



**ESCENARIOS FUTUROS POSIBLES, PROBABLES Y COMPARTIDOS EN LA
INDUSTRIA CREATIVA Y CULTURAL EN BOGOTÁ PARA LAS PYMES EN EL
MARCO DE LA ECONOMÍA NARANJA PARA EL AÑO 2030**

GABRIELA GOMEZ ROZO

SARAH ORTIZ

ASESOR DE PROYECTO

JUAN CAMILO GIORGI

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN-CESA

PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ – 2020

**ESCENARIOS FUTUROS POSIBLES, PROBABLES Y COMPARTIDOS EN LA
INDUSTRIA CREATIVA Y CULTURAL EN BOGOTÁ PARA LAS PYMES EN EL
MARCO DE LA ECONOMÍA NARANJA PARA EL AÑO 2030**

GABRIELA GOMEZ ROSO

SARAH ORTIZ

ASESOR DE PROYECTO

JUAN CAMILO GIORGI

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN-CESA

PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ – 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Introducción	12
1. Marco Teórico	15
1.1 Economía Naranja.....	15
1.1.1 Definición	15
1.1.2 Objetivo Y Fines De La Economía Naranja.....	16
1.1.3 Subsectores De La Economía Naranja	18
1.2 Situación Actual De La Economía Naranja	19
1.3 Tendencias De La Economía Naranja.....	23
1.4 Emprendimiento Creativo	27
1.5 Análisis de Macro entorno	29
1.6 Análisis del Microentorno.....	31
1.7 Barreras de Entrada	33
2. Estado Del Arte	34
2.1 Investigación: Pertinencia de la Economía Naranja en Colombia	34
2.2 Investigación. Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior	37
2.3 Investigación. Acercamiento a la Economía Creativa: Análisis de los determinantes de su posicionamiento y crecimiento, y cómo estos se han aplicado al fortalecimiento de la misma en Bogotá, Colombia.....	39
2.4 Investigación. Propuesta estratégica de economía naranja para la corporación imagina de Villavicencio	41
2.5 Investigación. Desarrollo de la Propiedad Intelectual como pilar de la Economía Creativa en la Economía Colombiana.....	43
3. Marco Metodológico	45
3.1 Instrumentos y Sujetos	47
4. Desarrollo De La Investigación.....	51
4.1 Identificar el estado del arte de la industria creativa y cultural en Colombia.	51
4.1.1 Análisis PESTEL.....	51
4.1.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	67
4.2 Identificar las variables en el desarrollo del emprendimiento creativo y cultural en Colombia que tienen un mayor impacto para el sector.....	74
4.2.2 Variables de la industria creativa y cultural en Colombia.....	77

4.2.3	Análisis de resultados	81
4.3	Construir Los Escenarios Futuros 2030 De La Industria Creativa Y Cultural Para Las PYMES.	95
4.3.1	Gráfico de Schwartz	97
4.4	Definir El Escenario Deseado o Apuesta 2030 Para Las PYMES Del Sector Creativo Y Cultural.....	98
4.5	Proponer estrategias y un plan de acción sectorial para la construcción del escenario deseado 2030 por parte de las PYMES creativas y culturales	106
	Conclusión.....	112
	Recomendaciones.....	116
	Referencias	118

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo Propuesto por Juan Camilo Giorgi Planteado.	46
Ilustración 2. Plano de influencias y dependencias	82
Ilustración 3. Grafico de influencia directa.....	82
Ilustración 4. Descripcion de actores	89
Ilustración 5. Influencia y dependencia de actores	90
Ilustración 6. Fuerza de actores	92
Ilustración 7. Matriz 2MAO	92
Ilustración 8. Matriz de posiciones evaluadas (2mao) y posiciones con equilibrio de poder (3MAO).	93
Ilustración 9. Escenarios futuros.....	96
Ilustración 10. Gráfico de Schwartz.....	97
Ilustración 11. Probabilidades simples	99
Ilustración 12. Escenario 1. Ascenden las pymes.....	100
Ilustración 13. Escenario 2. Adoptando cambios por la pandemia.....	100
Ilustración 14. Escenario 3. Trascendiendo a la virtualidad	100
Ilustración 15. Escenario 4. Crisis naranja.....	101
Ilustración 16. Escenario 5. Beneficio mutuo	101
Ilustración 17. Probabilidades condicionales si realización.....	102
Ilustración 18. Probabilidades condicionales si no realización.....	103

Lista de tablas

Tabla 1. Tendencias De La Economía Naranja	23
Tabla 2. Grupo de expertos.....	47
Tabla 3. Actividades para el cumplimiento de los objetivos	49
Tabla 4. Las cinco fuerzas de Porter.....	67
Tabla 5. Relaciones Y Problemas De Las Variables	84
Tabla 6. Problemas Y Soluciones	87
Tabla 7. Balanced Scorecard	109
Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento.....	111

Lista de anexos

Anexo 1.....	121
Anexo 2.....	122
Anexo 3.....	123

Resumen

Título: Escenarios futuros posibles, probables y compartidos en la industria creativa y cultural en Bogotá para las pymes en el marco de la economía naranja para el año 2030.

Autoras: Gabriela Gómez Roso Y Sarah Ortiz

Palabras clave: industrias creativas y culturales, economía naranja, innovación, escenarios posibles y probables.

Descripción:

La economía naranja conformada por industrias creativas y culturales en Colombia, ha presentado problemas para desarrollarse y crecer como otras industrias en el país debido a factores y variables de carácter microeconómicas y macroeconómicas que afectan negativa y positivamente sus actividades, en base a ello se realizó una investigación que tiene por objeto construir unos escenarios futuros posibles, probables y compartidos en la industria creativa y cultural en Bogotá para las PYMES en el marco de la economía naranja para el año 2030.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó una metodología con enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo porque la naturaleza del trabajo provee una base para entender los fenómenos sociales estudiados y las intenciones de los diferentes actores del sector. Inicialmente se identificaron los factores microeconómicos y macroeconómicos que influyen negativamente y positivamente sobre las actividades y decisiones en el sector, posteriormente se identificaron 20 variables que regulan el mercado de esta industria y se construyeron escenarios posibles con base a las variables identificadas.

Como resultado se obtuvo que el escenario deseado para el año 2030 en esta industria se relaciona directamente con la implementación de procesos digitales dentro de las empresas y como

características de valor agregado en el producto o servicio ofrecido a los consumidores, entendiendo que la tecnología se ha convertido en un gran aliado para cualquier industria y que para los países desarrollados más competitivos incorporan procesos digitales y automatizados en la producción industrial.

Abstract

Title: Possible, probable and shared future scenarios in the creative and cultural industry in Bogotá for SMEs in the framework of the orange economy for the year 2030.

Authors: Gabriela Gómez Roso and Sarah Ortiz

Keywords: creative and cultural industries, orange economy, innovation, possible and probable scenarios.

Description:

The orange economy made up of creative and cultural industries in Colombia, has presented problems to develop and grow like other industries in the country due to factors and variables of a microeconomic and macroeconomic nature that negatively and positively affect its activities, based on this a Research that aims to build possible, probable and shared future scenarios in the creative and cultural industry in Bogotá for SMEs in the framework of the orange economy by the year 2030.

For the development of the research, a methodology with a mixed approach was used, that is, quantitative and qualitative because the nature of the work provides a basis for understanding the social phenomena studied and the intentions of the different actors in the sector. Initially, the microeconomic and macroeconomic factors that negatively and positively influence the activities and decisions in the sector were identified, later 20 variables that regulate the market of this industry were identified and possible scenarios were built based on the identified variables.

As a result, it was obtained that the desired scenario for the year 2030 in this industry is directly related to the implementation of digital processes within companies and as added value characteristics in the product or service offered to consumers, understanding that technology has

been become a great ally for any industry and that for the most competitive developed countries incorporate digital and automated processes in industrial production

Introducción

La economía colombiana presenta una amplia diversidad de sectores que la impulsan y le otorgan desarrollo al país por medio de la producción y comercialización de los diferentes bienes y servicios, de los cuales un porcentaje corresponde a ideas creativas que se ubican en la categoría de industrias creativas y cultural; de igual forma de estas ideas creativas generalmente nace un emprendimiento, con personas impulsadas a desarrollar su idea en forma de empresa, en busca de la independencia económica y abarcando el mercado de una forma distinta a la industria tradicional.

La industria creativa y cultural actualmente genera un gran aporte a la economía mundial y la economía colombiana a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios originados en actividades de carácter artísticas, patrimoniales, turísticas, audiovisuales, editoriales, tecnológicas, entre otras; esta industria se ha fortalecido debido al impulso que genera la incorporación de la economía naranja, denominada como “un modelo de desarrollo en el que la diversidad cultural y la creatividad son pilares de transformación social y económica del país, desde las regiones”(Ministerio de cultura, s.f, P1).

Según la Ley 1834 (la ley naranja), citado por Caro Christian (2020), la economía naranja está comprendida por “las industrias creativas que comprenderán los sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellas que generen protección en el marco de los derechos de autor” (p.8).

Si bien, existen diversas fuentes que afirman la capacidad que tiene esta industria para permanecer en el mercado a largo plazo debido a que su producción y comercialización arrojan grandes cifras en términos monetarios, posicionándose como la quinta exportación más realizada a nivel mundial y, que en cuanto a la generación de empleo las cifras son más alentadoras aún, especialmente para los países donde la tasa de desempleo es muy alta. En Colombia, “la industria creativa y cultural generó 539.933 empleos durante el año 2018”, según el segundo reporte de 2019

que presento el DANE (2019) y la producción total en términos económicos es de “49,6 billones de pesos al año” (El tiempo, 2019, p.5), lo que evidencia la gran importancia de este sector económico en el país.

Actualmente en Colombia se han establecido proyectos gubernamentales que buscan apoyar a pequeñas empresas que realizan actividades pertenecientes a la industria creativa y cultural, debido a los resultados que esta industria ha aportado al país, sin embargo las pequeñas empresas que surgen de un emprendimiento con pocos recursos se pueden ver afectadas por los múltiples escenarios a los que se enfrentan al ingresar a esta industria, cuyos escenarios pueden ser más complicados por el valor agregado que sus productos o servicios deben tener para ser competitivos.

Generalmente llevar a cabo un emprendimiento en Colombia no es fácil, pero en este sector económico puede ser un poco más complicado de lo normal por los requerimientos que se presentan en esta industria, por esta razón esta investigación se basa en el estudio de la industria creativa y cultural desde la perspectiva de las pequeñas empresas emprendedoras o también denominadas pymes.

En esta investigación se pretende estudiar los múltiples escenarios que se presentan en la actualidad y los posibles escenarios futuros para el sector de la industria creativa y cultural teniendo en cuenta las determinaciones establecidas en el marco economía naranja, como principal apoyo para la industria. También se pretende explorar las barreras económicas, sociales, legislativas, ambientales o tecnológicas que se presentan para las pymes (pequeñas y medianas empresas) en la economía naranja colombiana, haciendo referencia a las industrias creativas que se componen de las empresas de arte, tecnología, ciencia, música, cultura, entre otros sectores.

Este enfoque de la investigación se presenta debido a la necesidad de identificar cuáles son los condicionantes que los emprendedores de la industria creativa y cultural consideran una barrera para el desarrollo de su idea de negocio, lo cual en la mayoría de los casos se convierte en un factor

determinante para que el emprendedor opte por abandonar la idea, ya sea por falta de garantías o por problemas del mercado.

Para llevar a cabo la presente investigación se desarrollara a través de seis fases, en la primera fase se identificara como se ha venido desarrollando la industria creativa en Colombia desde años anteriores, en la segunda fase se identificarán los procedimientos actuales que se están desarrollando en la industria con el fin de permanecer a largo plazo en el mercado, en la tercera fase se identificarán cambios que se pueden presentar en el mercado Colombiano para el año 2030 en torno a esta industria.

En la cuarta fase de la investigación se construirán los posibles escenarios positivos y negativos que se presentaran para la industria creativa y cultural en el futuro teniendo en cuenta los cambios del mercado, en la quinta fase se definirá el escenario requerido o el escenario ideal para las pequeñas empresas que surgen en esta industria, en la sexta y última fase se propondrán estrategias y un plan de acción para construir el escenario deseado en el 2030 para las pymes en la industria creativa y cultural.

Objetivos

Objetivo General

Construir unos escenarios futuros posibles, probables y compartidos en la industria creativa y cultural en Bogotá para las PYMES en el marco de la economía naranja para el año 2030.

Objetivos Específicos

- Identificar el estado de arte de la industria creativa y cultural en Colombia.
- Identificar las variables del emprendimiento creativo y cultural en Colombia que tienen un mayor impacto para el sector
- Construir los escenarios futuros del año 2030 en la industria creativa y cultural para las PYMES.
- Definir el escenario deseado o apuesta del año 2030 para las PYMES del sector creativo y cultural.
- Proponer estrategias y un plan de acción sectorial para la construcción del escenario deseado del año 2030 por parte de las PYMES creativas y culturales.

1. Marco Teórico

1.1 Economía Naranja

1.1.1 Definición

La economía naranja según el ministerio de cultura de Colombia (s.f), se define como “una herramienta de desarrollo cultural, social y económico, que se fundamenta en la creación,

producción y distribución de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo se puede proteger por los derechos de propiedad intelectual” (Ministerio de Cultura, s.f., p.4).

De otro modo, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) define la economía naranja como “El conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios, y cuyo valor puede estar basado en la propiedad intelectual (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017, pág. 5)

Según Felipe Buitrago Restrepo, economista y autor del estudio “La economía naranja. Una oportunidad infinita”, citado por Cruz Andrés (2019), la economía naranja se define como “El conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” (p.3)

Basado en los anteriores conceptos, la economía naranja está fundamentada en la industria creativa y cultural, la cual nace con el propósito de estimular el crecimiento de la economía de un país conforme a las actividades de producción, comercialización y distribución de bienes y servicios relacionados con actividades de carácter cultural y creativo. El término economía naranja se utiliza para referirse a todos los procedimientos relacionados con el desarrollo y fomento de la industria creativa y cultural de un país, teniendo como prioridad contribuir con las pequeñas y medianas empresas de este sector económico.

1.1.2 Objetivo Y Fines De La Economía Naranja

La economía naranja tiene como principal objetivo propiciar mejores condiciones para generar empleo digno en el sector cultural, apoyar la formalización de las ideas creativas y productos innovadores, fortalecer los saberes ancestrales, las prácticas del patrimonio cultural y la transmisión de conocimientos tradicionales (Ministerio de Cultura, s.f., p.6).

En Colombia la economía naranja se desarrolla a través de 7 líneas estratégicas que conforman los principios de organización e intervención en los que participan las diferentes entidades del gobierno nacional como el DANE, Ministerio de Cultura, Ministerio de Información y Telecomunicaciones, Colciencias, SENA, entre otros. Estas líneas estratégicas se basan en entregar una información efectiva, fortalecer el entorno institucional, potencializar oferta pública, impulsar agendas creativas y ADN, integración con mercados internacionales y otros sectores productivos, condiciones habilitantes para capital humano y la promoción de la propiedad intelectual.

De otro modo, según el Ministerio de Cultura (s.f.) las entidades gubernamentales involucradas se encargan de llevar a cabo las estrategias mencionadas anteriormente de la siguiente manera:

- Instituciones: Articulación intersectorial, estímulos tributarios y financiación.
- Información: recolectar información como cifras, mediciones, mapeos, estudios, diagnósticos y conocimiento respecto a la industria creativa y cultural.
- Inspiración: creación innovadora, audiencias, mentalidad y cultura y propiedad intelectual.
- Inclusión: formación y talento humano para las artes, el patrimonio y los oficios del sector creativo.
- Industria: asistencia técnica para el emprendimiento creativo.
- Integración: internacionalización, mercados locales y posicionamiento, clúster y encadenamientos productivos.
- Infraestructura: Bienes públicos, infraestructura, encadenamientos productivos y clúster. (Ministerio de Cultura, s.f., p.21)

De esta manera, las instituciones y organizaciones gubernamentales que hacen parte del desarrollo de las políticas establecidas en la economía naranja, se encargan de fomentar y apoyar

todos los proyectos que guardan relación con la industria creativa y cultural, sean estos proyectos de empresas ya conformadas o de emprendimientos.

1.1.3 Subsectores De La Economía Naranja

La economía naranja está conformada por las actividades que hacen parte de la industria cultural, artes, patrimonio cultural e industria creativa, clasificadas de la siguiente manera:

- Artes y patrimonio: artes visuales, artes escénicas, educación, turismo y patrimonio cultural.
- Industrias culturales: editorial, fonográfica y audiovisual.
- Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software de Contenidos: medios digitales, diseño y publicidad. (Ministerio de Cultura, s.f., p.5)

De otro modo, la economía naranja también apoya y busca fortalecer las pymes (pequeñas y medianas empresas) que se encuentran clasificadas dentro de las categorías mencionadas anteriormente, a través de diferentes programas e instrumentos financieros y no financieros. Los lineamientos de la economía naranja incluye la participación de los emprendedores que hacen parte de los siguientes modelos de gestión:

Pymes informales y comunitarios: Pueden ser emprendimientos no formalizados de carácter comunitario, presentan algunos desafíos para lograr ingresos sostenibles en el tiempo que les permitan desarrollar su actividad, realizan actividades de autogestión y gestión comunitaria ligadas al patrimonio, las artes y los oficios, desarrollan proyectos con objetivos de impacto local y comunitario, tienen la necesidad de fortalecer sus capacidades y redes. (Ministerio de Cultura, s.f., p.10)

Pymes sin ánimo de lucro: están constituidos como entidades sin ánimo de lucro (ESAL), presentan desafíos para lograr ingresos sostenibles en el tiempo que les permitan desarrollar su actividad, presentan iniciativas de autogestión y gestión comunitaria ligadas al patrimonio, las artes y los oficios, desarrollan proyectos con objetivos de impacto local y comunitario, tienen la necesidad de fortalecer sus capacidades y redes. (Ministerio de Cultura, s.f., p.10)

Pymes emergentes: están legalmente constituidas, innovan y asumen riesgos en los contenidos que crean, producen y comercializan, son autogestores, trabajan por proyectos y tienen fuentes de ingresos intermitentes, necesitan fortalecer capacidades y redes de intermediarios, necesitan capital semilla para el desarrollo de sus mercados y la consolidación de su modelo de negocio. (Ministerio de Cultura, s.f., p.10)

Pymes en vía de consolidación: tienen líneas de negocios funcionales y diversificados, tienen estabilidad de ingresos en el tiempo, requieren financiamiento para expandirse en el mercado, tienen el desafío de innovar, aumentar su productividad y perfilar sus bienes y servicios para mercados más competitivos. (Ministerio de Cultura, s.f., p.10)

1.2 Situación Actual De La Economía Naranja

La economía naranja es un término que se implementó el 30 de octubre del año 2013 por el Banco Interamericano de Desarrollo, con la finalidad de impulsar las actividades desarrolladas a través de la industria creativa y cultural, cuyas actividades a nivel global “emplean alrededor 29,5 millones de personas y generan ingresos por más de 2,25 billones de dólares al año” (cámara de comercio de Bogotá, 2019, p.4), cifras que permitieron hallar en esta industria la capacidad de impulsar un país en términos económicos y en empleabilidad.

Para el presidente Iván Duque (2019), según la cámara de comercio de Bogotá (2019), la economía naranja “es un entorno para crecer, formalizar y emprender, pero también para generar un impacto social, una construcción de ciudadanía. Cuando se hace cultura e intercambio se construyen puentes de entendimiento” (p.4).

En Colombia, la economía naranja en el año 2019 aportó el 3,3% del PIB, es decir, la industria cultural y creativa produjo 20,7 billones de pesos en el país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019, p.11); estas cifras son muy alentadoras en una industria que puede presentar dificultades para los pequeños empresarios, pero año tras año el crecimiento en términos económicos es mayor.

En el último año, la economía naranja tomó fuerza en el país por medio de los servicios creativos, en ciudades como Medellín se registraron 6.562 empresas que hacen parte de esta industria, las cuales reportan activos por 3,5 billones de pesos, que a su vez generaron 33.000 empleos formales en la ciudad, así mismo en la ciudad de Bogotá se reportan registros de 1.765 empresas que corresponden solo en la industria musical, las cuales para el 2017 registraron ingresos por 836.766 millones de pesos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019, p.7).

En lo que corresponde a la ciudad de Bogotá en términos generales se puede afirmar que es uno de los epicentros donde la industria creativa y cultural ha tenido mayor aceptación y desarrollo en el país, si bien, la economía naranja en la ciudad representa cerca de \$4 billones según el DANE, para el mes de junio del año 2018 la ciudad registró USD 499 M. en la industria (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, p.4), lo cual gran parte de estos resultados se deben a que la ciudad hace parte de programas que impulsan la industria creativa y cultural a nivel mundial como la red de Ciudades Creativas de la Música (UNESCO), también es sede de festivales y ferias internacionales.

Para el año 2019 la ciudad presentó crecimiento en sectores de la industria como la música con un 26,7 % y las artes escénicas con un crecimiento de 22,6 %, posicionándose como sectores más fortalecidos, de otro modo sectores como actividades audiovisuales y los libros y publicaciones

disminuyeron en 7,9 % y 2,3 %, respectivamente. En cuanto al posicionamiento de las ciudades del país correspondiente a la industria creativa y cultural, Bogotá representa la ciudad con más empresas de este sector con un 74 %, seguido de Medellín con el 10 % y Cali con el 6 % (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, p.5).

La capital colombiana actualmente tiene muchas herramientas y ventajas que le permiten ser pionera en el desarrollo de la industria creativa y cultural, sectores con actividades audiovisuales, música, publicidad, videojuegos y entretenimiento han tenido un comportamiento positivo en el último año, esto debido a que la ciudad cuenta con distintos escenarios, locaciones, medios tecnológicos, financiamiento y apoyo de entidades gubernamentales para el desarrollo de estas actividades, convirtiéndose así mismo en un escenario atractivo para inversionistas internacionales.

Solo el sector audiovisual en Bogotá representa el 63,9 % de las empresas de creación y propiedad intelectual, el sector de música genera ventas por 836.766 millones de pesos solo en la ciudad y los Videojuegos generan hasta \$792.000 millones de pesos en el país (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, p.11), cifras que revelan el gran auge que han tenido estos sectores en la industria y que la capital colombiana está dispuesta a seguir apoyando.

También es importante mencionar el aporte de las pymes en este sector económico, las cuales han sido el pilar de crecimiento en la industria teniendo en cuenta que “el 87% son microempresas y el 11% son pequeñas empresas, solo 0,3% son grandes y el 1,7% medianas empresas” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019, p.8). Esto demuestra el gran potencial que hay detrás de muchos emprendimientos creativos y culturales en Colombia, que en muchas ocasiones se ve afectado por falta de oportunidades y apoyo económico, sin embargo hasta hace pocos meses han demostrado tal crecimiento y posicionamiento en la economía del país, aun en medio de dichos escenarios negativos.

Las cifras mencionadas anteriormente demuestran el comportamiento que ha tenido en los últimos años la industria creativa y cultural, sin embargo desde el mes de Marzo del presente año (2020), estas cifras han cambiado y no precisamente de manera positiva, el empleo generado decayó en un 34,7% (revista Dinero, 2020, p.1), esto como resultado de la pandemia por el covid-19 que afectó muchos sectores económicos a nivel mundial por las medidas estrictas de confinamiento establecidas por el gobierno para evitar el contagio. El panorama para esta industria no es muy alentador, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con suficientes recursos para enfrentar la crisis económica a raíz de la pandemia por el Covid-19.

Los representantes de este sector demuestran preocupación por el cierre total de las actividades o en su defecto la disminución de sus ingresos al no poder llevar a cabo el 100% de su capacidad de operación, actividades como la producción audiovisual, los museos, los conciertos, la publicidad y el diseño, entre otras, se han visto muy afectadas. Actualmente en Colombia bajo cuarentena obligatoria “están cerrados más de 300 teatros de auditorio, 1.200 salas de cine, 1.500 bibliotecas, 800 casas de cultura y 200 escuelas de danza, entre otros cientos de emprendimientos y negocios culturales” (Revista portafolio, 2020, p.3).

Las actividades relacionadas con arte y entretenimiento son unas de las más afectadas por la pandemia, debido a que es necesaria la presencia de espectadores para desarrollarse, tal es la afectación que solo este subsector presentó 512 mil desempleos en todo el país como consecuencia de la cuarentena establecida.

Según Triviño, Castaño y Rubio (2020), citado por Caro Christian (2020), el actual panorama que ha dejado el COVID-19 es bastante crítico, el riesgo que existe de mayores contagios y las afectaciones financieras tanto al sector empresarial como a la sociedad en general, han hecho que las entidades tanto públicas como privadas estén tomando medidas ante la crisis económica y de salubridad que se está presentando.

Según Triviño, Castaño y Rubio (2020), “el gobierno ha tomado medidas económicas que favorece a los sectores económicos más privilegiados, advirtiendo que los que están más expuestos social y económicamente quedan a su propia suerte” (p.45), es decir que sectores como la industria creativa y cultural han sido los menos favorecidos con las políticas públicas para enfrentar la actual crisis económica que atraviesa el país.

Ante dicha situación, el gobierno colombiano solo ha beneficiado al sector con dos decretos para mitigar el impacto causado por la pandemia, por medio de los cuales “se busca contribuir en el sector con más de \$561.000 millones este año en términos monetarios y cerca de \$320.000 millones en beneficios tributarios” (Portafolio, 2020, p.5), con lo que pretende hacer frente ante las pérdidas económicas que presenta la industria creativa y cultural.

1.3 Tendencias De La Economía Naranja

Tabla 1. Tendencias De La Economía Naranja

TENDENCIAS	FUENTE	ANÁLISIS
Producción audiovisual	Revista Forbes (2020). Economía naranja: el resultado de la creatividad.	<p>Cifras del DANE señalan que en la capital colombiana (Bogotá) alrededor de 190.000 personas trabajaban en la industria creativa y cultural al cierre de 2018.</p> <p>Bogotá se ha posicionado como una de las ciudades que mayor impulso le ha brindado a la economía naranja por medio del apoyo otorgado a través de agencias de desarrollo productivo e innovación, donde grandes empresas de la industria creativa ven una oportunidad de inversión.</p> <p>Empresas extranjeras reconocidas en el medio de producción audiovisual han llegado al país incentivados por la oferta de personal capacitado para estas actividades y la disponibilidad de locaciones para llevar a cabo sus producciones, fortaleciendo de esta manera este sector de las industrias culturales, el cual ocupó en el 2019 el 13,7% de la producción total de la economía naranja.</p>
		La producción mundial de largometrajes creció un 64% desde 2005, año en que se adoptó la

Producción cinematográfica	UNESCO (2017). Fondo internacional para la diversidad cultural. P.10	<p>Convención.</p> <p>La industria cinematográfica tiene gran participación en los ingresos que genera anualmente la industria creativa y cultural, no solo en Colombia si no a nivel mundial el crecimiento de esta industria es evidente, entre el año 2005 y el año 2015, la participación de esta industria paso del 14% al 18% debido a los ingresos percibidos por medio de películas producidas en países desarrollados, mientras que en países en desarrollo paso del 10% al 25% de participación.</p> <p>Estos ingresos se ven reflejados en las ventas generadas en las taquillas, hecho que impulsa la producción de largometrajes a nivel mundial. Para el año 2019, el total de ingresos generado en producción cinematográfica ascendió a 104,62 mil millones de dólares en todo el mundo, siendo China y América Latina los productores del 30% de dichos ingresos.</p>
Artes visuales	UNIMINUTO (2017). Tendencias de innovación social.	<p>Frente a la cantidad de puestos de trabajo generados por la Industria Creativa y Cultural, Latinoamérica representa el 6,4% de los puestos de trabajo globales, siendo las artes visuales (dibujo, la pintura, el grabado y la escultura) el subsector con el mayor número de puestos de trabajo.</p> <p>Las artes visuales en cuanto a generación de ingresos a nivel mundial se ocupa en el décimo puesto de la industria creativa y cultural, teniendo una participación solo del 3,17%, sin embargo es el sector de esta industria que genera más empleo, no solo en Latinoamérica sino también a nivel mundial.</p> <p>En américa latina emplea alrededor de 376 mil personas y a nivel mundial emplea alrededor de 6732 mil personas, dicha situación es representativa en la economía naranja debido a que uno de sus propósitos es generar mayor número de empleo a través de estas industrias.</p>
Contenido audiovisual: Etiqueta con realidad aumentada	Cámara de Comercio de Bogotá (2019). Observatorio de Innovación – Reporte de tendencias de Industrias Culturales y Creativas.	<p>El uso de la realidad aumentada en las etiquetas de los alimentos está creciendo, diferentes marcas de productos utilizan esta tecnología para acercarse más al cliente y educarlos sobre los productos que piensan adquirir o que ya han adquirido.</p> <p>La realidad aumentada en una etiqueta permite superponer una imagen o un video, con el cual la empresas proveen información al cliente por medio de tecnología digital que se puede reproducir a través de aplicaciones móviles. Por medio de esta tecnología las empresas muestran sus historias, propiedades de los productos,</p>

		beneficios, entre otros, de esta manera la etiqueta se convierte en un valor agregado y un ente diferenciador que atrae mayor número de clientes.
Contenido audiovisual: Instrumento artificial	Cámara de Comercio de Bogotá (2019). Observatorio de Innovación – Reporte de tendencias de Industrias Culturales y Creativas.	<p>El comportamiento de los consumidores es cambiante y las empresas se deben adaptar a ello, por esa razón se han implementado instrumentos musicales artificiales, por medio de los cuales las personas que buscan aprender un instrumento lo hagan con ayuda de inteligencia artificial, teniendo en cuenta que el consumidor contemporáneo busca constantemente medios de superación personal, pero, inculcado por la velocidad y la eficiencia que rodean sus interacciones con las marcas y productos modernos.</p> <p>Los instrumentos de música tradicional ya no suelen ser tan atractivos para las personas que constantemente interactúan con la tecnología, por ende las marcas que aprovechan la inteligencia artificial de esta manera, tienen más posibilidades de mantener la atención de los consumidores a largo plazo.</p>
Terapia musical	Cámara de Comercio de Bogotá (2019). Observatorio de Innovación – Reporte de tendencias de Industrias Culturales y Creativas.	<p>Desde años anteriores se conoce los beneficios de la música como terapia que permite mejorar la concentración y la meditación en los pacientes, por tal razón a través de aplicaciones y diferentes instrumentos musicales se ha incorporado este método de terapia para los pacientes.</p> <p>Esto genera un incremento en la producción de entretenimiento, contenido audiovisual y tecnológico, perteneciente a la industria creativa.</p>
Música para Mascotas	Cámara de Comercio de Bogotá (2019). Observatorio de Innovación – Reporte de tendencias de Industrias Culturales y Creativas.	La música es conocida por estimular y crear sensaciones en el cerebro tal punto de relajar las personas, sin embargo la música también se está utilizando para calmar o relajar a las mascotas, proporcionando una solución para que las personas con mascotas puedan disminuir el nivel de estrés que estas presenten, preservando la industria musical y ampliando el número de consumidores a través de nuevos segmentos de mercado.

Crecimiento de las pymes en la industria creativa y cultural en Colombia	Diario la republica (2019). Conozca las empresas naranja consolidadas y los nuevos emprendimientos que nacen en el sector.	<p>Hasta septiembre del 2019 se crearon 7.447 empresas de este tipo y el crecimiento fue de 10,3% respecto al mismo lapso de 2018. Del total de las nuevas unidades registradas en el país (259.026) hasta septiembre, 3% hace parte de la economía naranja.</p> <p>En los últimos dos años, el país viene presentando un incremento en la creación de nuevas empresas en la industria creativa y cultural, fomentando el emprendimiento a través de ideas creativas que corresponden a distintos sectores de la industria, el 59,7% de las empresas creadas corresponde a publicidad, diseño, medios digitales y software de contenido, el 22,1% corresponde a artes visuales y escénicas, educación en artes y patrimonio, y el 18,2% corresponde a audiovisuales, libros y medios impresos y música.</p> <p>Del mismo modo, el emprendimiento ha surgido también en empresas que ya estaban legalmente constituidas, donde nacen ideas creativas con alto contenido de valor que impulsa el crecimiento de dichas empresas sin hacer a un lado la cultura que los caracteriza.</p>

Fuente: Elaboración propia de las autoras con base en la información analizada.

1.4 Emprendimiento Creativo

Como se ha mencionado en los anteriores ítems, el emprendimiento es un proceso que muchas veces lo determinan las necesidades presentes en una población desde el punto de vista económico y social, el cual a su vez desencadena una serie de procesos para llevarse a cabo y estrategias para lograr desarrollarse con éxito; para conocer ampliamente este término es importante definirlo a través de diferentes autores como Kundel (1991) citado en Formichella (2004), quien menciona que:

La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio (p.3)

De otro modo, Ferreira (2020) define el emprendimiento como “transformar el mundo resolviendo grandes problemas, iniciando un cambio social, creando o vendiendo un producto innovador, etc” (p.3).

Existen diferentes maneras de desarrollar un emprendimiento, inicialmente se habla de un condicionante innovador para emprender, sin embargo también se llama al proceso en el que una o varias personas deciden crear una empresa en calidad de propietarios y no de empleados, asumiendo los riesgos del mercado.

Desde el condicionante innovador de los emprendimientos, actualmente se desarrolla un tipo de emprendimiento que es el creativo, el cual es definido dentro de la industria creativa como la capacidad de crear bienes o servicios basados en las ramas de la ciencia, arte, tecnología, cultura, entre otros. Según UNESCO (2017), el emprendimiento creativo abarca “aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la

promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (p.5).

Así mismo este tipo de emprendimientos posee unas características que lo diferencian del emprendimiento cotidiano, estas características según UNESCO (2017), son las siguientes:

- Intersección entre la economía, la cultura y el derecho
- Incorporan la creatividad como componente central de la producción
- Contenido artístico, cultural o patrimonial
- Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual - derecho de autor y los derechos conexos
- Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades) Innovación y re-creación
- Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar (p.7)

De esta manera se evidencia que el mercado del emprendimiento creativo es otro, donde se presentan diferentes barreras que pueden ser aún más complicadas que las del emprendimiento cotidiano, en el siguiente apartado se harán referencia a dichas barreras.

1.5 Análisis de Macro entorno

Las empresas siempre están en busca de mejorar sus servicios o productos ofrecidos con el fin de permanecer a largo plazo en el mercado, para ello buscan distintas herramientas que le permitan mejorar sus puntos débiles y fortalecer sus actividades, el análisis PESTEL es una herramienta fundamental para conocer los factores externos que pueden afectar o beneficiar una empresa sin importar el tamaño de esta, con el objetivo de tomar decisiones más acertadas en base a los resultados obtenidos en el análisis; esta herramienta estudia los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Así mismo, esta herramienta permite analizar cualquier entorno que desee ser estudiado y pueda ser afectado por los factores antes mencionados, a continuación se definen cada uno:

Factores Políticos: “Se analizan las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales”. (Fundación universitaria ESERP, s.f., p.5)

De otro modo, según el Centro Europeo de Posgrado (2015), los factores políticos se refieren a “la normativa y protección de empresas; políticas fiscales; normativa sobre comercio internacional e inversiones directas extranjeras; organización y actitud hacia inversiones extranjeras; estabilidad política; corrupción”. (p.8)

Factores Económicos: Se analizan “los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio e interés, así como la tasa de empleo, son también factores externos que afectan a una empresa”. (Fundación universitaria ESERP, s.f., p.6)

Para el Centro Europeo de Posgrado (2015), los factores económicos hacen referencia “al crecimiento económico (PIB...); tipos de interés y de cambio; gasto público; políticas en materias de empleo/desempleo; impuestos; política monetaria; etapa del ciclo empresarial” (p.9).

Factores Sociales: “Incluye una valoración de los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo”. (Fundación universitaria ESERP, s.f., p.7)

Según el Centro Europeo de Posgrado (2015), los factores sociales se refieren a “la distribución de la renta, demografía, movilidad laboral y social; cambios en el estilo de vida; actitudes respecto al trabajo; nivel de formación y cultura; grado de bienestar social” (p.10).

Factores Tecnológicos: “El coste de acceso a la tecnología, las inversiones en I+D, y las actualizaciones tecnológicas son aspectos esenciales para el análisis externo de una empresa”. (Fundación universitaria ESERP, s.f., p.8)

De otro modo, para el Centro Europeo de Posgrado (2015), los factores tecnológicos se estudian desde “el gasto en investigación del gobierno; prioridad otorgada por la industria a los avances; nuevas invenciones y desarrollo; tasa de transferencia tecnológica; ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica; uso y costes de la energía; Internet” (p.11).

Factores Ecológicos: “Son todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos”. (Fundación universitaria ESERP, s.f., p.9)

Para el Centro Europeo de Posgrado (2015), los factores ecológicos hacen referencia a “las leyes de protección ambiental; regulación consumo energía; regulación de reciclaje de residuos; preocupación y conciencia sobre el cambio climático; actitud ecológica de la población; incentivos a empresas verdes” (p.12).

Factores Legales: “Se incluyen las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad

intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía”. (Fundación universitaria ESERP, s.f., p.10)

Los factores legales para el Centro Europeo de Posgrado (2015), hacen referencia a la “protección de patentes y licencias; derechos de propiedad; leyes de contratación; leyes sobre salud y seguridad laboral; legislación sobre empleo; derecho del consumidor” (p.13).

Esta herramienta de análisis puede contribuir para el desarrollo de los objetivos propuestos en la presente investigación, debido a que permite abordar todas las situaciones que rodean actualmente el desarrollo de la economía naranja y por ende el crecimiento de las industrias creativas y culturales, a su vez, los escenarios negativos que se hallen en los factores económicos, políticos, legales, sociales, ambientales y tecnológicos permitirán desarrollar un plan estratégico con los escenarios ideales para el crecimiento de la industria a mediano plazo.

1.6 Análisis del Microentorno

El Microentorno se puede analizar con diferentes herramientas, para esta investigación se utilizara las cinco fuerzas de Porter, que es un modelo de gestión utilizado en las empresas para maximizar los recursos y superar a la competencia a través de cinco estrategias que involucra a los clientes, la competencia en el mercado, nuevos competidores, proveedores y productos sustitutos, este modelo lleva el nombre de su creador Michael Porter, quien lo dio a conocer en el año 1979. Según el autor Riquelme Matías (2015), “Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por

medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento” (p.23).

A continuación se especifica cómo se lleva a cabo este modelo de gestión a través de las cinco fuerzas de Porter:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. “Se detectan empresas con las mismas características económicas o con productos similares, teniendo en cuenta la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes” (Riquelme Matías, 2015, p.27).
- Poder de negociación de los proveedores. “Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo” (Riquelme Matías, 2015, p.29).
- Poder de negociación de los compradores. “Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable”. (Riquelme Matías, 2015, p.30).
- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. “Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio”. (Riquelme Matías, 2015, p.31).
- Rivalidad entre competidores. “En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto”. (Riquelme Matías, 2015, p.34).

De otro modo, la autora Galiana Patricia (2016), establece que el modelo de las 5 fuerzas de Porter puede servir de mucho a cualquier empresa “para mejorar y aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado, especialmente a la hora de iniciar un plan de marketing y lanzamiento de un negocio” (p.1), Según el autor de este modelo de gestión Michael Porter, a cada empresa se le aplicaban un total de 4 fuerzas compuestas por la amenaza de competidores, la amenaza de nuevos productos, el poder de negociación de proveedores y el poder negociación de consumidores, las cuales dieron lugar a una quinta fuerza denominada la rivalidad entre competidores. “Este modelo permite medir la competencia de una industria, y en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades” (Galiana Patricia, 2016, p.2).

1.7 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada hacen referencia a los condicionantes que se presentan en un mercado para una nueva empresa, las cuales deben enfrentarse por medio de diferentes estrategias competitivas, según Sánchez (2017), las barreras de entrada a un mercado las define como “obstáculos de diverso tipo que complican o dificultan el ingreso de empresas, marcas o productos nuevos”. (p.1)

Estas barreras impiden que ingrese un nuevo competidor en el mercado, interviniendo factores económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos o ambientales, Sánchez (2017) afirma que las principales barreras de entrada son las siguientes:

- Barreras económicas: Se requiere de un capital inicial para entrar a un mercado.

- Economías de escala: Esta es una condición que se cumple cuando, a mayor volumen de producción, cada unidad adicional fabricada cuesta menos (economías de escala).
- Economías de alcance: Con el fin de ahorrar costos, se pueden utilizar los mismos recursos para desarrollar más de un bien o servicio (economías de alcance).
- Diferenciación de producto: Ocurre cuando las empresas ya establecidas tienen prestigio de marca o una cartera de clientes establecida.
- Importantes necesidades de capital: En algunos casos se requieren grandes inversiones para empezar a competir desde el primer momento.
- Barreras de carácter legal: Existen diversas licencias administrativas, desde las más comunes hasta otras exclusivas para entrar a ciertos mercados. (p.9)

2. Estado Del Arte

En relación a las variables de esta investigación identificadas anteriormente se relacionan unos documentos originados por investigaciones previas o artículos de distintos autores que también analizaron la situación del emprendimiento, surgimiento de pequeñas y medianas empresas entorno a la economía naranja en Colombia desde el enfoque de la industria creativa y cultural, los múltiples escenarios positivos y negativos presentes en el sector, los condicionantes del mercado, entre otros factores; partiendo de este hecho, se hallaron las siguientes investigaciones:

2.1 Investigación: Pertinencia de la Economía Naranja en Colombia

El autor Christian Vicente Caro Cuartas (2020) desarrolló la investigación titulada “Pertinencia de la Economía Naranja en Colombia” con el objetivo de determinar la pertinencia en las empresas de las políticas públicas de la economía naranja en Colombia. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación es de tipo exploratorio y descriptivo debido a que se usa información

disponible como documentos, publicaciones académicas, publicaciones de revistas, noticias, libros, etc.

Indagando en distintas fuentes documentales y analizando factores del macro-entorno los autores destacan de los resultados de esta investigación, que la economía naranja nace desde una propuesta del Banco Interamericano de Desarrollo propuesta por el Actual Presidente y el viceministro Felipe Buitrago; de esto pudieron concluir que las industrias culturales son un modelo que muchos países han venido implementado y, en este caso, el gobierno actual lo aglomera en un grupo con el fin de poder darle una implementación a la economía naranja, en donde se pueda cuantificar y con eso poder generar un sector más robusto que aporte al PIB del país.

Los hallazgos en las entrevistas permitieron conocer que el Ministerio de Cultura en Colombia no tiene un censo claro de cómo está el sector actualmente y no tiene información que pueda ir midiendo efectivamente el sector cultural y creativo, de esta manera se debe aclarar que es importante que Colombia empiece a implementar una estructura que recolecte información clara y confiable para poder medir si realmente están siendo efectiva las políticas públicas del actual gobierno, es por esto por lo que se concluye que hay una percepción de insuficiente información para determinar si verdaderamente está siendo efectiva las políticas públicas en el sector empresarial.

De otro modo, el autor de la investigación pudo observar que la percepción de los actores no es favorable hacia las políticas públicas del gobierno actual; debido a que los expertos mencionan que las políticas estaban favoreciendo a las grandes empresas y multinacionales, sin embargo, se puede decir que el gobierno si ha generado ayuda a las empresas en nacimiento con la cifra que se encontró en la investigación de fuente secundaria donde se menciona que el gobierno a través de ALDEA (INNpulsa) ha beneficiado 399 emprendimientos con un total de 12.1280 millones.

Por otro lado, los entrevistados evidencian en sus comentarios que las leyes no están siendo creadas por lo que se puede inferir que de esta forma va a ser difícil de que se apropie las políticas públicas al sector empresarial ya que las leyes no son sensibles a las necesidades del sector. Se identificó que los trámites para la obtención de los beneficios tributarios son muy complicados para los empresarios. Este punto se debe mejorar para poder lograr una mejor penetración en los empresarios, artistas, productores, etc.

Establecer una tramitología que sea sencilla y sensible a los conocimientos de los empresarios y artistas menos educados hablando financiera y empresarialmente mejoraría notablemente la participación del público en los incentivos tributarios haciendo que esté crezca de una manera más acelerada. Además, la percepción de los expertos es que los trámites son burocráticos, lentos y exigentes en cuanto a papeleo, por lo que deberían poder ser rápidos y flexibles debido a que puede ser un riesgo por ocasionar la pérdida de clientes para los empresarios del sector naranja, como lo dijo Felipe Orjuela en la entrevista.

También se tuvo en cuenta la actual situación del sector con respecto al COVID-19, donde los expertos estaban de acuerdo que la pandemia le dio un gran golpe al sector. Esto es debido a que la industria depende de la aglomeración de personas como en conciertos, cine, visitas de museos, festivales de música, etc. Por otro lado, también hay una percepción de que los incentivos tributarios y económicos que tenía el gobierno para el sector naranja van a disminuir o a desviarse debido al déficit presupuestario del gobierno.

La anterior investigación representa un gran aporte de conocimiento sobre los escenarios negativos y positivos que representan las políticas públicas del gobierno colombiano para la economía naranja, donde intervienen fuentes confiables de entrevistas e indagaciones documentales que sirven de apoyo para el desarrollo de la actual investigación que se desarrolla en este documento respecto al sector de la industria creativa y cultural.

La anterior investigación representa aportes en cuanto a los factores políticos y legales del macro-entorno en esta industria, teniendo como principal actor las medidas establecidas por el gobierno para contribuir a su desarrollo, del mismo modo también representa aportes en cuanto a información suministrada en consecuencia de la actual pandemia por COVID-19 que golpea a muchos sectores económicos en el país.

2.2 Investigación. Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior

Las autoras María Victoria Rodríguez Sánchez y Mildre Karola López López (2019) desarrollaron una investigación titulada “Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior”, cuyo objetivo radica en diseñar un modelo de internacionalización de economía naranja entre dos ciudades latinoamericanas: Bogotá (Colombia) y Zacatecas (México).

Esta investigación posee una metodología cualitativa, a pesar de que la investigación se desarrolla bajo una metodología mixta descriptiva. Para la realización de este artículo se realiza una revisión documental rigurosa enfocada en la economía naranja, economía creativa y su industria, también sobre el emprendimiento, el papel que desempeña la academia en este tema y los diferentes informes de emprendimiento a nivel mundial y nacional.

como resultado de la investigación se obtuvo que Colombia tiene un ecosistema emprendedor propicio para la generación de nuevas empresas, puesto que cuenta con facilidad al crédito, una política de cultura emprendedora que involucra a las IES como agentes vitales a la hora de crear dicha cultura y apoyar a los jóvenes emprendedores, también se necesitan realizar menos trámites a

la hora de crear empresas en comparación con el resto de Latinoamérica, pero aún así sigue siendo un número muy alto.

La economía del país ofrece oportunidades para la generación de empresa, pero la economía naranja o industria creativa parece ser una gran oportunidad que aunque está creciendo, según el IGI, no lo hace de la forma que podría hacerlo, dado el ecosistema emprendedor y el apoyo que se deriva de la relación entre academia y empresa, es por eso que es importante fortalecer este vínculo a través de las redes existentes como REÚNE o crear nuevas que permitan al sector privado entrar a ser parte junto con las IES agente vital para la generación de empresa y, por supuesto, de nuevos empleos.

Se recomienda realizar un estudio que permita determinar el nivel de impacto económico y social de la academia en el aumento de la cultura de emprendimiento y nuevas empresas, teniendo en cuenta el ecosistema emprendedor existente. Es así como desde la academia, las IES y con los esfuerzos mancomunados del Gobierno se deben fortalecer los espacios de creatividad e innovación en sectores que por su trayectoria y crecimiento requieren de la financiación para infraestructura, tecnología y capacitación, de tal manera que se consoliden en sectores de la economía naranja para el mundo.

Finalmente, sería interesante establecer cómo la economía naranja ha tomado fuerza en el país y cómo podría articularse efectivamente con las IES con el fin de tener un mayor alcance y poder llegar a dar apoyo a poblaciones vulnerables para generar ideas de negocio en este sector.

Este artículo tiene relación con nuestra investigación desde el punto de vista de las identificaciones que se deben hacer en torno a la economía creativa en Colombia que también se denomina economía naranja, en donde se reflejan las oportunidades presentes para los emprendedores y los cambios que se deben hacer desde las instituciones designadas por el estado para apoyar estas actividades. Resulta de gran importancia el aporte que genera el actual gobierno

para la economía naranja por medio de las distintas entidades públicas que ofrecen asesorías, acompañamiento en el desarrollo de las ideas innovadoras, financiamiento, entre otros procesos, sin embargo acorde a la anterior investigación es necesario analizar si realmente se están presentando los resultados esperados por medio de estas entidades.

2.3 Investigación. Acercamiento a la Economía Creativa: Análisis de los determinantes de su posicionamiento y crecimiento, y cómo estos se han aplicado al fortalecimiento de la misma en Bogotá, Colombia.

En el año 2016 la autora Alejandra Duque Navia desarrolló una investigación titulada “Acercamiento a la Economía Creativa: Análisis de los determinantes de su posicionamiento y crecimiento, y cómo estos se han aplicado al fortalecimiento de la misma en Bogotá, Colombia.”, cuyo objetivo de la investigación radicó en identificar las falencias y las oportunidades que se vienen, para que en un futuro la Economía Creativa y Cultural sea reconocida como determinante de desarrollo y de esta manera se pueda convertir en el motor de crecimiento económico del país latinoamericano y su capital.

La metodología desarrollada para llevar a cabo la investigación, se basó en identificar las definiciones correspondientes inicialmente, luego fueron expuestos los efectos de la Economía Creativa sobre el crecimiento y desarrollo de diferentes nacionales alrededor del mundo, en la sección siguiente se expusieron las estrategias necesarias para lograr un buen posicionamiento del sector, la cuarta sección abarca la caracterización general de la Economía Creativa en Colombia y Bogotá, la quinta sección hizo un análisis del posicionamiento del sector en Bogotá mediante la identificación de las limitaciones y oportunidades que este tiene.

Los resultados de esta investigación arrojaron que la ciudad de Bogotá tiene un potencial enorme dentro del sector, no obstante, este aún necesita de mayor organización, fortalecimiento, articulación entre los diferentes actores, proyección y formalización para que se vuelva más

sostenible y competitivo. Factores que se evidencian en la falta de políticas especializadas y direccionadas al impulso del mismo. Una de las primeras acciones que se deben tomar es el fomento del sector, su legitimación, la dignificación de su trabajo y su impacto.

Aún existen quienes aseguran que la cultura y la economía son conceptos completamente divorciados, de ahí la falta de reconocimiento del sector por parte de una importante porción de la academia. Con el fin de luchar contra este obstáculo se debe generar conocimiento a partir de la investigación, el uso de cifras y estudios, que se logra únicamente a partir de la disponibilidad de sistemas de información actualizados y robustos. Por tal razón, las políticas de fomento a las industrias creativas y culturales se enfrentan a diversos retos, especialmente en el desarrollo de estrategias relacionadas con el posicionamiento y la visibilización.

La desorganización dentro de la economía cultural y creativa se evidencia a partir de la desarticulación existente entre las diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, que actualmente se encargan de promover, de manera independiente, las distintas actividades, cada una a su manera y a su ritmo.

En términos de capital humano, se observa un déficit en la formación en algunas áreas, especialmente ausencia de programas de educación enfocados en cómo hacer empresa; muchas de las empresas que nacen dentro del sector no nacen como resultado de oportunidades de negocio ni con planes de negocio estructurados, sino como necesidades de expresión a lo que se le añade un desconocimiento generalizado por la protección y el respeto a los derechos de autor.

Los resultados de esta investigación representan un gran aporte a nuestra investigación teniendo en cuenta las dificultades que se hallaron para el desarrollo de la economía creativa en Colombia desde el punto de vista del emprendimiento cultural y tecnológico, no solo desde los factores políticos implementados por el gobierno colombiano que generan restricciones, sino también desde los factores educacionales donde se encargan de impartir los conocimientos necesarios para abordar

este sector económico, de esta manera se evidencia la relación complementaria que se debe presentar en ambas partes para el desarrollo del emprendimiento en este sector. De esta manera este conocimiento es de gran importancia al momento de desarrollar el análisis de nuestra investigación abordando los factores mencionados.

2.4 Investigación. Propuesta estratégica de economía naranja para la corporación imagina de Villavicencio

En el año 2018 el autor David Santiago Herrera Aragón desarrollo una “propuesta estratégica de economía naranja para la corporación imagina de Villavicencio” con el objetivo de formular una propuesta estratégica de economía naranja enfocada en la oralidad para la corporación imagina de Villavicencio. La estrategia de desarrollo que se usó para realizar la propuesta de economía tiene un enfoque metodológicamente cualitativo con un método inductivo, ya que se explica los principales criterios, rasgos y aspectos referentes a la parte artística de la industria creativa aplicado en una ciudad con una esencia cultural cómo Villavicencio, desde diversas perspectivas, con los cuales puedan contrastarse las diferentes ideas de expertos en el tema central, economía naranja, y algunos directivos encargados de la industria cultural en Villavicencio.

Como resultados de la investigación los autores definieron que la ciudad de Villavicencio, tiene una oportunidad económica en el sector de la industria creativa, pero hasta hace muy poco tiempo se ha empezado a usar el término naranja en la ciudad y la Corporación Imagina tiene todas las cualidades para realizar su fomento, para tal fin se realizó este documento estratégico. En el análisis situacional de la oralidad en el mercado de la economía naranja en Villavicencio, se encontró que inicialmente esta herramienta de comunicación alternativa es bastante joven en la región, pero es de alto impacto en la población, está en un punto donde el marco legal ayuda a establecer una mejor comunicación con las entidades públicas, cómo lo es el caso de la ley naranja o la agenda

gubernamental, pero para ello deben establecerse estrategias concisas y proyectos que den respuesta a la problemática que sufre en este momento la ciudad en cuanto a la economía naranja.

En la realización del diagnóstico se conoció que aún falta la participación de los villavicensenses en las oportunidades que genera el gobierno en sus diferentes esferas, esto genera una oportunidad para la corporación. La corporación Imagina a pesar de ser una corporación joven, tiene experiencia en la industria cultural, sus objetivos están encaminados al fomento de la industria creativa, especializada en la oralidad, esta al realizarle un análisis interno y externos, arroja ideas innovadoras, propuestas con las que pueda acceder a los programas y desarrollar propuestas frescas en materia de economía naranja, con visión de ampliación, fomento cultural e impacto social.

Como resultado de las guías estratégicas evaluadas a partir de los diagnósticos elaborados se encontraron estas líneas en el mercado de la oralidad en la economía naranja de Villavicencio y el Meta:

- Hacer el I Festival de oralidad enfocado en la economía naranja en Villavicencio.
- Implementar festivales de artes en diferentes municipios aledaños a Villavicencio.
- Realizar el primer Foro de Economía naranja en Villavicencio.

Basado en los anteriores resultados, nuestra investigación se relaciona con esta investigación en cuanto a las oportunidades identificadas en la economía creativa para una población que la desconoce, que no tiene en cuenta el fomento del emprendimiento creativo porque no ha sido enseñado y por ende no pueden acceder a estos, de esta manera nuestra investigación también pretende identificar cuáles son los pro que tiene esta economía para los emprendedores creativos del país en busca de fomentar su desarrollo.

2.5 Investigación. Desarrollo de la Propiedad Intelectual como pilar de la Economía Creativa en la Economía Colombiana

Como quinto antecedente de nuestra investigación tenemos que en el año 2018 los autores Ramírez Peñaloza y Rodríguez Molina desarrollaron la investigación titulada “Desarrollo de la Propiedad Intelectual como pilar de la Economía Creativa en la Economía Colombiana” con el objetivo de estudiar el desarrollo de la propiedad intelectual como un pilar de la economía creativa y de esta manera poder demostrar que este pilar aporta significativamente al desarrollo de la economía en Colombia. La investigación es de carácter analítico descriptivo que se utiliza para recoger, organizar resumir, presentar y analizar los resultados de las observaciones, con esta investigación se pretende describir y caracterizar la economía creativa como pilar para el desarrollo económico de Colombia.

Como resultado se conoció que en Colombia, la movida del sector creativo aunque ha tenido poco reconocimiento en su economía nacional ha generado gran representación en los indicadores económicos. Según los datos que provee el DANE y las Cuenta Satélite para el periodo 2007 al 2016, en Colombia la llamada Economía creativa representa cerca del 3,3 % del Producto Interno Bruto (PIB), genera 1,1 millones de empleos y se ubica por encima de sectores como el café o la minería. En los últimos años, el PIB cultural paso de representar 1,78% del PIB En el año 2006 a 2,25% en 2016.

En cuanto a los datos que nos arroja esta investigación entre el PIB cultural frente al PIB Nacional, se evidencia un aumento significativo de este sector dentro de la economía del país; en este caso la producción que representa los seis segmentos medidos para la creatividad y la cultura obtuvo mayores niveles de crecimiento que la producción total del PIB vista en el mismo periodo 2007 a 2016.

En el campo cultural del TETC (Puestos de trabajo equivalente a tiempo completo), la participación que tuvo mayor incremento fue la educación cultural y patrimonio material en 30,8% en lo cual se puede generar una mayor inversión, para aumentar la confianza de personas en este segmento, el segmento con menor participación es el de libros y publicaciones, juegos y juguetes de un 8,0%, este campo es limitado ya que no representa mucho en el campo cultural, pero se puede implementar mayores espacios para actividades que incentiven a la población para asistir.

En el ámbito laboral se puede indicar que hay tres de los segmentos que ocupan la mayor significancia en generar empleo en Colombia, en la cual para el 2016 se observa el incremento que ha tenido las Artes escénicas, la música, Artes visuales, Creación y la disminución de los libros y publicaciones, no obstante la industria siempre ha otorgado una participación de la música en cuanto, a las actividades que se han realizado y han aumentado para interés de la población y creación de empleo laboral.

Los resultados de esta investigación relacionan la importancia de analizar el entorno del emprendimiento y la economía creativa debido a que define datos desconocidos como el porcentaje que ocupa en la economía tradicional todas las actividades creativas y el impulso que a su vez representa el desarrollo del país, reconociendo la cantidad de empleos que estas actividades generan, el aporte al producto interno bruto y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Entonces, de esta manera nuestra investigación tiene en cuenta estos datos hallados para identificar nuevas propuestas para el fomento del emprendimiento creativo especialmente en los sectores más productivos.

3. Marco Metodológico

La metodología prospectiva está basada en la detección de unos “factores de cambio” y de su evolución posible en el largo plazo (10 o 20 años); dependiendo del sector estos factores son más volátiles que en otros; estos son la base de la creación del escenario apuesta de la organización.

Estas tendencias tienen una fuerte influencia dentro de los escenarios debido a que las organizaciones se encuentran dentro de los sectores; y estos se encuentran configurados como las cadenas de valor y Clusters (Porter) relacionándose con las variables del entorno, en especial con las llamadas Megatendencias o Tendencias Globales

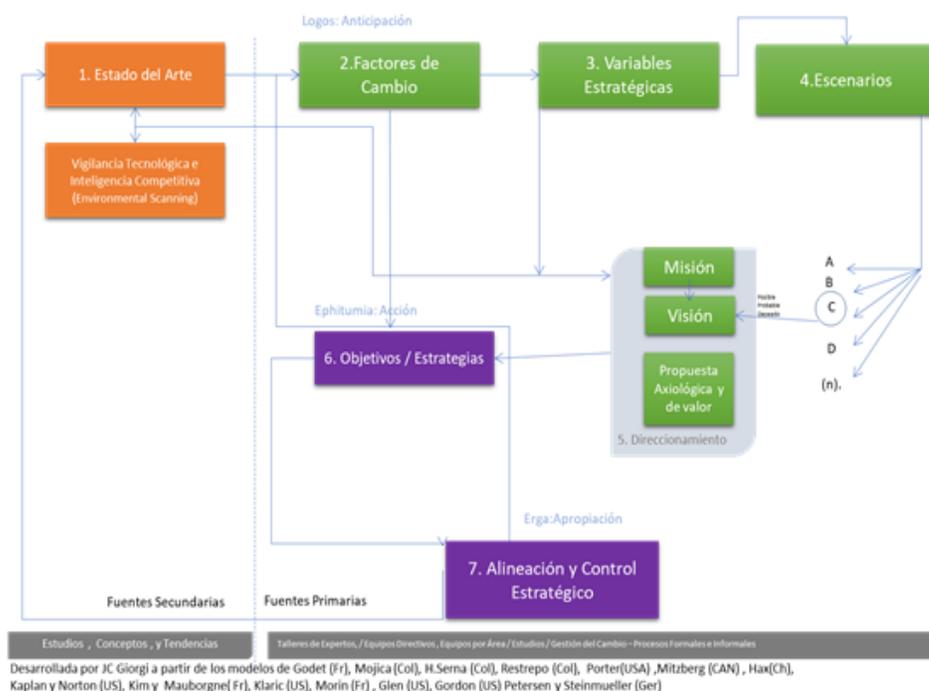
Podría plantearse que desde la prospectiva se ve la organización en función de su contexto; y es allí donde se presenta la disrupción frente a la singularidad de la configuración de la nueva era post-industrial denominada 4.0, sumado a la pandemia COVID-19 plantea la necesidad para su utilización.

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo ya que se usa información ya disponible como documentos, publicaciones académicas, publicaciones de revistas, noticias, libros, etc. A partir de las bases de datos disponibles en la universidad y Google Académico esto permite conocer las principales tendencias del sector; complementada con los talleres de expertos con el apoyo de las herramientas especializadas permite con el estado del arte desarrollar los escenarios posibles y probables y definir lo deseado.

Es importante acotar la importancia de la flexibilidad para poder desarrollar algunas metodologías, conforme a una realidad del sector que algunos autores no reflejan en sus planteamientos; en especial en lo referente al Direccionamiento estratégico y planes; lo que exigió adaptarse a las propuestas y construir en equipo los documentos acordes al escenario deseado, las habilidades, experiencias y conocimientos de todos los actores involucrados y varias experiencias anteriores similares para la ciudad.

Modelo Propuesto por Juan Camilo Giorgi Planteado

Ilustración 1. Modelo Propuesto por Juan Camilo Giorgi Planteado.



Para el desarrollo se utiliza el modelo planteado por Juan Camilo Giorgi (2010), basado en los planteamientos del Dr. Francisco Mojica y otros prospectivistas y estrategas, donde a partir de un estado del arte se logra identificar los factores de cambio, donde se logran identificar las variables estratégicas con las cuales se construyen los escenarios y de estos se define el escenario Posible, probable y deseado. Posterior a ello se puede definir un direccionamiento para el sector que sea la base de la propuesta de estrategias con un plan de acción e indicadores para hacer realidad el mismo.

3.1 Instrumentos y Sujetos

Para el desarrollo de los talleres de expertos se escogieron XX personas del sector de diferente naturaleza; donde a partir de los instrumentos definidos se lograron desarrollar las matrices propias de la metodología.

Tabla 2. Grupo de expertos

NOMBRE DEL EXPERTO	PROFESIÓN	EXPERIENCIA EN EL SECTOR
José Ignacio Fernández Schembri	Economistas de la universidad del norte y MBA en análisis financiero en la Universidad de Barcelona	Director financiero VAOVA y consultor de emprendimientos
Sofía Araujo	Influencer y actriz	Últimas producciones Diomedes en RCN, La Cacica en Caracol, SINÚ en Caracol, Siempre Bruja en Netflix
Edgardo José Maya Araujo	Abogado – Especialización en derecho administrativo	Abogado Asociado de Durán & Osorio – Miembro de junta de la Fundación Festival de la leyenda Vallenata, Organizador y productor del Festival Vallenato desde el año 2005.
David Leonardo Chona	Diseñador gráfico de UNITEC con especializaciones en campañas publicitarias de la U Tadeo y animación experimental en la Javeriana	Digital Art director & Team leader Geometry Colombia
Ernesto Ravelo	Diseñador gráfico con énfasis en gerencia en la Escuela de artes y letras	Director general de creatividad Árbol Naranja
Orlando Rincón	Administrador con posgrado en alta gerencia	Gerente y consultor en la industria de la moda en empresas como ZARA, Forever 21, Salvatore Ferragamo, Reebok entre otras.
José Laverde	Diseñador gráfico de Taller 5	Artista de óleo, artes plásticas y docente durante 10 años.

Santiago Giraldo

Comunicador Social Director de entretenimiento de
Universidad de Antioquia NTN 24

Para el desarrollo de estos instrumentos se tomó como referencia el marco teórico donde se plantearon los ejercicios prospectivos logrando definir y validar la co creación de los escenarios, estrategias y plan de acción.

El enfoque mixto cuantitativo y cualitativo por la naturaleza del trabajo provee una base para entender los fenómenos sociales estudiados y las intenciones de los diferentes actores del sector. Para el presente estudio se desarrolla las conclusiones y las matrices definidas; para finalizar el proceso propuesto extrayendo las conclusiones y recomendaciones.

Para lograr desarrollar las estrategias se desarrollaron talleres con los expertos logrando los objetivos definidos. La tabla metodológica del trabajo logra presentar las fases, actividades relacionadas desde los objetivos específicos a continuación:

3.2 Actividades para el cumplimiento de los objetivos

Tabla 3. Actividades para el cumplimiento de los objetivos

ACTIVIDADES PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
<p>1. Objetivo general: Construir unos escenarios futuros posibles, probables y compartidos en la industria creativa y cultural en Bogotá para las PYMES en el marco de la economía naranja para el año 2030.</p>

Objetivo	Actividad	Herramienta
Identificar el estado del arte de la industria creativa y cultural en Colombia.	Indagar qué es la economía naranja y como es la situación actual de la economía creativa en Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis PESTEL. · Cinco Fuerzas de Porter · Fuentes secundarias documentales.
Identificar las variables en el desarrollo del emprendimiento creativo y cultural en Colombia que tienen un mayor impacto para el sector	Análisis de las industrias creativas en otros países y en Colombia.	Fuentes secundarias documentales.
Definir el escenario deseado o apuesta 2030 para las PYMES del sector creativo y cultural.	Definir el escenario por medio de la evaluación de los escenarios posibles y probables con el SMIC y el análisis morfológico.	Taller de expertos
Proponer estrategias y un plan de acción sectorial para la construcción del escenario deseado 2030 por parte de las PYMES creativas y culturales.	Determinar Estrategias para lograr el escenario deseado para las PYMES en el sector de la economía naranja con el uso de la Balanced Scorecard, el plan de acción y los Indicadores OKR	Análisis de resultados de los instrumentos aplicados.

Fuente: elaboración propia.

4. Desarrollo De La Investigación

4.1 Identificar el estado del arte de la industria creativa y cultural en Colombia.

4.1.1 Análisis PESTEL

Por medio de la herramienta de análisis PESTEL se conocerá la situación que actualmente se presenta entorno a la economía naranja en Colombia en referencia a las industrias creativas y culturales, analizando factores externos como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, donde se podrá identificar si hay situaciones positivas o negativas en cada factor que benefician o afectan el sector de la economía naranja en general (Anexo 1). A continuación se analizara cada factor:

4.1.1.1 Factores políticos.

La economía naranja en Colombia se ha fortalecido en los últimos tres años a raíz de las políticas gubernamentales establecidas por el actual gobierno, quien en uno de los ejes estratégicos del plan nacional de desarrollo 2018-2022 'Pacto por Colombia, pacto por la equidad', contemplo diversas estrategias que permitirían fomentar el desarrollo y fortalecimiento de las industrias creativas y culturales en el país; dentro de las estrategias establecidas se encuentran:

1) Generación de información: a través del cual, en el plan nacional de desarrollo se planteó desarrollar un sistema donde se establezca información correspondiente a todas las actividades que competen a la economía naranja, donde además se publicara periódicamente un informe sobre la situación actual de la misma para que el gobierno tome decisiones acertadas sobre las políticas que contribuyan a la producción de bienes y servicios de la industria creativa y cultural.

2) Fortalecimiento del entorno institucional: El Consejo Nacional de Economía Naranja (CNEN), deberá coordinar las acciones de carácter administrativo necesarias para la promoción, defensa, divulgación y desarrollo de la industria creativa y cultural, así mismo se creara un comité operativo que apoyará siete temáticas que son instituciones, información, industria, infraestructura, integración, inclusión e inspiración.

3) Potencializar el desarrollo de industrias creativas: por medio de acompañamiento a los emprendimientos de la industria creativa y cultural, el gobierno pretende fortalecer los proyectos existentes y potencializar la oferta que existe en la industria, especialmente con las pequeñas y medianas empresas creativas que necesitan apoyo en cuanto al conocimiento para construir y desarrollar empresas en un mercado donde puede ser difícil para acceder.

4) Desarrollo de las Áreas de Desarrollo Naranja (ADN): las industrias creativas y culturales se deben fortalecer por medio de las actividades culturales desarrolladas en diferentes regiones del país como ferias, festivales, fiestas municipales, entre otros; a través de estas se podrá realizar agendas creativas que incentiven el desarrollo de la industria, creando espacios para los negocios creativos.

5) Integración de la economía naranja: la integración se enfoca en una estrategia con respecto a los mercados internacionales y una estrategia local para integrar la industria creativa y cultural con otros sectores productivos del país, a través del consumo nacional y exportaciones.

6) Inclusión del capital humano: se pretende mejorar la empleabilidad en cuanto a la valoración del talento creativo, evaluar las competencias, habilidades, dedicación y esfuerzo que permiten generar valor económico y social.

7) Promover la propiedad intelectual como soporte a la inspiración creativa: actualizar la política de propiedad intelectual, donde se incluyan temas como derecho de autor y derechos conexos. (Plan Nacional De Desarrollo, 2019, p.6)

Si bien, una de las principales metas del actual gobierno colombiano se enfoca en mejorar y fortalecer las industrias creativas y culturales del país debido al potencial económico que representa y las oportunidades de empleo que genera, lo cual representa un factor positivo para la economía naranja, debido a que a través de las políticas gubernamentales es posible que las empresas accedan a muchos beneficios que les permita crecer en el mercado. Estas políticas se están desarrollando en la actualidad, teniendo como principal objetivo aumentar el valor agregado de la economía naranja de 2,9% a 5,1%; para ello se asignaron diferentes funciones a entidades e instituciones públicas que contribuyen al cumplimiento de los ejes temáticos planteados en el plan nacional de desarrollo conforme a la economía naranja.

Indicadores en los factores políticos.

- Transparencia gubernamental:

Definición: se refiere a las funciones que tienen los entes gubernamentales en materia de inversión pública con los diferentes sectores económicos, las actividades de gestión, organización y administración de los recursos públicos para cumplir con los objetivos del plan de gobierno.

Estado actual: el actual gobierno tenía estipulado una inversión de más de 2 billones de pesos en sectores de la economía naranja, de los cuales durante los primeros 15 meses de gobierno se invirtió 1,4 billones de la siguiente manera:

- El Sena invirtió más de \$579.000 millones por medio de formación técnica, tecnológica y en competencias relacionadas con la economía creativa.
- Colciencias invirtió más de \$567.000 millones en procesos de investigación y creación de la Economía Naranja.
- Sena destinó más de \$25.000 millones para la creación de empresas de la economía naranja.
- MINTIC e INNpulsa Colombia destinaron más de \$8.000 millones para beneficiar a 287 emprendimientos de la Economía Naranja.
- Colombia Productiva, en alianza con MINTIC, destinaron más de \$18.000 millones para el programa de desarrollo de tecnologías avanzadas, donde se benefician empresas naranja.

Fuente: presidencia de la republica (2019).

A través de estas entidades gubernamentales, el actual gobierno ha dado cumplimiento con la asignación de un gran porcentaje del presupuesto estimado para impulsar el desarrollo de la economía naranja.

4.1.1.2 Factores Económicos

Uno de los indicadores más representativos para la economía naranja es el PIB, el cual ha reflejado un comportamiento positivo para el año 2019 donde aportó el 3,2% a dicho indicador lo

que equivale alrededor de \$30 billones de pesos, de los cuales, según el tercer reporte de la economía naranja emitido por el DANE (2020), el sector de las creaciones funcionales compuesto por medios digitales, software de contenido, publicidad, diseño, entre otros, es uno de los sectores que más aporta al PIB con una participación del 45,6%, seguido del sector de artes y patrimonio con un 29,2%, y por último se encuentran las industrias culturales con una participación del 25,2% (p.13).

El comportamiento del PIB en la economía naranja refleja un resultado positivo teniendo en cuenta que entre el año 2014 y en año 2018 los resultados oscilaban entre el 1,9% y el 2,0%, lo que representa un alza de 1,2 puntos porcentuales que en términos monetarios es muy representativo para la economía del país; este indicador refleja que la cantidad de bienes y servicios producidos por la industria creativa y cultural en el último año aumento de manera significativa dando cumplimiento a los objetivos propuestos por el actual gobierno colombiano.

De otro modo, también se encuentra el indicador macroeconómico denominado valor agregado, el cual se refiere a “la diferencia entre el valor de la producción a precios básicos y el valor del consumo intermedio a precios de compra” (DANE, 2019, P.15), el cual entre en año 2014 y el año 2018 no tuvo variaciones representativas, oscilando entre 1,8% y 2,0%, del cual el 0,4% lo generan los micronegocios y el 1,4% provienen de otras fuentes económicas.

En cuanto a la producción total de las industrias de la economía naranja, se presentó un incremento del 25,7% entre el año 2014 y el año 2019, pasando de \$39.174.889 millones de pesos a \$52.691.609 millones de pesos, por su parte el consumo intermedio en este sector ha presentado un incremento del 28,9% pasando de 16.903.513 millones de pesos en 2014 a 23.775.705 millones de pesos en 2019, lo que indica que la industria creativa y cultural ha abarcado mayor parte del mercado tanto nacional como internacional permitiendo que la cantidad de bienes y servicios producidos sea mayor, aportando mayor flujo de dinero a la economía del país.

En cuanto al consumo nacional de la economía naranja, los principales bienes y servicios consumidos en relación al sector de creaciones funcionales son los medios digitales con un porcentaje de 57,6% y publicidad con 29,1%, en el sector de las industrias culturales los principales servicios consumidos son audiovisual con el 56% y editorial con el 36%, en cuanto al sector artes y patrimonio se encuentra el turismo cultural con 38% y educación cultural y creativa con 35%.

Estos indicadores económicos reflejan la participación y aportes de la economía naranja a la economía general del país, el cual ha reflejado un comportamiento positivo en los últimos dos años según el tercer reporte de economía naranja emitido en el presente año por el Departamento Administrativo Nacional De Estadística.

Indicadores en los factores económicos.

- Impulso y desarrollo económico local:

Definición: determina el comportamiento de la variable principal de investigación que es la economía naranja frente a distintas políticas y variables económicas establecidas por los entes gubernamentales regionales.

Estado actual: En la ciudad de Bogotá se ha venido impulsando el desarrollo de los sectores pertenecientes a la economía naranja desde hace 13 años, brindando apoyo a los emprendimientos y empresas ya constituidas con apuestas integrales que permiten fortalecer estas actividades, a través de herramientas como portafolios especializados, clústeres y plataformas de negocios como la Feria Internacional de Arte de Bogotá (ARTBO), el Bogotá Audiovisual Market (BAM), el Bogotá Music Market (BOmm) y el Bogotá Fashion Week (BFW).

Si bien, Bogotá es la ciudad que presenta mayor participación económica de estas industrias concentrando el 92% de las industrias creativas, el 90% de producción audiovisual, el 73% de producción de contenido digital y 55% de estudios para producción de videojuegos.

- **Comercialización**

Definición: en este indicador se analizan los diferentes mercados a los que se dirigen los bienes o servicios producidos en los sectores de la economía naranja.

Estado actual: la economía naranja distribuye su producción entre el mercado local y el mercado internacional, en el 2019 las exportaciones representaron 238,9 millones de dólares, realizadas por 256 empresas en 14 departamentos del país, las cuales establecieron vínculos con 52 países compradores. Esto significa que las ventas en el mercado internacional han presentado un incremento que fortalece las industrias locales a través de su nivel de producción.

4.1.1.3 Factores sociales

Dentro de los factores sociales más representativos en la economía naranja se encuentra la generación de empleo por parte de las industrias creativas y culturales en el país, cuyo factor ha tenido gran importancia al momento de otorgar beneficios para el fortalecimiento de dichas industrias, debido a que contribuye a disminuir uno de los principales problemas sociales que atraviesa el país, que es la tasa de desempleo.

Entre el año 2017 y el año 2019 la tasa de empleos generada por la economía naranja aumento el 7,1%, pasando de 554.312 personas ocupadas en el 2017 a 596.448 personas ocupadas en el 2019, de los cuales el 53% corresponden a personas independientes y el 47% corresponden a personas

asalariadas, es decir que trabajan para empresas relacionadas con la producción de bienes y servicios de la industria creativa y cultural.

En la economía naranja las creaciones funcionales son las que generan mayor cantidad de bienes y servicios producidos, sin embargo el sector de artes y patrimonio es el que genera mayor número de empleos con un total de 243.460 personas ocupadas.

De otro modo, otro aspecto social relevante en la economía naranja es el apoyo al emprendimiento generado por las políticas gubernamentales del actual gobierno, el cual brinda la oportunidad de crecimiento que necesitan los pequeños empresarios creativos que buscan la independencia económica en medio de las pocas posibilidades de empleo en el país, un gran porcentaje de la economía naranja corresponde a pequeñas y medianas empresas, pero estas pueden desistir de seguir su emprendimiento por falta de oportunidades, falta de conocimiento o de financiación; en base a esto el gobierno desarrollo una línea específica para el apoyo de emprendimientos creativos. Así mismo se destinó un valor de 6 mil millones de pesos para apoyar financieramente los emprendimientos enfocados en la industria cultural, relacionados con cine, televisión, música o libros, moda, diseño, artesanías, arquitectura, publicidad, agencias de información, tecnología, turismo cultural, entre otros.

Los factores antes mencionados reflejan aportes positivos en la economía naranja, beneficiando directamente a la sociedad a través de la generación de empleo y a través de la creación de empresas donde las personas obtienen un sustento económico de manera independiente, el gobierno actual busca fortalecer ambos aspectos con el fin de contribuir a la disminución del desempleo y mejorar la calidad de vida de las personas.

Indicadores en los factores sociales.

- Desarrollo social

Definición: determina las condiciones de vida presentes en la región, la formación académica, oportunidades de empleo o de emprendimiento en relación a la variable de estudio (economía naranja).

Estado actual: se han establecido diferentes medios y entidades públicas que permitan fortalecer el conocimiento de las personas por medio de formación académica, asesorías y acompañamiento técnico por parte de personas capacitadas, así mismo con el crecimiento de las empresas y emprendimientos se ha logrado aumentar el nivel de empleo en la ciudad de Bogotá y en las ciudades con mayor participación de las industrias creativas y culturales. Estas acciones a su vez permiten mejorar la calidad de vida de las personas, teniendo en cuenta que su crecimiento profesional y económico les permite vivir en mejores condiciones.

- Hábitos de consumo de los servicios y productos de la economía naranja

Definición: determina la frecuencia con la que las personas acceden a adquirir los productos o servicios de la industria.

Estado actual: Entre los sectores que se presentan mayor frecuencia de compra por los consumidores colombianos se encuentran la música, cuyo sector en Bogotá genera ventas hasta por 836.766 millones de pesos, publicidad y mercado especialmente a través de medios de publicidad digital como la televisión, video juegos con ventas hasta por 792.000 millones en el país y entretenimiento por medio de apuestas por páginas webs legalmente autorizadas, estos son los sectores donde se presenta mayor consumo de la industria creativa y cultural en el país.

4.1.1.4 Factores tecnológicos

La tecnología se ha convertido en un pilar fundamental dentro del fortalecimiento que se ha querido brindar a las industrias creativas y culturales en Colombia a través de la innovación, teniendo en cuenta que muchas empresas pueden crear servicios y productos innovadores, con valor agregado, a través de las diferentes herramientas tecnológicas presentes para el mundo empresarial.

Actualmente la economía naranja se está impulsando tecnológicamente por medio de la entidad gubernamental denominada Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC), donde alrededor de 10 mil empresas han construido y ejecutado planes de transformación digital por medio de los centros de transformación digital establecidos en diferentes regiones del país, como estrategia de MINTIC para fortalecer el sector empresarial. Estos planes de transformación digital potencializan la competitividad de cada empresa y articulan con mayor efectividad una cultura económica más creativa.

Según el Índice Departamental de Innovación para Colombia (indicador que evalúa las capacidades de cada departamento para innovar y las condiciones que presenta cada uno), indicó que 22 departamentos del país avanzaron en cuanto a su capacidad de innovación a tal punto de alcanzar un progreso significativo, como resultado del impulso brindado a través de los centros de transformación digital. A través de estos resultados se logró conocer que uno de uno de los sectores con mayor resultado fue la producción creativa, evidenciando el uso de la innovación por medio de las herramientas tecnológicas que se han implementado.

A través de la implementación de nuevas tecnologías y el desarrollo conjunto de la economía naranja existe la posibilidad de que el país se convierta un gran competidor en la creación y desarrollo de aplicaciones, teniendo en cuenta que el país recibe cerca del 12% de inversión extranjera por medio de negocios relacionados con software y sus servicios derivados, por tal razón el gobierno actual se ha enfocado en impulsar la economía naranja e implementar el uso de las tecnologías e innovación en esta industria.

De otro modo, realizando un enfoque directo a los subsectores de la economía naranja, es importante mencionar la utilidad que presentan los medios y productos tecnológicos para producir bienes y servicios en la industria creativa y cultural, como es el caso de la producción y posproducción de contenido audiovisual que en ciudades como Bogotá es uno de los pilares de la economía naranja donde se hace necesario el uso de plataformas y medios tecnológicos para crear filmaciones, así mismo la producción de videojuegos, creación de publicidad e industrias de entretenimiento, requieren el uso de software avanzado con tecnología de punta que les permita ser competitivos.

Teniendo en cuenta la importancia de la tecnología en estos sectores, el gobierno colombiano a través de las entidades MINTIC e INNPULSA ha implementado un plan de financiamiento con alrededor de 2 mil millones para financiar en 22 iniciativas, que fortalezcan emprendimientos de la economía naranja, según el ministerio de tecnología de información y comunicaciones (Revista dinero, 2020, p.1). Dentro de las empresas a beneficiar se encuentran la industria audiovisual, diseño, nuevas tecnologías, ingeniería de software y diseño de contenidos; los emprendimientos deben pertenecer a estos sectores.

Así mismo, por medio de un programa denominado capital etapa temprana de economía naranja TIC, se pretende apoyar a cada emprendimiento con recursos entre \$50 millones y \$100 millones con el fin de impulsar las actividades de las industrias creativas, la ciencia y la tecnología, para que puedan digitalizar sus procesos, implementen la transformación digital en los procesos productivos y fortalezcan su posicionamiento en el mercado a través de herramientas digitales.

Indicadores de los factores tecnológicos.

- Tecnología e Innovación

Definición: implementación de equipos y herramientas tecnológicas en el sector para lograr un producto o servicio innovador y competitivo.

Estado actual: la digitalización ha permitido que los sectores de esta industria incorporen nuevas formas de crear, producir y circular los contenidos culturales, la tecnología se ha convertido en un actor importante en el desarrollo de las industrias culturales y creativas permitiendo que sus producciones sean conocidas en cualquier lugar del mundo sin limitación alguna; sistemas tecnológicos como la inteligencia artificial han rediseñado los procesos creativos tradicionales permitiendo promover mejores experiencias con el arte y la cultura.

- Asistencia técnica

Definición: se refiere a la capacitación realizada para mejorar los niveles de competitividad.

Estado actual: en el sector si se presenta asistencia técnica generada por entidades gubernamentales como el ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones para las pequeñas y medianas empresas del sector que no cuentan con procesos de tecnología de punta que les permita agilizar sus procesos por que no conocen las herramientas tecnológicas presentes en el mercado o su funcionamiento.

4.1.1.5 Factores ecológicos

Actualmente no se encuentran artículos informativos acerca de afectos que pueda causar el desarrollo de la economía naranja sobre el medio ambiente, de hecho se hace énfasis en que por medio de la industria creativa y cultural se puede disminuir los efectos negativos que causan las empresas al medio ambiente; sin embargo es importante mencionar que como toda empresa, la industria creativa y cultural debe cumplir con las leyes ecológicas establecidas en Colombia con el

objetivo de que las empresas desarrollen sus actividades sin afectar en gran medida el medio ambiente. A continuación se mencionaran las leyes ambientales más relevantes y que competen a la industria creativa y cultural:

- Ley de responsabilidad ambiental

Una de las principales normas establecidas y que compete a esta industria es la ley de responsabilidad ambiental, donde las pymes deben ser responsables de prevenir, evitar y reparar los daños ambientales causados a raíz de sus actividades operativas, donde además se relacionan los límites establecidos para que estas empresas lleven a cabo sus actividades. Esta ley aborda distintos factores como el procedimiento para la reparación de los daños en caso de que las empresas lo presenten, la creación de una comisión mixta adscrita al ministerio de medio ambiente o la creación de dos fondos, el fondo de compensación de daños ambientales por medio de un consorcio de seguros y el fondo estatal de reparación de daños ambientales.

- Ley de residuos y suelos contaminados

Es una ley aplicable a todas las empresas y organizaciones, que tiene como principal objetivo regular la gestión de los residuos por medio de medidas que permitan prevenirlos y disminuir el impacto que genera sobre la salud humana y el medio ambiente, también se definen las obligaciones que se presentan para las actividades económicas que generan residuos y los documentos que se deben llevar a cabo.

- Ley de contaminación auditiva

Esta ley establece las diferentes sanciones económicas que pueden presentarse por infracciones cuando se superan los límites establecidos en relación a la contaminación auditiva.

- Ley de evaluación ambiental

Es una ley creada de manera preventiva que permite a las empresas desarrollar un estudio de evaluación ambiental antes de iniciar su actividad económica para prevenir inconvenientes y realizar los trámites necesarios de operación. Esta ley abarca los trámites y documentos a realizar, actualizaciones y licencias necesarias para desarrollar actividades económicas en Colombia.

- Ley de calidad del aire y protección de la atmósfera

Se dirige específicamente a las empresas y organizaciones que generan gran cantidad de contaminación afectando la calidad del aire y la protección de la atmósfera a raíz de los procesos productivos que desarrollan o la ubicación de su planta física, por tal razón requieren un control estricto de sus operaciones.

4.1.1.6 Factores legales

Actualmente se encuentra en vigencia la ley 1834 o también denominada la ley naranja, emitida en el año 2017 por el congreso de Colombia, la cual es la más importante dentro del marco legal de la economía naranja representando un factor positivo debido a que tiene como objetivo desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. En esta ley se decreta que:

El Gobierno nacional tomará las medidas necesarias para que las industrias creativas nacionales sean exaltadas, promocionadas, incentivadas, protegidas y reconocidas. Para ello coordinará articuladamente sus esfuerzos, con miras a visibilizar este sector de la economía promoviendo su crecimiento e identificándolo como un sector generador de empleo de calidad, motor de desarrollo, y que fomenta el tejido social y humano, así como la identidad y equidad.

Política Integral de la Economía Creativa: El Gobierno nacional formulará una Política Integral de la Economía Creativa (Política Naranja), con miras a desarrollar la presente ley, y ejecutar en debida forma sus postulados y objetivos. Para ello, el Gobierno nacional identificará los sectores objeto de la misma, formulando lineamientos que permitan desarrollarlos: fortalecerlos, posicionarlos, protegerlos y acompañarlos como creadores de valor agregado de la economía.

Las 7i. Estrategia para la gestión pública. Las 7i serán entendidas como las estrategias que se implementarán para darle efectiva aplicación a esta ley:

1. Información. Se promoverá un adecuado levantamiento de información constante, confiable y comparable sobre los sectores de la economía creativa.

2. Instituciones. Se coordinará la gestión administrativa que permita involucrar al sector público, privado, mixto y no gubernamental, que permita articular de forma adecuada los postulados de la Economía Creativa.

3. Industria. Se fortalecerá el papel de las industrias creativas como su formalización y adecuación, con la finalidad de que se privilegie y apoye su contribución en el producto interno bruto.

4. Infraestructura. Se desarrollará la infraestructura necesaria para que, en el marco de las competencias del Gobierno nacional y los Gobiernos locales, se privilegie la inversión en infraestructura física e infraestructura virtual, así como a su acceso inclusivo.

5. Integración. Se promoverán 105 instrumentos internacionales necesarios para que las industrias de la economía creativa obtengan acceso adecuado a mercados fortaleciendo así su exportación, sin perjuicio de aquellos tratados y obligaciones internacionales suscritas y ratificadas por Colombia.

6. Inclusión. Se promoverá el desarrollo de las industrias creativas, con miras a que estas se conviertan en vehículos de integración y resocialización como generadoras de oportunidades laborales y económicas. En este sentido, se fortalecerán espacios de circulación independientes de todas las artes en general mediante el reconocimiento de los mismos espacios y equipamientos culturales.

7. Inspiración. Se promoverá la participación en escenarios locales, virtuales, nacionales e internacionales que permitan mostrar el talento nacional, conocer el talento internacional, e inspirar la cultura participativa desarrollando la Economía Creativa en todas sus expresiones.

Fuente: Congreso de Colombia. Ley 1834 de 2017.

Indicador de los factores legales.

- Conformación de entes reguladores

Definición: se designa una entidad encargada de regular y dar cumplimiento a todos los estatutos legales que conciernen al sector y sus políticas públicas.

Estado actual: se conformó el consejo nacional de la economía naranja para asesorar al gobierno nacional sobre el estado y cumplimiento de sus objetivos con respecto al sector de las industrias creativas y culturales, formular lineamientos políticos y coordinar las diferentes acciones para promover, defender, divulgar y desarrollar la economía creativa en Colombia.

4.1.2 *Las cinco fuerzas de Porter*

Este método de análisis permite identificar factores de carácter interno en el sector que se pretende estudiar, es decir en el sector de la economía naranja, sin embargo teniendo en cuenta que este sector es muy amplio y que los subsectores pueden tener diferentes comportamientos en las distintas regiones del país, se analizara el comportamiento de los factores internos en la ciudad de Bogotá. El análisis será realizado con base a información hallada en artículos, revistas y documentos relacionados con respecto al comportamiento de la industria creativa y cultural en cuanto al poder de negociación con clientes y proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores. (Anexo 2)

Los subsectores más representativos de la industria creativa y cultural en Colombia son la música, audiovisuales y medios, publicidad y mercadeo, y videojuegos, en base a estos subsectores se presenta el siguiente análisis:

Tabla 4. Las cinco fuerzas de Porter

Factor	Nivel	Análisis
Amenaza de nuevos competidores	Alto	La industria creativa en Colombia se ha visto amenazada por la llegada de empresas extranjeras que han hallado una gran oportunidad en cuanto a mano de obra, producción, locaciones, beneficios tributarios, entre otros; estas empresas son más grandes y tienen más capacidad de financiamiento que las empresas locales, lo que ha llevado a que las empresas locales se vean desplazadas y bajen su nivel de producción, buscando alternativas en mercados internacionales por falta de apoyo gubernamental en cuanto a la protección que deben

		<p>brindar a los productores locales.</p> <p>Las políticas con respecto a la competencia abierta en sectores como entretenimiento permite que los productores locales se vean amenazados por la llegada de nuevas plataformas al país, además de que se benefician al no pagar tributos de la misma manera que lo hacen los productores locales, amparados por economías colaborativas.</p> <p>En el año 2018, el sector de audiovisuales disminuyó un 7,9 %, los libros y publicaciones disminuyeron un 2,3 % (Invest in Bogotá, 2020).</p>
<p>Poder de negociación con proveedores</p>	<p>Alto</p>	<p>En la industria creativa existen muchas posibilidades de negociar con los proveedores aunque no exista gran concentración de estos en el mercado, esto se debe a que se puede encontrar herramientas digitales como plataformas y software gratuitos o de código abierto en el mercado, de esta manera los proveedores no pueden controlar dicha situación y se ven obligados a negociar con los clientes con alianzas, precios, beneficios de exclusividad, entre otros.</p> <p>De otro modo, existe gran competencia entre los proveedores de herramientas para la producción de contenido, por lo que constantemente deben adaptarse a los cambios del mercado, ser flexibles con los clientes y explorar nuevas alternativas, de esta manera los costos tienden a bajar continuamente para ser competitivos, situación que beneficia directamente a los productores de contenido.</p> <p>Los proveedores de esta industria generalmente son grandes compañías que atienden mercados</p>

		<p>internacionales, la demanda que se presenta en Colombia no es muy representativa a comparación con otros países, por ende tratan de abarcar diferentes mercados locales a través de negociaciones y concesiones con estas empresas locales.</p>
<p>Poder de negociación con clientes</p>	<p>Bajo</p>	<p>Los servicios y productos de la industria creativa y cultural no son obtenidos en grandes volúmenes, generalmente los clientes son diversos y no se concentran en grupos de compradores específicos por lo cual no es posible establecer negociaciones constantemente que permitan fidelizarlos. Estas industrias pueden tener flexibilidad al momento de producir sus bienes o servicios, debido a que se guían por diferentes horizontes de mercado.</p> <p>Por lo general los compradores de la industria cultural no son clientes potenciales, debido a que utilizan los productos o servicios adquiridos para añadir valor a otra actividad económica que desarrollan, es decir los compradores utilizan estos productos y servicios de manera complementaria, esto se presenta principalmente en las actividades relacionadas con el comercio. Los productos derivados de la industria cultural no son considerados indispensables para las actividades de los comerciantes, de esta manera se presenta un poder de negociación muy bajo con este segmento de clientes.</p> <p>De otro modo, por parte de la industria creativa, los productores y desarrolladores de contenido pueden presentar mayores posibilidades de negociar con los clientes debido a que su producto o servicio tienen aspectos diferenciadores a los productos o servicios de los demás, cada productor presenta técnicas diferentes que</p>

		<p>permiten que el producto o servicio final sea distinto, de esta manera pueden generar valor de exclusividad y negociar con los clientes.</p>
Rivalidad entre las empresas	Alta	<p>Las empresas que conforman la economía naranja en Colombia presentan una alta rivalidad competitiva, teniendo en cuenta que las barreras de entrada a este mercado son muy bajas se presenta constantemente apertura de pequeñas y medianas empresas impulsadas por el emprendimiento creativo. Aunque de estos emprendimientos son pocas las empresas que logran el crecimiento en el mercado, la competencia se encuentra de manera constante, mientras que unas empresas salen del mercado llegan otras nuevas con ideas diferentes, con servicios o productos de valor agregado, lo que conlleva a establecer estrategias competitivas entre las empresas.</p> <p>Frente a este crecimiento constante de la oferta se presentan inconvenientes para los competidores actuales, teniendo en cuenta que la demanda del mercado no crece de la misma manera, es el nivel de clientes de la industria creativa y cultural no es equitativo con respecto al nivel de empresas presentes en el mercado, convirtiéndose esto en un motivo por el cual la industria no crece rápidamente.</p>
Amenaza de productos sustitutos	Medio	<p>Actualmente se presentan riesgos para la industria, generado por productos que sustituyen la eficiencia y efectividad de los productos principales con costos relativamente bajos, especialmente en la industria creativa se presenta alta posibilidad de sustituir las herramientas de producción por productos con tecnología de punta a bajo costo.</p> <p>Esta amenaza se presenta en sectores como empresas</p>

		editoriales, audiovisuales, Fonográficos, videojuegos, entre otros, especialmente por las plataformas que utilizan para la creación de contenido.
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Diagnóstico del sector

A través del análisis macroeconómico (PESTEL), aplicado al sector de la economía naranja es posible afirmar que los factores externos han contribuido al desarrollo y crecimiento de las empresas que pertenecen a la industria creativa y cultural en los últimos dos años, factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales han representado un papel fundamental

para que actualmente este sector sea más productivo y contribuya al crecimiento económico y social del país; por medio del apoyo gubernamental brindado al sector en los últimos años se han logrado resultados positivos, los factores políticos han permitido que las pequeñas y medianas empresas tengan mayor oportunidad de crecimiento en el mercado por medio de acompañamiento de parte de entidades e instituciones públicas que brindan asesorías a las personas independientes que se introducen en este mercado por medio de emprendimientos, también por medio de diferentes medios de financiamiento, disminución de pagos tributarios, entre otros.

De otro modo se reflejan resultados positivos en los factores económicos donde se observa un incremento porcentual en cuanto a la producción total de las industrias creativas y culturales del país, dicha producción se impulsa a través de las ventas generadas, las cuales también han aumentado para el año 2019 principalmente en sectores de producción audiovisual, entretenimiento, publicidad, videojuegos, entre otros.

En los factores sociales más representativos se encuentra la capacidad de generación de empleo que tiene este sector económico, el cual para el año 2019 aumento alrededor del 7% del total de personas empleadas por empresas del sector creativo y cultural, de esta manera representa un factor positivo para la sociedad en general; en los factores tecnológicos también se han presentado avances favorables para el sector por medio de entidades públicas que buscan implementar sistemas tecnológicos en los procesos internos de estas empresas, para que de esta manera puedan ser más productivos y por ende aumente su capacidad de venta, para ello se han implementado diferentes centros de transformación digital en todo el país para contribuir a estos cambios internos en las empresas de todo el país.

Por otra parte se encuentran los factores ecológicos, en donde no se hallaron situaciones que afecten el desarrollo de las actividades creativas y culturales porque no representan riesgo para el medio ambiente, sin embargo como toda empresa en Colombia deben cumplir con las leyes de regulación ambiental establecidas, donde las actividades desarrolladas por toda empresa deben

cumplir con las normas de protección al medio ambiente, no generar contaminación auditiva, gestionar el desecho de los residuos de manera que no genere contaminación, proteger la calidad del aire, entre otros.

Por último se analizaron los factores legales, en los cuales se halló la ley 1834 o ley naranja, la cual representa un factor positivo para este sector porque a través de ella se desarrollaron las disposiciones que el actual gobierno ha estado implementando en beneficio del desarrollo de la economía naranja, a través de esta ley se ha impulsado el crecimiento de estas empresas no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional por medio de las exportaciones de bienes y servicios.

De otro modo, se encuentra el análisis microeconómico (cinco fuerzas de Porter) donde los resultados no son muy favorables como los resultados del análisis macroeconómico (PESTEL), esto se debe a factores internos como la amenaza de nuevos competidores, donde la industria creativa y cultural se ha visto afectada por la llegada de empresas extranjeras a Colombia para aprovechar el potencial económico que ven en el país, las cuales tienen mayor capacidad de inversión, mejor equipo de trabajo, mejores herramientas y equipos de producción, entre otros, lo cual permite que las empresas locales, especialmente las pymes, se vean desplazadas afectando directamente su situación económica debido a que no cuentan con la misma capacidad para competir en el mercado.

Otro de los factores negativos es el bajo nivel para negociar con los clientes, es decir que las empresas de este sector tienen pocas posibilidades de llegar a acuerdos con sus clientes para fidelizarlos y convertirlos en clientes potenciales, esto se debe a que los clientes de este sector son muy diversos y no es posible segmentarlos por grupos, no adquieren los productos o servicios de este sector como algo fundamental en su actividad sino como un complemento, de esta manera el poder de negociación es muy bajo.

Existe otro factor negativo en el sector creativo y cultural que es la rivalidad en las empresas, la cual es alta debido a que constantemente se crean pequeñas empresas o emprendimientos que se introducen al mercado, que aunque no todas tengan crecimiento, si generan competitividad, esto se debe a las pocas barreras de entrada que existen en el sector, es decir los requisitos y el capital de inversión para crear una empresa en este sector son muy bajos, lo que brinda la posibilidad a cualquier persona de entrar a competir en el mercado.

Entre los factores internos con menos afectaciones se encuentra los productos sustitutos y el poder de negociación con los proveedores, en los cuales las empresas de la industria creativa y cultural ven una posibilidad de crecimiento por medio de la facilidad de adquirir sus insumos o equipos de producción, llegando a establecer acuerdos con los proveedores en el precio de venta, esto se debe precisamente a la presencia de productos sustitutos en el mercado, donde pueden adquirirlos de manera gratis o con precios muy bajos con una eficiencia similar a los equipos, insumos o herramientas digitales que ofrecen los proveedores.

4.2 Identificar las variables en el desarrollo del emprendimiento creativo y cultural en Colombia que tienen un mayor impacto para el sector.

4.2.1 Metodología de análisis para la investigación: Prospectiva estratégica

Para el análisis del sector de las industrias creativas y cultural que permita plantear estrategias a futuro se utilizara la metodología de prospectiva estratégica, la cual es una disciplina que permite realizar estudios a futuro sobre un sector permitiendo anticiparse y tomar ventaja sobre los posibles hechos. Los estudios a futuro tienen sus inicios a finales de los años 50 por medio de trabajos matemáticos de Olaf Helmer, Norman Dalkey y Herman Kahn, cuyos trabajos tenían propósitos científicos, de seguridad nacional y estrategias militares.

El objetivo de la prospectiva estratégica es tener la previsión al servicio de la acción, se presenta en forma de enfoque integral para proyecciones estratégicas de los escenarios estudiados, de esta manera se pueden formular acciones en base a competencias propias de la organización teniendo en cuenta la evolución de los escenarios en el entorno.

La prospectiva estratégica permite analizar el futuro para realizar acciones seguras en el presente, los procesos determinados con planeación estratégica permiten fijar objetivos y planes de acción para cumplir con la visión propuesta en cada organización, para ello es necesario tener claridad de lo que se quiere lograr, las posibilidades y dificultades presentes en el entorno que puedan afectar positiva o negativamente dichos objetivos. Los estudios prospectivos representan un papel importante permitiendo visualizar alternativas del futuro.

4.2.1.1 Métodos de la prospectiva estratégica.

- *Análisis estructural*: permite identificar relaciones entre las variables de estudio, conocer motivos de causalidad y conexión entre ellas, de esta manera se logra conocer las afectaciones de cada fenómeno estudiado y la capacidad de realizar cambios en el sistema. Este análisis se puede llevar a cabo por medio del software denominado MICMAC partiendo de dos criterios que son motricidad, la cual se refiere a la influencia de una variable sobre otra, y dependencia que se refiere a la incidencia de los diferentes factores sobre uno en específico.
- *Matriz IGO*: se analiza la relación entre las variables existentes, acorde a su grado de importancia y gobernabilidad, de esta manera se puede comparar y visionar desde ángulos de la pertinencia y el control que existe sobre ellos.
- *Juego de actores*: se analizan los actores sociales y sus grados de poder al entrar en defensa de sus intereses, utilizando el software denominado MACTOR para determinar el valor

entre la relación de fuerza de los actores, sus convergencias y divergencias con respecto a un número de situaciones y objetivos.

- *Ábaco de Regnier*: con esta herramienta se priorizan ideas partiendo de la comparación de elementos, donde se recopila información de expertos, se analizan datos y se discuten resultados para disminuir la incertidumbre. En esta herramienta se utilizan colores como rosado, verde, rojo, naranja, negro, blanco y verde claro para representar la opinión recopilada de los expertos; esta herramienta es muy útil para priorizar factores claves, reconocer conflictos de los actores sociales o jerarquizar las acciones que son necesarias para obtener el escenario deseado.
- *SMIC (sistema de matrices de impacto cruzado)*: se realiza una relación entre las hipótesis planteadas en el futuro con los escenarios presentes positivos y negativos generando un sistema de interacción que busca calificar que posibilidades existen de que se presenten ciertas situaciones analizadas.
- *Análisis morfológico*: permite explorar los futuros posibles partiendo de estudios combinados que resultan de la descomposición de un sistema, dichos futuros se utilizan para construir escenarios. Este análisis se compone de dos etapas, la primera a través del software MORPHOL donde se descompone el sistema, se estudian los componentes y sus diferentes configuraciones, estos componentes combinados dan lugar a distintos escenarios posibles, así mismo el conjunto de dichas combinaciones dan lugar al espacio morfológico.

En la segunda etapa se reduce el espacio morfológico, donde se descartan las combinaciones que se consideran poco posibles de realizar tratando de reducir el espacio y convertirlo en un sub-espacio con las combinaciones de escenarios posibles y probables.

- *Método de Peter Swartz*: esta herramienta de análisis reduce todas las alternativas posibles de escenarios futuros solamente a cuatro, tratando de obtener una visión panorámica de las

situaciones a futuro, esto se puede lograr por medio de los Árboles de pertinencia, Árboles de Competencia de Marc Giget y la matriz IGO.

- Árboles de pertinencia: se utilizan para relacionar diferentes niveles de jerarquía de un problema partiendo de lo general a lo particular, identificando acciones para conseguir los objetivos y definiendo caminos estratégicos.
- Árboles de Competencia de Marc Giget: se utiliza especialmente en la primera etapa del proceso prospectivo, para analizar las organizaciones desde el punto de vista de las funciones de la raíz, el tronco, las ramas y las hojas, permitiendo obtener una “radiografía” de la organización analizada, que permita considerar las competencias distintivas y dinámicas al momento de definir la estrategias. El árbol se define en tres tiempos que son pasado, presente y futuro para entender la frecuencia de distintos escenarios en la organización, la capacidad que tiene para evolucionar e identificar amenazas y oportunidades.

4.2.2 Variables de la industria creativa y cultural en Colombia

Actualmente el país ha presentado un gran avance en el desarrollo económico en las industrias creativas y culturales con ayuda del actual plan de gobierno que ha priorizado el impulso que debe brindarse al sector al presentar un gran potencial para la economía del país, sin embargo se han identificado distintas variables que determinan el comportamiento de la industria, variables tanto negativas como positivas, dichas variables serán descritas y calificadas acorde a su nivel de afectación a continuación:

Variable 1. Inversión extranjera: la implementación de beneficios tributarios en la industria y la diversidad de escenarios atractivos para producción audiovisual, filmaciones y locaciones ha permitido la llegada de grandes industrias del entretenimiento extranjeras que cuentan con mayor

capacidad de producción, equipos y recursos financieros lo cual ha desplazado a empresas del sector de menor tamaño (pymes) afectando directamente la producción local.

Variable 2. Restricciones operacionales: por causa de la pandemia por coronavirus se han establecido algunas restricciones en las actividades llevadas a cabo por las empresas del sector, sobre todo las empresas de entretenimiento como cine, teatro, conciertos, entre otros, no están generando productividad al 100% por el uso reducido de sus capacidades de operación para evitar aglomeraciones y contagios; esto ha afectado drásticamente los ingresos en la industria.

Variable 3. Informalidad: actualmente el índice de informalidad en Colombia es del 47,2% frente al total de personas ocupadas (Observatorio Laboral LaboUR, 2018), lo que representa un gran reto para las industrias creativas y culturales por lo que genera una desventaja competitiva para las empresas conformadas bajo los estatutos legales.

Variable 4. Educación: el desarrollo de las industrias creativas y culturales tiene una gran base de sostenimiento a través de la incorporación de las TIC (tecnología de la información y telecomunicaciones), existen muchos procesos en la industria que se han digitalizado con el fin de mejorar sus niveles de productividad pero son pocas las empresas que han adoptado estos nuevos procesos debido a que no los conocen y le temen a los cambios.

Variable 5. Deficiencias en instrumentos de medición y evaluación: No se realizan estudios a profundidad que permitan conocer cifras específicas de productividad y el impacto que ha generado las políticas públicas establecidas para analizar y tomar decisiones frente a los resultados y cambios generados, si no se realizan las mediciones pertinentes no se puede controlar y corregir.

Variable 6. Oportunidades descentralizadas: las industrias creativas y culturales en Colombia se concentran principalmente en las ciudades de Bogotá (70%), Medellín (15%), Cali (9%) y Barranquilla (5%), lo que quiere decir que el resto del país no está aprovechando las oportunidades de crecimiento y desarrollo otorgadas especialmente por el actual gobierno.

Variable 7. Formación creativa: la creatividad es el pilar de crecimiento de esta industria, sin embargo se presentan afectaciones en este aspecto debido a que no se están formando personas con esta capacidad de crear productos o servicios nuevos e innovadores, desde la educación media es necesario instruir en las personas esta capacidad de innovar.

Variable 8. Cultura creativa y cultural: en Colombia son pocas las personas que se interesan por adquirir productos o servicios culturales, que no estén relacionados con la música, videojuegos o entretenimiento, esto se debe a la poca formación cultural impartida, de esta manera pueden ser mayores las ventas realizadas por medio de exportaciones que las ventas locales.

Variable 9. Sostenibilidad de las pymes: es complicado para las pequeñas y medianas empresas sostenerse a largo plazo en el mercado porque toman riesgos frecuentemente para hacer frente a la competencia que cuenta con mayores recursos en un mercado que está altamente concentrado, mientras que ellos arriesgan los pocos recursos con los que cuentan, se enfrentan a mayores riesgos.

Variable 10. Subsidios insuficientes: para contribuir a que el sector de las industrias creativas y culturales crezca en el país es necesario incrementar los beneficios y presupuesto establecidos por el gobierno nacional para impulsar el crecimiento de este, puesto que el sector aún se encuentra en proceso de desarrollo solo en algunas ciudades del país.

Variable 11. Beneficios tributarios inequitativos: los beneficios tributarios instaurados en la ley naranja no son equitativos para todas las empresas pertenecientes a este sector, debido a que los pequeños emprendimientos no se pueden beneficiar de la misma manera en que se benefician las grandes empresas, esto se debe a los requisitos que deben cumplir.

Variable 12. Transición digital: el proceso de transición digital que están llevando a cabo en la industria estudiada ha sido de gran aporte y valorización para sus actividades, sin embargo no todos los sectores se pueden beneficiar de ello, tal es el caso del sector de libros y publicaciones que sus ventas cayeron en un 2,3% debido a que la cultura de leer libros ha disminuido.

Variable 13. Monetización de la industria: las industrias correspondientes a la economía naranja viven un problema más allá de su producción o comercialización y que afecta directamente sus ingresos, refiriéndonos a el pensamiento social donde generalmente las personas creen que ciertos servicios no tienen ningún valor económico o por lo menos no están dispuestos a pagar lo que realmente cuesta.

Variable 14. Ilegalidad: en la industria creativa y cultural, los proveedores tienen inconvenientes con la propiedad intelectual, si bien en la actualidad se ha presentado un gran desarrollo tecnológico que permite acceder a cualquier software de manera fácil y a bajo costo, esto está afectando principalmente a las industrias creativas que desarrollan software para crear y producir en el sector audiovisual, videojuegos, marketing digital, publicaciones, entre otros.

Variable 15. Importaciones: el tema de las importaciones representa una amenaza puesto que existe un déficit en la balanza comercial de las industrias creativas y culturales, debido a que las importaciones superan las exportaciones especialmente en pagos creativos de licencias y patentes, dicha situación afecta directamente al mercado local.

Variable 16. Elementos tecnológicos: los instrumentos de tecnología a los que se tienen acceso en la actualidad, han permitido que la industria creativa y cultural se desarrolle más rápido porque constituyen un elemento fundamental para llegar a la mano de los consumidores, para nadie es un secreto que esta industria ha tomado más fuerza en los últimos años y esto se debe a que va de la mano de las TIC, la visualización de contenidos audiovisuales, publicaciones, revistas, conciertos virtuales, ferias virtuales, contenido cultural, entre otros, han sido incorporados en la tecnología obteniendo resultados favorables.

Variable 17. Acuerdos comerciales internacionales: los acuerdos comerciales que Colombia tiene con otros países han permitido que la industria creativa en especial los sectores de

audiovisuales, contenidos digitales, software y servicios tecnológicos, realicen exportaciones a más de 50 países en los diferentes continentes.

Variable 18. Disponibilidad de recursos físicos: la disponibilidad de recursos como locaciones al aire libre y locaciones cubiertas, espacios públicos para filmaciones (regulado con permisos), permiten que sectores productivos como audiovisuales tengan amplia oferta para llevar a cabo sus filmaciones.

Variable 19. Apoyo de entidades: por medio de diferentes entidades públicas se ha logrado impartir mayor conocimiento y brindar asesorías en diferentes aspectos que permiten mejorar la gestión de los emprendedores e incluso empresarios que desconocen algunos factores en relación con la administración en general de estas empresas.

Variable 20. Acompañamiento a la transformación digital: del mismo modo en que se ha brindado asesorías a los directivos o administradores de las empresas, también se han establecido diferentes puntos digitales en todo el país para que esta industria transforme gran parte de sus procesos operacionales en procesos digitales o sistematizados con el fin de contribuir a una mejor gestión interna, con procesos ágiles que brinden respuestas rápidas ante las necesidades de los consumidores.

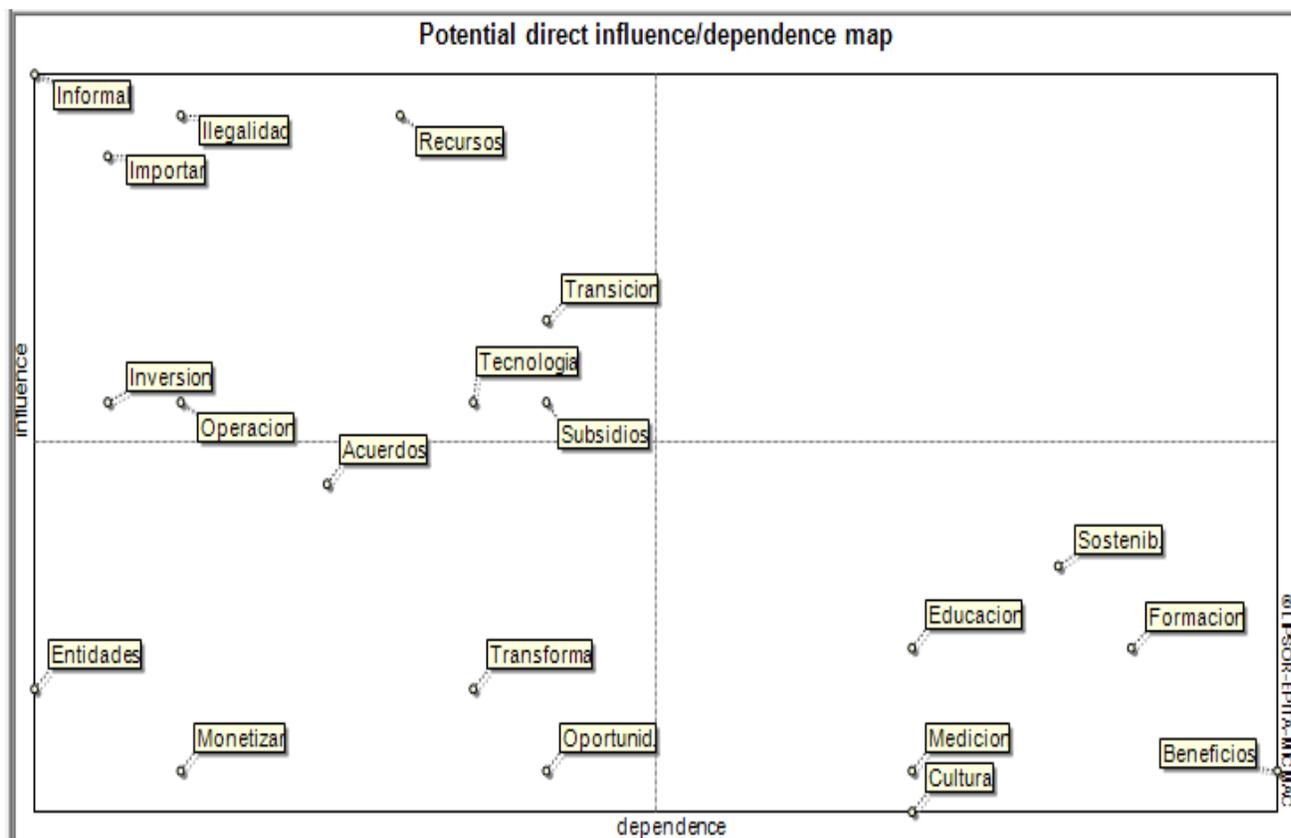
4.2.3 *Análisis de resultados*

Por medio del programa MICMAC se evaluarán las anteriores variables, proporcionándoles una puntuación según su nivel de influencia de 0 a 3 donde:

- 0: Sin influencia
- 1: Débil
- 2: influencia moderada
- 3: fuerte influencia

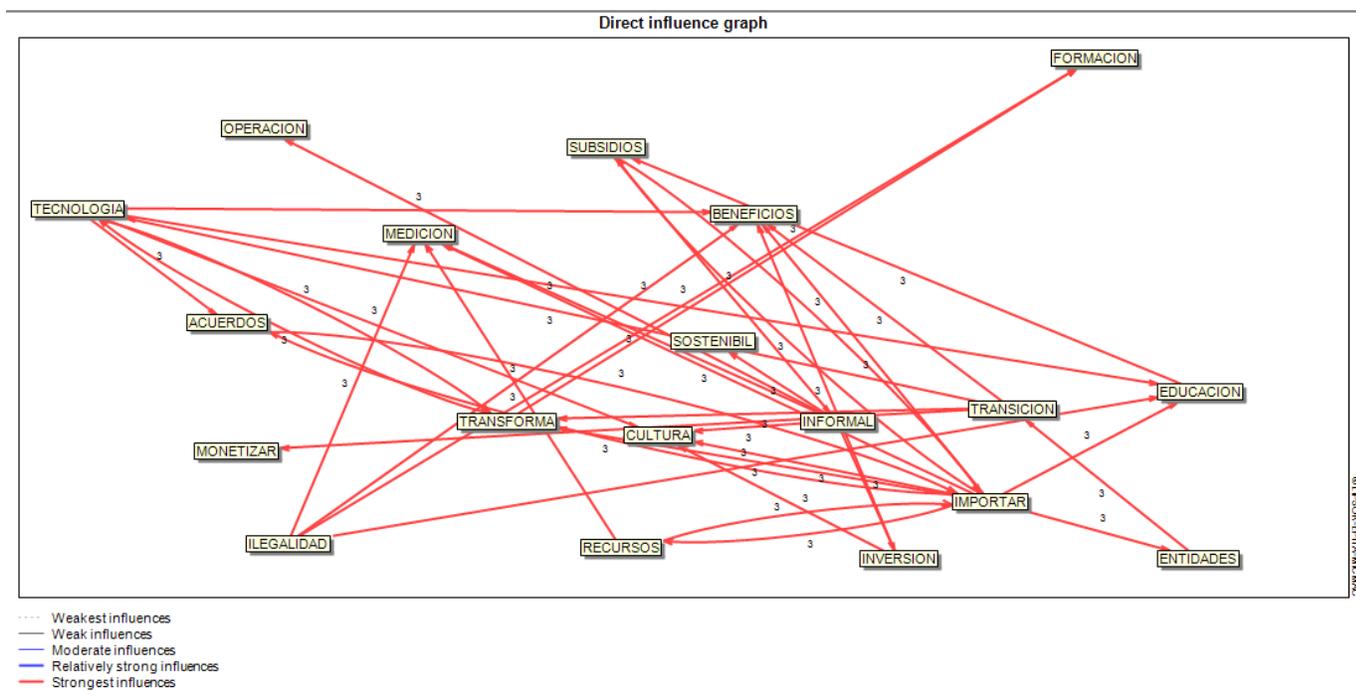
El cuadro con la respectiva puntuación se encuentra en el Anexo 3. El programa arrojó los siguientes resultados:

Ilustración 2. Plano de influencias y dependencias



Fuente: reporte MICMAC.

Ilustración 3. Gráfico de influencia directa



Fuente: reporte MICMAC.

A través del plano se pueden observar las variables que después de establecer su respectiva puntuación, se identifican como influencias y dependencias; en las variables de influencia se encuentran la informalidad, ilegalidad, importación, recursos económicos, transición digital, elementos tecnológicos, acuerdos internacionales, restricciones en la operación, inversión extranjera y subsidios insuficientes, esto se debe a que son las variables con mayor influencia tanto negativa como positiva para la industria creativa y cultural, interviniendo directamente en la posibilidad de generar mayores o menores ingresos.

De otro modo se encuentran las variables de dependencia, donde se ubican las variables de transformación, oportunidades descentralizadas, monetización de la industria y entidades financieras, esto se debe a que son variables que dependen de otras para llevarse a cabo, necesitan de una variable de influencia, requisitos que se deben cumplir, procesos anticipados, intervención de entidades gubernamentales, entre otras. Por último, en el cuadro inferior derecho se ubican las variables de indiferencia, es decir, son variables que no ejercen gran importancia en la industria.

En cuanto al gráfico de influencia directa también es posible observar que las variables más señaladas son las que tienen mayor influencia en la industria a corto plazo, coincidiendo con el plano en que estas variables son la tecnología, subsidios, importaciones, acuerdos comerciales, ilegalidad, beneficios e informalidad; así mismo a través del gráfico se observa la relación entre las variables de influencia y las de dependencia.

Tabla 5. Relaciones Y Problemas De Las Variables

VARIABLES	RELACIONES DE LAS VARIABLES	PROBLEMAS
<u>Informal</u> Informalidad	Entradas: Evasión de impuestos, operaciones sin permisos y licencias, comercialización	Se presenta una competencia desleal al ofrecer productos o servicios a un menor precio que el servicio o

	<p>en espacios públicos</p> <p>Salidas: Productos a menor precio</p>	<p>producto de las empresas que si cumplen los requisitos de operación.</p>
<u>Ilegalidad</u>	<p>Entradas: Productos o servicios similares pero de baja calidad, incumplimiento de normas legales</p> <p>Salidas: Afectación a los derechos de autor y a la propiedad intelectual</p>	<p>Las personas que adquieren servicios o productos en un mercado ilegal corren el riesgo de perder su dinero porque no son empresas confiables, no están vigiladas por los entes reguladores del estado.</p>
<u>Importar</u> Importación	<p>Entradas: Productos con precios inferiores a los productos nacionales a causa de la mano de obra barata</p> <p>Salidas: Devaluación de los productos nacionales</p>	<p>La llegada de productos o servicios importados genera incertidumbre para los empresarios nacionales porque implica bajar los precios de sus productos y servicios para poder competir en el mercado, o en su defecto implica posicionar su marca para no competir con el precio.</p>
<u>Recursos</u> Disponibilidad de recursos físicos	<p>Entradas: propiedades, planta y equipos de trabajo, recursos humanos y recursos financieros</p> <p>Salidas: productos y servicios competentes, de alta calidad</p>	<p>La disposición los recursos generalmente depende de la capacidad de endeudamiento de la empresa y de su capital, si no cuenta con ninguno de los dos, no puede enfrentarse al mercado donde hay empresas de mayor tamaño que si cumplen con todos los recursos necesarios para producir.</p>
<u>Inversión</u> Inversión extranjera	<p>Entradas: Disminución de pagos tributarios para empresas extranjeras</p> <p>Salidas: Llegada masiva de empresas extranjeras a Colombia</p>	<p>Las empresas extranjeras en el país generan mayor flujo económico, sin embargo afectan a las empresas locales que no cuentan con la cantidad de recursos necesarios para hacer frente a esta competencia, debido a que las empresas que han llegado al país son grandes organizaciones con mayor capital y mejores equipos.</p>

<p><u>Operación</u> Restricciones operacionales</p>	<p>Entradas: Disminución del uso de la capacidad instalada de las empresas a causa de la pandemia</p> <p>Salidas: Cierre de empresas que no pueden sostenerse a largo plazo con pocos ingresos</p>	<p>Las empresas que en especial requieren de la asistencia de personas a sus instalaciones para generar sus ventas, se han visto obligadas a dejar de prestar sus servicios o productos por las restricciones establecidas para evitar el contagio del covid-19.</p>
<p><u>Tecnología</u> Elementos tecnológicos</p>	<p>Entradas: Producción de servicios y bienes adaptables a los diferentes elementos tecnológicos actuales</p> <p>Salidas: Aceptación en el mercado, versatilidad</p>	<p>La población se ha adaptado al uso de los elementos tecnológicos, lo cual representa una herramienta aliada para que los empresarios lleguen a segmentos de mercado más grandes y de manera más rápida.</p>
<p><u>Transición</u> Transición digital</p>	<p>Entradas: Conversión y adaptación de los procesos tradicionales a los procesos digitales</p> <p>Salidas: Procesos internos más productivos y eficaces</p>	<p>Existen muchas empresas que se abstienen de convertir sus procesos tradicionales en procesos digitales por miedo al cambio y a los resultados, de esta manera se vuelven pocos competitivos condenándose a una pronta salida del mercado.</p>
<p><u>Subsidios</u> Subsidios insuficientes</p>	<p>Entradas: Poca inyección de capital para mejorar los niveles de producción</p> <p>Salidas: Poco crecimiento económico de las industrias</p>	<p>Los recursos financieros otorgados por el gobierno para contribuir al crecimiento de la industria, han sido insuficientes debido a la cantidad de empresas que han ingresado al sector.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Problemas Y Soluciones

VARIABLES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
<u>Informal</u> Informalidad	Se presenta una competencia desleal al ofrecer productos o servicios a un menor precio que el servicio o producto de las empresas que si cumplen los requisitos de operación.	Ofrecer incentivos gubernamentales, sean estos económicos o de otra especie, para que estas empresas cumplan con todos los protocolos y normas de operación que permitan una sana competencia.
<u>Ilegalidad</u>	Las personas que adquieren servicios o productos en un mercado ilegal corren el riesgo de perder su dinero porque no son empresas confiables, no están vigiladas	Sancionar no solo a las empresas que practican la ilegalidad sino además a las personas que adquieran sus productos o servicios para evitar el

	por los entes reguladores del estado.	plagio que se ha generado.
<u>Importar</u> Importación	La llegada de productos o servicios importados genera incertidumbre para los empresarios nacionales porque implica bajar los precios de sus productos y servicios para poder competir en el mercado, o en su defecto implica posicionar su marca para no competir con el precio.	Restringir la importación masiva de productos y servicios internacionales para apoyar la venta de la producción local.
<u>Recursos</u> Disponibilidad de recursos físicos	La disposición los recursos generalmente depende de la capacidad de endeudamiento de la empresa y de su capital, si no cuenta con ninguno de los dos, no puede enfrentarse al mercado donde hay empresas de mayor tamaño que si cumplen con todos los recursos necesarios para su producción.	Otorgar préstamos especiales para las empresas de este sector que demuestren solvencia económica, para contribuir al crecimiento interno de cada una y fortalecer las industrias locales.
<u>Inversión</u> Inversión extranjera	Las empresas extranjeras en el país generan mayor flujo económico, sin embargo afectan a las empresas locales que no cuentan con la cantidad de recursos necesarios para hacer frente a esta competencia, debido a que las empresas que han llegado al país son grandes organizaciones con mayor capital y mejores equipos.	Generar incentivos tributarios especiales para las empresas nacionales, que les permita obtener mayores ganancias de sus operaciones y hacerle frente a las condiciones del mercado.
<u>Operación</u> Restricciones operacionales	Las empresas que en especial requieren de la asistencia de personas a sus instalaciones para generar sus ventas, se han visto obligadas a dejar de prestar sus servicios o productos por las restricciones establecidas para evitar el contagio del covid-19.	Adaptar las instalaciones de las empresas para permitir el ingreso de mayor cantidad de personas respetando el espacio mínimo que se debe cumplir para evitar el contagio del virus.
<u>Tecnología</u> Elementos tecnológicos	La población se ha adaptado al uso de los elementos tecnológicos, lo cual representa una herramienta aliada para que los empresarios lleguen a segmentos	Adaptar los productos y servicios a la tecnología actual por medio de la contratación de programadores y personas expertas en procesos

	de mercado más grandes y de manera más rápida.	tecnológicos.
<u>Transición</u> Transición digital	Existen muchas empresas que se abstienen de convertir sus procesos tradicionales en procesos digitales por miedo al cambio y a los resultados, de esta manera se vuelven pocos competitivos condenándose a una pronta salida del mercado.	Solicitar asesorías y acompañamiento por medio de las entidades gubernamentales relacionadas con el ministerio de las TICS, que brindan gratuitamente la posibilidad de convertir los procesos de producción y administración tradicionales, en procesos digitales con mayor eficiencia.
<u>Subsidios</u> Subsidios insuficientes	Los recursos financieros otorgados por el gobierno para contribuir al crecimiento de la industria han sido insuficientes debido a la cantidad de empresas que han ingresado al sector.	Realizar estudios e indicadores de gestión en el sector para conocer los resultados de los beneficios otorgados hasta la fecha y analizar lo que aún se consideran puntos débiles para la industria.

Fuente: elaboración propia.

4.2.4 Descripción de actores y sus objetivos

Por medio del programa MACTOR, se pretende valorar las relaciones de fuerza entre los actores presentes, analizar sus convergencias y divergencias acorde a sus posturas y objetivos establecidos.

Ilustración 4. Descripción De Actores

Titulo ↓	Titulo corto ↓	Descripción ↓
DIRECCION NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR	DNDA	Creación innovadora, audiencias, mentalidad y cultura, y propiedad intelectual.
MINISTERIO DE TRABAJO	MINTRABAJO	Formación y talento humano para las artes, el patrimonio y los oficios del sector creativo.
PROCOLOMBIA	PROCOLOMBIA	Internacionalización, mercados locales y posicionamiento, clústers y encadenamientos productivos.
FINANCIERA DE DESAROLLO TERRITORIAL	FINDETER	Bienes públicos, infraestructura, encadenamientos productivos y clústers.
MINISTERIO DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	MINTIC	Asistencia técnica para el emprendimiento creativo.
AGENCIA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACION DEL GOBIERNO NACIONAL	INNPULSA	Fortalecer entorno institucional
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA	DANE	Información efectiva
MINISTERIO DE CULTURA	MINCULTURA	Proteger y salvaguardar la memoria y el patrimonio cultural de la Nación.
CONSEJO NACIONAL DE LA ECONOMIA NARANJA	CNEN	Generar condiciones para la creación, circulación y acceso a la cultura en los territorios.

Los actores principales en la economía naranja son las entidades gubernamentales que hacen parte del desarrollo de las estrategias establecidas en el plan de gobierno actual, se lograron identificar nueve actores y sus respectivos objetivos, que se describen en la anterior ilustración. En el siguiente cuadro se observa la relación entre actores con respecto a su grado de influencia y dependencia en el sector:

Ilustración 5. Influencia Y Dependencia De Actores

	Influencia	Dependencia
1 - CONSEJO NACIONAL DE LA ECONOMIA NARANJA	167	121
2 - MINISTERIO DE CULTURA	151	128
3 - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA	113	150
4 - AGENCIA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACION DEL GOBIERNO NACIONAL	134	137
5 - MINISTERIO DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	126	129
6 - FINANCIERA DE DESAROLLO TERRITORIAL	164	115
7 - PROCOLOMBIA	138	177
8 - MINISTERIO DE TRABAJO	129	137
9 - DIRECCION NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR	112	140

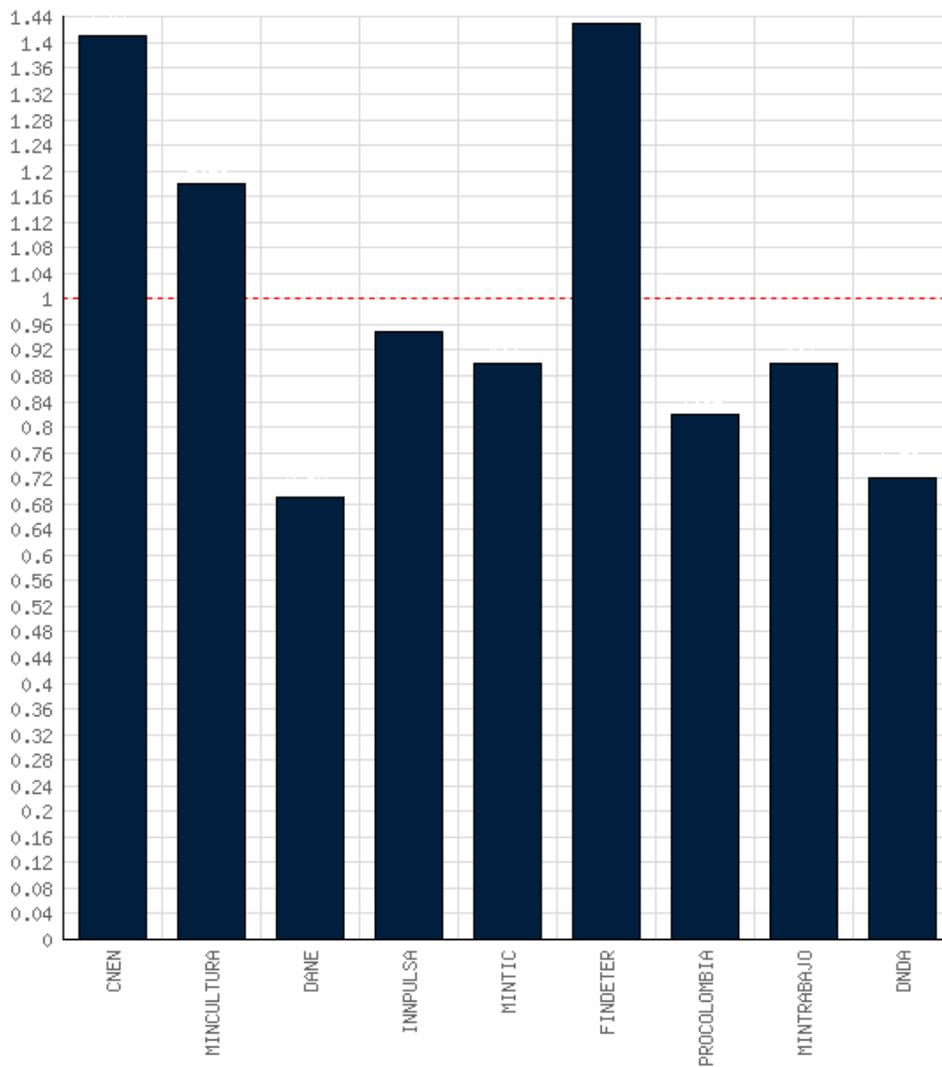
Fuente: reporte MACTOR.

Las influencias se califican con una nota de 0 a 4 de acuerdo con la importancia del cuestionamiento que se le haga a cada actor:

- 0: Sin influencia
- 1: Operaciones
- 2: Proyectos
- 3: Misiones
- 4: Existencia

Acorde a la puntuación establecida a cada actor, se determinó que el Consejo Nacional De La Economía Naranja es el principal actor con mayor influencia sobre los demás y con una dependencia intermedia en relación a la puntuación de los demás actores, seguido del Ministerio de Cultura como segundo actor con mayor influencia y el Financiera de Desarrollo Territorial en tercer lugar, estos actores ejercen gran parte de las actividades establecidas para el desarrollo y crecimiento de la economía naranja. Los actores con mayor dependencia son el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Ministerio de Trabajo y la Dirección Nacional de Derechos de Autor, es decir son las entidades que dependen de otros actores para llevar a cabo sus objetivos.

Ilustración 6. Fuerza De Actores



A través de esta grafica se pueden identificar los actores con mayor fuerza, en primer lugar se encuentra FINDETER que es la entidad encargada de financiar el desarrollo territorial y de la cual depende en gran instancia el crecimiento de la economía naranja, en segundo lugar se encuentra el Consejo Nacional de la Economía Naranja y en tercer lugar el Ministerio de Cultura, los demás actores no ejercen mayor fuerza en la industria, incluso se encuentran por debajo de la media que es 1.

Ilustración 7. Matriz 2MAO

	INFORMAR	INSTITUCIONES	FORTALECER	INFRAESTRUCTURA	INTEGRACION	INCLUSION	INSPIRACION	Sumatoria total
CNEN	3	3	4	4	3	4	2	23
MINCULTURA	3	3	4	4	3	3	3	23
DANE	4	1	2	0	0	0	0	7
INNPULSA	3	3	4	2	3	2	2	19
MINTIC	1	4	4	4	3	3	2	21
FINDETER	0	4	4	4	3	2	2	19
PROCOLOMBIA	0	3	3	1	4	2	0	13
MINTRABAJO	0	1	3	2	2	2	1	11
DNDA	2	3	4	1	1	3	4	18
Número de acuerdos	16	25	32	22	22	21	16	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	16	25	32	22	22	21	16	

Fuente: reporte MACTOR.

La anterior ilustración permite observar una matriz de posiciones valoradas de actores x objetivos (2MAO) describe, para cada actor, tanto el peso que se asigna a cada uno de los objetivos (favorable, opuesto, neutro o indiferente) como la intensidad con que lo hace. El peso del actor indica si toma una posición favorable, opuesta o neutra con respecto al objetivo, igualmente señala la intensidad que cada actor asigna a cada objetivo. Se distinguen cinco niveles:

4: el objetivo involucra al actor en su existencia.

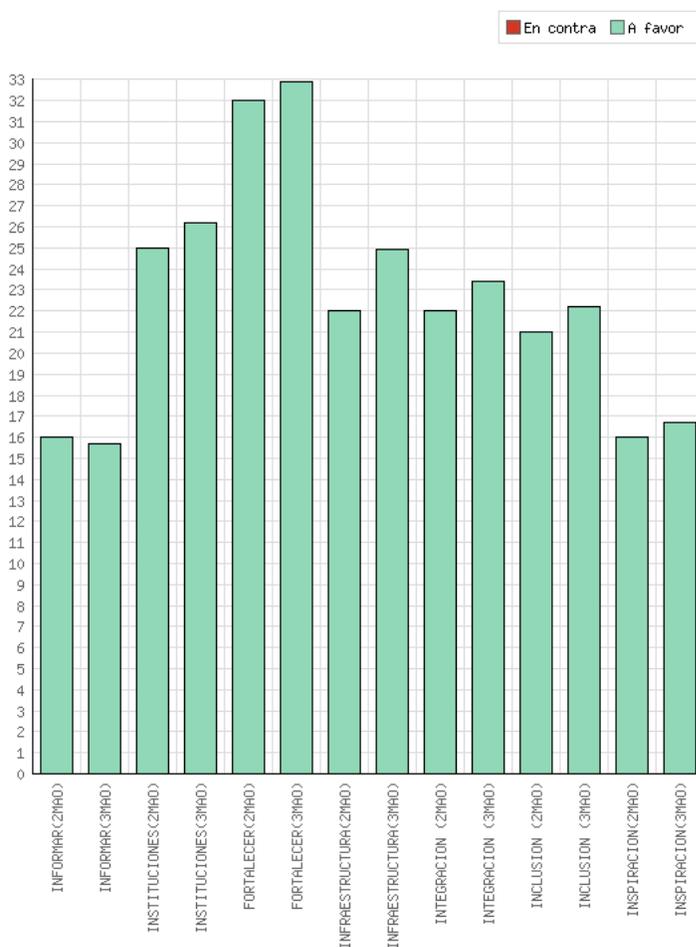
3: el objetivo cuestiona la realización de la misión del actor.

2: el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor.

1: el objetivo cuestiona, de forma limitada en el tiempo y el espacio, los procesos operativos (gestión, etc.) del actor.

0: el objetivo no tiene nada que ver con el actor correspondiente.

Ilustración 8. Matriz De Posiciones Evaluadas (2mao) Y Posiciones Con Equilibrio De Poder (3MAO).



En el gráfico se logra identificar que el objetivo que más relevancia tiene para los actores es el de *Fortalecer* la industria, donde se fortalecerá el papel de las industrias creativas como su formalización y adecuación, en segundo lugar se encuentra el objetivo *Instituciones* donde se coordinará la gestión administrativa que permita involucrar al sector público, privado, mixto y no gubernamental; y en tercer lugar se encuentran dos objetivos que son *Infraestructura e Integración*, donde se pretende desarrollar la infraestructura necesaria para que se privilegie la inversión en infraestructura física e infraestructura virtual, y se promoverán 105 instrumentos internacionales necesarios para que las industrias de la economía creativa obtengan acceso adecuado a mercados fortaleciendo así su exportación. El gráfico permite observar que en todos los objetivos, los actores se encuentran a favor y no existe posición en contra del desarrollo de los mismos.

4.3 Construir Los Escenarios Futuros 2030 De La Industria Creativa Y Cultural Para Las PYMES.

Para la construcción de los posibles escenarios futuros de la industria creativa y cultural en Colombia, se realizara un análisis morfológico en el cual se explora de manera sistemática los futuros posibles en un sector u organización partiendo de un estudio donde se realizan combinaciones generadas de la descomposición de un sistema, es decir que en este caso de estudio se tomaran cinco de las nueve variables influyentes identificadas con el programa MICMAC, estas cinco variables elegidas son las más representativas para la industria, partiendo de ello posteriormente se realizaran las combinaciones de donde surgirán los escenarios. En la siguiente ilustración se identificarán las cinco variables:

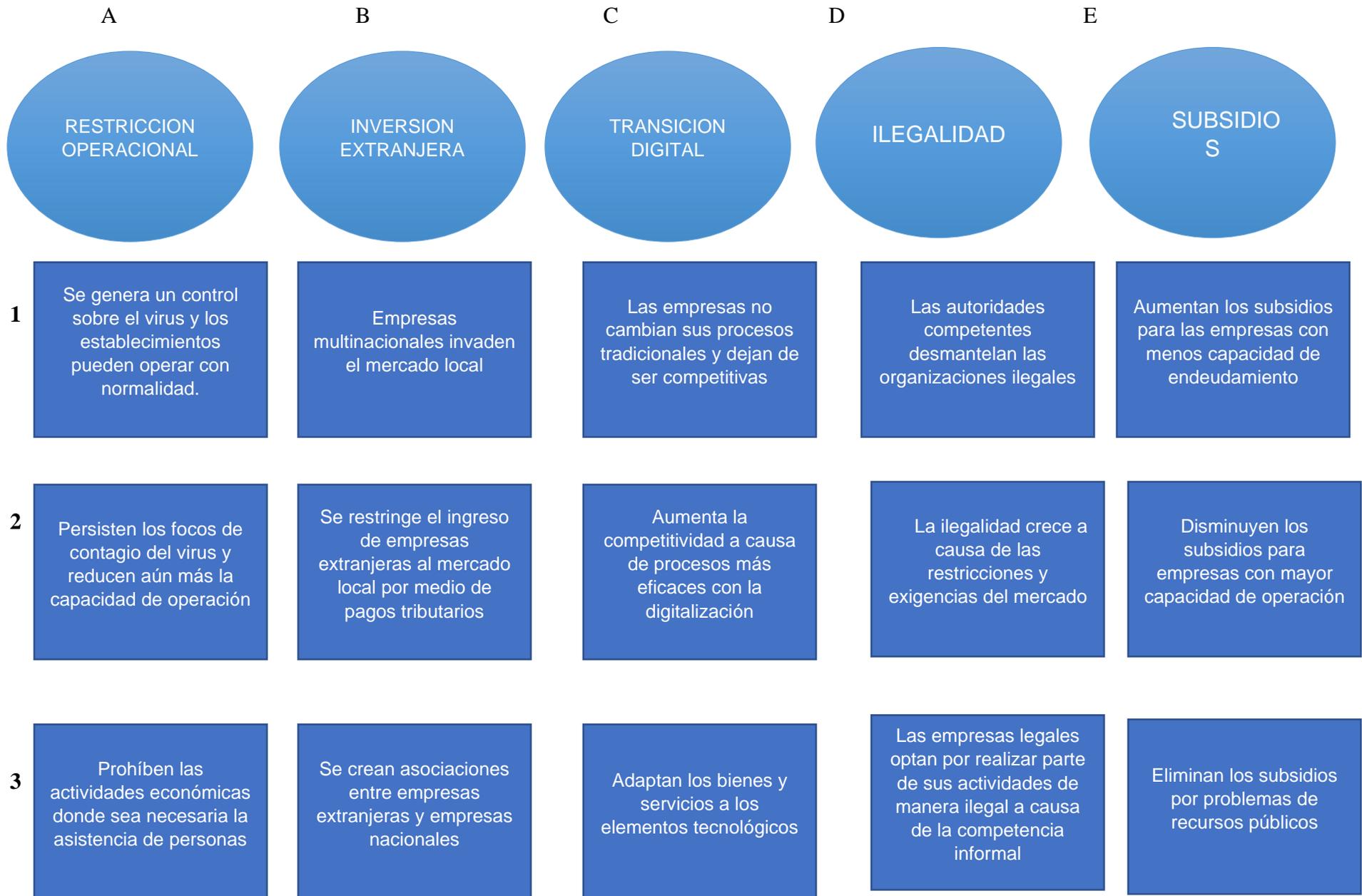


Ilustración 9. Escenarios futuros

En el anterior gráfico se identifican en la parte superior (figuras ovaladas) las cinco variables más importantes para la industria y debajo de las variables se ubican tres escenarios posibles según el comportamiento que pueda tener cada variable. Una vez identificados los escenarios se realizaran cinco combinaciones posibles:

Escenario 1: A1+B2+C2+D1+E2: Ascenden las pymes

Escenario 2: A2+B2+C1+D2+E3: Adoptando cambios por la pandemia

Escenario 3: A3+B2+C3+D1+E1: Trascendiendo a la virtualidad

Escenario 4: A3+B1+C1+D2+E3: Crisis naranja

Escenario 5: A1+B3+C3+D3+E1: Beneficio mutuo

4.3.1 Gráfico de Schwartz

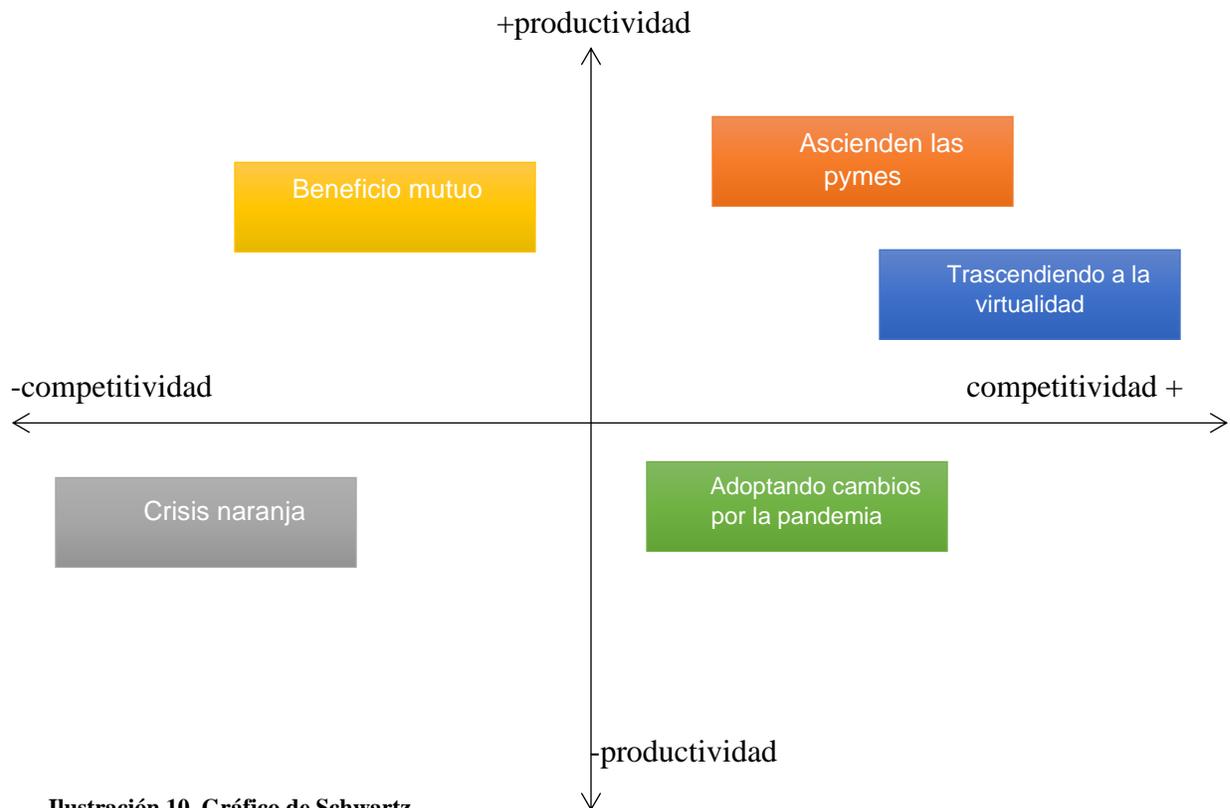


Ilustración 10. Gráfico de Schwartz

En la economía naranja existen dos direccionadores importantes para el futuro del sector que son productividad y competitividad, entendiendo que la productividad le permite a las empresas crecer y mantenerse a largo plazo en el mercado, así mismo la competitividad le permite a las empresas hacer frente a cualquier condición del mercado, de esta manera en el gráfico de Schwartz se establecieron dos direccionamientos que pueden ser positivos o negativos según el escenario.

El escenario positivo para la economía naranja sería donde ascienden las pymes, porque se encuentra ubicado en los dos direccionamientos positivos de productividad y competitividad, siendo el escenario más favorable; el escenario donde trascienden a la virtualidad se encuentra ubicado hacia el eje de competitividad, es decir en este escenario las empresas de este sector lograrían ser más competitivas no solo en el mercado local sino también en el mercado internacional.

En el escenario adoptando cambios por la pandemia, es un escenario donde se presentan nuevos procedimientos a raíz de un problema, lo que significa que la situación actual del sector es desfavorable y por ende se ubica en los ejes negativos, el escenario beneficio mutuo representa más productividad y menos competitividad entendiendo que las empresas pueden realizar asociaciones que les permita crecer juntas, lograr beneficios mutuos complementando sus bienes y servicios.

El escenario negativo sería la crisis naranja, donde las empresas del sector serían golpeadas fuertemente por las condiciones del mercado, por factores macroeconómicos y microeconómicos, en la peor de las situaciones posibles el sector dejaría de ser apoyado por el gobierno.

4.4 Definir El Escenario Deseado o Apuesta 2030 Para Las PYMES Del Sector Creativo Y Cultural.

Existen cinco escenarios con probabilidades de que puedan ocurrir a largo plazo en la industria creativa y cultural, para evaluar dichas posibilidades de los escenarios es necesario contar con la

opinión de expertos en el tema y el uso del programa SMIC, que es un programa de matriz de impactos cruzados donde se puede determinar probabilidades simples condicionales de hipótesis o situaciones, teniendo en cuenta interacciones entre las hipótesis planteadas.

A continuación se analizarán los resultados arrojados por el programa SMIC, acorde a la opinión de tres expertos con respecto a los cinco escenarios planteados:

Ilustración 11. Probabilidades simples

	Hipótesis	1 - Probabilidades
▶	1 - PYMES	0,792
	2 - CAMBIOS	0,856
	3 - VIRTUAL	0,903
	4 - CRISIS	0,452
	5 - BENEFICIO	0,517

En base a la puntuación de los expertos, existe mayor probabilidad de que se presente el escenario “trascendiendo a la virtualidad”, que en el gráfico se ubica en la tercera posición con un puntaje de 0,903. A continuación se expresarán dichos resultados a través de gráficas donde se observan detalladamente los resultados obtenidos:

Ilustración 12. Escenario 1. Ascenden las pymes

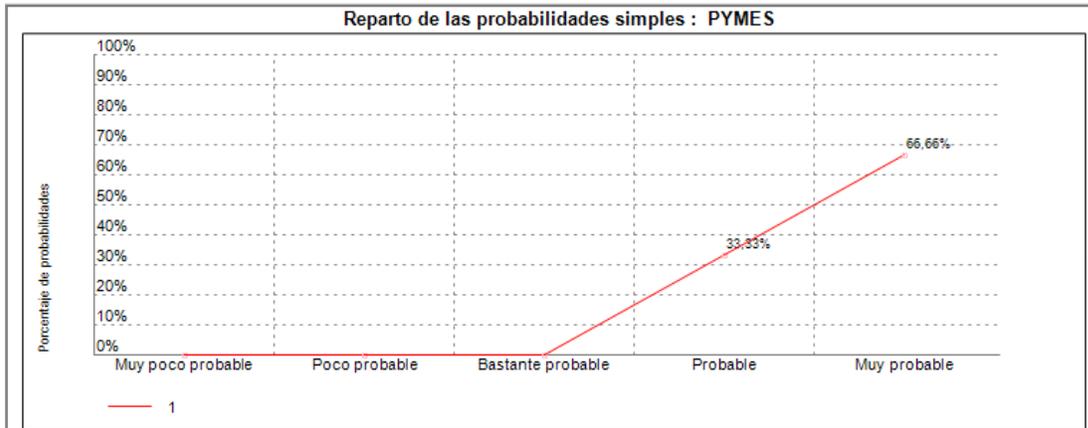


Ilustración 13. Escenario 2. Adoptando cambios por la pandemia

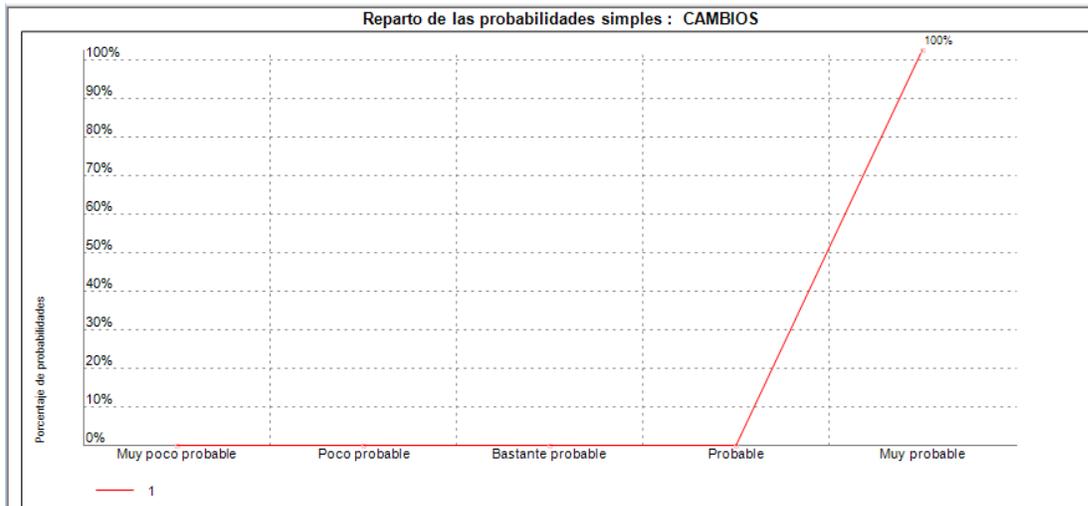


Ilustración 14. Escenario 3. Trascendiendo a la virtualidad

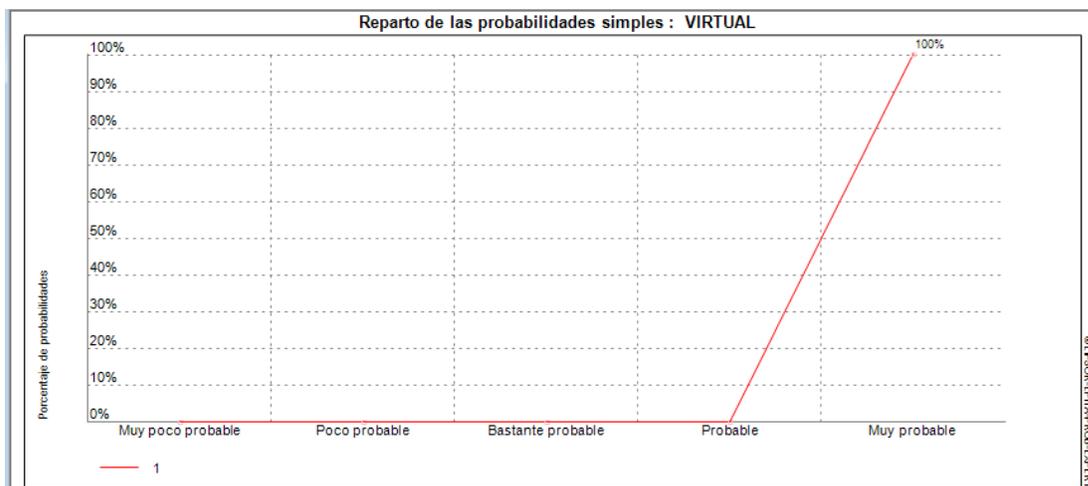


Ilustración 15. Escenario 4. Crisis naranja

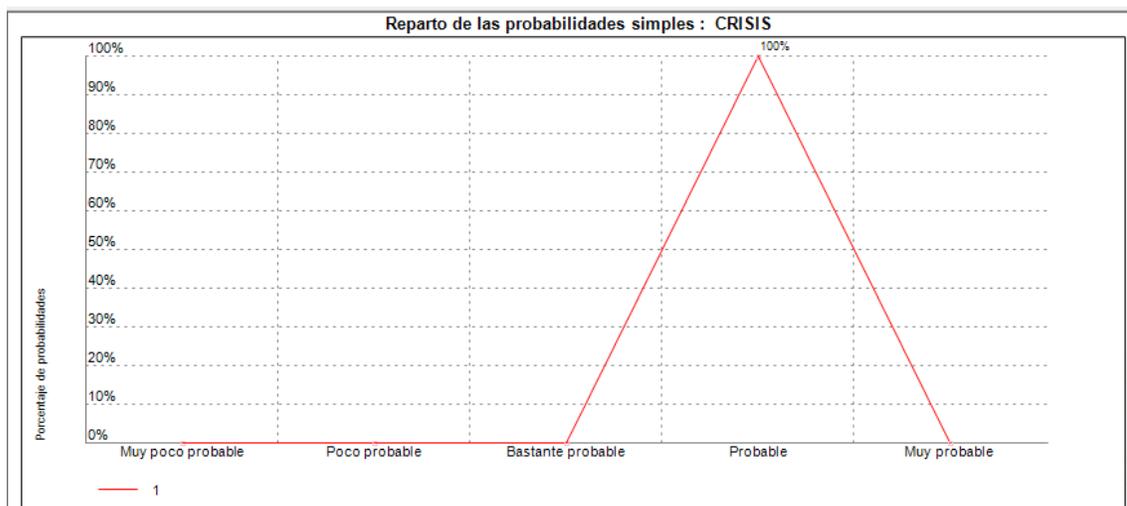
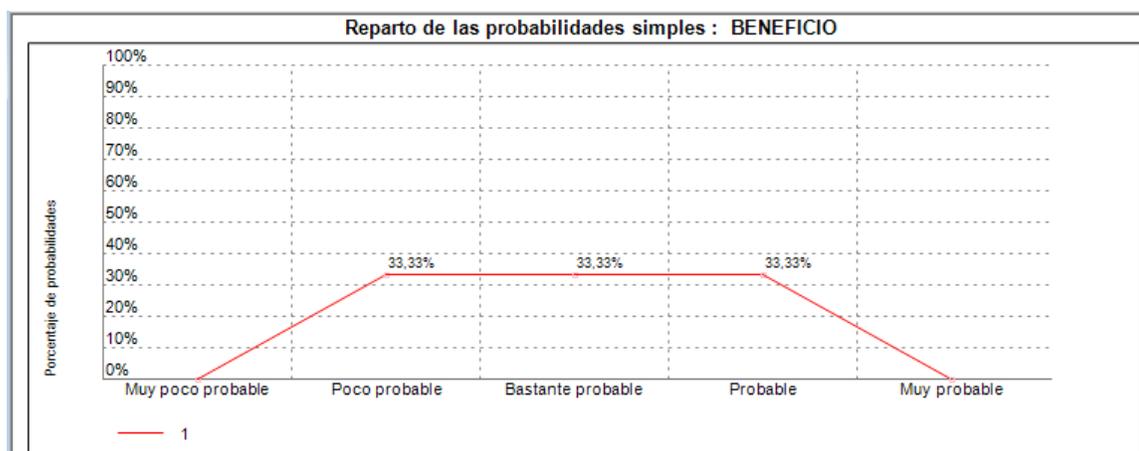


Ilustración 16. Escenario 5. Beneficio mutuo



En los gráficos se logra observar con mayor detalle las probabilidades que existen en cada escenario, el escenario 1 denominado “Ascenden las pymes” se observa entre probable con 33% y muy probable con 66%, es decir que existe alta posibilidad de que se presente este escenario, el escenario 2 “Adoptando cambios por la pandemia” y el escenario 3 “trascendiendo a la virtualidad” se encuentran entre probable y muy probable, siendo más fuerte en muy probable, es decir que estos dos escenarios son los que tienen mayor probabilidad de ocurrir, entendiendo que la pandemia obliga al sector a tomar medidas frente a sus procesos, medidas que implican cambios para

mantenerse en crecimiento y del mismo modo dentro de esos cambios se puede encontrar la trascendencia a la virtualidad para adaptar los procesos a lo que se vive en la actualidad y ser competitivos frente a un mercado tan amplio.

El escenario 4 “crisis naranja” es probable que suceda pero tiene menos posibilidades frente a los escenarios 2 y 3, esto se debe a que siempre puede ocurrir una crisis en cualquier sector, sin embargo analizando las medidas que está tomando el actual gobierno frente a la industria este escenario pierde fuerza en sus probabilidades. Por último se encuentra el escenario “beneficio mutuo” que se encuentra entre poco probable y probable sin sobre pasar el 50% de las probabilidades, es decir que es difícil que se presente este escenario para el sector, un escenario donde existen asociaciones entre empresas nacionales y empresas extranjeras.

Ilustración 17. Probabilidades condicionales si realización

	Hipótesis	1 - PYMES	2 - CAMBIOS	3 - VIRTUAL	4 - CRISIS	5 - BENEFICIO
►	1 - PYMES	0,792	0,82	0,877	0,615	0,91
	2 - CAMBIOS	0,887	0,856	0,901	0,929	0,826
	3 - VIRTUAL	1	0,949	0,903	0,833	1
	4 - CRISIS	0,351	0,491	0,417	0,452	0,356
	5 - BENEFICIO	0,594	0,499	0,572	0,407	0,517

A través de este cuadro los expertos emiten una puntuación entre 0 y 1 de las probabilidades que existen, de que las hipótesis de la columna vertical se presenten si se desarrollan las hipótesis de la fila horizontal. Los resultados permiten observar que el escenario del crecimiento de las pymes tiene mayores probabilidades de realizarse si se presenta una trascendencia virtual en el sector, con una puntuación mayor a las demás de 0,877; el escenario de cambios por la pandemia puede ocurrir con mayor probabilidad si se presenta la crisis naranja con una puntuación de 0,929.

El escenario trascendiendo a la virtualidad puede ocurrir con mayor probabilidad si ocurre un crecimiento en las pymes con una puntuación de 1, mientras que el escenario crisis naranja puede ocurrir con mayor probabilidad si hay cambios raíz de la pandemia, entendiendo que estos cambios pueden ser tanto positivos como negativos, si los cambios son negativos la posibilidad de una crisis

aumenta. Por último se encuentra el escenario de los beneficios mutuos, donde existe mayor posibilidad de realizarse si hay un crecimiento en las pymes.

Ilustración 18. Probabilidades condicionales si no realización

	Hipótesis	1 - PYMES	2 - CAMBIOS	3 - VIRTUAL	4 - CRISIS	5 - BENEFICIO
▶	1 - PYMES	0	0,625	0	0,938	0,666
	2 - CAMBIOS	0,741	0	0,446	0,796	0,889
	3 - VIRTUAL	0,533	0,625	0	0,96	0,799
	4 - CRISIS	0,836	0,224	0,777	0	0,555
	5 - BENEFICIO	0,224	0,625	0	0,608	0

A través de este cuadro los expertos emiten una puntuación entre 0 y 1 de las probabilidades que existen, de que las hipótesis de la columna vertical se presenten si no se desarrollan las hipótesis de la fila horizontal. El primer escenario que es el crecimiento de las pymes tiene mayor probabilidad de realizarse si no hay crisis naranja con una puntuación de 0,938; el segundo escenario cambios por la pandemia tiene mayores probabilidades si no se presentan beneficios mutuos entre empresas con una puntuación de 0,889.

El tercer escenario denominado trascendencia virtual tiene mayores posibilidades si no se llevan a cabo los beneficios mutuos, el cuarto escenario crisis naranja tiene mayores posibilidades si no hay crecimiento de las pymes con una puntuación de 0,836 y el último escenario beneficio mutuo tiene mayores posibilidades de realización si no se presentan cambios por la pandemia.

4.4.1 Escenario deseado para la economía naranja

Analizando los cinco posibles escenarios se puede llegar a la conclusión de que el escenario con mayor probabilidad que es “transcendiendo a la virtualidad”, también es el escenario deseado teniendo en cuenta los múltiples beneficios que tendrían las industrias creativas y culturales a nivel nacional y en mercados internacionales. La actualidad de la industria cultural y creativa plantea un camino de crecimiento, productividad y desarrollo a través de las diferentes herramientas

tecnológicas que el mercado coloca a su disposición para transformar los procesos internos de producción, operación y administración, así como también transformar los productos o servicios ofrecidos incluyendo aspectos digitales sobre estos.

Si bien, se conoce que son muchos los sectores que han optado por trascender a la virtualidad, que aunque no sea un camino fácil es posible llevar a cabo y los resultados sobrepasan las expectativas planteadas; en la actualidad y en el futuro la virtualidad se plantea como uno de los procesos más instaurados en las industrias para continuar siendo competitivas.

La presencia de las TIC en el mercado permite que existan nuevas formas de crear, producir y comercializar contenidos de carácter cultural, logrando dinamizar, reinventar y potencializar la economía naranja; los empresarios de esta industria están identificando las ventajas que trae la tecnología al momento de querer conectarse con los consumidores e influir en su decisión de compra, lo cual ha incrementado durante el periodo de confinamiento a causa de la pandemia.

Actualmente, a causa de la pandemia por covid-19 muchas empresas que dejaron de funcionar debido a las restricciones para evitar aglomeraciones y focos de contagio, se reinventaron con ayuda de la tecnología otorgando servicios y productos a través de canales digitales, así mismo el sector de las industrias creativas y culturales opto por realizar conciertos virtuales, plataformas digitales para obras y teatro, plataformas digitales para comprar artesanías, entre otras; sin embargo la transición digital va mucho más allá de estos procesos creados por contingencia.

La tecnología es un gran aliado para que la industria creativa y cultural lleve su producción a otro nivel, permitiendo acceder a mercados en otros países sin limitación alguna, tipos de tecnología como la inteligencia artificial cambian la forma de realizar los procesos tradicionales promoviendo experiencias con mayor dinamismo en el arte y la cultura.

De otro modo las tecnologías de la información y comunicación permiten desarrollar productos o servicios innovadores, que es uno de los factores a los que más le apunta en gobierno nacional a

través de distintas entidades, debido a que es necesario innovar para competir frente a otros países desarrollados. La innovación se enfoca en sectores como creaciones funcionales, software de contenido, producciones audiovisuales, desarrollo de aplicaciones, entre otros.

Es posible entender que la transición a la virtualidad no sea fácil en este sector económico debido a que gran porcentaje de las empresas que lo componen son pequeñas y medianas, las cuales no cuentan con los recursos financieros para dar un paso tan grande donde deben intervenir personas capacitadas y/o expertos en digitalización, equipos y software con tecnología avanzada y capacidad de operación de talla industrial, todo esto conlleva tiempo y dinero, por ende se sobre entiende que es un escenario muy probable y deseado para la consolidación de la industria pero que se podrá presentar solo a mediano o largo plazo.

De otro modo es importante resaltar la labor que ha realizado el actual gobierno en la industria en cuanto a la implementación tecnológica a través de entidades como el Ministerio de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, lo cual ha permitido que empresas del sector estén convirtiendo parte de sus procesos operacionales internos en procesos digitalizados, esto representa un avance ante el escenario deseado para la industria.

4.5 Proponer estrategias y un plan de acción sectorial para la construcción del escenario deseado 2030 por parte de las PYMES creativas y culturales

Para la lograr el escenario deseado 2030 en la industria creativa y cultural en Colombia es necesario establecer estrategias que contribuyan al cumplimiento del mismo, así como también se deben plantear objetivos que direccionen las actividades a desarrollar, designar los participantes encargados de las actividades, establecer indicadores a lograr, entre otros factores; para ello se construirá un plan de acción bajo las métricas del método denominado Balanced Scorecard, que se trata de una herramienta practica para la gestión empresarial donde es posible ejecutar estrategias y misión de la empresa a través de lineamientos específicos y acciones definidas.

Teniendo en cuenta que se está estudiando un sector en general y no una empresa, se adaptara el Balanced Scorecard a un plan de acción sobre el sector, a continuación se definirán los objetivos y las estrategias a desarrollar para lograr cada objetivo propuesto:

Objetivo 1: Mejorar la experiencia de los clientes en la industria

Estrategias:

- Optimizar la segmentación de clientes en la industria
- Establecer una cadena de valor digital

Objetivo 2: Desarrollar métodos de interconexión entre trabajadores y colaboradores

Estrategia:

- Establecer competencias digitales en la industria

Objetivo 3: Gestionar el rendimiento operativo de las empresas

Estrategias:

- Contribuir a la eficiencia de los procesos administrativos en la industria
- Proporcionar información que permita agilizar los procesos operacionales y mejorar su capacidad de producción

Objetivo 4: Contribuir a la estabilidad financiera en la industria

Estrategia:

- Analizar la capacidad financiera de la industria

Con los objetivos y estrategias planteadas anteriormente, se diseñara el formato del Balanced Scorecard con el que se plantea dar seguimiento a dichas estrategias:

Tabla 7. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard										
Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicadores	Peso	Meta	Actual	% Cumplimiento	Semáforo	
CLIENTES	Mejorar la experiencia de los clientes en la industria	Optimizar la segmentación de clientes en la industria	Conocer los mecanismos de segmentación de clientes y las herramientas ofimáticas que utilizan las empresas creativas y culturales para gestionar los datos	Tiempos de respuesta	5				0%	
			Identificar las falencias en la gestión de datos de estas empresas	Tiempos de operación	5				0%	
			Diseñar bases de datos y software con sistemas de CRM adaptables a la industria creativa y cultural para un mejor manejo de información	Eficiencia en flujo de datos	8					0%
			Proporcionar medios que faciliten la implementación de nuevas bases de datos a través de entidades gubernamentales como el Ministerio de las TICs	Viabilidad	8					0%
		Establecer una cadena de valor digital	Analizar los medios de conexión que existen entre las empresas del sector y los consumidores	Relación con el cliente	6					0%
			Diseñar etiquetas con realidad aumentada para implementar en los productos creativos y culturales	Aceptación del producto	8					0%
			Diseñar aplicaciones móviles que permitan acceder a mayor información sobre los productos y servicios que ofrece este sector en Colombia y a través de las cuales los clientes tengan conexión directa con las empresas en tiempo real	Nivel de ventas	8					0%
			DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Establecer competencias digitales en la industria	Desarrollar métodos de interconexión entre trabajadores y colaboradores	Identificar los procesos de la industria que pueden realizarse a través de la realidad aumentada	Capacidad operacional	6		
Diseñar procesos realizables con ayuda de la realidad aumentada como superficies dinámicas	Gestión operativa	10								0%
Brindar capacitaciones sobre el uso y manejo de los procesos con realidad aumentada	Adaptabilidad	6								0%
PROCESOS INTERNOS	Gestionar el rendimiento operativo de las empresas	Contribuir a la eficiencia de los procesos administrativos en la industria	Investigar los tipos de software Big Data y software analíticos que pueden instalarse en los procesos administrativos en la industria	Aplicabilidad al sector	7				0%	
			Diseñar algoritmos inteligentes para aplicaciones con	Disminución de tiempos de respuesta	7					0%

			respuestas en tiempo real						
			Proporcionar información sobre proveedores confiables para el manejo de datos través de sistemas abiertos basados en Cloud que permita un mejor flujo de datos	Saturación de los programas	5				0%
		Proporcionar información que permita agilizar los procesos operacionales y mejorar su capacidad de producción	Identificar el prototipo de impresoras 3D que usan industrias de países desarrollados para agilizar su producción	Cambios en el nivel de producción	8				0%
			Analizar los prototipos identificados y seleccionar los que pueden ser adaptados a la industria local, acorde a su tipo de producción y presupuesto	Tipos de producción	8				0%
			Proporcionar información a las empresas del sector con mayor capacidad de producción sobre el uso de robots cooperativos y autónomos que basados en datos de programación, interactúan y asumen ellos mismos las fases de producción	Nivel de producción	9				0%
				Identificar el flujo de ingresos de la industria a través de los reportes de economía naranja emitidos desde el 2014	Ingresos netos	8			
FINANCIERO	Contribuir a la estabilidad financiera en la industria	Analizar la capacidad financiera de la industria	Identificar las afectaciones económicas que ha presentado el sector a causa de la pandemia, por medio de su nivel de producción e ingresos registrados en los reportes económicos del año 2020	Nivel de producción	8				0%
			Determinar los cambios que deben realizar las empresas del sector en su estructura financiera como costos y gastos	Disminución de gastos operacionales	9				
			Proyectar los indicadores de valor agregado, producción por sector, producción de la industria y consumo acorde a los informes actuales del sector	Capacidad de operación a largo plazo	9				
			Total						

Fuente: Elaboración propia.

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para dar seguimiento a los objetivos y estrategias planteados en una organización, sin embargo en el caso de esta investigación se diseñó a través de unos objetivos, estrategias y actividades que deben implementarse en el sector de las industrias creativas y culturales para lograr un escenario deseado, donde el sector crezca y se desarrolle como lo plantea la economía naranja establecida por el actual gobierno Colombiano.

Las estrategias se diseñaron a favor de un escenario donde las empresas trascienden a la virtualidad, la columna denominada actividades se refiere a los procesos que deben llevar a cabo las empresas como parte de las estrategias a lograr y los indicadores permiten medir si las actividades propuestas se están cumpliendo o no. La parte numérica de la tabla inicia con la columna peso, en la cual se le asigna una puntuación a cada actividad dependiendo de su importancia y al final el total debe ser una puntuación de 100, la columna meta y la columna actual es un porcentaje que asigna cada empresa en referencia a la actividad que se va a desarrollar, este porcentaje depende de lo que se quiera lograr y lo que se tiene en la actualidad; la columna de cumplimiento indica el porcentaje en que ha avanzado la actividad en su desarrollo y la columna semáforo está conectada con la columna de cumplimiento donde se asigna un color dependiendo de lo siguiente:

Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento

% DE CUMPLIMIENTO	COLOR DE SEMÁFORO
VERDE	85 – 100
AMARILLO	70 – 84
ROJO	0 - 69

El color verde indica que la actividad se está cumpliendo o se ha cumplido en totalidad, el color amarillo indica que la actividad ha avanzado y el color rojo indica que la actividad no se ha desarrollado o ha avanzado muy poco. A través de esta herramienta se puede vigilar y controlar las estrategias planteadas a mediano y largo plazo.

Conclusión

Las industrias creativas y culturales en Colombia han presentado factores de cambio con resultados positivos en los últimos años, si bien la participación del gobierno ha jugado un papel fundamental que ha permitido no solo que el sector tenga una mayor participación en la economía colombiana sino que

además ha permitido que la industria sea reconocida por sus actividades y su valor económico a nivel nacional e internacional.

A través del análisis PESTEL se logró conocer que los factores políticos han incidido positivamente sobre la industria por medio de estrategias sobre generación de información, fortalecimiento del entorno institucional, acompañamiento a los emprendedores de la industria, desarrollo de ferias y agendas de festividades, integración de la economía naranja, inclusión de capital humano y promoción de la propiedad intelectual, dichas estrategias se desarrollan por entidades públicas como como SENA, INNpalsa, Mintic, Colciencias, entre otras. En los factores económicos se hallaron indicadores con un comportamiento positivo como el incremento del PIB, incremento del valor agregado, incremento de la producción del sector e incremento del consumo a nivel nacional, lo cual genera grandes expectativas de crecimiento para esta industria.

En los factores sociales se destaca el incremento del número de empleos generados por los subsectores de las creaciones funcionales, artes y patrimonio, e industrias culturales, manteniendo una cifra de 243.460 personas ocupadas, de las cuales el 53% son personas independientes (emprendedores o empresarios) y el 47% corresponde a personas asalariadas, cabe resaltar que el sector de artes es el máximo generador de empleo. En cuanto a los factores tecnológicos se destacan los procesos de transformación digital que han realizado algunas empresas del sector acompañadas de entidades públicas como MINTIC e INNpalsa por medio de los centros de transformación digital.

De otro modo los factores ecológicos y factores legales están delimitados por normas decretadas por el gobierno colombiano, cuyas normas corresponden a cumplimientos, requisitos y licencias ambientales que debe tener cualquier empresa para poder operar en el país, en cuanto a lo que respecta el sector, se encuentra amparado legalmente por la ley naranja (factores legales), que permite el desarrollo de las actividades creativas y culturales en el país. Esto nos permite concluir que los factores macroeconómicos del sector tienen comportamientos que influyen positivamente en su crecimiento y desarrollo.

En lo que respecta a los factores microeconómicos se hallaron algunos comportamientos negativos como amenaza de nuevos competidores, poder de negociación con los clientes y rivalidad entre las empresas, impulsados por la llegada de empresas extranjeras a Colombia, empresas con mayor capacidad y recursos para enfrentar el mercado representando una fuerte competencia, en cuanto a la negociación con clientes este es un factor casi nulo en el sector debido a que se presenta mucha diversidad de estos y no es posible segmentarlos para lograr acuerdos que satisfagan sus necesidades, por último se presenta una gran rivalidad por la presencia de muchas empresas en este sector debido a que las barreras de entrada son muy pocas y se crean nuevas empresas y emprendimientos constantemente.

Entre los factores microeconómicos que influyen positivamente se encuentra el poder de negociación con los proveedores y productos sustitutos, cuyos factores en esta industria se encuentran conectados a raíz de que existen productos e insumos con características similares producidos por empresas ilegales lo que conlleva a que los proveedores busquen la manera de negociar con las empresas para evitar que adquieran dichos productos o insumos, así las empresas adquieren material de fabricación o producción de manera legal a menor costo.

Una vez analizados los factores macroeconómicos y microeconómicos del sector creativo y cultural se conocieron las 20 variables más influyentes sobre las empresas que lo conforman, las cuales son inversión extranjera, restricciones operacionales, informalidad, educación, deficiencias en instrumentos de evaluación, oportunidades descentralizadas, formación creativa, cultura creativa y cultural, sostenibilidad de las pymes, subsidios insuficientes, beneficios tributarios inequitativos, transición digital, monetización de la industria, ilegalidad, importaciones, elementos tecnológicos, acuerdos comerciales internacionales, disponibilidad de recursos físicos, apoyo de entidades y acompañamiento a la transformación digital. Estas variables influyen tanto positivas como negativamente en las empresas, algunas están determinadas por el mercado y factores externos como medidas gubernamentales, otras están determinadas por la disposición interna de cada empresa y sus recursos.

Las variables que se identificaron en el sector permitieron construir escenarios posibles y probables a través del análisis realizado por el programa MICMAC, que determino cuales de estas variables mencionadas son las más influyentes, así mismo se utilizó el programa MACTOR para definir cuáles de las estrategias planteadas por el gobierno es la más importante acorde a las acciones que realizan los actores sobre estas (los actores corresponden a entidades gubernamentales).

Con los resultados obtenidos en los programas mencionados, se logró definir que las variables más importantes son la restricción operacional, inversión extranjera, transición digital, ilegalidad y subsidios, de esta manera se construyeron cinco escenarios a partir de las variables mencionadas, cuyos escenarios se denominaron Ascenden las pymes, Adoptando cambios por la pandemia, Trascendiendo a la virtualidad, Crisis naranja y Beneficio mutuo.

De los cinco escenarios posibles, con el programa SMIC se determinó que el más probable era el escenario trascendiendo a la virtualidad, convirtiéndose así en el escenario deseado para el año 2030, debido a que es el escenario con mayores posibilidades de generar desarrollo, crecimiento y productividad para la industria creativa y cultural en Colombia, sobre este escenario se construyeron objetivos, estrategias y actividades necesarias para implementarlo a mediano y largo plazo en el mercado. El sector de las industrias creativas y culturales en Colombia tiene mucho potencial, factores y variables a su favor para lograr posicionarse como una de las industrias creativas y culturales más competitivas a nivel internacional, en la actualidad se ha logrado llegar a más de 50 países en todo el mundo destacando el trabajo y la innovación colombiana.

Recomendaciones

El sector de las industrias creativas y culturales en Colombia presenta algunas dificultades que le impiden desarrollarse con mayor facilidad en el mercado, cuyas dificultades están dadas principalmente por la baja formación creativa impartida en los colegios, la falta de innovación en profesionales de la industria y la baja monetización de los productos y servicios culturales a falta de conocimiento en la sociedad sobre la industria, estos problemas han permitido que no se valore adecuadamente las actividades de esta industria en el país.

Ante esta situación se recomienda implementar ejes temáticos en la formación impartida en los colegios a nivel nacional donde se capaciten a los estudiantes y se promueva el valor de los productos y

servicios culturales, así como también la capacidad de crear y producir bienes y servicios innovadores con características competitivas que permitan desarrollar proyectos de emprendimiento, de esta manera no solo mejoraría la formación creativa y cultural sino que además se impulsara el crecimiento empresarial y la generación de empleo.

De otro modo, para los estudiantes universitarios con carreras profesionales enfocadas en este sector se debe mejorar la capacidad de innovación para que estos puedan transmitir nuevas ideas a las empresas donde accedan a laborar, si bien estas empresas han hecho énfasis en que los egresados que han sido contratados no cuentan con estas capacidades, las cuales son de gran requerimiento en el mercado. Para el mejoramiento de esta situación se recomienda que las universidades trabajen de la mano con entidades capacitadoras como SENA, INNpulsar y Colciencias, para implementar mecanismos de innovación en el sector de la educación superior.

Por último se recomienda realizar ferias de los servicios y productos culturales donde se pueda promover el valor monetario que tiene producir tales bienes y servicios, para que la sociedad se aparte de la idea de que estos servicios o productos carecen de valor o tienen el valor que ellos le quieran proporcionar, la producción de éstos conlleva tiempo, dinero y formación que debe ser valorizada como los productos y servicios de otras industrias; de esta manera cambiaría el pensamiento que se tiene sobre la monetización de la cultura en Colombia.

Referencias

- Banco mundial (2020). Informe del banco mundial: “el emprendimiento en américa latina: muchas empresas y poca innovación”. Recuperado de: <http://www.redtransfer.org/blog/informe-del-banco-mundial-el-emprendimiento-en-america-latina-muchas-empresas-y-poca-innovacion/>
- Cáez Guillermo (2018). La economía creativa. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/guillermo-caez-gomez-500127/la-economia-creativa-2740772>
- Cámara de comercio de Bogotá (2017). Colombia incentiva las industrias creativas con la Ley Naranja. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortalezca-su-empresa/2017/Junio/Colombia-incentiva-las-industrias-creativas-con-la-Ley-Naranja>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2019). Economía naranja, mucho más que un mercado de las ideas. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Industrias-Creativas-y-Contenidos/Noticias/2019/Abril-2019/Economia-naranja-mucho-mas-que-un-mercado-de-las-ideas>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2019). Observatorio de Innovación – Reporte de tendencias de Industrias Culturales y Creativas. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23939>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2020). Industrias creativas y culturales. Recuperado de: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/industrias-creativas-en-bogota>
- Caro Christian (2020). Pertinencia de la Economía Naranja en Colombia. Recuperado de: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Tesis%20Final%20Christian%20Caro%20vff%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Tesis%20Final%20Christian%20Caro%20vff%20(1).pdf)
- Caro Laura (2019). Los 12 Tipos de Emprendimiento y sus Características. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/tipos-de-emprendimiento/>
- Centro Europeo de Posgrados (2015). ¿Qué es el análisis PESTEL? RECUPERADO DE: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-analisis-pestel.html>
- Cruz Andrés (2019). Economía naranja: definición, ejemplos y cifras. Recuperado de: <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3940907-economia-naranja-definicion-ejemplos-cifras>
- DANE (2020). Economía naranja, tercer reporte 2020. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/3er-report-economia-naranja-2014-2019.pdf

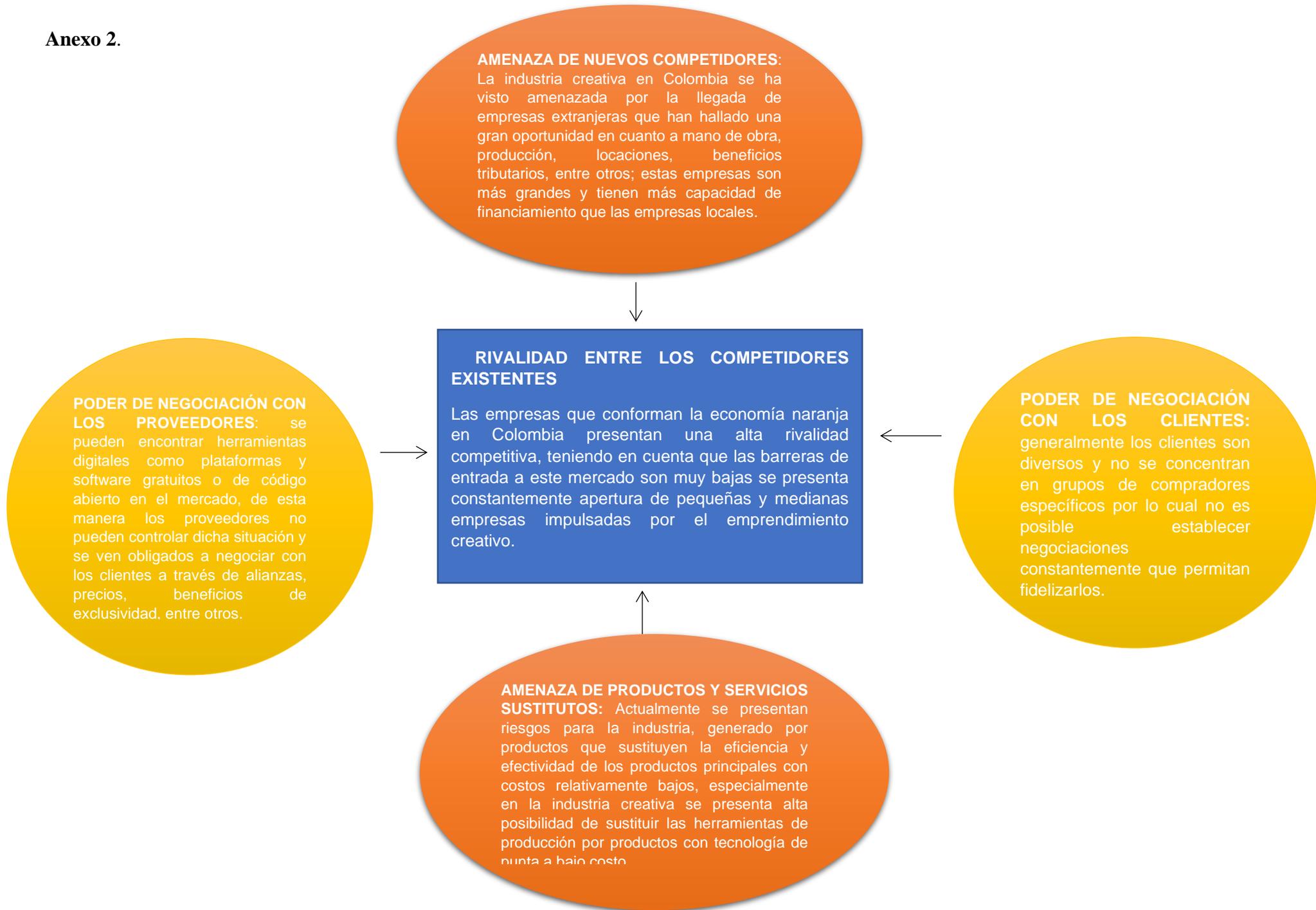
- Duque Alejandra (2016). Acercamiento a la Economía Creativa: Análisis de los determinantes de su posicionamiento y crecimiento, y cómo estos se han aplicado al fortalecimiento de la misma en Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/18099/u753962.pdf?sequence=1>
- El tiempo (2019). Economía naranja está dando más de 500.000 empleos. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-puestos-de-trabajo-que-esta-generando-la-economia-naranja-444346>
- Fundación universitaria ESERP (s.f.). ¿Qué es y cómo hacer un análisis PESTEL? Recuperado de: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Galiana P. (2016). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Gobierno de Colombia: Ministerio de Cultura (S.f) ABC de la economía naranja. Disponible en: https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/ABC%20DE%20LA%20ECONOMIA%20C3%8DA%20NARANJA.pdf?fbclid=IwAR2m5r4xal5enuIn3B24rvtAVdkIoinBRYE_I37rt0Akmx5idT4l-1yyyqI&fbclid=IwAR2m5r4xal5enuIn3B24rvtAVdkIoinBRYE_I37rt0Akmx5idT4l-1yyyqI
- Hernández-Acosta, J (2016) Emprendimiento creativo. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/327546191_Emprendimiento_Creativo
- Herrera Aragón (2018). Propuesta estratégica de economía naranja para la corporación imagina de Villavicencio. Recuperado de: <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/1230/1/RUNILLANOS%20GPR%200108%20PROPUESTA%20ESTRATEGICA%20DE%20ECONOMIA%20NARANJA%20PARA%20LA%20CORPORACION%20IMAGINA%20DE%20VILLAVICENCIO.pdf>
- Hotmart Enrique (2019). ¿Cómo luce el escenario del emprendimiento en Colombia en el 2020? Recuperado de: <https://blog.hotmart.com/es/emprendimiento-en-colombia/>
- Plan Nacional de Desarrollo (2019). Plan Nacional de Desarrollo le apuesta a la economía naranja. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo-le-apuesta-a-la-econom%20C3%8DA-naranja.aspx>
- Presidencia de la republica (2019). En 2020, Gobierno generará inversiones por más de \$2 billones en sectores pertenecientes a la Economía Naranja. Recuperado de: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/En-2020-Gobierno-generara-inversiones-por-mas-de-2-billones-pesos-en-sectores-pertenecientes-a-la-Economia-Naranja-191216.aspx>
- Ramírez Peñalosa y Rodríguez Molina (2018). Desarrollo de la Propiedad Intelectual como pilar de la Economía Creativa en la Economía Colombiana. Recuperado de:

- <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15979/1/Econom%C3%ADa%20Creativa%20-%202018.pdf>
- Revista dinero (2020). Hay recursos para fomentar la economía naranja. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/hay-recursos-para-fomentar-economia-naranja/281988>
- Reyes, G (2018) Emprendimiento y vulnerabilidad empresarial en la economía colombiana. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/emprendimiento-y-vulnerabilidad-empresarial-en-la-economia-colombiana-530957>
- Rodríguez Sánchez y López López (2019). Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/6246/8721#toc>
- Sánchez (2017). Barreras de entrada. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html>
- Stevenson H. H. 2000. Why the entrepreneurship has won. Recuperado de: www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf
- UNESCO (s.f). Políticas para la creatividad, guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-%09cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-%09que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>
- Unión colombiana de empresas publicitarias (2019). La economía creativa en el mundo: perspectiva y tendencias 2018. Recuperado de: <https://www.ucepcol.com/post/la-econom%C3%ADa-creativa-en-el-mundo-perspectiva-y-tendencias-2018>

Anexo 1.

P POLITICO	E ECONOMICO	S SOCIAL	T TECNOLOGICO	E ECOLOGICO	L LEGAL
<p>Políticas gubernamentales para el sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generación de información -Fortalecimiento del entorno institucional -Potencializar el desarrollo de industrias creativas -Desarrollo de las Áreas de Desarrollo Naranja -Integración de la economía naranja -Inclusión del capital humano -Promover la propiedad intelectual como soporte a la inspiración creativa 	<p>-La economía naranja en el 2019 aportó el 3,2% al PIB (\$30 billones de pesos).</p> <p>-El 45,6% del aporte al PIB lo realiza el sector de creaciones funcionales, el sector de artes y patrimonio aporta 29,2%, y por último las industrias culturales aportan 25,2%.</p> <p>-El indicador valor agregado entre el año 2014 y el año 2018 oscilaba entre 1,8% y 2,0%, del cual el 0,4% lo generaron los micronegocios.</p> <p>-La producción total de las industrias creativas y culturales incremento el 25,7% entre el año 2014 y el año 2019.</p>	<p>-Entre el año 2017 y el año 2019 la tasa de empleos generada por la economía naranja aumento el 7,1%, pasando de 554.312 personas ocupadas en el 2017 a 596.448 personas ocupadas en el 2019.</p> <p>-El sector de artes y patrimonio es el que genera mayor número de empleos con un total de 243.460 personas ocupadas.</p>	<p>-La economía naranja se está impulsando tecnológicamente por medio del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC), donde alrededor de 10 mil empresas han construido y ejecutado planes de transformación digital por medio de los centros de transformación digital.</p> <p>-Según el Índice Departamental de Innovación para Colombia, 22 departamentos del país avanzaron en cuanto a su capacidad de innovación.</p>	<p>-Ley de responsabilidad ambiental: una de las principales normas establecidas y que compete a esta industria es la ley de responsabilidad ambiental, donde las pymes deben ser responsables de prevenir, evitar y reparar los daños ambientales causados a raíz de sus actividades operativas.</p>	<p>La ley 1834 o también denominada la ley naranja emitida en el año 2017 por el congreso de Colombia, es la más importante dentro del marco legal de la economía naranja representando un factor positivo debido a que tiene como objetivo desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas.</p>

Anexo 2.



Anexo 3.

	1 : Beneficios	2 : Cultura	3 : Medicion	4 : Educacion	5 : Formacion	6 : Ilegalidad	7 : Importar	8 : Informal	9 : Inversion	10 : Monetizar	11 : Oportunid.	12 : Operacion	13 : Sostenib.	14 : Subsidios	15 : Transicion	16 : Tecnologia	17 : Acuerdos	18 : Recursos	19 : Entidades	20 : Transforma
1 : Beneficios	0	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1
2 : Cultura	2	0	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1
3 : Medicion	2	1	0	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1
4 : Educacion	2	2	3	0	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	1
5 : Formacion	3	1	2	2	0	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1
6 : Ilegalidad	3	2	3	3	3	0	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	3
7 : Importar	3	3	3	3	2	1	0	1	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3
8 : Informal	3	3	3	2	2	2	2	0	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	3
9 : Inversion	3	3	2	3	2	2	1	1	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
10 : Monetizar	2	1	1	1	3	2	2	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2
11 : Oportunid.	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	0	1	2	1	2	2	1	2	2	1
12 : Operacion	1	3	3	3	3	2	1	1	2	1	1	0	2	3	2	2	2	3	1	1
13 : Sostenib.	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	2	3	2	3	3
14 : Subsidios	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	3	2	0	3	1	1	1	1	1
15 : Transicion	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	3	0	3	1	1	1	3
16 : Tecnologia	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	0	3	1	1	3
17 : Acuerdos	3	2	2	2	2	2	3	1	3	1	1	3	2	1	2	1	0	2	1	1
18 : Recursos	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2	2	1	0	2	2
19 : Entidades	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	1	1	1	0	1
20 : Transforma	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	3	1	1	1	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: reporte MICMAC.

Las influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales:

0: Sin influencia

1: Débil

2: influencia moderada

3: fuerte influencia

