulos o apoyos a músicos tradicionales o a aquellos que renueven la tradición, siendo individuos o grupos con experiencia y/o trayectoria comprobable de uno hasta diez años, con capacidad para la realización de un proyecto en 12 o 24 meses. Se procura el asesoramiento por tutores especializados, se participa en encuentros de trabajo y la salida al público de la obra realizado con la finalidad de conservar y fortalecer la música tradicional mexicana, así como el fomento de su difusión.

1.4.1.7. Artes Verbales (AV)

Se tiene el objetivo de preservar y difundir las artes verbales en riesgo de desaparecer a por medio de actividades colaborativas en proyectos con un máximo de duración de

12 meses por medio de grupos o integrantes de comunidades originarias y especialistas (historiadores, lingüistas, antropólogos, sociólogos).

1.4.1.8.Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales (FPCC)

Está dirigido para las personas creadoras, intérpretes, investigadoras, gestoras, promotoras, educadoras, curadores, agrupaciones y espacios culturales independientes para apoyar dichas iniciativas a través de esquemas de coinversión con terceros para la realización de proyectos artísticos o culturales.

1.4.1.9.Apoyo a Proyectos para Niños, Niñas y Jóvenes (PAPNJ)

Programa dirigido a artistas, promotores, gestores, educadores, agrupaciones artísticas independientes y personas morales con objeto social relacionado al arte y la cultura que pretende estimular la formación y el desarrollo de públicos (infancia y adolescencia) e impulsar el desarrollo de proyectos que incentiven el trabajo con la niñez y juventud.

1.4.1.10.México en Escena-Grupos Artísticos (MEGA)

Este programa busca brindar estímulos económicos a grupos artísticos profesionales de las artes escénicas con trayectoria mínima de 5 años que cuenten o no con foros escénicos y bajo la figura de persona moral con el fin de realizar proyectos artísticos de producción y circulación de bienes y servicios culturales, además de propiciar la autonomía administrativa de agrupaciones del país dedicadas a las artes escénicas de forma profesional , propiciar la creación, formación, atención y desarrollo de públicos para las artes escénicas y, de esta forma, estimular la profesionalización y consolidación de aquellos grupos artísticos de las artes escénicas.

1.4.1.11.Encuentro de las Artes Escénicas (ENARTES)

A través de la entrega de apoyos económicos bajo el concepto de producción y difusión de espectáculos y vinculación con profesionales de la materia a nivel nacional e internacional se procura la capacitación en diseño de estrategias de producción,

promoción y difusión, lo cual contribuye a la profesionalización de solistas y grupos mexicanos de las artes escénicas.

1.4.1.12. Programa de Apoyo a la Traducción (PROTRAD)

Apoyo dirigido a empresas editoriales legalmente constituidas en México que postulen un proyecto editorial integral para la traducción y publicación de dos o más obras, mediante la publicación recíproca con editoriales extranjeras. Este programa apoya en la labor de traductores mexicanos con obras de calidad en otros idiomas; se colabora en la difusión y promoción de la literatura y de la cultura nacional al crear las condiciones para que las obras en español de autores mexicanos y en lenguas originarias mexicanas sean conocidas y apreciadas en el extranjero, a través de la traducción a otros idiomas. Se busca además promover el intercambio cultural entre países al traducir y publicar en México obras de autores extranjeros y así contribuir a la preservación de las lenguas nacionales y extranjeras originarias y por otra parte enriquecer la cultura mexicana y su trabajo editorial a través de traducción de obras de otros países.

1.4.1.13. Programa de Estímulos a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA)

Este programa es a nivel estatal a través de convocatorias que tienen el objetivo de estimular la creación y desarrollo artístico al otorgar estímulos de forma individual y colectivos que permitan incrementar el patrimonio cultural de las entidades federativas y del país. También se espera el encuentro entre sectores prioritarios con la cultura y las artes. Dichos apoyos buscan una descentralización para de esta forma fortalecer la igualdad de oportunidades en la comunidad artística.

1.4.1.14. Premio Nacional de Artes y Literatura

Esta vertiente busca reconocer a aquellos que, por conductas, actos u obras, sean merecedores de los premios, estímulos o recompensas conforme lo establecido en la Ley de Premios Estímulos y Recompensas Civiles (LPERC).

1.4.1.15. Programa de Residencias en Grupos Estables del INBAL

Ceprodac; a nivel nacional e internacional se pretende fomentar la creación, producción, difusión y promoción de la danza contemporánea mexicana, el desarrollar estrategias para la creación de públicos para el arte dancístico y coreográfico contemporáneo nacional, la generación y gestión de proyectos interdisciplinarios para el enriquecer la experiencia de los intérpretes de dichas producciones coreográficas aunado al del público. Dicho programa está dirigido a bailarina y bailarines de danza contemporánea; internos, recién egresados de escuelas de formación profesional de danza contemporánea y; residentes, egresados de escuelas profesionales de danza contemporánea que acrediten trayectoria ininterrumpida mayor a 3 años.

Cepromusic: a través de la conformación de un cuerpo de instrumentistas (Flauta transversal, oboe, clarinete, clarinete bajo, fagot, corno francés, trompeta, trombón, percusiones, piano, violín, viola, violonchelo y contrabajo) además de la coordinación de tecnologías aplicadas a la creación, para la participación de proyectos interdisciplinarios, residencias tanto nacionales como internacionales, producciones audiovisuales y discográficas que convoquen a músicos y artistas de diferentes generaciones para permitir la experimentación, producción, creación y difusión de la música contemporánea lo cual permitirá favorecer la creación musical mediante la realización de actividades artísticas para el estímulo de la música contemporánea mexicana.

Compañía Nacional de Teatro (CNT): a partir de un grupo estable se pretende el consolidar el desarrollo profesional de artistas teatrales; ya sean actores y actrices con experiencia profesional en teatro, hombres y mujeres músicos con formación profesional o equivalente con al menos dos proyectos escénicos comprobables y coordinadores de talleres escenotécnicos, es decir, personas con experiencia escénica comprobable de al menos un año como profesionales técnicos en las siguientes especialidades para coordinar talleres de; ingeniería escénica; iluminación, audio y multimedia; escenografía; utilería, pintura y atrezzo; vestuario, peluquería y maquillaje, y; traspunte.

Esta vertiente permite el reconocer y apoyar la trayectoria de actores que han contribuido a la creación de identidad nacional a través de estímulos vitalicios, la dignificación de la profesión teatral al otorgar estabilidad creativa y una interlocución sostenida con un público nacional.

Estudio de Ópera de Bellas Artes (EOBA): se pretende brindar una formación integral a jóvenes cantantes de ópera de las tesituras bajos, barítonos, contraltos, contratenores, tenores, mezzosopranos y sopranos con límite de edad entre 18 y 32 años, a excepción de los barítonos y bajos los cuales tienen límite hasta los 35 años y a pianistas preparadores con un máximo de 35 años por medio de talleres, clases magistrales, participaciones en óperas y otras actividades que permitan el desarrollo artístico con el fin de obtener un nivel de excelencia profesional a nivel internacional

1.4.1.16. Ensamble Escénico Vocal

A través del EEV se provee de financiamiento para los cantantes participantes de los programas artísticos del SNFM con el fin de integrar un programa artístico de alto rendimiento. Se impulsa la práctica artística colectiva con el fin de que la música sinfónica vocal sea difundida. Se propician esquemas artísticos alternativos con cobertura nacional e internacional en casos de residentes extranjeros en México. Todo esto con procedimientos claros y específicos con el fin de garantizar la transparencia en el otorgamiento de estímulos.

1.4.1.17. Orquesta Escuela Carlos Chávez

Por medio de la OECCh se otorga financiamiento dirigido a los estudiantes recién egresados de los programas formativos del SNFM de dicha agrupación con el fin de ayudar a su desarrollo en un programa formativo de alto rendimiento lo cual permite impulsar la práctica artística colectiva para difundir la música sinfónica, de cámara y vocal a las nuevas generaciones de mexicanos.

1.4.2. Gobierno Estatal

Teatro Escolar

La Secretaría de Cultura (2019) en su Boletín No. 652 menciona que a través del INBAL se prepararon lanzamientos de convocatorias del Programa Nacional de Teatro Escolar (PNTE) en coordinación con los gobiernos estatales. Es el INBAL quien notifica los montos que se asignan a cada una de las instancias culturales estatales para financiar los proyectos por realizarse en teatros o centros escolares de los estados. Este programa pretende fortalecer el teatro en los estados, al elevar la calidad artística de las diversas comunidades artísticas de diversos grupos de teatro del interior del país, generar nuevos espectadores en el público infantil y juvenil en edad escolar, así como para fortalecer la colaboración entre pares.

Otro programa estatal anteriormente mencionado es el 1.4.1.13 Programa de Estímulos a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA).

1.4.3. Nivel Local

A nivel local, los gobiernos realizan de forma autónoma los tipos de ayudas, becas, programas, convocatorias que son dirigidos a los participantes de la industria creativa, es por ello por lo que no se mencionan en esta sección debido a la gran variedad que puede existir entre municipios incluso dentro de la misma entidad federativa.

1.4.4. Donaciones (Crowdfunding)

Se le conoce al *crowdfunding* como un mecanismo para financiamiento de proyectos, ya sea emprendimiento, nuevos productos, la creación de una obra, etcétera, en la cual a partir de múltiples solicitudes contribuciones a grandes grupos anónimos y distribuidos de personas, principalmente hacia comunidades online, por medio de plataformas de financiamiento participativo (PFP o CFP, por sus siglas en inglés), en el cual se pueden obtener desde microdonaciones hasta grandes aportaciones de capital (citado en BID, 2018).

1.5. COVID-19

En la conferencia de prensa del día 27 de febrero de 2021 se presentó la “Línea del Tiempo COVID-19” en la cual se observa desde la detección del primer caso en México, abarcando desde el 27 de febrero de 2020 hasta el 31 de enero de 2021 en donde se divide en 3 fases (INAI,2021).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2020) señala que el sector cultural y creativo sufrió de forma estructural de la cual considera la recuperación será difícil y no sólo por los efectos económicos provocados por el virus de COVID-19, en parte también por los gastos a incurrirse para poder regresar a las actividades, tales como aquellos en materia de desinfección, limpieza, adquisición de equipos de sanitización, entre otros. Por otra parte, la aplicación de mejores prácticas sanitarias involucra la distancia física, lo cual conlleva a afectar el aforo en los espectáculos y la afluencia en la logística.

Fraguas (2020) menciona que las industrias creativas conllevan cierta precarización, la cual se ha exacerbado, por otra parte, es esta cualidad de inestabilidad la que ha permitido que esta industria sea altamente adaptable y que brinde respuestas ante el escenario que se enfrenta. Murciano y González (2021) analizaron los efectos negativos de la pandemia de COVID-19 sobre la economía y el empleo de la industria creativa española teniendo como conclusiones que en 2020 se hubo una pérdida de 42,000 puestos de trabajo (disminución del 5.9% respecto al año anterior) Siendo las actividades dentro de la industria que fueron más afectadas; las artes gráficas, el sector audiovisual y las artes escénicas.

Esta precarización de la cual se habla, afirman Comunian y England (2020) que no es raíz de la pandemia, se ve reflejado en el desempeño inmediato de las organizaciones de diferente tamaño (profesionales independientes, pequeñas, medianas y grandes empresas) y de igual forma, se mantendrá reflejado en el mediano plazo debido a que la sostenibilidad se ha visto comprometida o se verá en riesgo al recordar que es una industria con debilidades que se vio vulnerada aún más además de tener en cuenta que no es considerado como un asunto prioritario en términos de política pública, a

pesar de ser un artículo referente a Reino Unido, se pueden observar similitudes en cuanto al interés de las políticas públicas en México.

Como respuesta ante tal situación, algunos no solo han ideado e implementado soluciones para ellos, sino que incorporaron sus ideas a cadenas de valor, lo cual incluye: migración de experiencias análogas a una versión en línea, adecuación de servicios a modalidades con bajo contacto (De Ridder & De Mei, 2020); comercialización electrónica; y establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas, entre otras.

En España, a partir de mayo 2020, el gobierno estableció como medida especial el acceso extraordinario a la prestación por desempleo para artistas en espectáculos públicos dado que “es un colectivo vulnerable” (Jefatura del Estado, 2020a), posteriormente se aprobó un nuevo subsidio especial de desempleo por un plazo de noventa días y fue ampliado hasta el 31 de enero de 2021 la duración de la prestación por desempleo de tres meses para el personal técnico y auxiliar del sector de la cultura (Jefatura del Estado, 2020b).

II. Marco Teórico

2.1. Planeación Financiera

2.1.1. El presupuesto

Para la realización de este proyecto de investigación es necesario sentar las bases teóricas al igual que conceptuales de lo que es un presupuesto para así ser aplicadas a la empresa de servicio seleccionada. En este caso “es un plan integrador además de coordinador, en él se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos integrantes de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (Landgrave, Márquez, Morales, & Ramírez citados por Ramírez 2013,2008).

Por su parte, Welsch (2005) afirma que debe ser asumido como un programa que establezca las bases de planificación y unidad de esfuerzos económicos, que constituya una coordinación efectiva, mediante proyección realista, control dinámico y comunicación eficaz. Heredia (2003) comenta que debe ser concebido como un plan de acción, el cual se centra en cumplir una meta prevista en estrecha relación con factores financieras a realizarse en un periodo de tiempo fijado con anterioridad. Ante lo anterior se identifican los siguientes elementos (Burbano, 2011):

Es un plan, ya que expresa los objetivos a lograr por parte de la administración los cuales al ser alcanzados representarán una mejor o ascenso en un determinado periodo.

Integrador puesto que toma en cuenta todas las actividades en que incurre la empresa. Es visto de forma global para la empresa, pero también va dirigido a cada una de las áreas. De esta forma el logro de los objetivos específicos representará el cumplimiento del objetivo a nivel global. Al proceso de identificar tanto el objetivo global como los específicos se reconocerán como presupuesto maestro, el cual se conforma por las diferentes áreas de la empresa que la integran.

Coordinador los planes deben ser realizados conjuntamente y en armonía, de lo contrario se crearán confusiones aunadas a errores si no se llevan coordinadamente.

En términos financieros porque para establecer un mejor entendimiento se debe manifestar en unidad monetaria. Por ejemplo, el plan integrador de mano de obra deberá ser representado primeramente en horas-hombre para posteriormente identificarse en pesos, al ser una empresa de servicio se deberá adaptar a como convencionalmente se maneja un presupuesto maestro para una empresa manufacturera, en este caso se omitirán las compras de materias primas puesto que en base al giro de la empresa no es de utilidad contar con este presupuesto para el objetivo total.

Operaciones uno de los objetivos principales, es determinar los ingresos a obtener, además de los gastos que se van a producir. La información debe estar elaborada detalladamente. (Ramírez Padilla, 2008)

Recursos además de planear los ingresos y gastos futuros se debe realizar una planeación financiera con la cual se obtendrán los recursos necesarios para la realización de los planes de operación. La planeación financiera incluye al presupuesto de efectivo, así como el presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).

Dentro de un periodo a futuro planteado debe estar en función a cierto periodo. En base a lo anterior, se llega a la conclusión de que el presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada además de los objetivos, de tal manera que se visualice su efecto en la empresa, sirva como herramienta de control para la administración de la empresa (Burbano, 2011).

Los requisitos para la elaboración de un presupuesto se enumeran en 6 puntos; 1) Conocimiento de la empresa; 2) Exposición de los planes o políticas. Para este requisito se requiere de manuales e instructivos para unificar el trabajo; 3) Coordinación para ejecutar los planes. Debe existir un director o un equipo dedicado exclusivamente a coordinar el trabajo de las demás áreas en función de presupuestos, el cual debe centralizar la información. 4) Fijación del periodo presupuestal. Se establece o desarrolla según la empresa o la estabilidad de las operaciones que se realicen. El año debe estar dividido en periodos fijos; bimestres, trimestres, semestres y además se deben realizar comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas; 5) Dirección/Vigilancia. Se deben estudiar las variaciones que modifiquen las cifras estimadas de los presupuestos y; 6) Apoyo directo. Es el apoyo que debe dar la dirección general, requisito indispensable para lograr los objetivos de la empresa (Burbano, 2011).

Son tres tipos de características que se consideran; de formulación. Dependiendo la actividad o sector de la empresa, sus partes deben dividirse en secciones, según las

áreas de responsabilidades que existían en la empresa, con el fin de que cada área de responsabilidad esté contralada por un presupuesto específico; De presentación. Debe ser congruente con las normas, principios además de hacer referencia al periodo, mercado, oferta, demanda, ciclo económico, etcétera; y de aplicación. Los presupuestos deben aplicarse con el debido criterio además de elasticidad; deben realizarse modificaciones cuando se presenten escenarios que realmente modifiquen la estructura de toda o parte de la empresa.

2.1.1.1.El Proceso Presupuestario

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento oportuno de programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin al que va orientado la gestión de la organización.

Los presupuestos sirven de medio para comunicar a la empresa de los planes, proporcionan las bases para evaluar la operación de las distintas áreas de actividad. Este proceso termina con el control presupuestario, en el cual los resultados de las actividades realizadas son evaluados, permitiendo entablar un proceso de ajuste que permita la fijación de objetivos nuevos.

Se depende de una gran variedad de factores para un proceso presupuestario eficaz, pero cabe destacar dos que pueden considerarse como “requisitos indispensables”; por un lado, es necesario que la empresa tenga establecida una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.

Según el autor Burbano Ruíz (2011) plantea que el proceso presupuestario está íntimamente relacionado con el proceso administrativo descrito en las ciencias administrativas, la función de un buen presupuesto es mejor, cuando este se relaciona con los fundamentos de la administración misma, es decir que sea parte de las funciones administrativas: Planeación, Organización, Integración de Personal,

Dirección y Control. La falta de presupuestos impide cuestionar los resultados conseguidos en las diferentes áreas de la empresa.

Burbano Ruíz (2011) establece las etapas que deben seguirse para la elaboración del presupuesto son las siguientes:

1. Pre-iniciación: Etapa en la cual se evalúan los resultados obtenidos en proyectos anteriores, mediante este diagnóstico contribuye a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico, y táctico, de esta forma se llevará a cabo la toma de decisiones de forma objetiva en los siguientes campos:
 - Elección de las estrategias competitivas: liderazgo en costo y/o diferenciación.
 - Elección de los tipos de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

La selección de los campos anteriores interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos planteados por la dirección.

Los objetivos, las estrategias y las políticas establecidas por la dirección deben comunicarse a los demás niveles de la empresa, éstos a su vez deben crear sus propios planes, los cuales deben estar articulados entre las diferentes áreas, al tener una versión depurada se deberán pasar a la aprobación de la dirección.

2. Elaboración del presupuesto: una vez aprobados los planes para cada nivel, se entra a la etapa en dónde los planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. Las pautas por seguirse son las siguientes:

- En la cuestión de los ingresos (Ventas/Servicios) su valor depende de la perspectiva de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar los objetivos de esta área se deben tomar decisiones referentes a los medios de distribución, los canales promocionales y sus políticas de prestación de servicios.

- En cuanto a la producción se deben programar las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados. Aplicando lo anterior al ámbito teatral se debe programar la escenografía o utilería a fabricar dependiendo la estimación de ingresos obtenidos por clases, boletos, así como por patrocinios; las políticas sobre los inventarios que en el caso de una producción escénica se puede encontrar el vestuario, materiales, así como la utilería o atrezzo.

- Las compras se calculan en términos cuantitativos monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios.
 - Pago a plantilla de trabajo.
 - Los encargados del diseño de presupuestos son responsables de reunir información de la operación normal y de los programas que requieran inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se entrega a la dirección con los comentarios las recomendaciones correspondientes. Una vez analizado el presupuesto consolidado, se discute su conveniencia financiera para posteriormente ajustarlo, aprobarlo, publicarlo además de su respectiva difusión
3. Ejecución: corresponde a la puesta en marcha de los planes, en esta etapa se deben presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.
 4. Control: etapa mediante la cual se hace uso del monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real para determinar el punto en el cual puede marchar la empresa con el presupuesto establecido. Mediante el ejercicio constante del control se establece una comparación de los pronósticos con lo real.
 - Las principales actividades de esta etapa se detallan a continuación
 - Preparación de informes por áreas o departamentos y acumulados, para comparar porcentual y numéricamente lo real con lo presupuestado.
 - Analizar y explicar las razones de las desviaciones detectadas en los informes antes mencionados.
 - Aplicar medidas correctivas o en su caso modificar el presupuesto.
 5. Evaluación: Al finalizar el periodo de tiempo para el cual se realizó el presupuesto se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que tendrá además de las variaciones (o desviaciones) sino el comportamiento de cada una de las funciones y actividades empresariales. Es necesario analizar las fallas y reconocer los logros. La retroalimentación permitirá el ser conscientes en el desempeño para poder tomar las medidas necesarias.

2.1.1.2.Objetivos del Presupuesto

Prevención. Realizar una estimación de todos aquellos elementos precisos para la elaboración y ejecución del presupuesto.

Planeación. Organizar las actividades según los objetivos de la empresa para el establecimiento de metas alcanzables.

Organización. Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los diferentes niveles, actividades a fin de lograr el establecimiento de metas alcanzables.

Coordinación e integración. Determinar una forma armónica para llevar a cabo las actividades de la empresa, existiendo equilibrio entre ellas, así como en los departamentos o secciones.

Dirección. Ejecutar los planes para en conjunto supervisarlos de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Control. Establecer formas, así como registros para comparar el presupuesto con los resultados reales. La toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal con base en el análisis de diferencias.

2.1.2.Presupuesto Maestro

En palabras de Burbano Ruíz (2011) “Es un supuesto que proporciona el plan general de un ejercicio económico próximo, usualmente determinado a un año, incluye el objetivo de resultados (utilidad o excedentes) el cual se logra con un programa coordinado.

El presupuesto maestro está integrado por dos áreas: El presupuesto de operación y el presupuesto financiero.

2.1.2.1.Presupuesto de operación

En este presupuesto se planean las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras (Cárdenas y Nápoles, 2008). Tiene en cuenta a planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran, su contenido se resume en un Estado de Resultados. Entre estos presupuestos destacan: Presupuesto de Ventas: Para efectos de este proyecto se tomará en cuenta los ingresos obtenidos por la impartición de clases, venta de boletos, así como por patrocinios de empresas; Presupuesto de Costo: En él se compara el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados; Presupuesto de flujo de efectivo: Este presupuesto muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

2.1.2.1.Presupuesto de Ventas/Ingresos

El presupuesto de ventas es definido como “Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa [...] integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto [...] representa la base para el planeamiento de las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez” (Burbano Ruíz, 2011).

Tomando en cuenta que la empresa a la cual se hace referencia en la presente tesis no es manufacturera o comercial, sino de servicios, se adapta la anterior definición a un presupuesto de ingresos el cual expresa el volumen de servicios a ofrecer expresados en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, integra información sobre cantidad y precios por clase de servicios.

2.1.2.2.Presupuesto financiero

De acuerdo con Bessong (2003) “el presupuesto financiero está involucrado con los flujos de entrada y de salida esperados asociados con las operaciones de un establecimiento”. Mediante esta herramienta se plantea la estructura financiera de la empresa sobre la cual se basa, es decir a través de recursos de terceras personas

(pasivos) así como el capital de los socios o accionistas (capital social), bajo la condición de utilizar los recursos de acuerdo con sus necesidades (Cárdenas, 2008):

- Capital de trabajo
- Origen y aplicación de recursos
- Flujos de caja; necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Amortización total o parcial de los créditos bancarios

El presupuesto de efectivo es una estimación periodo a periodo de la posición de efectivo de la empresa (Saavedra, 2011) su elaboración requiere una planeación detallada de todas las actividades que tienen que ver con el efectivo, tanto entradas como salidas.

2.1.2.3.Presupuesto de Capital

El resultado de este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero, así como al de operación, justificando las inversiones con un análisis o evaluación de proyectos. Se basa en decisiones con efecto a largo plazo, consistentes en adquirir partidas de activos fijos en el periodo. (Cárdenas y Nápoles, 2008). Este presupuesto monitorea el ingreso y el gasto para proyectos de capital y artículos como edificios, equipamiento, por ejemplo, los cuales forman parte de los activos fijos de la organización (Bessong, 2003)

2.1.3.El presupuesto en las industrias creativas

Enhame (2010) examina el presupuesto de efectivo como una herramienta necesaria para el desarrollo en las industrias creativas, más enfocado en aquellas empresas con actividades artísticas, considerándolo como requerimiento fundamental que es ignorado por las empresas culturales. Se expone que estas entidades, como unidades económicas separadas de instituciones gubernamentales o de comunidades universitarias, encaran dificultades derivadas de las altas cantidades de dinero necesarias para la producción de espectáculos públicos.

Un presupuesto efectivo permite detallar cómo los fondos van a ser aplicados para alguna exhibición o producción en la organización. Sin embargo, el beneficio de

presupuestar para cumplir los objetivos de una organización los cuales son alcanzados a través de un presupuesto propiamente realizado. Por otra parte, Enhame (2010) expone que las fallas en cualquier organización para alcanzar sus objetivos están asociadas fuertemente con un presupuesto inapropiado, lo que puede conllevar a resultados indeseados del staff y la oposición de la gerencia para contribuir a los objetivos de la empresa.

Entre los beneficios que de los presupuestos en este tipo de empresas expresados por Enhame (2010), se cuenta con que son un medio de comunicación entre los objetivos de los planes de la empresa y los objetivos, así como el proceso para cumplirlos, ayuda a la coordinación entre varios departamentos y áreas de la organización, implica el eliminar la incertidumbre que habita entre el nivel de administración, relacionado con los objetivos de la empresa. Al hablar de las desventajas de este sector, se habla de que al contar con limitados apoyos y las barreras con las que cuentan para el acceso al financiamiento.

2.1.3.1.Ingresos

En este presupuesto se expresan las fuentes de financiamiento con que cuenta la empresa o de las cuales existe la posibilidad de tener, se considera más complicado de realizar y subjetivo debido a que influyen factores no controlables; resultar beneficiados de una beca proyecto, una campaña de procuración de fondos efectiva, contar con aportaciones y patrocinios proyectados, difusión exitosa y venta de funciones y boletos con el impacto esperado. En la **Tabla 4** León (2015) propone una versión simplificada para ingresos de industrias creativas, en específico para aquellas dedicadas a las artes escénicas.

Tabla 4

Ejemplo de versión simplificada de presupuestos de ingresos.

ORIGEN	TIPOLOGÍA	CANTIDAD	ETAPA / FECHA
Capital inicial del grupo	Dinero	\$10,000	Preproducción (Semana 5)
Eventos especiales	Fiesta	\$10,000	Preproducción (Semana 4)
Becas	Dinero para producción	\$30,000	Preproducción (Semana 4)
Aportaciones públicas y patrocinios privados	Renta del teatro y difusión	\$100,000	Producción (Semana 3)
Micro mecenazgo (cooperación colectiva en Fondeadora)	Dinero	\$50,000	Producción (Semana 2)
Comercialización de servicios	Talleres	\$10,000	Producción (Semana 2)
Venta de artículos promocionales	Dinero	\$5,000	Temporada (Semana 1)
Venta de funciones y boletos	Dinero	\$85,000	Temporada
TOTAL		\$300,000	

Fuente: de León (2015)

2.1.3.2. Gastos

De León (2015) recomienda la realización de un documento en donde se tenga la relación de los gastos de producción que cuente con todas aquellas partidas necesarias en las artes escénicas con el fin de no omitir ningún elemento al momento de elaborar el presupuesto del proyecto. En la **Tabla 5** se presentan algunos rubros o partidas, así como los conceptos a considerar como gastos de producción propuestas por Valentín y Navarro (1998) presentados en De León (2015).

Tabla 5

Partidas presupuestales, gastos de producción (continúa en página siguiente)

	Honorarios	Operación	Gestión y producción	Investigación
CONCEPTOS	Directores	Papelería	Derechos de autor	Libros, revistas, documentos
	Diseñadores creativos	Informática	Permisos	Traducción
	Artistas intérpretes y ejecutantes	Mensajería	Licencias	Fotografía
	Administrativos	Teléfono	Impuestos	Video
	Gestores	Servicios (agua, luz, gas)	Salón de ensayos	Música
	Técnicos	Traslados y fletes	Teatro	Partituras
	Asistentes y apoyos	Gasolina	Boletos	Diseños
	Eventuales	Consumibles	Seguros y fianzas	Maqueta
	Asesorías	Perecederos	Estibadores	Muestrarios
	Mano de obra	Reparaciones	Propinas	Proveedores
	Horas extra	Mantenimiento	Camisetas Staff	
	Diseñador de imagen	Limpieza	Plan de contingencia	
	Relaciones públicas	Catering	Imprevistos	
	Community manager	Gastos de representación	Bodega	
	Web máster	Botiquín		

Fuente: de León (2015)

Tabla 5

Partidas presupuestales, gastos de producción. (continuación de página anterior)

	Promoción	Escenografía y utilería	Vestuario	Iluminación
CONCEPTOS	Publicidad	Planos	Mercería	Equipo
	Carpetas	Materiales	Materiales	Materiales
	Folletos	Herramienta	Herramienta	Efectos
	Carteles	Consumibles	Accesorios	Lámparas y focos
	Carpetas de prensa	Efectos especiales	Zapatos	Filtros y gobos
	Conferencia de prensa	Construcción	Tocados y peluquería	Herramienta
	Programa de mano	Pintura	Lavandería	
	Impresos	Mantenimiento	Tintorería	Sonido
	Distribución	Pirotecnia	Maquillaje	Equipos
	Souvenires	Maquinaria	Maquinaria	Estudio
	Web, Blog	Taller	Taller	Grabaciones
	Mantenimiento		Pelucas	Edición y Máster
	Merchandising		Postizos	Efectos
	Estudios de mercado			Instrumentos
				Backline
			Afinación piano	
			Materiales	

Fuente: De León (2015)

Al llevar a cabo la realización de un presupuesto para un proyecto escénico, de León (2015) propone realizarlo separando de acuerdo a las 4 etapas del proceso (Preproducción, Producción/Montaje, Operación/Circulación y Posproducción) llamándolo “Presupuesto general de producción “ el cual se presenta en la **Tabla 6**, este incluye una amplia gama de rubros que generalmente son usados en este tipo de producción pero que es abierto a modificaciones dependiendo del tipo de proyecto y las necesidades de la empresa, pudiendo abarcar más o menos conceptos.

Tabla 6

Ejemplo de Presupuesto general de producción.

Proyecto: Presupuesto: \$300,000.00
Autor: Productor ejecutivo
Director: Fecha de actualización
Versión del documento

PARTIDA	CONCEPTO	IMPORTE	TOTAL
PREPRODUCCIÓN			
	Investigación (bibliografía, traducción)	\$ 2,000.00	
	Consultas y asesoría	\$ 3,000.00	
Planeación, gestión y administración	Carpetas de presentación	\$ 800.00	
	Derechos de autor y regalías	\$ 8,000.00	
	Permisos y licencias	\$ 1,500.00	
	Instalación (mobiliario, archiveros)	\$ 1,200.00	
	Equipos y suministros	\$ 2,000.00	
	Papelería y fotocopias	\$ 3,000.00	
	Paquetería, correo y mensajería	\$ 1,000.00	
	Informática e internet	\$ 2,000.00	
	Seguros y fianzas	\$ 1,500.00	
	Teléfono	\$ 1,500.00	
	Servicios (agua, luz, gas, limpieza)	\$ 1,000.00	
	Mantenimiento y reparaciones	\$ 800.00	
	Varios y consumibles	\$ 700.00	
	Subtotal		\$ 30,000.00
ENSAYOS			
	Acondicionamiento del espacio	\$ 1,500.00	
	Elementos sustitutivos	\$ 2,000.00	
	Maqueta	\$ 500.00	

	Muestrarios	\$	300.00	
	Catering/refrigerios	\$	700.00	
	Subtotal			\$ 5,000.00
HONORARIOS				
Equipo creativo	Director de escena	\$	5,000.00	
	Director musical	\$	5,000.00	
	Diseño de escenografía	\$	4,000.00	
	Diseño de vestuario	\$	3,000.00	
	Diseño de utilería	\$	2,000.00	
	Diseño de multimedia	\$	4,000.00	
	Diseño de iluminación	\$	3,000.00	
	Música original	\$	4,000.00	
	Subtotal			\$ 30,000.00
Equipo de gestión y administración	Procuración de fondos (5%)	\$	1,500.00	
	Servicios jurídicos y contables	\$	2,000.00	
	Relaciones públicas y representación	\$	4,000.00	
	Producción ejecutiva	\$	4,000.00	
	Subtotal			\$ 11,500.00
Equipo artístico				
(cantidad x salario)	Actores (4 x 3,000)	\$	12,000.00	
	Bailarines (2 x 1,500)	\$	3,000.00	
	Músicos (2 x 2,000)	\$	4,000.00	
	Cantantes (1 x 2,000)	\$	2,000.00	
	Subtotal			\$ 21,000.00
Asistentes y apoyos	De equipo creativo (6 x 500)	\$	3,000.00	
	De gestión y producción (3 x 500)	\$	1,500.00	
	Eventuales	\$	1,500.00	
	Subtotal			\$ 6,000.00

REALIZACIÓN DE

LA PRODUCCIÓN

Escenografía

Materiales	\$	11,000.00	
Realización	\$	5,000.00	
Compras	\$	6,000.00	
Rentas	\$	3,000.00	
Subtotal			\$ 25,000.00

Vestuario

Materiales	\$	10,500.00	
Realización y confección	\$	5,000.00	
Compras	\$	1,000.00	
Renta	\$	500.00	
Zapatería	\$	3,000.00	
Accesorios	\$	1,500.00	
Lavandería y tintorería	\$	1,000.00	
Subtotal			\$ 22,500.00

Maquillaje y peinados

Materiales	\$	1,000.00	
Consumibles	\$	200.00	
Pelucas y tocados	\$	800.00	
Subtotal			\$ 2,000.00

Utilería

De mano y de consumo

Materiales	\$	1,500.00	
Realización	\$	2,500.00	
Compras	\$	1,000.00	
Subtotal			\$ 5,000.00

Multimedia

Accesorios escenotécnicos y efectos especiales	Materiales	\$ 2,000.00	
	Realización	\$ 2,500.00	
	Renta de equipos	\$ 1,300.00	
	Subtotal		\$ 5,800.00
Iluminación	Renta de equipos	\$ 1,500.00	
	filtros, micas, gobos	\$ 1,000.00	
	Lámparas	\$ 800.00	
	Efectos	\$ 1,300.00	
	Subtotal		\$ 4,600.00
Sonido	Renta de equipo	\$ 1,500.00	
	Renta de instrumentos	\$ 1,000.00	
	Micrófonos	\$ 500.00	
	Grabación (estudio)	\$ 1,500.00	
	Edición/ masterización	\$ 1,000.00	
	Afinación piano	\$ 500.00	
	Subtotal		\$ 6,000.00
DIFUSIÓN			
	Difusión	\$ 40,000.00	
	Subtotal		\$ 40,000.00
OPERACIÓN EN TEMPORADA			
Costos del teatro			
	Renta	\$ 2,500.00	
	Horas extra	\$ 500.00	
	Boletaje	\$ 500.00	
	Sindicatos	\$ 1,500.00	
	Subtotal		\$ 5,000.00
Nómina			

(Cantidad x días x salario)	Equipo creativo (1 x 10 x 120)	\$ 1,200.00	
	Equipo artístico (9x 20 x 100)	\$ 18,000.00	
	Asistentes (2 x 20 x 70)	\$ 2,800.00	
	Subtotal		\$ 22,000.00

Mantenimiento

Lavandería	\$ 1,000.00	
Tintorería	\$ 1,500.00	
Maquillaje	\$ 600.00	
Efectos especiales	\$ 500.00	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 500.00	
Consumibles y percederos	\$ 1,000.00	
Subtotal		\$ 5,100.00

Publicidad

Registro en fotografía y video	\$ 3,000.00	
Reforzamiento	\$ 7,000.00	
Subtotal		\$ 10,000.00

POSPRODUCCIÓN

Limpieza y mantenimiento	\$ 1,500.00	
Embalaje y resguardo	\$ 1,500.00	
Transporte	\$ 1,000.00	
Registro	\$ 1,500.00	
Subtotal		\$ 5,500.00

GIRA

Embalaje y seguros	\$ 1,000.00	
Transporte y mudanza	\$ 5,500.00	
Hospedaje	\$ -	
Alimentación	\$ -	
Trámites migratorios	\$ -	
Agente aduanal	\$ -	
Exceso de carga	\$ -	

Mantenimiento	\$	2,000.00	
Difusión	\$	3,000.00	
Imprevistos	\$	1,500.00	
Subtotal			\$ 13,000.00
VARIOS Y CONTINGENCIAS			
Mudanzas	\$	3,000.00	
Estibadores	\$	2,000.00	
Propinas	\$	1,500.00	
Herramientas y equipos especiales	\$	6,000.00	
Botiquín de primeros auxilios	\$	500.00	
Imprevistos	\$	12,000.00	
Subtotal			\$ 25,000.00
TOTAL		\$ 300,000.00	\$ 300,000.00

NOTA: Las cantidades de dinero están en pesos mexicanos y son ejemplos que no reflejan precios reales

Todos los costos incluyen el _____% de IVA

Fuente: de León (2015)

2.2. Modelo de predicción de quiebra Z-Score de Altman

Desarrollado en 1968, este modelo ayuda a revisar a través de variables y razones financieras si hay una administración financiera adecuado o si, por el contrario, existe el riesgo de entrar en quiebra. Se considera como un modelo de predicción de insolvencia basado en un análisis estadístico iterativo de discriminación múltiple en el cual se ponderan y suman cinco razones de medición para clasificar las empresas solventes o insolventes.

El modelo original selecciona 22 indicadores financieros, cuyo procedimiento consistía en identificar combinaciones lineales de estos indicadores en diferentes empresas, posteriormente se clasifica según su capacidad de pago para así etiquetar en empresas en quiebra y saludables. Se seleccionaron cinco de los 22 indicadores para crear el modelo, revisando 66 empresas de las cuales 33 entraron en quiebra entre 1946 y 1965, las otras 33 empresas fueron seleccionadas de forma aleatoria, usando empresas de diferentes tamaños.

Los cinco indicadores financieros a los que se hace mención se seleccionaron por ser los más significativos dentro de una derivación estadística siendo los indicadores que a continuación se presenta: de liquidez, de rentabilidad, de apalancamiento, de solvencia y de actividad. A continuación, se presenta la formula desarrollada por Altman:

Ecuación 1 Modelo Z-Score de Altman (2000)

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.999X_5$$

Función	Interpretación
X_1	= Capital de trabajo/Activos totales
X_2	= Utilidades retenidas/Activo total
X_3	= Utilidad antes de Impuestos e Intereses/Activo total
X_4	= Valor del mercado del patrimonio/Valor en libros del total de la deuda
X_5	= Ventas/Activos totales

Fuente: Altman (2000)

Este modelo fue desarrollado de forma inicial para empresas manufactureras que cotizaban en Bolsa, los límites o parámetros de referencia para las empresas manufactureras se encuentran en la **Tabla 7** Límites o parámetros de referencia de Z-Score.

Tabla 7 Límites o parámetros de referencia de Z-Score

Límites o parámetros de referencia	Interpretación
Z-Score > 2.99	Baja probabilidad de quiebra
1.8 < Z-Score < 2.1	Zona gris
Z-Score < 1.8	Probabilidad de quiebra muy alta

Fuente: Altman (2000)

Este modelo fue actualizado por el propio Altman, quien incluyó dos nuevas versiones, el valor Z_1 y Z_2 para poder ser aplicado a empresas manufactureras que no cotizan en Bolsa por una parte y por otra para empresas comerciales y de servicios expandiendo de esta manera, los sectores económicos en los que se puede aplicar el modelo

2.2.1.El modelo Z_1 de Altman

Modelo aplicado para empresas manufactureras que no cotizan en Bolsa a través de la siguiente ecuación:

Ecuación 2 Modelo Z_1 de Altman

$$Z_1 = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.42X_4 + 0.998X_5$$

Fuente: Altman

Las funciones empleadas son:

Función	Interpretación
X_1	= Capital de trabajo/Activos totales
X_2	= Utilidad/Activo total
X_3	= UAI/Activo total
X_4	= Valor contable del patrimonio/Pasivo total
X_5	= Ventas/Activos totales

Fuente: Altman (2000)

Tabla 8 Límites o parámetros de referencia de Z_1

Límites o parámetros de referencia	Interpretación
$Z_1 > 2.90$	Baja probabilidad de quiebra
$1.24 < Z_1 < 2.89$	Zona gris
$Z_1 < 1.23$	Probabilidad de quiebra muy alta

Fuente: Altman (2000)

2.2.2. El modelo Z_2 de Altman

En este modelo se pretende calcular el riesgo de quiebra para empresas del sector comercial y de servicios que no cotizan en bolsa, debido a estas características es que se establece como el modelo a aplicar en esta investigación. Cabe destacar que la modificación principal es la eliminación de la razón X_5 a diferencia del modelo Z_1 . También fueron cambiados los factores de ponderación para cada razón financiera.

Ecuación 3 Modelo Z_2 de Altman

$$Z = 6.56X_1 + 3.267X_2 + 6.72X_3 + 1.05X_4$$

Fuente: Altman (2000)

Las razones empleadas son:

Función	Interpretación
Z	= Indicador global Z-score: Estabilidad financiera
X_1	= Capital de trabajo/Activos totales
X_2	= Utilidad/Activo total
X_3	= UAI/Activo total
X_4	= Valor contable del patrimonio/Pasivo total

Fuente: Altman (2000)

Tabla 9 Límites o parámetros de referencia de Z_2

Límites o parámetros de referencia	Interpretación
$Z_2 > 2.60$	Baja probabilidad de quiebra
$1.11 < Z_2 < 2.59$	Zona gris
$Z_2 < 1.10$	Probabilidad de quiebra muy alta

Fuente: Altman (2000)

2.2.3. Aplicación de Z de Altman en Latinoamérica

El modelo se aplicó por Belalcazar y Trujillo (2016) a 30 Pymes en Colombia; 15 que se encontraban aun operando y otras 15 que entraron en quiebra y liquidación, analizando 3 años de información para determinar si aquellas empresas en quiebra pudieron evitar en años anteriores su deterioro. La investigación presenta que es una herramienta funcional predictora de la situación financiera de las Pymes colombianas.

En Costa Rica se analizaron 5 empresas que dedicadas a diferentes actividades económicas y que cuentan con una contabilidad básica en el cual se concluyó que fue una herramienta que permitió comprobar la utilidad del modelo en la identificación de problemas financieros en las empresas con plazos de hasta dos años (Hernández, 2014).

III. Metodología

3.1 Metodología a utilizar

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, al pretender identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (Martínez, 2006) al medir el nivel de afectación económica en microempresa de la industria creativa provocado por la pandemia de COVID-19. Y se pretende aplicar el modelo de riesgo de quiebra la interacción entre el riesgo de quiebra, la planeación financiera y

Para esta investigación se utiliza una muestra no probabilística, lo cual significa que el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad (Hernández Sampieri, 2014).

Se utiliza la metodología de estudio de casos múltiples. En primera instancia el estudio de caso, desde la perspectiva de Yin (1994), consiste en una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, en especial cuando no son claramente evidentes los límites entre el fenómeno y el contexto. En cuanto al trabajo con casos múltiples, Yacuzzi (2005) comenta que su valor reside en parte en que no solo se puede estudiar un fenómeno, sino además su contexto y que tiene como ventaja el que su evidencia es más convincente y el estudio resulta más robusto, mientras que como desventajas se presenta el que no permiten tratar con el caso revelatorio, raro o crítico de los casos simples y que requiere más recursos.

Yin (1989), citado en Martínez (2006) comenta que es una herramienta valiosa de investigación, siendo su mayor fortaleza el que se mide y registra la conducta de los involucrados en el fenómeno a estudiar, mientras que los métodos cuantitativos se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Martínez (2006) menciona las diferencias entre los estudios cuantitativos y cualitativos, mencionando en la metodología cualitativa que esta consiste en generar o construir una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico para ser el punto de partida del investigador, lo cual significa que no es necesario extraer

una muestra representativo, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

Eisenhardt (1989) percibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual puede tratarse de estudio de caso único o de varios casos, combinando diferentes métodos para la recolección de evidencia cualitativa y/o cuantitativa para describir, verificar o generar teoría.

Smith (2005) citado en Yacuzzi (2005) comenta desde su experiencia el cómo a medida del progreso de cada caso a través de entrevistas, los datos se van adecuando a un patrón.

Esta investigación tiene características de tipo cuantitativa debido a que se pretende la recolección de datos de la información financiera de empresas del sector cultural además de manejar variables cualitativas como la educación financiera, todo ello a través de entrevistas semiestructuradas de forma presencial y virtualmente, las cuales se basan en una guía de preguntas en la cual se tiene la libertad de integrar preguntas adicionales con el fin de obtener más información (Hernández Sampieri, 2014).

A pesar de lo anterior se describe a esta investigación principalmente como cualitativa, esto debido a que se realiza una revisión y análisis documental de fuentes secundarias como; libros revistas, artículos de investigación y de revistas con el fin de presentar un marco de referencia y marco teórico sobre el estudio descriptivo de las principales características de aquellos integrantes de la industria creativa; la definición de la industria creativa, su información estadística en México, las situaciones que presenta esta industria así como su relación con las teorías actuales acerca de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) así como las formas de financiamiento existentes así como el impacto de la pandemia por COVID-19 en esta industria.

Las características de la entrevista cualitativas implican; no se predetermina el inicio y fin de la entrevista, incluso puede realizarse por etapas; dependiendo los participantes es cómo se adecuan las preguntas y el orden; este tipo de entrevista es en buena medida anecdótica y es de carácter más amistoso [Seidman (2013), Cuevas (2009),

Willig (2008) y Rogers & Bouney (2005) citados en Hernandez-Sampieri (2014)]. Este tipo de entrevista se requiere en el estudio de organizaciones para comprender de la dinámica de los elementos con los cuales interactúa, de la búsqueda de los fines, de objetivos, de las frustraciones que delimitan su actuar y de la comprensión e interpretación de su mundo (González-Vega, et al, 2022).

Para el desarrollo de las entrevistas cualitativas semi estructuradas, posterior a su diseño, se realizó el pilotaje con una persona para observar el entendimiento de las preguntas que se estaban realizando.

Posteriormente se aplicaron las entrevistas a conveniencia de los entrevistados, ya sea en línea por videollamada o de forma presencial acudiendo al lugar de sus labores. Para un mayor entendimiento de los términos, se decidió no mencionar los términos financieros y contables. Por otra parte, solo en la primera pregunta relacionada a identificar las actividades que realizan dentro de la industria creativa fueron mostradas tanto la pregunta como las posibles respuestas, sin embargo, a raíz de la primera pregunta se permitía descartar algunas respuestas y al momento de hacer preguntas dedicadas a la formación de un estado financiero poder guiar a cada entrevistado.

Por ejemplo, en la sección Activos, inciso c (Mobiliario) que se encuentra en el Anexo II: Guion de Entrevista, dependiendo de la actividad se podía ahondar en la información referente a la escenografía, vestuario y atrezzo si la actividad era *artes escénicas y espectáculos*, en cambio a aquellos con la actividad de *música y conciertos* se pregunta sobre la información de los instrumentos musicales, cantidad, marca, el mantenimiento anual de cada instrumento, por citar un ejemplo.

3.2 Pregunta(s) de Investigación.

Pregunta 1: ¿Es el Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005 una herramienta financiera útil para pronosticar o predecir el desempeño financiero en las microempresas de la industria creativa?

Pregunta 2: ¿Los ingresos de las microempresas de la industria creativa provienen en más del 50% por convocatorias gestionadas por el gobierno, ya sea a nivel local, estatal y/o federal?

Pregunta 3: ¿Las microempresas de la industria creativa presentaron una disminución mayor al 50% en la generación de ingresos por la pandemia de COVID-19?

3.3 Hipótesis

Se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: *El Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005 es una herramienta financiera útil para pronosticar o predecir el desempeño financiero en las microempresas de la industria creativa.*

Hipótesis 2: *Más del 50% de los ingresos provenientes de las microempresas de la industria creativa derivan de convocatorias gestionadas por el Gobierno, ya sea a nivel local, estatal y/o federal.*

Hipótesis 3: *La pandemia de COVID-19 provocó un impacto negativo de más del 50% en la generación de ingresos en las microempresas de la industria creativa.*

3.4 Delimitación

Comprender los términos; presupuestos, planeación financiera, análisis financiero, industrias creativas y semejantes a fin establecer un marco teórico fundamentado y a partir de ello recurrir a la consulta de diversas fuentes para la obtención de información, tales como información de gobiernos locales, libros, artículos y periódicos. Además, se recopilará la información de empresas de esta industria. Las empresas culturales sujetas de estudio se ubican en el contexto nacional e internacional.

La investigación aborda 3 años de operaciones de las empresas culturales desde 2019 a 2021. En donde hubo una continuidad de proyectos y espectáculos de 2019 hasta marzo de 2020 fecha a partir de la cual la industria cultural -al igual que muchas otras- sufrió un golpe en sus labores y que a partir de 2021 retomó fuerza al poder continuar paulatinamente y respetando medidas de salubridad establecidas por los niveles de gobierno. Teniendo por entendido tres periodos; antes, durante y después de pandemia.

3.5 Sujeto de estudio (Población y muestra)

Microempresas (personas físicas y/o morales) que generen ingresos de su labor en la industria creativa.

3.6 Matriz de congruencia

Problema de investigación	Objetivo general	Marco teórico	Hipótesis
Las empresas de las industrias culturales tienen un alto riesgo de quiebra por no realizar planeación financiera, es decir tienen menor probabilidad de supervivencia que otras industrias.	<p>Demostrar que el Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005 es una herramienta financiera útil para pronosticar o predecir el desempeño financiero en las empresas de la industria creativa.</p> <p>Describir las repercusiones de la pandemia por COVID-19 en el comportamiento financiero de la industria creativa.</p>	<p>Se desarrolla el tema de planeación financiera, tomando teorías y herramientas desarrolladas para MiPymes y Pymes.</p> <p>Por otra parte, se analiza el ambiente de las empresas que forman parte de las industrias culturales, incluyendo su concepto con un enfoque funcional, así como sus ventajas y limitaciones operativas.</p>	<p>Hipótesis 1: <i>El Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005 es una herramienta financiera útil para pronosticar o predecir el desempeño financiero en las microempresas de la industria creativa.</i></p> <p>Hipótesis 2: <i>Más del 50% de los ingresos provenientes de las microempresas de la industria creativa derivan de convocatorias gestionadas por el gobierno, ya sea a nivel local, estatal y/o federal.</i></p> <p>Hipótesis 3: <i>La pandemia de COVID-19 provocó un impacto negativo de más del 50% en la generación de ingresos en las microempresas de la industria creativa.</i></p>

Variables	Dimensión	Indicador	Preguntas de investigación
<p>Riesgo de quiebra</p> <p>Planeación financiera.</p> <p>Nivel de afectación por pandemia COVID-19</p>	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Gastos • Activos • Pasivos • Formalidad ante el SAT • Nivel de afectación por COVID-19 	<p>Pregunta 1: ¿Es el Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005 una herramienta financiera útil para pronosticar o predecir el desempeño financiero en las microempresas de la industria creativa?</p> <p>Pregunta 2: ¿Los ingresos de las microempresas de la industria creativa provienen en más del 50% por convocatorias gestionadas por el gobierno, ya sea a nivel local, estatal y/o federal?</p> <p>Pregunta 3: ¿Las microempresas de la industria creativa presentaron una disminución mayor al 50% en la generación de ingresos por la pandemia de COVID-19?</p>

IV. Relación entre el riesgo de quiebra y la planeación financiera

4.1. Análisis descriptivo

En términos preliminares obtenidos de las entrevistas semi estructuradas realizadas a través del método de investigación multi casos se observa que las principales áreas del sector en las que se involucran los sujetos de investigación son: en la formación y difusión cultural en instituciones educativas; seguido por música y conciertos; artes escénicas y espectáculos; diseño y servicios creativos y; patrimonio material y natural, datos que se encuentran detallados en la Tabla 10 Resultados áreas del sector de la industria creativa.

Un resultado a destacar es que se ha encontrado que los participantes de este sector participan en más de un área, lo cual se puede observar de forma más precisa en el Anexo III: Matriz de resultados de entrevista, en donde solo uno de los entrevistados comentó estar en una sola área.

Tabla 10 Resultados áreas del sector de la industria creativa

Área del sector	Recuento	%
Artes visuales y plásticas	0	0%
Medios audiovisuales	0	0%
Música y conciertos	16	37%
Artes escénicas y espectáculos	6	14%
Patrimonio material y natural	1	2%
Libros, impresiones y prensa	0	0%
Formación y difusión cultural en instituciones educativas	18	42%
Producción cultural de los hogares	0	0%
Artesanías	0	0%
Diseño y servicios creativos	2	5%
Total	43	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11 Resultados tiempo de experiencia en el sector, se observa que la gran mayoría de los entrevistados cuentan con más de cinco años de experiencia en el sector y es en el anexo en donde se encuentran los resultados mostrados en la tabla de la cual se hace mención en este párrafo se encuentra una columna en donde se especifica los años de experiencia, en donde el rango va desde los 3 años hasta los 40 años.

Tabla 11 Resultados tiempo de experiencia en el sector

Tiempo de experiencia	Recuento	%
0 a 1 año	0	0%
1 a 3 años	0	0%
3 a 5 años	2	11%
Más de 5 años	17	89%
Total	19	100%

Fuente: Elaboración propia

Para observar de forma más estructurada la información en cuanto a los años de experiencia en específico, se presenta a continuación la Tabla 12 Distribución por años de experiencia en donde se encuentra que la mayor concentración está entre los dos primeros grupos y aunado con la información anterior podemos concluir que la mayoría tiene entre mínimo 3 años de experiencia hasta 20 años puesto que más del 80% de los entrevistados aseguraban contar con más de 5 años de experiencia.

Tabla 12 Distribución por años de experiencia

Tiempo de experiencia (Años)	Frecuencia
0	10
11	20
21	30
31	40
Total	19

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la situación laboral se habían establecido varios parámetros; El tener una sola actividad de la industria creativa, tener varias actividades dentro de la industria creativa, realizar actividades tanto de la industria a estudiar y además otra área. En cuanto a estos resultados cabe destacar que solo un 11% de los entrevistados se encontraban realizando actividades de la industria creativa y además de otra área, mientras que el resto de los entrevistados tienen varias actividades dentro de la industria creativa.

Tabla 13 Resultados situación laboral

Situación laboral	Recuento	%
Trabajo Industria creativa. Una actividad	0	0%
Trabajo Industria creativa. Varias actividades	17	89%
Industria creativa y otra área	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Elaboración propia

En la **Tabla 14** Tipos de ingresos se presenta de forma resumida los resultados presentados de la matriz de resultados en el Anexo III: Matriz de resultados de entrevista que se encuentran detallados en las tablas subsecuentes. Cabe destacar que el principal tipo de ingreso es debido a las clases, seguido por proyectos dentro de los cuales pueden ser agrupaciones musicales, servicios musicales para bodas, XV, bautizos y demás eventos sociales, así como participaciones como músicos extra en renombradas orquestas, entre otro tipo de proyectos.

Tabla 14 Tipos de ingresos

Tipo de ingresos	Total anual	Porcentaje
Proyectos	\$ 2,088,348.28	35%
Cursos/ Talleres/ Diplomados	\$ 1,018,880.00	17%
Clases	\$ 2,478,450.00	41%
Convocatorias de Gobierno	\$ 50,800.00	1%
Otras fuentes	\$ 377,513.60	6%
Total Anual	\$ 6,013,991.88	100%

Fuente: Elaboración propia

Dentro del diseño de la entrevista se procuró el identificar la situación ante el Servicio de Administración Tributaria en la **Tabla 15** y, contrario a lo que se pensaba inicialmente, una amplia mayoría se encuentra activo y declarando formalmente, esto debido a que para poder trabajar con orquestas, presentar su servicios a personas morales formalmente establecidas es un requisito indispensable el poder emitir facturación electrónica, entregar requisitos documentales tales como la Constancia de Situación Fiscal y la Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales mismas que se pueden adquirir desde la

página electrónica del SAT, siempre y cuando dicho contribuyente se encuentre operando y en específico en la obtención de la opinión de cumplimiento en la cual se debe tener en sentido positivo, significando así que se ha cumplido en tiempo y forma con la presentación y pago de las declaraciones a las que se encuentra obligado y que no cuenta con créditos fiscales a su cargo.

En la matriz de resultado en la sección de Administración se encuentra en las notas los regímenes fiscales, siendo en su mayoría el de Personas Físicas con Actividad Empresarial y Profesional, en segunda instancia es el Régimen de Sueldos y Salarios. Por otra parte, dos entrevistados aseguraron haber suspendido actividades debido a la falta de ingresos provocados por la pandemia.

Tabla 15 Estatus ante el SAT

Estatus ante el SAT	Recuento
Activo	15
Suspensión de actividades	2
No dado de alta	1
N/I	1
Total	19

Fuente: Elaboración propia

En la **Tabla 16** se presenta el resumen de la información correspondiente a los tipos de gastos más representativos de los sujetos entrevistados, obteniendo en este rubro un monto total de \$ 2,380,600.39 pesos.

En esta tabla se puede observar que el 86% de la información se encuentra concentrada en conceptos de gastos principalmente; pago de servicios (tales como agua, luz, gas) con un 18%, el gasto por concepto de sueldos y en igual medida, el pago de arrendamiento con un 34%. El 14% restante corresponde a: el pago de accesorios musicales; vestuario y/o servicio de tintorería; publicidad; mantenimiento de instrumentos musicales y; el pago de transporte ya sea por pago de combustible o el pago por servicios de transporte pagados a través de aplicaciones móviles.

Tabla 16 Tipos de gastos

Tipo de gastos	Total anual	Porcentaje
Accesorios	\$ 14,978.10	1%
Vestuario	\$ 17,284.57	1%
Publicidad	\$ 45,600.00	2%
Mantenimiento	\$ 55,600.00	2%
Transporte	\$ 210,924.24	9%
Servicios	\$ 437,692.28	18%
Sueldos	\$ 798,000.00	34%
Arrendamiento	\$ 800,521.20	34%
Total	\$2,380,600.39	100%

Fuente: Elaboración propia

Referente a la información obtenida de los activos tangibles se obtiene que el principal rubro es el referente a los instrumentos musicales puesto que aquellos sujetos que contaban con este tipo de activos comentaban en su mayoría el contar con instrumentos de gama profesionales los cuales por lo tanto pueden llegar a superar la cifra de los cien mil pesos. En segunda instancia se destaca al equipo de transporte con un 15%, al mobiliario y equipo con un 10% y al equipo de cómputo y maquinaria y equipo con un 8% y 7% respectivamente.

Tabla 17 Activos Tangibles

Activo Tangible	Total	Porcentaje
Maquinaria y Equipo	\$ 240,052.81	7%
Mobiliario y Equipo	\$ 365,000.00	10%
Equipo de Transporte	\$ 532,605.63	15%
Equipo de Computo	\$ 283,627.23	8%
Instrumentos musicales	\$ 2,241,259.69	61%
Total	\$ 3,662,545.35	100%

Fuente: Elaboración propia

A pesar de contar con un rubro específico para los activos intangibles, los entrevistados negaron contar con este tipo de activos.

Terminando con la información financiera proporcionada en las entrevistas, se tiene a la información referente a los pasivos solo se contó con 4 sujetos que aseguraban contar con deudas relativas a créditos y/o préstamos. Esto implica que solo un 20% tiene pasivos y al adentrar en el 80% restante en referencia al

porqué no cuentan con pasivos se mencionaban las siguientes razones; el preferir administrarse por flujos de efectivos, es decir por entradas y salidas; el temor a no ser capaces de hacer frente a dichas deudas en un mediano o largo plazo debido a la incertidumbre que llegan a vivir en cuanto a su obtención de ingresos y; no estar informados en cuanto al funcionamiento de tarjetas de crédito y/o las condiciones de los préstamos.

En cuanto a la afectación en actividades desde la percepción de los sujetos de investigación, se obtiene que más del 60% asegura un nivel alto de afectación. Por otro lado, se encontró un resultado no previsto en esta sección al contar con 4 sujetos que afirmaban contar con un bajo nivel de afectación. Al comparar esta información con los resultados de previas secciones se observa que se debe a que cuentan con trabajos en los cuales durante la pandemia continuaron percibiendo sus ingresos de forma constante y en contraste, sus gastos disminuyeron al poder realizar sus actividades desde su hogar, esto incluye a aquellos que dan clases en instituciones públicas y a los que cuentan con una plaza de músicos en orquesta.

Tabla 18 *Afectación en actividades*

Afectación en actividades	Recuento
Baja	4
Media	3
Alta	11
Total	18

Fuente: Elaboración propia

Ante la pandemia por COVID-19 se encuentra que en varios casos se tomó más de una medida, tal cual se observa en la **Tabla 19** siendo las principales el dar clases en línea y el tener trabajos complementarios, se observa que solo en un caso hubo un cierre de negocio, lo que significa el dejar de realizar las actividades propias de la industria creativa.

Tabla 19 Medidas ante pandemia de COVID-19

Medidas ante pandemia	Recuento
Cierre de negocio	1
Clases en línea	12
Trabajos complementarios	7
Otras medidas	4
Total	24

Fuente: Elaboración propia

4.2. Aplicación del modelo Z₂ de Altman

Una vez obtenida la información financiera de los sujetos por medio de las entrevistas semi estructuradas, se procedió a la realización del estado de resultados (Tabla 20) y del balance general (Tabla 21) para aplicar el modelo Z₂ de Altman (Tabla 22) debido a que los sujetos no contaban con dicha información fue que se realizó de dicha forma.

Tabla 20 Estado de Resultados

Estado de Resultados					
	Ingresos	Gastos	Utilidad	Impuestos	Utilidad Neta
1	345,246.00	210,373.33	134,872.67	40,461.80	94,410.87
2	1,040,000.00	828,000.00	212,000.00	63,600.00	148,400.00
3	202,000.00	156,000.00	46,000.00	13,800.00	32,200.00
4	413,750.00	60,000.00	353,750.00	106,125.00	247,625.00
5	226,950.00	105,200.00	121,750.00	36,525.00	85,225.00
6	310,774.08	105,800.00	204,974.08	61,492.22	143,481.86
7	329,400.00	67,200.00	262,200.00	78,660.00	183,540.00
8	177,380.00	53,120.00	124,260.00	37,278.00	86,982.00
9	770,400.00	103,800.00	666,600.00	199,980.00	466,620.00
10	205,325.00	71,500.00	133,825.00	40,147.50	93,677.50
11	602,122.00	125,462.52	476,659.48	142,997.84	333,661.64
12	362,100.00	116,350.00	245,750.00	73,725.00	172,025.00
13	-	-	-	-	-
14	178,716.60	152,532.54	26,184.06	7,855.22	18,328.84
15	196,800.00	-	196,800.00	59,040.00	137,760.00
16	38,800.00	18,800.00	20,000.00	6,000.00	14,000.00
17	177,600.00	48,740.00	128,860.00	38,658.00	90,202.00
18	294,300.00	29,922.00	264,378.00	79,313.40	185,064.60
19	531,000.00	127,800.00	403,200.00	120,960.00	282,240.00
	\$ 6,402,663.68	\$ 2,380,600.39	\$ 4,022,063.29	\$ 1,206,618.99	\$ 2,815,444.30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Balance General

Balance General			
Activos	Pasivos		Capital
1	383,900.00	18,000.00	365,900.00
2	-	-	-
3	535,530.50		535,530.50
4	-	150,000.00	- 150,000.00
5	132,100.00	84,000.00	48,100.00
6	319,464.75		319,464.75
7	256,300.00	-	256,300.00
8	277,178.16	-	277,178.16
9	177,000.00	10,000.00	167,000.00
10	146,400.00	-	146,400.00
11	153,592.48	-	153,592.48
12	364,907.50		364,907.50
13	-	-	-
14	357,606.91	-	357,606.91
15	243,000.00	-	243,000.00
16	86,112.58	23,000.00	63,112.58
17	149,644.03	-	149,644.03
18	31,808.45	-	31,808.45
19	48,000.00	-	48,000.00
	3,662,545.35	285,000.00	3,377,545.35

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborados los estados financieros se procedió al cálculo de las variables necesarias para obtener la Z_2 de Altman como se muestra en la **Tabla 22**. Sin embargo, no fue posible obtener un resultado satisfactorio en la gran mayoría de los sujetos a estudiar debido a que la variable x_4 necesita de información en los pasivos para arrojar un resultado y al observar la **Tabla 21** Balance General se denota en el rubro de pasivos que solo 5 sujetos aseguraron contar con información en esta sección.

Debido a lo anterior, resulta no es posible continuar con el cálculo y en el caso de los casos en los sí se presentaron resultados, estos se encuentran por encima de lo esperado en otros sectores. Esto nos da como resultado que el *Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005* no es un modelo

aplicable a las empresas de la industria creativa que se tomaron como muestra para esta investigación, el valor X4 obtenido de la razón (Valor contable del patrimonio/Pasivo total) no fue posible obtenerlo debido a la negativa de endeudarse y preferir el trabajar por flujos de efectivo, solo gastar lo que tienen.

Tabla 22 Modelo Z_2 de Altman

	Variables Altman				Resultado
	x1	x2	x3	x4	Z2
1	0.95	0.25	0.35	20.33	30.81
2	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!
3	1.00	0.06	0.09	#iDIV/0!	#iDIV/0!
4	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	- 1.00	#iDIV/0!
5	0.36	1.18	1.68	0.57	18.11
6	1.00	0.45	0.64	#iDIV/0!	#iDIV/0!
7	1.00	0.72	1.02	#iDIV/0!	#iDIV/0!
8	1.00	0.31	0.45	#iDIV/0!	#iDIV/0!
9	0.94	2.64	3.77	16.70	57.69
10	1.00	0.64	0.91	#iDIV/0!	#iDIV/0!
11	1.00	2.17	3.10	#iDIV/0!	#iDIV/0!
12	1.00	0.47	0.67	#iDIV/0!	#iDIV/0!
13	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!
14	1.00	0.34	0.49	#iDIV/0!	#iDIV/0!
15	1.00	0.57	0.81	#iDIV/0!	#iDIV/0!
16	0.73	0.16	0.23	2.74	9.79
17	1.00	0.60	0.86	#iDIV/0!	#iDIV/0!
18	1.00	5.82	8.31	#iDIV/0!	#iDIV/0!
19	1.00	5.88	8.40	#iDIV/0!	#iDIV/0!

Fuente: Elaboración propia

Para continuar con la observación de la información recopilada se decidió realizar un análisis de estados financieros.

4.3 Análisis Financiero

Se realizó un análisis horizontal de los ingresos derivado de la información obtenida de las entrevistas las cuales se presentan en la **Tabla 23** en la cual se determinaron 3 periodos; antes, durante y después de la pandemia de COVID-19. Se observa que en la mayoría de los casos se obtuvo una variación negativa en la obtención de los ingresos, al punto de contar con 2 casos en los que dicha

variación negativa fue del 100%. Posteriormente se observa una recuperación en poco más del 52% de los casos.

Cabe destacar que cada caso cuenta con particularidades, las cuales se comentan a continuación:

En el **caso 1** se obtuvo una variación negativa del 67%, en el desarrollo de la entrevista fue comentado que los ingresos obtenidos en moneda extranjera fueron considerados como un ahorro y que al momento de suspender actividades al aire libre y los eventos masivos que imposibilitaron continuar con sus actividades, dichos ahorros le fueron de apoyo. Además, que contaba con un ingreso fijo por parte de una Big Band y al momento de regresar progresivamente a las actividades se observó una recuperación casi del 100%.

El **caso 2** a pesar de mostrar un crecimiento en ingresos durante este periodo lo cual puede resultar atípico debido al tipo de industria al que pertenece se explica que anteriormente se daba clase para un instituto musical en el cual el dueño tenía centralizada la información y que posterior a su muerte, dicha empresa fue heredada a sus hijos los cuales no contaban con los conocimientos para administrarla, esto derivó en los problemas que normalmente pueden llegar a suceder en empresas familiares; no existía un flujo de información, las decisiones eran unipersonales y había un desapego de la siguiente generación en cuestión a la empresa generando así, un desconocimiento de su operación y administración. Con la llegada de la pandemia por COVID-19 se dio el quiebre de dicha empresa. El entrevistado formó una asociación junto a otros maestros de dicha empresa siendo ellos la columna vertebral de esta, esto significó un área de oportunidad de crear un negocio de educación musical de forma digital, teniendo como alumnos a una fracción de los que anteriormente eran sus alumnos y lo que posteriormente los reforzó para ofrecer otro tipo de servicios tales como diplomados. En este caso hay un aprovechamiento de las circunstancias en las que se vieron envueltos los interesados.

Otro punto a destacar es que además de contar con las capacidades y conocimientos para dar sus clases, cada socio contaba con preparación en otro campo para aportar a dicha sociedad; uno de ellos es técnico en contabilidad y lleva una hoja de control en la nube Drive, brindando así transparencia en las operaciones de la empresa; otro de ellos es el encargado del área tecnológica y del manejo de redes sociales; el director general se encarga principalmente de las relaciones sociales y finalmente el entrevistado por sus años de experiencia, es el coordinador académico.

La decisión de formar esta nueva academia musical en línea brindó facilidades tales como; una disminución drástica en sus costos fijos, principalmente en el pago de arrendamiento en los cuales eventualmente se renta un estudio de grabación; el contar con socios con otro tipo de aportaciones significa el tener a alguien que lleve su información financiera de forma interna, servicios de diseño y redes los cuales se les considera su pago pero se obtiene mayor confianza en el grupo al haber querido corregir los errores que anteriormente veían en la empresa familiar en donde trabajaban buscando una mayor comunicación; el dividir actividades de acuerdo a capacidades además de las clases que imparten. Desafortunadamente, no fue posible tener acceso a la información financiera para hacer un mayor análisis de este caso.

El **caso 3** se observa una disminución del 50% de los ingresos que se percibían antes de la pandemia por COVID-19 quien, al igual que la mayoría de los entrevistados contaba con más de una fuente de ingresos, al tener actividades musicales que fueron perjudicadas por la suspensión de actividades que evitaban la aglomeración y el esparcimiento de dicha enfermedad, optó por aumentar la cantidad de alumnos a los que brindaba clases. El entrevistado comenta la sencillez con la que vive evitando gastos innecesarios y, por otra parte manifestando el tener un historial crediticio inexistente al evitar tener o pedir créditos ya que considera algo innecesario, siendo así que se maneja por flujos solo gastando lo que tiene. Por otra parte, menciona que al trabajar para institutos de cultura significa que inevitablemente existirán retrasos en sus pagos, siendo

desde tres hasta seis meses de retraso, esta situación se puede indicar como otra razón de evitar contar con apalancamiento.

El **caso 4**, se manifestó en la entrevista que no consideraba un gran nivel de afectación en la obtención de sus ingresos debido a que contaba con una actividad, según sus palabras “estable” y esto se ve reflejado al solo tener una afectación del 13% en la obtención de sus ingresos, debido a que ese 13% se debía a actividades externas. Dentro de dichas actividades externas se encuentra la presentación de clases maestras y la dirección y administración de un ensamble de saxofones, que en la mayor parte de los casos se presentan por invitación a festivales.

Durante el periodo de pandemia comentó dar conferencias o ponencias en línea las cuales no fueron pagadas pero su remuneración fue el tener reconocimiento que posteriormente podría atraerle beneficios, sino económicos, al menos para presentar su ensamble en otros escenarios. A pesar de una disminución en los ingresos en los gastos no se presentó una modificación, lo que significa que hubo una disminución en la utilidad neta al mantenerse constantes los gastos en los periodos antes, durante y después de pandemia.

El **Caso 5** se considera como uno de los más destacados puesto que inicialmente se comentaba que dentro de la industria creativa realizaba actividades de *música y conciertos*, así como *formación y difusión cultural en instituciones educativas*, cumpliendo así con la característica de contar con más de una actividad dentro de la industria creativa, tal cual se observaba en la Tabla 13. Al momento del cese de clases presenciales se mencionó como dicha institución educativa pretendía disminuir sus pagos de 16 mil mensuales a tan solo 7 mil pesos además de que a pesar de contar con clases en línea los educadores debían acudir a las instalaciones para impartir clases significando así una disminución de sus ingresos, mientras que sus gastos permanecían constantes. Al presentar una clara inconformidad por la situación se mencionó en una reunión el cómo “*deberían de estar agradecidos porque ningún músico es necesario en el mundo*”.

A raíz de esta situación se inició un proceso jurídico, sin embargo, es destacable como de 14 docentes, solo 2 decidieron proceder ante instancias legales por dicho trato. Se menciona además que, al momento de regresar a clases presenciales, los docentes que continuaron en estas condiciones siguen percibiendo ingresos por siete mil pesos, no se realizó un ajuste a sus ingresos anteriores por el cambio de las condiciones laborales. Esto pudiera ser por el *“miedo a no tener un trabajo seguro, así sean tres pesos... varias tienen hijos, yo estoy sola, con hijos es más complicado, muchas se tuvieron que aguantar... se vio como las empresas siempre ven por sus intereses y no por los del recurso humano, no les interesa”*.

Esta situación provocó una pérdida significativa de los ingresos orillando a la persona a cambiar de ubicación de CDMX a Quintana Roo debido a lo alto que resultaban los costos de vivienda para sus ingresos. Buscando una especie de intercambio entre el cuidado de una casa propiedad de extranjeros en zonas turísticas.

En la información financiera no se tomó en cuenta, pero una vez resuelto el caso legal pudo mantenerse en pandemia por los ingresos obtenidos de dicha licitación. En este caso también se comenta el cómo por el tipo de actividades que realiza, con frecuencia se encuentra en situaciones en las que se retrasa el pago de sus servicios debido a los procesos burocráticos, no específicamente de instituciones gubernamentales, pero sí de hoteles de lujo que pagan a finales del mes siguiente y quienes mencionan que *“debería considerarlo como un ahorro”*.

En el **Caso 6** se presenta a un extranjero con actividades en el área de *música y conciertos* principalmente en México desde 2018 quien comenta no tener afectación en la percepción de sus ingresos al contar con ingreso constante y que al contrario, durante el periodo de pandemia si representó una disminución en sus gastos. Es de destacar que además de sus ingresos fijos también contaba anteriormente con otros ingresos que se mantuvieron durante pandemia, tales como; ingresos por grabaciones para estudios musicales y clases en línea.

El **Caso 7** presenta similitudes con el caso anterior al contar con un ingreso dentro del área de *música y conciertos* que se mantuvo constante antes, durante y después de pandemia, sin embargo, ingresos en los que eran necesarias presentaciones ante público se vieron afectadas, representando una disminución del 11% de ingresos, pero que al regresar a las actividades fue recuperado dicho ingreso. Por otro lado, también se comenta como en este caso si se cuenta con disponibilidad a crédito debido a la constancia de sus ingresos.

En el **Caso 8** se especializa en el área *artes escénicas y espectáculos* en la frontera norte del país, principalmente. Se contaban con ingresos además por formación cultural, los cuales se vieron afectados en un 4% en sus ingresos entre los periodos antes y durante pandemia. Sus ingresos eran obtenidos por clases en dos instituciones educativas en mayor medida además de ingresos por renta de vestuario, de escenografía, así como de realización de maquillaje teatral. Para su quehacer teatral se expresó el cómo se realizaban convenios en las sedes en donde se presentaban sus espectáculos tales como brindar un porcentaje de la taquilla, entre los integrantes se realizaban colaboraciones para diseño de publicidad (flyer, boletos, lonas). En cuestión de ingresos se comentó como difícilmente obtenían ganancias, *“nunca sobra”*. Y en el caso de obtener una cantidad considerable de taquilla, esta era destinada a dar una remuneración a sus colaboradores.

Durante el periodo de pandemia se menciona como el arte ya no era prioridad, lo cual provocó pensamientos de duda en seguir dedicándose a actividades del área creativa pero que al regreso a las actividades con público y a pesar de no tener la motivación de antes, fue el pedido de personas que conocían su actividad y que seguían solicitando sus servicios lo que le hizo continuar con sus actividades. Sobre esto, menciona: *“uno procura hacer lo que le gusta por felicidad personal, y si puedes ganar dinero, mucho mejor. Ese sería el objetivo”* y *“el arte puede ser un negocio, generamos derrama económica”*.

Se busca un ahorro constante al utilizar de los inventarios con los que ya se cuenta (vestuario, escenografía, atrezzo). No dado de alta, era su socio quien era el encargado de la parte administrativa.

En el **Caso 9** se contabilizaron más de 5 fuentes de ingresos dentro de las actividades de *música y conciertos*, así como de *formación cultural*. La pandemia representó la disminución de sus ingresos en un 95%, teniendo que tomar la decisión de cambiar su domicilio para establecerse con su familia en un estado del norte del país y disminuir así sus gastos. A los 4 meses decide regresar a la capital del país debido a que progresivamente se permitieron las actividades al aire libre y por otra parte debido a que si no se encontraba en la ciudad para ser contratado significaba el perder conexiones y el que le dejaran de hablar entre más tiempo pasaba. Se contaba con un ahorro de sesenta mil pesos que, si bien se comentó no estaban predestinados a ser un ahorro, simplemente coincidió en que *“aún no sabía en qué gastar ese dinero”* en palabras del entrevistado. Se comenta que, a pesar de no haber ahorrado con fines preventivo, fue esta situación la que le permitió poder mantenerse en los que no pudo generar ingresos.

Sin embargo debido al término de un contrato que representaba una fuente de ingresos significativa, no fue posible recuperarse de la pandemia totalmente, a pesar de tener una variación de ingresos entre el periodo después de pandemia y durante pandemia se muestra un 594% de incremento en los ingresos, es necesario obtener la variación de ingresos entre los periodos antes y después de pandemia, en donde los ingresos después de pandemia representan un 33% de los ingresos que se percibían antes de pandemia.

Finalmente, se comenta el cómo no usa tarjetas de crédito y que no se ha acercado a instituciones financieras debido al temor y a que reconoce que puede no tener control en sus consumos o gastos. Además de que se encuentra dado de alta ante el SAT al reconocer esto como una necesidad para trabajar con instituciones culturales de gobierno e incluso empresas privadas debido al requisito de emitir facturación electrónica.

En el **Caso 10**, al igual que en el caso anterior, se tuvo que recurrir a cambiar su domicilio para ahorrar en cuestión de gastos de vivienda, al regresar con su familia, comenta que tuvo alrededor de 8 meses sin ingresos y como medidas inició un negocio de comida, vendió ropa y objetos y entre otras cosas, inició a ver una oportunidad en las redes sociales para autopromocionarse en servicios musicales así como realizar un modelo de negocio en el cual durante un par de semanas realizaba eventos en bares a través de videos en vivo por medio de redes sociales en los cuales los espectadores realizaban donaciones pero que posteriormente dicho modelo fue replicado y ya no resultó factible. En este caso también un soporte fueron las clases en línea, así como el realizar arreglos musicales desde donde se encontraba ubicado.

En este caso, también se comenta sobre la negativa a endeudarse y el solo utilizar tarjeta de crédito solo con el fin de generar historial crediticio. En referencia a su estatus ante el SAT, comenta el haber realizado su suspensión de actividades debido a la nula generación de ingresos en ese periodo.

En términos numéricos, el entrevistado tuvo un nivel de afectación del 47% entre los periodos antes y durante pandemia y posteriormente se observa que al iniciar actividades pudo regresar a los mismos niveles de obtención de ingreso que tenía antes del periodo de pandemia. En momentos de reflexión, el entrevistado comentaba el cómo esta situación lo obligó a reinventarse, el no solo enfocarse en su quehacer artístico, abrirse a la posibilidad de brindar clases en línea y el utilizar las redes sociales como un medio de publicidad.

En el **Caso 11**, se considera un caso que es preciso comentar debido a que en términos numéricos pareciera que durante pandemia tuvo en realce en sus ingresos, pero es necesario mencionar los hechos detrás de esta situación; antes de pandemia comentaba tener actividades en las áreas de: *artes escénicas y espectáculos; patrimonio material y natural; libros, impresiones y prensa, así como; formación y difusión cultural*. Una vez informado de la situación relacionada al COVID-19 y cómo esto generaría una restricción en los viajes es como se decide a cambiar su ubicación de México a Estados Unidos. Esta situación lo llevó

a buscar cualquier tipo de trabajo que pudiera ayudarlo a generar ingresos, es debido a esto que durante pandemia trabajo en actividades de limpieza de jardines y en un taller de carpintería.

El momento que las actividades regresaron progresivamente a la normalidad permite reanudar sus actividades dentro de la industria creativa con la diferencia de que ahora estos ingresos eran en moneda extranjera, específicamente, en dólares. Esta situación permite observar cómo hay un ingreso mayor en este último periodo al observar un crecimiento del 107% y 238% respectivamente entre periodos.

Comenta que al irse de México decidió suspender sus actividades ante el SAT y también se observa que a pesar de haber tenido deudas y no ser reactivo a ellas, éstas han sido a corto plazo, que, para el momento de la entrevista, ya no se encontraban vigentes. Otro punto por observar es que en el transcurso de la entrevista comentaba el no tener miedo a iniciar desde cero, que es importante minimizar sus gastos y reconoce la ventaja que le brindó vivir en una ciudad fronteriza con Estados Unidos para el momento en el que se desencadenaron las restricciones para viajar y trabajar.

En el **Caso 12** nos encontramos con actividades presentes de *música y conciertos, así como de formación y difusión cultural en instituciones educativas*. Este es uno de los pocos casos en los que encontramos un bajo porcentaje de afectación en la obtención de ingresos con un 12% y que posteriormente pudo regresar a sus niveles iniciales de ingresos. Esto debido a que la mayor parte de sus ingresos eran obtenidos de forma constante y solo las actividades que implicaban presentaciones frente a público fueron las afectadas. Por otra parte, en cuestión de gastos significó una disminución en un 40% al poder ejercer sus actividades sin tener que incurrir en gastos referentes a su desplazamiento y que al igual que los ingresos, regresaron a los niveles iniciales una vez que las clases presenciales fueron permitidas.

En cuestión de sus pasivos se observa un bajo nivel de endeudamiento además de comentar encontrarse registrado ante el SAT. Por otra parte se comentaba que como enseñanza de esta situación obtuvo que es importante que sea reinventarse así como la preparación en recursos digitales. En resumen, desde la perspectiva de este caso, fue una situación beneficiosa.

En el **Caso 13**, no se accedió a brindar información financiera. Manifiesta incurrir en actividades de: *música y conciertos; artes escénicas y espectáculos, así como de; formación y difusión cultural en instituciones educativas*. También comenta el cómo desde joven ha realizado actividades de este tipo, lo cual ha permitido dedicarse a la industria creativa exclusivamente. Comenta como el gobierno fomentó algunas convocatorias para poder otorgar incentivos económicos, pero resultaban ser complicadas, con muchos requisitos y de las cuales la remuneración económica no era significativa. Ha trabajaba en algunos programas delegacionales en los cuales hasta en 6 meses recibía su pago por cinco mil pesos por dar clases en 2 sedes hace unos 5 o 6 años. Una molestia era el mencionar este pago como *ayuda*, en lugar de redactarlo como servicios profesionales ya que esto le daba una sensación de desvalorización a su trabajo.

A pesar de no contar con información financiera, se mencionó como constantemente busca ser auto generador de proyectos y trabajar en conjunto con producciones escénicas. Al mencionar como se tenía la creencia general de que el arte en pandemia no era necesario, se menciona como durante pandemia muchos encontraron alivio en actividades artísticas. Menciona la dificultad para su área, al ser de coro, el ensayar a través de videollamada, por lo tanto, desarrolló la actividad de karaoke con sus alumnos como medio para mantener estabilidad mental durante esos tiempos.

Tiene un taller dedicado a profesionistas que tienen interés en actividades corales. Comenta como en los planes de estudio de escuelas de arte no enseñan temas referentes a finanzas, contabilidad o afines que les enseñen a “cobrar” o a “producir” puesto que se observan como hay grupos que han aprendido a hacer intercambios o trueques en la gestión cultural.

El **Caso 14** otorga una perspectiva internacional al incurrir en la industria creativa realizado sus actividades en Italia, incurriendo en actividades de *música y conciertos*, así como de *formación y difusión cultural en instituciones educativas*. Estas actividades le permiten el realizar con orquestas, música de cámara o solistas, a menudo realiza sustituciones de músicos en orquesta o producciones con orquesta las cuales no son ingresos estables puesto que depende del tipo de agrupación y los días que realice este tipo de actividades. En cuestión de formalidad comenta estar dado de alta en el INPS (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale) como *trabajador del espectáculo*.

En referencia a la pandemia, se comenta que esta situación repercutió en un 100% en sus ingresos. Obtuvo subsidios del estado italiano por lo cual se observó una variación negativa del 58% en sus ingresos, pero a diferencia de otros sujetos de investigación que la mayoría se reflejaba una recuperación de sus ingresos, no fue su caso. Se cree que puede deberse a que durante el periodo de pandemia los subsidios fueron de gran apoyo y una vez que ya no se recibieron dichos subsidios se pudo percibir el impacto verdadero de la pandemia para su actividad. En este caso, al igual que en los anteriormente comentados, se menciona el no tener deudas.

En el **Caso 15**, se incurren en actividades de; *artes escénicas y espectáculos*, así como; *formación y difusión cultural en instituciones educativas*. En este caso se menciona el contar con un trabajo de la industria creativa y además de otra área. Se comenta que la mayor parte de sus ingresos no provienen de la industria creativa, pero, por otra parte, los ingresos que genera el tener la otra actividad son en parte para apoyar las actividades de la industria creativa. Debido a estas situaciones es que se observa que hubo una disminución de los ingresos del 15% entre los periodos antes y durante pandemia para posteriormente tener un aumento del 6% entre los periodos durante y después pandemia.

En el **Caso 16** nos encontramos con un sujeto con actividades exclusivas del área de *música y conciertos*, quien asume trabajar por proyectos y que antes del periodo de pandemia trabajaba en 5 proyectos y a raíz de detener presentaciones

para público resultó en una afectación del 100%, siendo uno de los casos en los cuales se tuvo que mudar con su familia y afrontar un periodo en el cual no se percibieron ingresos hasta que progresivamente se accedió a la realización de actividades al aire libre lo cual le permitieron recuperar sus niveles de ingreso. Comenta estar dado de alta en el SAT desde hace años y en cuestión de deudas comenta tener pero en cantidades moderadas que le permitan hacer frente a estas obligaciones.

Al igual que varios de los casos comentados, el **Caso 17** incurre en actividades de; *música y conciertos, y; formación y difusión cultural*. En ambas actividades comenta tener más de un tipo de ingreso. En términos de nivel de afectación en sus ingresos se observa una variación negativa del 32% entre el periodo antes y durante pandemia para posteriormente encontrar una recuperación con sus ingresos, esto debido a que la mayor parte de sus ingresos eran de carácter estable, principalmente al ser aquellos referentes a la formación y difusión cultural. Comenta tener pasivos.

En el **Caso 18** se realizan actividades de las áreas: *artes escénicas y espectáculos*, así como de; *formación y difusión cultural en instituciones educativas, enfocadas principalmente al área de la danza*. Dado de alta ante el SAT debido a que era requisito facturar para un proyecto. Antes de pandemia daba clase en otros estudios de danza, pero a raíz de esta situación, dichos estudios cerraron, por lo cual no obtuvo ingresos por estas actividades. Posteriormente decide realizar otro tipo de actividades para obtener ingresos por venta de comida. Para este caso a pesar de no obtener ingresos en el periodo durante pandemia, esta situación le permitió independizar sus actividades de las academias para las que antes trabajaba y decidir abrir un espacio en su caso. En primera instancia se pensaba que por vivir en la periferia y no en el centro de su localidad no tendría alumnos, como era el caso de la mayor parte de las academias. Sin embargo, resultó ser un área de oportunidad al satisfacer dichas necesidades en una zona que no estaba siendo atendida.

Finalmente, en el **Caso 19** nos encontramos ante actividades de; *artes escénicas y espectáculos*, así como; formación y difusión cultural en instituciones educativas. Que al igual que el caso anterior, está enfocada en actividades de danza, con aproximadamente 40 años de carrera profesional. Comenta no haber participado en convocatorias de gobierno debido a que las consideraba difíciles, que implicaban muchos trámites y que, en su momento, no las necesitaba. Comentaba trabajar sus proyectos en algún momento con fundaciones para dar clases en escuelas. Parte de su experiencia la llevó a viajar a Nueva York, lo cual le permitió observar la forma en la que se manejaban estas compañías en el extranjero y así poder replicar este modelo en México, un ejemplo de esto es cuando buscaban un espacio para las clases anteriormente tendían a ser locales comerciales u/o estudios de danza, posterior a su viaje decide rentar un local que anteriormente funcionaba como fábrica de hielo, el cual cumplía con las características de ser amplio, sin paredes que obstruyeran las coreografías y demás trabajo corporal, todo esto por un precio asequible.

Poco tiempo después termina su convenio con la fundación, continuó trabajando con la compañía/escuela de danza de forma independiente. Cabe destacar que en algún momento antes del confinamiento decretado por el gobierno federal es que decide empezar a vender algunos de sus activos fijos tales como un foro portátil, telones, entre otra escenografía.

Para el momento en el que se estableció el confinamiento es cuando se ve una afectación del 100%, ante esta situación se decide iniciar actividad de renta de inmueble a través de plataformas tecnológicas, en este caso Airbnb. Actualmente solo percibe ingresos por sus actividades en Airbnb y da clases de danza de forma gratuita en una escuela en donde tiene alrededor de 20 alumnos.

A continuación, se presenta la **Tabla 23** Análisis Horizontal de Ingresos en la cual se observa variación de los ingresos entre los periodos antes y después pandemia observando variaciones negativas llegando incluso hasta el 100%, demostrando así a los 4 casos que tienen desde el 95% al 100% de afectación en sus ingresos. Además, esta información se puede observar en la **Gráfica 3**

Anteriormente se comentaba sobre el caso 11 que presentaba cifras atípicas, situación que ya fue explicada y que respalda el porqué de ese aumento, siendo que se observa un cambio de ubicación de México a Estados Unidos y realizando otras actividades fuera de las integradas en la industria creativa. Los casos con variaciones negativas menores se deben a que dentro de sus múltiples actividades en la industria creativa contaban con proyectos estables tales como puestos de trabajo en orquestas e impartir clases en instituciones educativas.

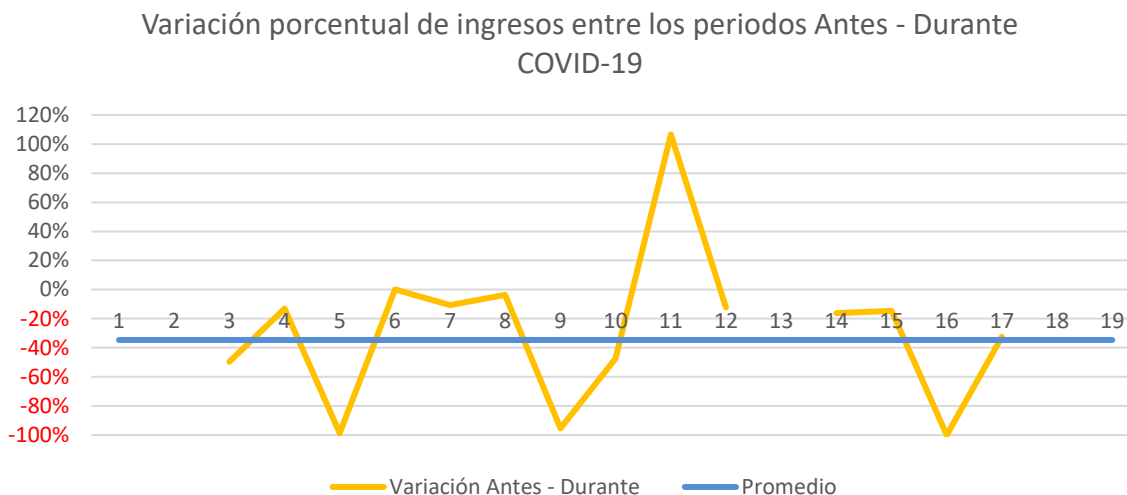
Tabla 23 *Análisis Horizontal de Ingresos*

#	Análisis Horizontal de Ingresos			Variación	Variación	Variación
	Antes	Durante	Después	Antes - Durante	Durante - Después	Antes - Después
1	345,246	114,000	336,446	-67%	195%	-3%
2	-	360,000	1,040,000		189%	
3	202,000	102,000	202,000	-50%	98%	0%
4	413,750	360,000	360,000	-13%	0%	-13%
5	211,950	3,000	31,950	-99%	965%	-85%
6	310,774	310,774	310,774	0%	0%	0%
7	329,400	294,400	329,400	-11%	12%	0%
8	177,380	170,880	107,300	-4%	-37%	-40%
9	806,400	38,400	266,400	-95%	594%	-67%
10	205,325	108,200	205,325	-47%	90%	0%
11	60,000	123,914	418,208	107%	238%	597%
12	362,100	318,000	362,100	-12%	14%	0%
13						
14	178,717	149,623	62,343	-16%	-58%	-65%
15	196,800	168,000	178,423	-15%	6%	-9%
16	38,800	-	38,800	-100%		0%
17	177,600	120,000	177,600	-32%	48%	0%
18	294,300	-	294,300			0%
19	531,000	-	-	-100%	0%	-100%
	4,841,542	2,741,191	4,721,370	-43%	72%	-2%

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo IX: Ingresos y Gastos en COVID-19 se presenta la **Gráfica 7** Ingresos COVID-19 en la cual descartamos la información de los casos 13 y 15 debido a que del primero no se accedió a brindar información de ingresos y gastos y del segundo se tenía información de ingresos pero no de gastos.

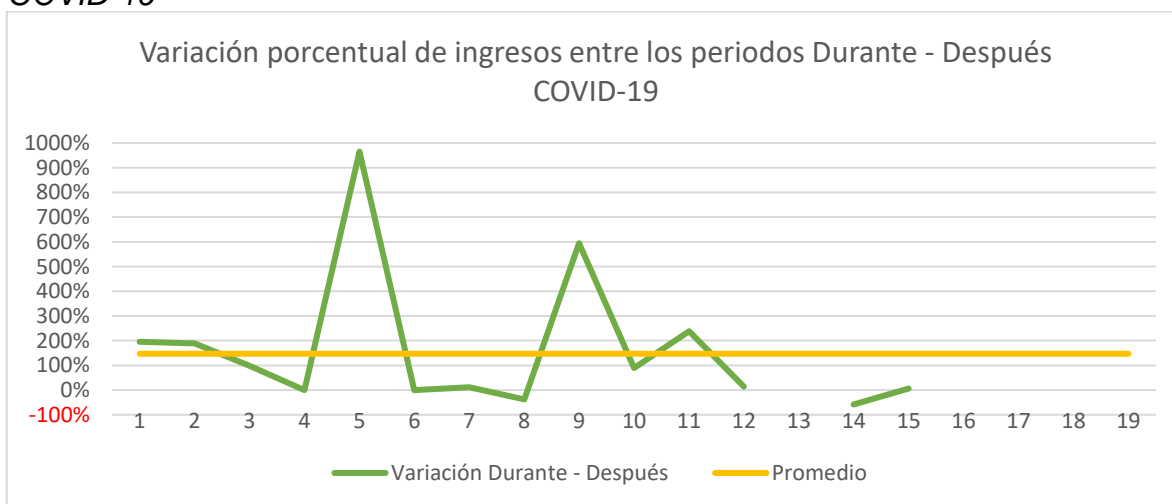
Gráfica 3 Variación porcentual de ingresos entre los periodos Antes-Durante COVID-19



Fuente: Elaboración propia

En la variación de ingresos en los periodos Después – Durante COVID-19, se observa que en el 57.89% de los casos analizados existe una recuperación en su nivel de ingresos, en el 10.53% hay variación negativa, en otro 10.53% no hubo cambios en los ingresos. Hay que recordar que en el caso 13 no se obtuvo información financiera, en el caso 16 y 18 no se comentó su situación económica durante la pandemia no es posible realizar este cálculo.

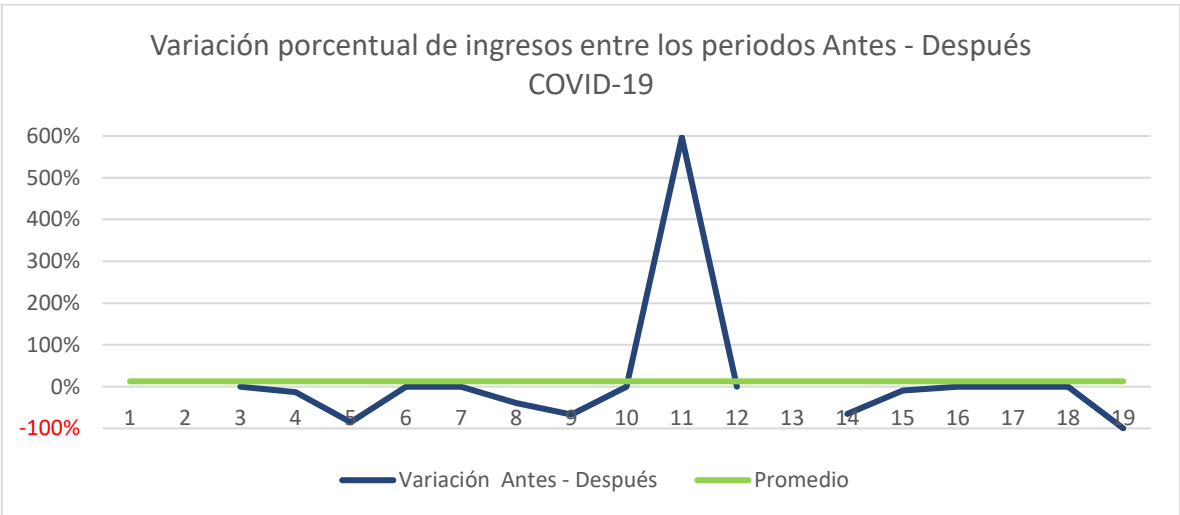
Gráfica 4 Variación porcentual de ingresos entre los periodos Durante - Después COVID-19



Fuente: Elaboración propia

La información de la recuperación en el nivel de ingresos se puede observar de forma más precisa en la columna, variación Antes - Después COVID 2019 y en la **Gráfica 5** Variación porcentual de ingresos entre los periodos Antes - Después, en la cual, los casos con el 0% de variación se refieren a aquellos con ingresos constantes o que en ese momento estuvieron soportados por algún contrato de trabajo. Otro caso para destacar es el número 11 en el cual se había comentado este incremento por ingresos no propios de la industria creativa u por cambiar su residencia de la frontera norte de México a Estados Unidos de América. Hay un 42% que tiene una variación negativa con 8 casos y otro 42% que no presenta variación entre dichos periodos de pandemia de COVID-19, un 5.26% presenta una recuperación significativa, pero es prudente comentar que es el caso 11.

Gráfica 5 Variación porcentual de ingresos entre los periodos Antes - Después



Fuente: Elaboración propia

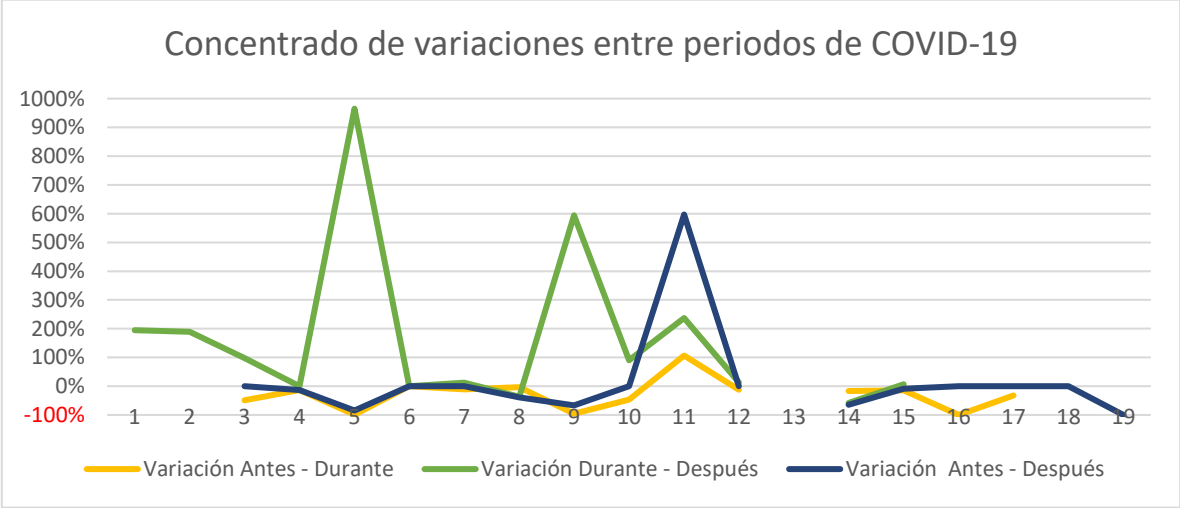
En la **Gráfica 6** se encuentra el concentrado de variaciones entre periodos de COVID-19 presentados en las gráficas anteriores, lo cual permite observar de forma conjunta, siendo la línea amarilla la variación antes-durante, la línea verde la variación durante - después y la línea azul antes - después, siendo esta última la que permite observar la repercusión de la pandemia por COVID-19 en los ingresos de los sujetos entrevistados, que al compararlo con la variación antes – durante

pandemia, se observa que hubo menor cantidad de sujetos afectados al término del periodo de pandemia.

Los puntos por destacar son referentes al sujeto 5, el cual presenta un pico significativo el cual es provocado porque durante pandemia hubo un efecto negativo del 99%, para el periodo después pandemia pudiera parecer un incremento altamente positivo para el sujeto entrevistado, pero la realidad es que de lo que tenía inicialmente, solo se recuperó un 14% para tener en la variación antes – después pandemia una reducción de sus ingresos del 85% en lugar de un 99%. Este mismo caso sucede con el sujeto de investigación 9.

Y el último punto que puede despertar interés es el caso 11 mencionado anteriormente en el cual se tuvo un crecimiento a diferencia del resto de los casos revisados causado por el cambio de ubicación, pasando a vivir en México a vivir en Estados Unidos antes de que se realizara el cierre de fronteras por parte del gobierno de los Estados Unidos, lo cual le permitiría percibir ingresos en dólares.

Gráfica 6 Concentrado de variaciones entre periodos de COVID-19



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado anteriormente se enfocó principalmente en los ingresos, sin embargo, en la **Tabla 24** Análisis Horizontal de Gastos podemos observar una disminución de los gastos para el momento en el que se encontraba la pandemia

por COVID-19 pero a comparación de los ingresos en los cuales la variación promedio es de -43%, en los gastos es de un -26%. En el caso 2 la variación se debe a que durante pandemia se inició un negocio en conjunto con varios socios, el cual tuvo su crecimiento debido a que la mayor parte de sus clases durante pandemia fueron en línea, les permitieron enfocarse en la cantidad de alumnos, pagando ocasionalmente arrendamiento en un estudio de grabación para realizar actividades con sus alumnos y los servicios de publicidad en redes sociales, es hasta después pandemia en donde se incluye el concepto de gastos por sueldos y salarios el cual representaba una cantidad considerable.

Tabla 24 Análisis Horizontal de Gastos

Análisis Horizontal de Gastos						
#	Antes	Durante	Después	Variación Antes - Durante	Variación Durante - Después	Variación Antes - Después
1	210,373	107,640	210,373	-49%	95%	0%
2	-	60,000	828,000		1280%	
3	156,000	156,000	156,000	0%	0%	0%
4	60,000	60,000	60,000	0%	0%	0%
5	105,200	103,200	22,640	-2%	-78%	-78%
6	105,800	88,800	105,800	-16%	19%	0%
7	67,200	67,200	67,200	0%	0%	0%
8	53,120	19,200	53,120	-64%	177%	0%
9	103,800	84,100	103,800	-19%	23%	0%
10	71,500	37,800	71,500	-47%	89%	0%
11	125,463	106,875	125,463	-15%	17%	0%
12	116,350	70,350	116,350	-40%	65%	0%
13	-	-	-			
14	152,533	124,686	152,533	-18%	22%	0%
15	-	-	-			
16	18,800	12,000	18,800	-36%	57%	0%
17	48,740	28,840	48,740	-41%	69%	0%
18	29,922	29,922	29,922	0%	0%	0%
19	127,800	-	0	-100%	0	-100%
	1,552,600	1,156,613	2,170,240	-26%	88%	40%

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo IX: Ingresos y Gastos en COVID-19, específicamente en la **Gráfica 8** Gastos COVID-19, se presentan los gastos incurridos para cada caso en los 3

diferentes periodos relacionados a COVID-19. Se observa como el caso 2 solo cuenta con información de gastos en los periodos durante y después debido a que en estos periodos fue cuando inicio con un nuevo emprendimiento dando clases en línea y que en cuanto se tuvo la oportunidad, el sujeto entrevistado afirmó un incremento de gastos debido a la necesidad de dar clases de forma presencial, el aumento en la plantilla de maestros, los gastos relativos a la renta de un espacio para las clases y compra de instrumentos, entre otros gastos.

En el caso 19 se observa que solo se obtuvo información del periodo antes COVID-19 debido a que el sujeto entrevistado afirmó tener que abandonar sus actividades dentro de la industria creativa.

En el resto de los casos se observa para el segundo periodo una disminución con respecto a los gastos del periodo antes COVID-19 pero con recuperación para el periodo después COVID-19. Esto puede deberse a la disminución de gastos en los casos en los que se tuvieron que mudar de ciudad para vivir con su familia se tuvo una disminución de gastos por arrendamiento y pago de servicios. En otros casos, debido a la falta de posibilidad de presentaciones al público en general o en espacios abiertos o cerrados, se recortaron gastos como el servicio de mantenimiento anual de instrumentos, la compra de accesorios, la disminución del gasto en transporte, por citar ejemplos.

En el caso 5 se observa una disminución de los gastos para el periodo después COVID-19 debido a que hubo un cambio de forma permanente en lugar de residencia del sujeto entrevistado, disminuyendo así los gastos en los que incurría.

4.4. Análisis Costo-Beneficio (B/C)

Aunado al análisis anterior, se decide realizar un Análisis de Costo-Beneficio tomando en consideración solo los casos en los que se obtengan todos los datos necesarios para su realización, quedando con 11 casos en total. Para la información correspondiente a los ingresos y costos se obtienen de la **Tabla 23** Análisis Horizontal de Ingresos y la **Tabla 24** Análisis Horizontal de Gastos. Como

valor de la inversión estos datos corresponden al valor de los activos en la **Tabla 21** Balance General, los cuales están compuestos en su mayoría por activo fijo, en específico; 61.2% a Instrumentos musicales, 14.5 % a equipo de transporte, 10% Mobiliario y equipo y el 15% restante a maquinaria y equipo y a equipo de cómputo.

Los cálculos para la determinación del Costo – Beneficio (B/C) se encuentran en la **Tabla 25** en la cual se encontró que en los casos analizados se obtiene que en tres de ellos al tener Tasa Interna de Retorno (TIR) negativa estos indican que no es viable el proyecto. En cuanto al resto de los casos se obtienen valores menores al B/C lo que permite interpretar que los costos son superiores a los beneficios y por lo tanto, no son rentables.

Cabe destacar que este análisis se llevó a cabo con cifras correspondientes a los periodos antes, durante y después COVID-19, recordando que en el periodo durante COVID-19 existió la disminución significativa de ingresos y por lo tanto, provocando un flujo de efectivo negativo.

Además de lo anteriormente mencionado, se destaca que dentro de la inversión inicial se cuentan con instrumentos musicales de gama profesional los cuales son de costos, en algunos casos, superiores a los cien mil pesos 00/100 M.N. y tomando en cuenta que este cálculo fue realizado con datos antes, durante y después COVID-19 se puede concluir que resulta complicado obtener un valor mayor a 1 en las condiciones socioeconómicas en las que se aplicó este modelo.

Tabla 25 Modelo Costo-Beneficio (B/C)

Ingresos												
Periodo	Caso											
	1	3	5	6	7	8	9	10	11	12	17	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Antes	\$ 345,246	\$ 202,000	\$ 211,950	\$ 310,774	\$ 329,400	\$ 177,380	\$ 806,400	\$ 205,325	\$ 60,000	\$ 362,100	\$ 177,600	\$ -
Durante	\$ 114,000	\$ 102,000	\$ 103,000	\$ 310,774	\$ 294,400	\$ 170,880	\$ 38,400	\$ 108,200	\$ 123,914	\$ 318,000	\$ 120,000	\$ -
Después	\$ 336,446	\$ 202,000	\$ 31,950	\$ 310,774	\$ 329,400	\$ 107,300	\$ 266,400	\$ 205,325	\$ 418,208	\$ 362,100	\$ 177,600	\$ -

Egresos												
Periodo	Caso											
	1	3	5	6	7	8	9	10	11	12	17	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Antes	\$ 210,373	\$ 156,000	\$ 105,200	\$ 105,800	\$ 67,200	\$ 53,120	\$ 103,800	\$ 71,500	\$ 125,463	\$ 116,350	\$ 48,740	\$ -
Durante	\$ 107,640	\$ 156,000	\$ 103,200	\$ 88,800	\$ 67,200	\$ 19,200	\$ 84,100	\$ 37,800	\$ 106,875	\$ 70,350	\$ 28,840	\$ -
Después	\$ 210,373	\$ 156,000	\$ 22,640	\$ 105,800	\$ 67,200	\$ 53,120	\$ 103,800	\$ 71,500	\$ 125,463	\$ 116,350	\$ 48,740	\$ -

Flujo de efectivo												
Periodo	Caso											
	1	3	5	6	7	8	9	10	11	12	17	
Inversión	-\$ 383,900	-\$ 535,531	-\$ 132,100	-\$ 319,465	-\$ 256,300	-\$ 277,178	-\$ 177,000	-\$ 146,400	-\$ 153,592	-\$ 364,908	-\$ 149,644	\$ -
Antes	\$ 134,873	\$ 46,000	\$ 106,750	\$ 204,974	\$ 262,200	\$ 124,260	\$ 702,600	\$ 133,825	-\$ 65,463	\$ 245,750	\$ 128,860	\$ -
Durante	\$ 6,360	-\$ 54,000	-\$ 200	\$ 221,974	\$ 227,200	\$ 151,680	-\$ 45,700	\$ 70,400	\$ 17,038	\$ 247,650	\$ 91,160	\$ -
Después	\$ 126,073	\$ 46,000	\$ 9,310	\$ 204,974	\$ 262,200	\$ 54,180	\$ 162,600	\$ 133,825	\$ 292,746	\$ 245,750	\$ 128,860	\$ -

Análisis de Costo-Beneficio (B/C)

Periodo	Caso										
	1	3	5	6	7	8	9	10	11	12	17
Inversión	\$383,900	\$535,531	\$132,100	\$319,465	\$256,300	\$277,178	\$177,000	\$146,400	\$153,592	\$364,908	\$149,644
TIR	-16%	-61%	-11%	44%	82%	10%	296%	58%	14%	46%	59%
Suma Ingresos				\$ 328,517	\$ 178,471	\$ 344,580	\$ 53,047	\$ 141,960	\$ 378,156	\$ 353,928	\$ 128,554
Suma Gastos				\$ 106,104	\$ 37,595	\$ 93,560	\$ 8,382	\$ 49,465	\$ 243,352	\$ 103,427	\$ 34,256
Costos + Inversión				\$ 425,568	\$ 293,895	\$ 370,738	\$ 185,382	\$ 195,865	\$ 396,944	\$ 468,335	\$ 183,900
B/C	1.00	1.00	1.00	0.77	0.61	0.93	0.29	0.72	0.95	0.76	0.70

Interpretación de Resultados

- B/C > 1 Beneficios superiores a costos, el proyecto es rentable
- B/C = 1 No hay ganancias ni pérdidas, proyecto no viable.
- B/C < 1 Costos superiores a los beneficios, el proyecto no es rentable

4.5. Resultados de la Investigación

En cuanto a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación se comenta lo siguiente:

Hipótesis 1: El Modelo de riesgo quiebra de Altman para mercados emergentes EMS 2005 es una herramienta financiera útil para pronosticar o predecir el desempeño financiero en las microempresas de la industria creativa.

Resultado: Se determinó que este modelo no pudo representar la realidad de los casos a investigar, esto se debe principalmente a que los sujetos son reacios a endeudarse, variable necesaria para poder determinar la Z de Altman, en específico X4 (Valor contable del patrimonio/Pasivo total).

Hipótesis 2: Más del 50% de los ingresos provenientes de las microempresas de la industria creativa derivan de convocatorias gestionadas por el Gobierno, ya sea a nivel local, estatal y/o federal.

Resultado: Los resultados de las entrevistas semi estructuradas demuestran que las principales fuentes de ingresos son debido a clases con un 41% y a los proyectos con un 35% mientras que las convocatorias de gobierno representan apenas un 1% del total de los ingresos.

Hipótesis 4: La pandemia de COVID-19 provocó un impacto negativo de más del 50% en la generación de ingresos en las microempresas de la industria creativa.

Resultado: Se observó que entre el periodo antes y durante pandemia hubo decrecimiento de los ingresos, en algunos casos llegando incluso hasta a una pérdida de ingresos del 100% por lo cual sirve de sustento para decir que al menos en el 89% de los casos de los cuales fueron objeto de estudio, se registraron disminuciones de ingresos siendo así que se puede aceptar parcialmente la hipótesis 4.

Conclusiones

Las actividades de la industria creativa han tenido por años la necesidad de ser resilientes ante las condiciones económicas, políticas y sociales en las cuales es común observar o escuchar que tienen problemas económicos, administrativos, que el desarrollo de sus actividades existe frases como *si buscas una ganancia económica, no es arte*. Se agrega que en la educación a nivel licenciatura de este tipo de carreras no se cuentan con materias que les brinden herramientas básicas o conocimientos financieros, administrativos y/o contables básicos para una mayor inclusión financiera.

A pesar de lo anterior, es la experiencia lo que les ha brindado un acercamiento a estos conocimientos y que, aunque no se utilicen términos exactos, entienden ciertos conceptos y la necesidad de obtener un ingreso de las actividades que llevan a cabo. Incluso en algunos casos se pudo observar como a pesar de no tener un presupuesto formal, saben con seguridad cuando cobran y cuanto tienen que pagar, es decir que tienen un sistema de flujos de efectivo. Para ellos un gasto es una salida de dinero.

Según los resultados de las entrevistas, la mayor parte de los entrevistados inciden en más de un área del sector de la industria creativa, siendo las principales; Formación y difusión en instituciones educativas con 42%, música y conciertos con un 37%. Un 89% de los entrevistados tienen más de 5 años de experiencia en la industria creativa lo cual puede explicar que después de varios años (desde 3 hasta 40 años) tengan más noción de la realización de sus actividades, no solo desde un plano artístico sino también monetario.

Un 89% tiene varias actividades dentro de la industria creativa y un 11% cuenta además con actividades de otra área. En cuanto a la percepción de ingresos los principales tipos de ingresos son por clases (41%) y por proyectos (35%).

Al observar que el modelo Z2 de Altman para empresas de comercio y servicios que no cotizan en bolsa no era aplicable para esta industria, se decide aplicar el modelo Costo – Beneficio para proyectos, sin embargo se obtuvo que 3 de los

casos tenían una TIR negativa y el resto de los casos no alcanzaron al menos el valor 1 dando como interpretación que eran proyectos no rentables. Sin embargo se comenta que dichos resultados están relacionados con solo revisar 3 periodos dentro de los cuales se encontraba el punto cumbre de la pandemia por coronavirus y su respectiva reactivación de actividades.

Limitaciones

Al tratarse del manejo de información cualitativa y cuantitativa, en este rubro en específico de la información financiera de las empresas, se encontró la dificultad de que algunas empresas no estaban dispuestas a informar sobre dichos rubros al considerarlos confidenciales o no contar con la confianza para hacerlo.

Una limitante importante fue la dificultad para que los posibles sujetos de estudio accedieran a la realización de las entrevistas, solamente aceptaron personas que conocían previamente o que eran recomendadas por otros entrevistados. Se enviaron 85 mensajes a posibles casos de estudio, de los cuales 37 respondieron aceptando la realización de entrevistas, sin embargo de estas solo fueron concretadas 19 entrevistas. Incluso, en algunos casos a pesar de acceder a la realización de la entrevista, se negaron a brindar información relativa a ingresos y gastos, por lo cual se optaba a respetar dicha decisión y hacer un análisis meramente cualitativo.

Al no acceder a entrevistas, no se pudo tener acceso a una mayor muestra, por lo cual sería recomendable acercarse a instituciones culturales públicas o privadas, así como a sindicatos que pudieran brindar apoyo en este tema.

Estudios a futuro

Algunos estudios que se podrían realizar son los siguientes:

- Ampliar la cantidad de entrevistas.
- Ampliar los periodos a estudiar.
- Ampliar las áreas del sector de la industria creativa.

Anexos

Anexo I Características de los estímulos, reconocimientos y apoyos

	Modalidades	Tipo	Monto (M.N.)	Periodicidad
SNCA	Creadores Artísticos (CA)	Estímulo económico	\$ 32,173.00	Mensual hasta por 3 años
	Creadores Eméritos (CE)		\$ 42, 897.00	Mensual y de manera vitalicia sujeto a disponibilidad presupuestal
JC	Jóvenes Creadores (JC)	Apoyo económico	\$ 8,532.20	Mensual hasta por 12 meses
CE	Creador escénico en formación	Apoyo económico	\$ 9,360.00	Mensual hasta por 12 meses
	Creador escénico A		\$ 9,880.00	
	Creador escénico B		\$ 10,400.00	
	Creador escénico con trayectoria		\$ 20,000.00	Mensual hasta por 3 años
AFPE	Apoyo a profesionales de la cultura y el arte para estudios de posgrado en el extranjero (AFPE)	Apoyo económico	Hasta \$ 200,000.00 De apoyo anual complementario para colegiatura e inscripción	Hasta 24 meses para estudios de maestría; hasta 60 meses para estudios de doctorado. La periodicidad de entrega de los recursos depende de la institución y del tipo de estudios que se estén realizando
RA	Residencias Artísticas	Apoyo económico	Apoyo económico complementario de hasta \$100,000.00	Mínimo: 1 mes Máximo: 3 meses.
MTM	Individual Categoría A	Apoyo económico	\$ 9,000.00	Mensual hasta por 12 meses
	Individual Categoría B		\$ 10,000.00	Mensual hasta por 24 meses
	Grupal Categoría A		\$ 10,000.00	Mensual hasta por 12 meses
	Grupal Categoría B		\$ 12,000.00	Mensual hasta por 24 meses

	Modalidades	Tipo	Monto (M.N.)	Periodicidad
AV	Persona beneficiaria: comunidades e integrantes de los pueblos indígenas y especialistas	Apoyo económico	Hasta \$150,000.00 por proyecto de recopilación y registro	En montos menores a \$100,000.00 son dos ministraciones. En montos mayores se otorga en tres ministraciones
FPCC	Fomento	Apoyo económico	Hasta \$ 250,000.00	Hasta por 12 meses.
	Coinversión		Hasta \$ 750,000.00	
PAPNJ	Sin otras aportaciones	Apoyo económico	Hasta \$250,000.00	Hasta por 12 meses.
	Con otras aportaciones		Hasta \$ 1,500,000.00	
MEGA	Especificadas en la convocatoria respectiva	Apoyo económico	Se especificará en la respectiva convocatoria	Se especificará en la respectiva convocatoria
ENARTES	ENARTES	Apoyo económico	\$ 30,000.00 \$ 50,000.00	Una ministración
PROTAD	Categoría A	Apoyo económico	Hasta \$300,000.00	En el número de ministraciones establecidas en convocatoria, en un periodo no mayor a 12 meses.
	Categoría B		Hasta \$800,000.00	En el número de ministraciones establecidas en convocatoria, en un periodo no mayor a 18 meses.
PECDA	PECDA	Estímulo económico	Desde \$30,000.00 Hasta \$100,000.00	En el número de ministraciones establecidas en convocatoria, en un periodo no mayor a diez meses.
NA	PNAL	Numerario	\$823,313.95	Monto único

	Modalidades	Tipo	Monto (M.N.)	Periodicidad
		por campo de premiación (4 campos)		
		Premio por campo (4 campos)	Medalla de oro ley 0.900 Diploma firmado por el presidente de la República. Incorporación a la vertiente SNCA con la distinción de Creador Emérito	Entrega única
		Estímulo Económico	\$42,897.00	Mensual (vitalicio sujeto a disponibilidad presupuestal)
PRAGEI	Residente artístico de la CNT Categoría A	Estímulo económico	\$ 40,000.00	Mensuales por un periodo de un año fiscal, renovable hasta por un año más.
	Residente artístico de la CNT Categoría B		\$ 35,000.00	
	Residente artístico de la CNT Categoría C		\$ 30,000.00	
	Residente artístico de la CNT Categoría D		\$ 25,000.00	
	Residente artístico de la CNT Músicos Residentes		\$ 25,000.00	
	Residente artístico de la CNT Coordinadores de Taller		\$30,000.00	
	Residente artístico de la CNT Categoría N		\$40,000.00	Carácter vitalicio
	Residentes instrumentistas de Cepromusic		\$25,000.00	Mensuales por un periodo de un año fiscal, renovable hasta por un año más. Sujeto al seguimiento y a las evaluaciones que se realicen
	Residentes especialistas en tecnologías aplicadas a la creación musical de Cepromusic		\$25,000.00	Mensuales por un

	Modalidades	Tipo	Monto (M.N.)	Periodicidad
	Residentes bailarines del Ceprodac Categoría 1. Internos		\$15,000.00	periodo de un año fiscal, renovable hasta por un año más.
	Residentes bailarines del Ceprodac Categoría 2. Residentes		\$25,000.00	
	Residentes cantantes especialistas en ópera EOBA		\$25,000.00	
	Residentes pianistas preparadores EOBA		\$25,000.00	
EEV	Mujeres Y Hombres Jóvenes cantantes del EEV	Apoyo económico	\$11,500.00	Ministraciones mensuales hasta por un año y con posibilidad de continuidad hasta por cinco años más.
OECCh	Inicial a mujeres y hombres jóvenes instrumentistas (modalidades nuevo ingreso y reingreso)	Apoyo económico	\$8,000.00	Ministraciones mensuales hasta por un año y con posibilidad de continuidad hasta por seis años más.
	Inicial con Excelencia Académica (modalidad de continuidad)		\$10,000.00	
	Avanzado a mujeres y hombres Jóvenes Instrumentistas (modalidades reingreso y continuidad)		\$11,500.00	
	Avanzado con Excelencia Académica (modalidad de continuidad)		\$13,500.00	
	Estímulo a la Titulación (modalidad de continuidad)		\$11,500.00	Para el Apoyo de Estímulo a la Titulación, su periodicidad será hasta por un año sin renovación y éste se otorgará una vez concluidos el 100% de los estudios de licenciatura.

Anexo II: Guion de Entrevista

Objetivo: Conocer el riesgo de quiebra de las empresas de la Industria creativa y su posición frente a la pandemia de covid-19.

Nombre (Opcional)

País:

Industria Creativa

1. Área(s) del sector de la industria creativa

Arte y patrimonio

	Artes visuales
	Artes visuales y plásticas
	Medios audiovisuales
	Artes escénicas y espectáculos
	Música y conciertos
	Artes escénicas y espectáculos
	Turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, educación artística y cultural
	Patrimonio material y natural
	Libros, impresiones y prensa
	Formación y difusión cultural en instituciones educativas
	Producción cultural de los hogares
	Artesanías
	Diseño y servicios creativos

2. Tiempo de experiencia/ejerciendo su actividad.

- a. 0 a 1 año
- b. 1 a 3 años
- c. 3 a 5 años
- d. Otro: _____

3. Situación laboral.

- a. Trabajo exclusivo de la industria creativa. Única actividad.
- b. Trabajo exclusivo de la industria creativa. Varias actividades.
- c. Trabajo de la industria creativa y de otra área.
- d. Otro (Especifique):

Ingresos

4. Actividades por:

- a. Proyectos
 - i. Periodicidad
 - 1. Mensual
 - 2. Bimestral
 - 3. Semestral
 - 4. Anual
- a. Cursos /Talleres/Diplomados
 - i. Obtención
 - 1. Invitación
 - 2. Envío de currículum
 - 3. Otro:
 - ii. ¿Cómo se determinan los honorarios?
- b. Clases
 - i. ¿Existen categorías de clases? (Cantidad y precio)
 - 1. Individuales.
 - 2. Grupales.

- 3. Por edades.
 - 4. Por nivel
- c. Participación en Convocatorias de Gobierno (Nombre y Valor monetario)
- i. Local
 - ii. Estatal
 - iii. Federal
- d. Otras fuentes de ingreso:
- i. Patrocinios
 - ii. Donaciones
 - iii. Crowdfunding
 - iv. Venta de boletos
 - v. Venta de vestuario
 - vi. Venta de sesiones fotográficas
 - vii. Instituciones financieras
 - viii. Recursos propios (Trabajo que sustente a la actividad cultural)
 - ix. Familiares, amigos y/o préstamos.

Gastos

2. Principales gastos para el ejercicio de las actividades.

Activos

3. Materiales

- a. Terreno y Edificio
 - i. Propios
 - ii. Arrendamiento (\$ mensual, ¿existe contrato?)

- b. Equipo (Compra/Renta)
 - i. Iluminación
 - ii. Sonido

- iii. Video
 - iv. Cámaras
 - v. Proyector
- c. Mobiliario (#,\$, Antigüedad, Elaboración/Compra/Renta)
- i. Escenografía
 - ii. Vestuario
 - iii. Utilería
 - iv. Instrumentos musicales (#, \$)
- d. Equipo de computo
- e. Equipo de transporte

4. Intangibles

- a. Derechos de autor (Obras musicales, teatro)
- b. Están registrados o se paga para ceder los derechos) (#, \$ y tiempo de uso)

Pasivos

5. Principales Deudas

- a. Proveedores
- b. Acreedores Diversos
- c. Documentos por pagar

Administración

6. Estatus ante el SAT u organismo semejante en otro país

- a. Nunca se ha dado de alta
- b. Activo:
 - i. Actividad (es) (%):
- c. Suspensión

- i. Motivo de suspensión
- ii. Fecha

7. ¿Tiene socios?

8. ¿Tiene trabajadores?

- a. Cantidad
- b. Hay alguna estructura de organización o división de funciones
- c. Modalidad de pago

COVID-19

9. ¿En qué forma afectó la pandemia a sus actividades y a su obtención de ingresos?

10. ¿A qué medidas tuvo que recurrir debido a la pandemia de COVID-19?

- a. Cierre de negocio
 - i. Definitivo
 - ii. Temporal
- b. Clases/Talleres en línea
- c. Trabajos complementarios
- d. Otras medidas:

Anexo III: Matriz de resultados de entrevista

Tabla 26 Áreas del sector, tiempo de experiencia y situación laboral

Entrevista	1. Áreas del sector de la industria creativa											2. Tiempo de experiencia/ejerciendo su actividad					Situación laboral					
	Artes visuales y plásticas	Medios audiovisuales	Música y conciertos	Artes escénicas y espectáculos	Patrimonio material y natural	Libros, impresiones y prensa	Formación y difusión cultural en instituciones educativas	Producción cultural de los hogares	Artesanías	Diseño y servicios creativos	Total	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años	Años específicos	Total	Trabajo Industria creativa. Una actividad	Trabajo Industria creativa. Varias actividades	Industria creativa y otra área	Actividades totales	Total
1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3	0	0	0	1	11	1	0	1	0	3	1
2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	20	1	0	1	0	2	1
3	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	1	26	1	0	1	0		1
4	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	4	1	0	1	0	3	1
5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	12	1	0	1	0	3	1
6	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	24	1	0	1	0	3	1
7	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	3	1	0	1	0	3	1
8	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3	0	0	0	1	33	1	0	1	0	5	1
9	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	12	1	0	1	0	6	1
10	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	10	1	0	1	0	4	1
11	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	4	0	0	0	1	32	1	0	1	0	4	1
12	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	11	1	0	1	0	2	1
13	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	1	40	1	0	1	0		1
14	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	7	1	0	1	0	2	1
15	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	29	1	0	0	1	2	1
16	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	0	1	7	1	0	1	0	5	1
17	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	25	1	0	1	0	3	1
18	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	7	1	0	1	0	2	1
19	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	20	1	0	0	1	2	1
	0	0	16	6	1	0	18	0	0	2	43	0	0	2	17	333	19	19	19	19	17	19
											PROMEDIO					2.26						3.18
											MÍN					1						2
											MÁX					4						6

Tabla 27 Ingresos Anuales

Entrevista	4. Ingresos Anuales					
	Proyecto	Cursos/ Talleres/ Diplomados	Clases	Convocatorias de Gobierno	Otras fuentes	Total Anual
1	\$ 304,490.80	\$ -	\$ 30,000.00	\$ 800.00	\$ 8,000.00	\$ 343,290.80
2	\$ -	\$ 680,000.00	\$ 252,000.00	\$ -	\$ -	\$ 932,000.00
3	\$ 24,000.00	\$ -	\$ 78,000.00	\$ -	\$ -	\$ 102,000.00
4	\$ 3,750.00	\$ -	\$ 360,000.00	\$ 50,000.00	\$ -	\$ 413,750.00
5	\$ 12,000.00	\$ -	\$ 211,950.00	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 226,950.00
6	\$ 253,174.08	\$ -	\$ 57,600.00	\$ -	\$ -	\$ 310,774.08
7	\$ 286,200.00	\$ -	\$ 43,200.00	\$ -	\$ -	\$ 329,400.00
8	\$ -	\$ 70,080.00	\$ 100,800.00	\$ -	\$ 6,500.00	\$ 177,380.00
9	\$ 552,000.00	\$ 180,000.00	\$ 38,400.00	\$ -	\$ -	\$ 770,400.00
10	\$ 97,125.00	\$ -	\$ 43,200.00	\$ -	\$ 65,000.00	\$ 205,325.00
11	\$ 418,208.40	\$ 60,000.00	\$ -	\$ -	\$ 123,913.60	\$ 602,122.00
12	\$ 41,600.00	\$ -	\$ 318,000.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 362,100.00
13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15	\$ -	\$ 28,800.00	\$ -	\$ -	\$ 168,000.00	\$ 196,800.00
16	\$ 38,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.00	\$ 38,800.00
17	\$ 57,600.00	\$ -	\$ 120,000.00	\$ -	\$ -	\$ 177,600.00
18	\$ -	\$ -	\$ 294,300.00	\$ -	\$ -	\$ 294,300.00
19	\$ -	\$ -	\$ 531,000.00	\$ -	\$ -	\$ 531,000.00
	\$ 2,088,348.28	\$ 1,018,880.00	\$ 2,478,450.00	\$ 50,800.00	\$ 377,513.60	\$ 6,013,991.88

Tabla 28 Ingresos por proyectos

Entrevista	Proyecto 1			Proyecto 2			Proyecto 3			Proyecto 4	
	Descripción	Precios	Anual	Descripción	Mensual	Anual	Descripción	Mensual	Anual	Descripción	Anual
1	Show	3 mil / 4 mil / 6 mil	\$ 130,000.00	Big Band	\$ 7,000.00	\$ 84,000.00					
2											
3	Extra músico	\$ 6,000.00	\$ 24,000.00								
4	Paramo Sax	De 5 mil a 10 mil (entre 4 integrantes)	\$ 3,750.00								
5	Música en Hotel	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00								
6	Orquesta Sinfónica Coahuila	\$18,000.00	\$ 216,000.00								
7	Orquesta Sinfónica Guanajuato	\$19,600.00	\$ 235,200.00	Extra orquestas	5000	\$ 35,000.00					
8			\$ -								
9	Músico OCESA	\$30,000.00	\$ 360,000.00	Extra orquestas	\$ 10,000.00	\$ 120,000.00	Misas	3000	\$ 36,000.00		
10	Big Band	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	Misas	1000	\$ 12,000.00					
11			\$ -								
12	Misas (bodas, XV, iglesia)	\$ 800.00	\$ 41,600.00								
13			\$ -								
14			\$ -								
15			\$ -								
16	Grupo versátil 1	\$ 1,800.00	\$ 10,800.00	Grupo 2	1500	\$ 3,000.00	Grupo 3	1800	\$ 10,800.00	Grupo 4	\$ 9,000.00
17	Grupo versátil 1	\$ 1,600.00	\$ 57,600.00								
18			\$ -								
19			\$ -								

Entrevista	Proyecto 5					Proyecto 6					Total
	Descripción	# Hrs	\$ Horas	Mes	Anual	Descripción	Mín de eventos	Máx de eventos	Precio mínimo	Precio máximo	
1	Grupo musical México	30	\$500.00		\$ 15,000.00						\$ -
2											
3											
4											
5											
6											
7	Festival Universitario anual				\$ 16,000.00						
8											
9	Big Band		\$ 6,000.00		\$ 72,000.00						
10						Grupo musical	52	65	\$1,000.00	\$1,500.00	\$ 73,125.00
11											
12											
13											
14											
15											
16	Grupo 5				\$ 15,400.00						
17											
18											
19											

Entrevista	Proyecto 7 Moneda Extranjera								Total Proyectos
	Descripción	Moneda extranjera	Unidad	#	\$	Importe	Tipo de C.	Anual en MN	Total
1	Grupo musical EUA	Dólar	Horas	80	\$ 50.00	\$ 4,000.00	\$ 18.87	\$75,490.80	\$ 304,490.80
2									\$ -
3									\$ 24,000.00
4									\$ 3,750.00
5									\$ 12,000.00
6	Grabaciones para estudios	Dólar	Paquete Canciones (5)	4	\$ 40.00	\$ 160.00	\$ 19.36	\$37,174.08	\$ 253,174.08
7									\$ 286,200.00
8									\$ -
9									\$ 552,000.00
10									\$ 97,125.00
11	Música en restaurante EUA	Dólar	Días	12	150	1800	\$ 19.36	\$ 418,208.40	\$ 418,208.40
12									\$ 41,600.00
13									\$ -
14									\$ -
15									\$ -
16									\$ 38,200.00
17									\$ 57,600.00
18									\$ -
19									\$ -

Entrevista	Cursos/ Talleres / Diplomados		
	Descripción	Mensual	Total
1			
2	Diplomado EMI (17 alumnos)	\$ 68,000.00	\$ 680,000.00
3			
4			
5			
6			
7			
8	Taller UT	\$ 5,840.00	\$ 70,080.00
9	Alcaldía Tláhuac	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00
10			\$ -
11	Taller UT	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
12			\$ -
13			\$ -
14			\$ -
15	Curso de Verano (36 alumnos)	\$ 800.00	\$ 28,800.00
16			\$ -
17			\$ -
18			\$ -
19			\$ -

Entrevista	Clases cuota mensual					Clases cuota mensual				
	Descripción o notas	Cantidad de alumnos	Mensualidad	Ingreso Mensual	Total anual	Descripción o notas	Cantidad de alumnos	Mensualidad	Ingreso Mensual	Total anual
1				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
2		18	\$ 1,400.00	\$ 25,200.00	\$ 252,000.00				\$ -	\$ -
3				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
4	UAZ	40		\$ 30,000.00	\$ 360,000.00				\$ -	\$ -
5	Colegio Privado									
6	Clases privadas (2 Hrs al mes)	6	\$ 800.00	\$ 4,800.00	\$ 57,600.00				\$ -	\$ -
7				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
8	Casa de la Cultura									
9				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
10				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
11				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
12	Colegio Privado									
13				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
14				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
15				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
16				\$ -	\$ -				\$ -	\$ -
17	IRCA		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00	Colegio Privado		\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00
18	Coreografías (bodas, XV)			\$ -	\$ 108,000.00	Clases de baile	36	\$ 300.00	\$ 10,800.00	\$ 129,600.00
19	Fundación									

Entrevista	Clases cuota por hora					Clases (Min y Máx)					Total clases
	Notas	Cantidad mensual	Cantidad anual	Precio por hora	Total	Mínimo Alumnos	Máximo Alumnos	Precio mínimo	Precio Máximo	Promedio anual	
1	5 horas mensuales	5	60	\$ 500.00	\$ 30,000.00						\$ 30,000.00
2											\$ 252,000.00
3						5	15	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 78,000.00	\$ 78,000.00
4											\$ 360,000.00
5						9	10	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 19,950.00	\$ 211,950.00
6											\$ 57,600.00
7	3 alumnos, 1 hora semanal individual. 12 horas mensuales.	12	144	\$ 300.00	\$ 43,200.00						\$ 43,200.00
8											\$ 100,800.00
9		4	48	\$ 300.00	\$ 14,400.00	4	6	\$ 200.00	\$ 600.00	\$ 24,000.00	\$ 38,400.00
10	3 Clases semanales	12	144	\$ 300.00	\$ 43,200.00						\$ 43,200.00
11					\$ -						\$ -
12	UANL	14	168	\$ 714.29	\$ 120,000.00						\$ 318,000.00
13					\$ -						\$ -
14					\$ -						\$ -
15					\$ -						\$ -
16					\$ -						\$ -
17					\$ -						\$ 120,000.00
18					\$ -	120	150	\$ 70.00		\$ 56,700.00	\$ 294,300.00
19					\$ -	27	30	\$ 500.00		\$ 171,000.00	\$ 531,000.00

Convocatoria de Gobierno				
Entrevista	Tipo	Periodicidad	Cantidad	Total Anual
1	CONARTE	Pago único	1	\$ 800.00
2				
3				
4	PECDA	Pago único (Disco)	1	\$ 50,000.00
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				

Entrevista	Otros												Total
	Descripción	Cantidad	Precio	Importe	Descripción	Cantidad	Precio	Importe	Descripción	Cantidad	Precio	Importe	
1	Beca			\$ 8,000.00									\$ 8,000.00
2													\$ -
3													\$ -
4													\$ -
5	Regalos musicales (videos musicales personalizados)	30	\$ 100.00	\$ 3,000.00									\$ 3,000.00
6													\$ -
7													\$ -
8	Renta de vestuario por pieza	20	\$ 100.00	\$ 2,000.00	Renta de telón	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00	Maquillaje teatral	10	\$300.00	\$ 3,000.00	\$ 6,500.00
9													\$ -
10	Beca escuela orquesta		\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	Arreglos musicales	10	\$ 500.00	\$ 5,000.00					\$ 65,000.00
11	Carpintería EUA (4 meses)	640	\$ 9.00	\$ 111,522.24	Cortar pasto EUA (2 semanas)	80	\$ 8.00	\$ 12,391.36					\$ 123,913.60
12	Grabación en estudio	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	Música en congresos	1	\$1,500.00	\$ 1,500.00					\$ 2,500.00
13													\$ -
14													\$ -
15	Trabajo administración escolar		\$14,000.00	\$ 168,000.00									\$ 168,000.00
16	Músico suplente Banda Municipal	2	\$ 300.00	\$ 600.00									\$ 600.00
17													\$ -
18													\$ -
19													\$ -

Anexo IV: Tabla de gastos

Entrevista	5. Gastos Anuales								Total
	Arrendamiento	Servicios	Mantenimiento	Accesorios	Transporte	Sueldos	Publicidad	Vestuario	
1	\$ 44,400.00	\$ 63,240.00	\$ 12,000.00	\$ 2,000.00	\$ 48,000.00	\$ 30,000.00	\$ 9,600.00	\$ 1,133.33	\$ 210,373.33
2	\$ 24,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 768,000.00	\$ 36,000.00	\$ -	\$ 828,000.00
3	\$ 156,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 156,000.00
4	\$ -	\$ 60,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,000.00
5	\$ -	\$ 103,200.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 105,200.00
6	\$ 69,600.00	\$ 19,200.00	\$ 16,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 105,800.00
7	\$ 48,000.00	\$ 19,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 67,200.00
8	\$ -	\$ 19,200.00	\$ -	\$ -	\$ 28,800.00	\$ -	\$ -	\$ 5,120.00	\$ 53,120.00
9	\$ 68,400.00	\$ 4,800.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 30,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 103,800.00
10	\$ 36,000.00	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 24,000.00	\$ -	\$ -	\$ 4,000.00	\$ 71,500.00
11	\$ 92,935.20	\$ 13,940.28	\$ -	\$ -	\$ 18,587.04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 125,462.52
12	\$ 16,500.00	\$ 53,850.00	\$ 16,000.00	\$ -	\$ 30,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116,350.00
13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
14	\$ 124,686.00	\$ -	\$ -	\$ 2,078.10	\$ 24,937.20	\$ -	\$ -	\$ 831.24	\$ 152,532.54
15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
16	\$ -	\$ 12,000.00	\$ 4,000.00	\$ 400.00	\$ 2,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,800.00
17	\$ -	\$ 28,840.00	\$ 5,000.00	\$ 4,500.00	\$ 4,200.00	\$ -	\$ -	\$ 6,200.00	\$ 48,740.00
18	\$ -	\$ 29,922.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29,922.00
19	\$ 120,000.00	\$ 7,800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 127,800.00
	\$ 800,521.20	\$ 437,692.28	\$ 55,600.00	\$ 14,978.10	\$ 210,924.24	\$ 798,000.00	\$ 45,600.00	\$ 17,284.57	\$ 2,380,600.39

Entrevista	Arrendamiento		Servicios Mensuales									Total servicios anuales
	Mensual	Anual	Agua	Luz	Gas	Internet	Teléfono	Alimentos	Renta software	Pago de deudas	Notas	
1	\$ 3,700.00	\$ 44,400.00	\$ 300.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 400.00	\$1,000.00		\$2,970.00			\$ 63,240.00
2	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00										\$ -
3	\$ 13,000.00	\$ 156,000.00										\$ -
4		\$ -									Renta, comida, luz y gas (5 mil mensuales)	\$ 60,000.00
5		\$ -	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 300.00			\$7,000.00	Pago mensual carro	\$ 103,200.00
6	\$ 5,800.00	\$ 69,600.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 300.00					\$ 19,200.00
7	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 300.00					\$ 19,200.00
8		\$ -	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 300.00					\$ 19,200.00
9	\$ 5,700.00	\$ 68,400.00									Servicios	\$ 4,800.00
10	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00									Anualidad	\$ 2,500.00
11	\$ 7,744.60	\$ 92,935.20					\$1,161.69					\$ 13,940.28
12	1375	\$ 16,500.00	\$ 37.50	\$ 187.50	\$ 112.50	\$ 400.00	\$ 750.00	\$ 2,000.00		\$1,000.00		\$ 53,850.00
13		\$ -										\$ -
14	\$ 10,390.50	\$ 124,686.00										\$ -
15		\$ -										\$ -
16		\$ -							\$1,000.00		Servicios	\$ 12,000.00
17		\$ -	\$ 120.00	\$ 133.33			\$ 150.00	\$2,000.00				\$ 28,840.00
18		\$ -	\$ 43.50	\$ 300.00	\$ 600.00	\$ 450.00	\$ 100.00	\$1,000.00				\$ 29,922.00
19	\$ 10,000.00	\$ 120,000.00	\$ -	\$ 350.00			\$ 300.00					\$ 7,800.00
	\$ 6,710.10	\$ 00,521.20	\$,701.00	\$,770.83	\$,912.50	\$,850.00	\$,661.69	\$,000.00	\$,970.00	\$9,000.00		\$ 437,692.28

Entrevista	Mantenimiento					Accesorios		Transporte		Mtto Eq. Tr.
	Instr. 1	Instr.2	Instr. 3	Anual	Total anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Anual
1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00		\$ 12,000.00	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00	
2					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
3					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
4					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
5	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00			\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
6	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00			\$ 16,000.00	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	
7					\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
8					\$ -	\$ -		\$ 2,400.00	\$ 28,800.00	
9	\$ 600.00				\$ 600.00	\$ -		\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	
10					\$ -	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	
11					\$ -	\$ -		\$ 1,548.92	\$ 18,587.04	
12	\$ 12,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1,800.00	\$ 16,000.00	\$ -		\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	\$ 1,800.00
13					\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
14					\$ -	\$ -	\$ 2,078.10	\$ 2,078.10	\$ 24,937.20	
15					\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
16	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00			\$ 4,000.00	\$ -	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00	
17	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00		\$ 5,000.00	\$ -	\$ 4,500.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00	
18					\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
19					\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
	\$ 28,850.00	\$ 18,250.00	\$ 7,250.00	\$ 1,800.00	\$ 55,600.00	\$ -	\$ 14,978.10	\$ 17,577.02	\$ 210,924.24	\$ 1,800.00

Entrevista	Sueldos/Asimilados			Publicidad			Vestuario			Honorarios (CP)		
	Descripción	Mensual	Anual	Descripción	Mensual	Anual	Descripción	Mensual	Anual	Descripción	Mensual	Anual
1	Líder y ayudante (600 y 400)	\$ -	\$ 30,000.00	Redes sociales	\$ 800.00	\$ 9,600.00			\$ 1,133.33	Contador	\$ 800.00	\$ 9,600.00
2	8 Maestros 8 mil mensuales	\$ 64,000.00	\$768,000.00	Redes sociales	\$3,000.00	\$36,000.00			-			\$ -
3			-			-			-			\$ -
4			-			-			-	Contador	\$ 250.00	\$ 3,000.00
5			-			-			-			\$ -
6			-			-			-			\$ -
7			-			-			-			\$ -
8			-			-	Tintorería (4 trajes, \$160, 8 veces al año)	\$ -	\$ 5,120.00			\$ -
9			-			-			-	Contador	\$ 500.00	\$ 6,000.00
10			-			-			\$ 4,000.00			\$ -
11			-			-			-			\$ -
12			-			-			-			\$ -
13			-			-			-			\$ -
14			-			-			\$ 831.24			\$ -
15			-			-			-			\$ -
16			-			-			-			\$ -
17			-			-			\$ 6,200.00			\$ -
18			-			-			-			\$ -
19			-			-			-			\$ -
		\$64,000.00	\$798,000.00	\$3,800.00	\$45,600.00		\$ -	\$17,284.57		\$1,550.00	\$18,600.00	

Anexo V: Activos

	Maquinaria y Equipo			Mobiliario y Equipo				Equipo de transporte		Equipo de computo		
	Sonido	Iluminación	Total	Escenografía	Vestuario	Utilería	Total	Descripción	Total	Computo	Cámaras	Total
1		17,000.00	17,000.00	57,000.00	-	12,000.00	69,000.00	Automóvil	180,000.00	38,000.00	-	38,000.00
2			-				-					-
3			-				-					-
4			-				-					-
5	28,600.00		28,600.00				-					-
6			-				-					-
7			-				-					-
8	38,723.00	8,849.54	47,572.54	40,000.00	80,000.00	30,000.00	150,000.00	Camioneta	72,605.63	7,000.00		7,000.00
9			-		4,000.00		4,000.00			30,000.00		30,000.00
10	2,500.00		2,500.00				-			8,000.00		8,000.00
11	83,180.28	16,200.00	99,380.28				-			35,818.78		35,818.78
12			-		6,000.00		6,000.00	Automóvil	200,000.00	15,000.00		15,000.00
13			-				-					-
14			-				-					-
15	37,000.00		37,000.00	26,000.00	70,000.00		96,000.00	Camioneta	80,000.00	30,000.00		30,000.00
16			-				-			38,000.00		38,000.00
17			-				-			50,000.00		50,000.00
18			-		20,000.00		20,000.00	12,000.00		11,808.45		11,808.45
19	8,000.00		8,000.00	20,000.00			20,000.00			20,000.00		20,000.00
	198,003.28	16,200.00	144,380.28	46,000.00	96,000.00	-	142,000.00	12,000.00	280,000.00	200,627.23	-	200,627.23

	Instrumentos musicales							Total
	Instrumento 1	Instrumento 2	Instrumento 3	Instrumento 4	Instrumento 5	Instrumento 6	Instrumento 7	
1	17,000.00	25,900.00	7,000.00	30,000.00				79,900.00
2								-
3	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	135,530.50			535,530.50
4								-
5	69,500.00	20,000.00	9,500.00	4,500.00				103,500.00
6	67,765.25	116,169.00	77,446.00	58,084.50				319,464.75
7	120,000.00	60,000.00	70,000.00	6,300.00				256,300.00
8								-
9	70,000.00	70,000.00	3,000.00					143,000.00
10	40,000.00	20,000.00	30,000.00	25,000.00	15,000.00	5,900.00		135,900.00
11	6,776.53	4,840.38	6,776.53					18,393.43
12	96,807.50	38,000.00	4,000.00	5,100.00				143,907.50
13								-
14	174,253.50	174,253.50	9,099.91					357,606.91
15								-
16	3,000.00	1,000.00	1,300.00	8,131.83	10,000.00	15,000.00	9,680.75	48,112.58
17	16,323.38	60,020.65	15,000.00	5,000.00	300.00	3,000.00		99,644.03
18								-
19								-
	297,160.91	278,114.53	36,176.43	18,231.83	10,300.00	18,000.00	9,680.75	667,664.44

Anexo VI: Administración

Tabla 29 Administración

Entrevista	Administración			
	9. Estatus ante el SAT	10. Socios	11. Trabajadores	Notas
1	Activo	1	5	Tiene colaboradores, no trabajadores
2	Activo	3	8	Escuela en línea
3	Activo	0	0	PFAEP
4	Activo	0	0	PFAEP
5	Activo	0	0	PFAEP
6	Activo	0	0	PFAEP
7	Activo	0	0	Sueldos y Salarios
8	Suspensión de actividades	0	0	Suspensión durante pandemia.
9	Activo	1		PFAEP
10	No dado de alta	0	0	
11	Suspensión de actividades	0	0	Suspensión de actividades desde hace más de 1 año
12	Activo	0	0	Sueldos y Salarios
13				No accedió a brindar información
14	Activo	0	0	INPS - Italia "Trabajador del espectáculo - Músico"
15	Activo	1	0	90% PFAEP / 10% Sueldos y salarios
16	Activo	0	0	Sueldos y Salarios
17	Activo	0	0	Sueldos y Salarios
18	Activo	0	0	RIF
19	Activo	0	0	Tiene alumnos ayudantes. PFAE y Plataformas Tecnológicas
	\$	-	6	13

Anexo VII: Afectación en actividades y obtención de ingresos

Tabla 30 Afectación en actividades y obtención de ingresos

Entrevista	12. Afectación en actividades y obtención de ingresos			Detalles
	Baja	Media	Alta	
1		1		En las actividades como freelance alta afectación, Big Band seguía percibiendo ingresos constantes a pesar de la pandemia.
2	1			Anteriormente trabajaba en una academia de música, el dueño falleció y los hijos se hicieron cargo, aunado a malos manejos inició la pandemia y finalmente terminó por cerrar. De previo a esto, los maestros se unieron y crearon su propia academia en línea.
3			1	Frenó giras, conciertos.
4		1		Trabajo estable, afectación en ingresos extra.
5			1	Pérdida de ingresos por clases en colegio (instancias jurídicas), hotel, clases particulares y eventos extras 30 mil pesos mensuales
6	1			No afectó monetariamente, solo en los ensayos.
7	1			No afectó la principal fuente de ingresos.
8			1	Casa de la Cultura solo dio 1 apoyo el día del maestro. Al no haber eventos, no podía percibir ingresos de actividades culturales
9				
10			1	8 meses sin percibir ingresos, regreso a su lugar de origen con su familia. Posteriormente regresó a CDMX
11			1	Perdió todas sus fuentes de ingreso
12	1			La fuente de sus ingresos principales continuó fija durante pandemia, el 10% era extra (eventos, sesiones de grabación y misas).
13			1	
14			1	
15		1		No se pudieron realizar funciones.
16			1	Regresó a su ciudad de origen con su familia. 2020 sin trabajo, en 2021 inició un poco la actividad a finales del año regresó de llenó las actividades. Se quedó en su ciudad de origen a trabajar
17			1	Trabajo de base representaba el 50% (Instituto Cultural y clases en colegio), se perdió el 50% de ingresos (grupos musicales) los cuales regresaron a partir de 2022.
18			1	
19			1	100% de afectación
	4	3	11	

Anexo VIII: Medidas tomadas ante COVID-19

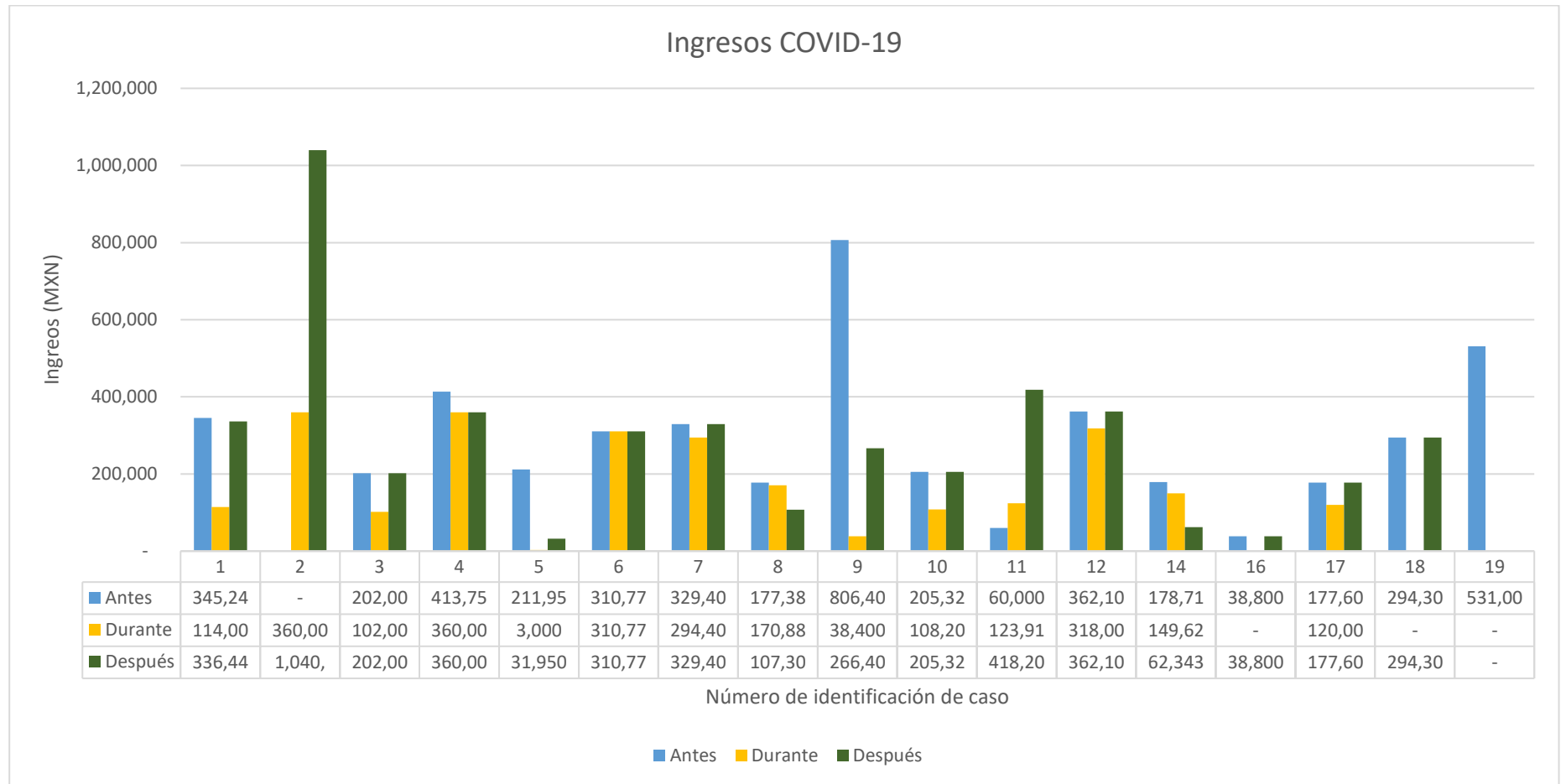
Tabla 31 Medidas tomadas ante COVID-19

Entrevista	13. Medidas							Notas
	Baja	Media	Alta	Cierre de negocio	Clases en línea	Trabajos complementarios	Otras medidas	
1	1					1	0	Venta de pay de queso, barbacoa. No tenía plan de respaldo, pero sus ahorros en dólares le ayudaron.
2	1				1			Escuela inició en línea. Clases desde \$1,200 a alumnos con más poder adquisitivo. Se negó a dar clases gratis, pero si ha dado de \$100 o \$200 dependiendo los casos. Tuvo entre 5 y 15 alumnos. Fue fluctuante. No se promocionó por redes sociales, fue por recomendación.
3			1		1			Inició a dar clases en línea y fue lo que lo mantuvo a flote durante la pandemia al ser su único ingreso.
4		1			1			
5			1		1			Además de clases virtuales se realizaron "regalos sonoros", "conciertos en línea"
6	1				1			
7	1				1			Creación de proyecto virtual y menciona más tiempo libre
8			1			1		Venta de utilería, libros, teléfonos, títeres. En 2022 inició el proceso de recuperación y continuó con renta de sonido, equipo, vestuario y telones.
9							1	Contaba con un ahorro de 60 mil pesos
10			1		1	1		Negocio de venta de comida, modelo de trabajo; conciertos en línea desde bares para recibir donaciones o apoyos. Aprendizaje: Buscar formas de renovarse/reinventarse, hacer uso de redes sociales para publicidad.
11			1			1	1	Se fue a EUA antes del cierre de fronteras y realizó trabajos de carpintería, carga de mueble, limpieza de jardines "yarda", mantenimiento electromecánico.

Entrevista	13. Medidas							Notas
	Baja	Media	Alta	Cierre de negocio	Clases en línea	Trabajos complementarios	Otras medidas	
								Aprendizaje: Vivir intensamente, no negarte al potencial, se puede iniciar de cero, no es una imposibilidad la edad en cuestión de las finanzas se debe buscar minimizar costos; hay cosas bonitas, económicas y duraderas.
12	1				1			Beneficios: aprender la importancia de la preparación en recursos digitales y de la reinversión. Ahorro en gasolina del 70% al 100%
13		1						
14			1		1		1	Obtención de subsidios del estado italiano.
15		1			1	1		Convocatoria talleres y actividad en ejidos.
16			1		1			Difícilmente consiguió clases en línea.
17			1		1			Aprendizaje: importancia de aprender a usar plataformas virtuales, no dar nada por sentado. Financieramente: estar preparado, no dejar tus ingresos en una sola actividad, le sirvió tener varias fuentes de ingresos. Otras personas dejaron sus actividades e ingresaron a otros trabajos, vendieron sus instrumentos musicales.
18			1			1	1	Efecto positivo: Inició su propio negocio (escuela de danza) desde su casa, implica ahorro en rentas a pesar del pensamiento de que la zona céntrica es la mejor para poner una escuela de danza, en realidad fue benéfico para atacar a la zona que no estaba siendo atendida. Además, abrieron un restaurante de comida venezolana. No hubo clase en línea.
19			1	1		1		Inició renta por Airbnb. Actualmente da clases gratuitas en una escuela religiosa, las rentas en Airbnb se han convertido en su única fuente de ingresos.
	4	3	11	1	12	7	4	

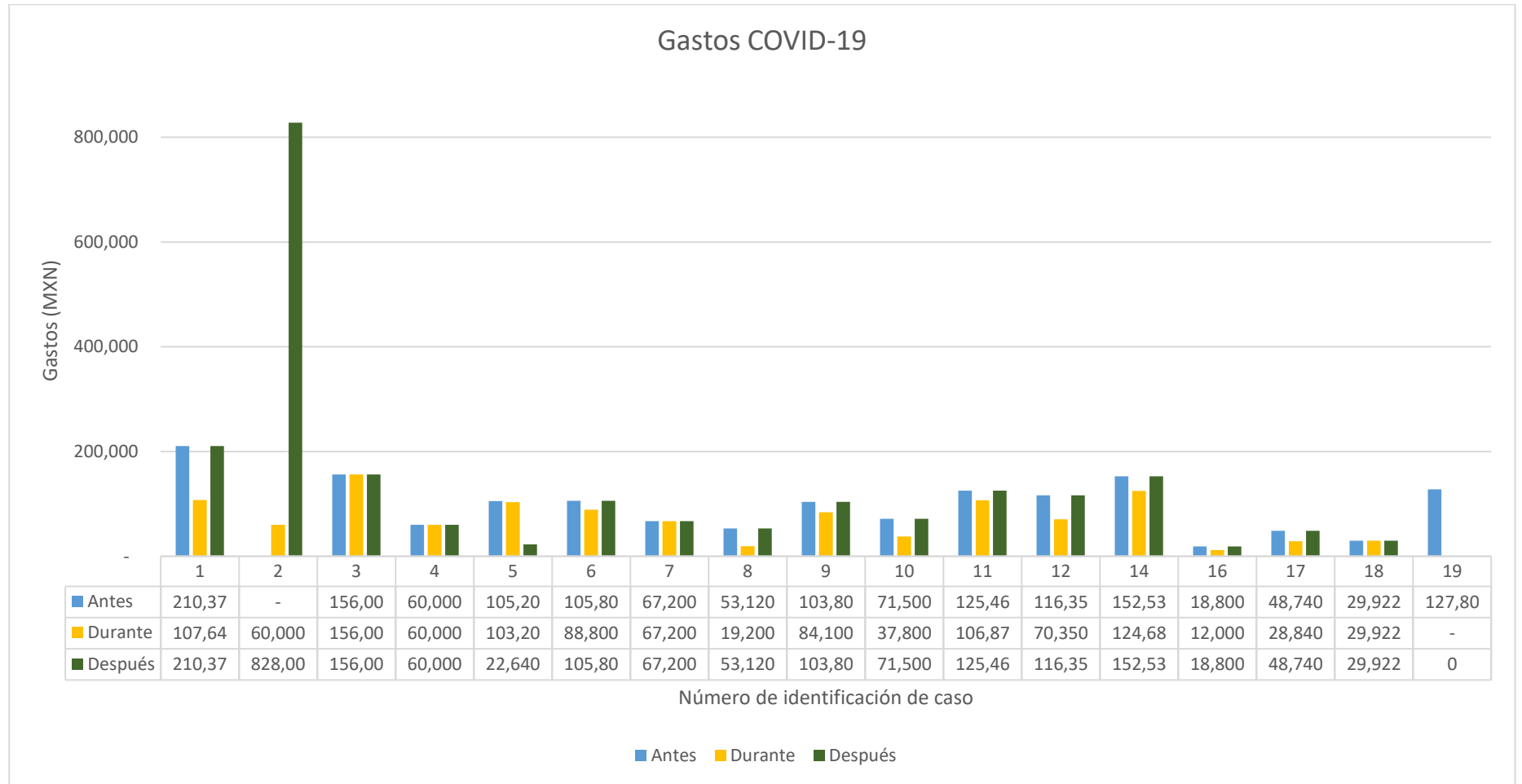
Anexo IX: Ingresos y Gastos en COVID-19

Gráfica 7 Ingresos COVID-19



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8 Gastos COVID-19



Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- Aduna Mondragón, A. P. y Guillen Mondragón, I. J. (2008). *Empresas culturales y gestión* [Ponencia]. XII Congreso de Investigación en Ciencias Administrativas. (págs. 1-26). Tijuana: Universidad Autónoma Metropolitana.
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/M05P02.pdf>
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23, (4), 589-609.
- Altman, Edward I. (2000). *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta models.* *Journal of Finance*. Max L. Heine Professor of Finance, Stern School of Business, New York University.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), (2018). Documento para discusión No. IDB-DP-647: Matchfunding; Una alternativa de financiamiento para las industrias creativas.
- Bazley, D. R. (12). *Antología para el curso de Presupuestos*. Reynosa, Tamaulipas: UMA.
- Belalcazar R., Trujillo A. (2016) *¿Es el modelo Z-Score de Altman un buen predictor de la situación financiera de las Pymes en Colombia?* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional de la Universidad EAFIT
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11575/Andres_Trujillo_Ospina_Rosmery_BelalcazarGrisales_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Bessong, P.K., (2003). *Cost and Management Accounting*. Anditex. Nigeria.
- Burbano Ruíz, J. E. (2011). *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos Teoría y práctica*. Delegación Álvaro Obregón: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) (2012). *Libro Blanco de Inclusión Financiera*, México, Consejo Nacional de Inclusión Financiera.
- CNBV. (2021). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021. Libro de tabulados*. México: CNBV. INEGI.
- Comunian, R., & England, L. (2020) *Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy*. *Cultural Trends*, (29), 112-128. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1770577>
- Coelho Netto, J. T. (2009). *Diccionario crítico de política cultural*. Editorial.
- De León Cevallos, M. (2015). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. México: PROSIMAX.
- De Ridder, P. & De Mei, N. (2020) *The Low Touch Economy is here to stay*. Board of Innovation. https://info.boardofinnovation.com/hubfs/LTE-report-espan%CC%83ol.pdf?_ga=2.28988351.2071026231.1657053809-548538207.1657053809
- Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Secretaría de Economía. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gs.tab=0
- Eisenhardt, K.M. (1991). *“Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic”* *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-7.
- Heredía, N. (2013) *Gerencia de Compras la nueva estrategia administrativa*. Segunda edición. ECOE. Colombia.

- Enamhe, Bojor. (2010). Budgeting As a Strategic Tool for Development in The Arts. *Global Journal of Humanities*. Vol. 8. 45-49. <https://www.ajol.info/index.php/gjh/article/view/79388>
- Fráguas Nobre, Guilherme. (2020). *Las industrias creativas versus COVID-19. Economía Creativa*, 13. Pp. 171-188. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.46840/ec.2020.13.07>
- González B., Annayeskha G. (2020). Economía del siglo XXI: Economía naranja. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 450–464. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.31876/rcs.v26i4.34673>
- González-Vega, A., Molina, R., López, A. & López, G. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Hernández Ramírez, M. (2014) Modelo financiero para la detección de quiebras con el uso de análisis discriminante múltiple. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, vol XV, núm. 32, 2014, pp. 4-19. Universidad de Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66633023001.pdf>
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª. Ed., México: Mc Graw Hill
- Höllen, M., Lengfeld, C., y D. Konrad, E. (2020). Business Success for Creative and Cultural Entrepreneurs: Influences of Individual- and Firm- Related Factors on Revenue and Satisfaction. *International Journal of Arts Management*, 52-65. <https://eds-s-ebSCOhost-com.pbidi.unam.mx:2443/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=7cf3b8e6-aabf-4f8d-846e-4b105b06685e%40redis>
- INAI (2021). *Línea del Tiempo COVID-19 en México*. Consultado en marzo de 2023. https://micrositios.inai.org.mx/conferenciascovid-19tp/?page_id=8432

INEGI. (2020). Boletín de Prensa Núm. 271/16 Cuenta Satélite de la Cultura de México, 2019. Aguascalientes, Ags.

Jefatura del Estado (2020a). Real Decreto-ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto económico y social del COVID-2019. Boletín Oficial del Estado , pp. 31291-31319.

Jefatura del Estado (2020b). 4 de noviembre de 2020b). Real Decreto-ley 32/2020, de 3 de noviembre, por el que se aprueban medidas sociales complementarias para la protección por desempleo y de apoyo al sector cultural. Boletín Oficial del Estado (291), págs. 95808-95819.

Kantis, H. (2004). *Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo: Washington.

Landgrave, I., Márquez, F., Morales, L., & Ramírez, D. (s.f.). Trabajo de investigación inédito para el IMCP. Efecto de la inflación sobre los estados financieros. México.

Lee, H., Kim, Y., & Ranucci, R. (2021). Stability and Compatibility in the Receptivity of US Arts and Culture Organizations to Corporate Support. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS MANAGEMENT*, 23(2), 43–55. <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswah&AN=000656931900005&lang=es&site=eds-live>

Martínez Pedros, D., y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. <https://bibliotechnia-com-mx.pbidi.unam.mx:2443/Busqueda/resumen/7907>

Martínez Carazo, P. C., (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, (20), 165-193.

- Milićević, V., Ilić, B., y Sofronijević, A. (2013). *Business Aspects of Creative Industries from a Global Perspective*. *Management (1820-0222)*, 18(66), 5–14. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.7595/management.fon.2013.0003>
- Murciano, M., & González Saavedra, C. (2021). *Industrias creativas y culturales en España: efectos de la COVID-19 sobre la economía y el empleo cultural*. *Monograma. Revista Iberoamericana De Cultura Y Pensamiento*, (9), 187–210. <https://doi.org/10.36008/monograma.2021.09.2118>
- OCDE (2020). *Coronavirus (COVID-19) and cultural and creative sectors: impact, innovations and planning for post-crisis*. <https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-webinars.htm>
- Olmedo B., S. (2017) *Modelos de negocios de la economía creativa: un análisis a través de emprendimientos paraguayos*. Paraguay. <https://www.researchgate.net/publication/319990396>
- Parra, J., y La Madriz, J. (2017). *Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar*. *Negotium*, 13(38), 33-48.[fecha de Consulta 5 de Noviembre de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>
- Ramírez, D. N. (2013,2008). *Contabilidad Administrativa* (Novena ed.). (M. T. Zapata, Ed.) México, México: McGraw- Hill/Interamericana Editores S.A.
- Robinson, R. & Pearce, J. (1984). *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*. *Academy of Management Review*. 9 (1) 128-137.
- Rodríguez Sánchez, M. V. y López López. M. K. (2019). *Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior*. *Apuntes Contables*, 25. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.18601/16577175.n25.05>
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYME en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.asp>

[x?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA01000295859&lang=es&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA01000295859&lang=es&site=eds-live)

Saavedra García, M. (2011). *Herramientas de Planeación financiera para la PYME*. Editorial Gasca Sicco.

Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. E. (2015). El impacto del entorno macroeconómico en el desarrollo de la MIPYME: el caso de México. <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA01000430676&lang=es&site=eds-live>

Sánchez Guevara, I. (2019). *El teatro independiente en México: una perspectiva organizacional*. *Iztapalapa*, 25(56), 217–245. <https://doaj.org/article/84c1257ec8914b82a1d9cb9f9948c335>

Schraier, G. (2008). *Laboratorio de producción teatral 1: Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*. Buenos Aires, Argentina: Atuel.

Secretaría de Cultura (2019) Boletín No. 652 *El programa Nacional de Teatro Escolar será organizado por el INBAL con los Gobiernos de los Estados (10 de mayo de 2019)*. México.

<https://inba.gob.mx/prensa/12190/el-programa-nacional-de-teatro-escolar-sera-organizado-por-el-inbal-con-los-gobiernos-de-los-estados>

. Secretaría de Cultura (2022) *Lineamientos de Operación del Programa Presupuestario U-282 “Estímulos a la creación artística, reconocimientos a las trayectorias y apoyo al desarrollo de proyectos culturales” para el ejercicio fiscal 2022*. México

<https://goo.su/Cpr6dz>

- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education & the social sciences*. New York: Teachers College. 178 páginas. (Reseña). (2013).
- Smith, N. Craig (1990). "The case study: a useful research method for information management" *Journal of Information Technology*, Vol. 5, pp. 123 -133.
- UNESCO (2000). *Declaración Universal de la UNESCO sobre Diversidad Cultural*. (Adoptada por la 31 Sesión de la Conferencia General de la UNESCO), Artículo 8 (París, Noviembre).
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., y Rivera Noverola, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Yacuzzi, E. (2005). El Estudio De Caso Como Metodología De Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. *Documentos de Trabajo*, 1–37.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.