

El departamento del Atlántico es uno de los más privilegiados en relación al potencial de capacidades para el desarrollo de las industrias culturales y creativas o también conocidas como “economía naranja”, pues en ellas se desarrollan diferentes sectores económicos (13 subsectores) como la publicidad, arquitectura, arte y mercado de antigüedades, artesanías, diseño, diseño de moda, cine y video, *software* interactivo de entretenimiento, música, artes de actuación, edición, y servicios de computación, televisión y radio.

En este libro, los autores presentan un análisis de las brechas identificadas en este importante y estratégico sector de la economía, tomando como referentes a empresas apoyadas por el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab de la Universidad Simón Bolívar en el departamento del Atlántico, Colombia, con el objetivo de plantear nuevas estrategias orientadas a hacer empresas rentables y duraderas que atiendan las necesidades del entorno con características particulares que dinamicen el ecosistema de innovación a partir de la identificación de factores potenciales de capacidad competitiva para su pleno desarrollo, dando origen a planes de acción factibles y robustos para conducir a las organizaciones al éxito empresarial.

Escanee el código QR para conocer más títulos publicados por Ediciones Universidad Simón Bolívar



ISBN 978-958-8930-86-2



EDICIONES
**UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR**



**UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR**
BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA | VIGILADA MINEDUCACIÓN



ECONOMÍA NARANJA

ECONOMÍA NARANJA

Un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano

Juan Manuel Palacio - Erick Orozco
Paola Amar - José Ramos - Luis Ortiz
Natalia Muñoz - Ronald Chavarro
Lady Caicedo - Ignacio Consuegra
Karelis Barrios - Rodrigo Miranda
Ingrith Rodríguez - Reynaldo Villarreal
Ernesto Altahona - Ronald Álvarez Martínez
Cristian Carrascal Carrasquilla
Andrés Ternera Silva - Carlos Torres Herazo
Jheison Contreras Salinas

ECONOMÍA NARANJA

Un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano

ECONOMÍA NARANJA: UN POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DEL CARIBE COLOMBIANO

© Juan Manuel Palacios - Erick Orozco Acosta - Paola Amar Sepúlveda - José Ramos Camargo - Luis Ortiz Ospino - Natalia Muñoz Roso - Ronald Chavarro Peña - Lady Caicedo Consuegra - Ignacio Consuegra Ariza - Karelis Barrios Hernández - Rodrigo Miranda Redondo - Ingrith Rodríguez Gutiérrez - Reynaldo Villarreal González - Ernesto Altahona Castro - Ronald Álvarez Martínez - Cristian Carrascal Carrasquilla - Andrés Ternera Silva - Carlos Torres Herazo - Jheison Contreras Salinas

Facultad de Ingenierías

Grupo de Investigación en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento

Grupo Estratégico para el Mejoramiento Aplicado (GEMAS)

Líder: Luis Eduardo Ortiz Ospino

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Febrero 2017

Evaluación de propuesta de obra: Marzo 2017

Evaluación de contenidos: Mayo 2017

Correcciones de autor: Julio 2017

Aprobación: Agosto 2017

ECONOMÍA NARANJA

Un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano

Juan Manuel Palacio - Erick Orozco - Paola Amar
José Ramos - Luis Ortiz - Natalia Muñoz - Ronald Chavarro
Lady Caicedo - Ignacio Consuegra - Karelis Barrios
Rodrigo Miranda - Ingrith Rodríguez - Reynaldo Villarreal
Ernesto Altahona - Ronald Álvarez Martínez - Cristian Carrascal
Carrasquilla - Andrés Ternerá Silva - Carlos Torres Herazo
Jheison Contreras Salinas

Economía naranja: un potencial para el desarrollo del Caribe Colombiano / Juan Manuel Palacios [y otros 18] – Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.
101 páginas ; tablas, figuras a color
ISBN: 978-958-8930-86-2 (Versión electrónico)

1. Desarrollo económico - Colombia 2. Emprendedores – Colombia 3. Aptitud creadora en los negocios 4. Aptitud creadora I. Palacios, Juan Manuel II. Orozco Acosta, Erick III. Amar Sepúlveda, Paola IV. Ramos Camargo, José V. Ortiz Ospino, Luis VI. Muñoz Roso, Natalia VII. Chavarro Peña, Ronald VIII. Caicedo Consuegra, Lady IX. Consuegra Ariza, Ignacio X. Barrios Hernández, Karelis XI. Miranda Redondo, Rodrigo XII. Rodríguez Gutiérrez, Ingrith XIII. Villarreal González, Reynaldo XIV. Altahona Castro, Ernesto XV. Álvarez Martínez, Ronald XVI. Carrascal Carrasquilla, Cristian XVII. Ternerá Silva, Andrés XVIII. Torres Herazo, Carlos XIX. Contreras Salinas, Jheison XX. Universidad Simón Bolívar. Facultad de Ingenierías. Grupo de Investigación de Gestión de la Innovación y Tecnología

338.98611 E194 2017 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial
Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

Marzo de 2017
Barranquilla

Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Manuel Palacios, J., Orozco Acosta, E., Amar Sepúlveda, P., Ramos Camargo, J., Ortiz Ospino, L., Muñoz Roso, N., . . . Contreras Salinas, J. (2017). *Economía Naranja: un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Contenido

Presentación	7
Análisis de la capacidad competitiva de las <i>startup</i> del sector de las industrias culturales y creativas: Caso Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab	11
Introducción.....	13
Materiales y métodos.....	21
Resultado	21
Conclusiones.....	28
Referencias Bibliográficas.....	32
Fomento de iniciativas empresariales creativas y culturales a través de la aplicación de una metodología ágil	35
Desarrollo de una metodología ágil para el fomento de iniciativas empresariales creativas y culturales.....	40
Conclusiones.....	47
Referencias Bibliográficas.....	51
Economía naranja como eje potencial para el desarrollo de la ciudad de Barranquilla, Colombia: Caso Quilla Innova	53
Introducción.....	55
Quilla Innova como caso de éxito de la economía naranja.....	60
Metodología del proceso Quilla Innova	61
Organizaciones de la economía naranja acompañadas durante el proceso...	64

Conclusiones finales	68
Referencias bibliográficas	69

Desarrollo de empresas creativas y culturales en el departamento del Atlántico: experiencia del programa Reto Creativo.....	71
Contexto de la economía cultural (Evolución de la cultura como base para el desarrollo territorial).....	73
acompañamiento a iniciativas creativas y culturales empresariales.....	85
Diseño del Programa Reto Creativo	91
Implementación del programa Reto Creativo	94
Conclusiones y recomendaciones	100
Referencias Bibliográficas	102

Presentación

Iniciativas de fomento a la industria creativa y cultural del gobierno nacional, recientemente debatidas y promulgadas en el Congreso de la República de Colombia, se reconocerán como esfuerzos para establecer en corto y mediano plazo una Ley de Economía Naranja que tenga como objetivo fundamental incentivar, fomentar y desarrollar iniciativas de economía creativas y cultural en todo el territorio colombiano. La economía creativa deriva su valor competitivo de la protección de la propiedad intelectual-integrada por los derechos de autor y la propiedad industrial- y es considerada un motor de influencia y de impacto positivo a los indicadores de desarrollo y crecimiento regional y nacional.

Para la institucionalidad es un reto y una gran apuesta de desarrollo, lograr el impulso de la economía naranja y el posicionamiento del país ante Latinoamérica. Adicionalmente, desde la academia se busca aunar esfuerzos para impulsar una economía creativa, sustentada en la industria cultural y creativa. Por lo tanto, son vitales aquellos aportes que se puedan realizar, en aras de generar visiones eclécticas y aterrizadas que permitan beneficiar a todos los eslabones de la cadena productiva de la economía naranja.

La Universidad Simón Bolívar ha decidido sumarse a todos aquellos colectivos e instituciones del país, que teniendo en cuenta la tríada Universidad-Empresa-Estado pretenden dar luces de este trascendental tema y que permitan reflejarse en políticas e iniciativas incluyentes. Es por esto, que considero plausible la presente obra emanada de dicha Alma Mater, ya que logra conectar de manera coherente los fundamentos teóricos de la economía naranja con la aplicabilidad

en los negocios creativos y culturales; y las circunstancias de los actores del ecosistema naranja del departamento del Atlántico.

Indudablemente, es una investigación que denota una estructura teórica y conceptual abundante alrededor de los tópicos de economía naranja, creativa y de la cultura en cada de unos los artículos que la conforman. Lo anterior constituye una fortaleza en la medida que tanto aquellos que están familiarizados con estas temáticas, como los que por primera vez se acercan a estas aristas académicas, podrán contextualizarse y se les facilitará comprender los resultados de las investigaciones que los autores de los artículos nos traen y que son fruto de la puesta en práctica de sus conocimientos en iniciativas de ideación, aceleración, incubación y fomento de las empresas culturales y creativas del departamento del Atlántico, la cual me permito reseñar a continuación.

En el primer artículo, se describe la caracterización cualitativa y cuantitativa de las startups industrias culturales y creativas en el Departamento del Atlántico y da cuenta de las fortalezas, debilidades y retos que impregnan el sector y que deben ser tenidas en cuenta en la aplicación de estrategias, tanto públicas como privadas para su crecimiento a través de la experiencia de Macondolab.

En el segundo artículo, “Fomento de Iniciativas Empresariales creativas y culturales a través de la aplicación de la metodología ágil”, dan cuenta del procedimiento utilizado para impulsar y fortalecer las empresas creativas y culturales y explican las etapas de ideación, validación, prototipo y modelo de negocio, lo que le constituye un gran aporte a la obra en sí, al dar una pauta técnica y práctica relevante para generar negocios en la industria cultural y creativa.

En el tercer artículo, se demuestra el potencial de la Economía Naranja como eje fundamental para el desarrollo económico y empresarial de la ciudad de Barranquilla, planteada desde la experiencia del programa empresarial Quilla Innova, realizado en colaboración entre la Universidad Simón Bolívar y la Alcaldía de Barranquilla. En la última parte, se evidencia la experiencia en el desarrollo de empresas creativas y culturales en el programa Reto Creativo, en alianza entre la Gobernación del Atlántico y la Universidad Simón Bolívar, la cual pretende la promoción, la apropiación y la generación de las capacidades de negocio e innovación en las empresas creativas y culturales del departamento del Atlántico.

Este compendio es una punta de lanza para seguir aunando esfuerzos académicos e institucionales que continúen delineando, diagnosticando y, lo más importante, generando acciones concretas que tengan impacto en la realidad no sólo económica, sino social de los colectivos y actores implicados. También es el germen de un trabajo futuro que busque ahondar de manera más amplia en los diferentes usos y acepciones de la creatividad en cuánto insumo de riqueza y más que apegarse a fórmulas metodológicas que son generales a otros sectores económicos, trabajar en la generación de modelos inéditos y específicos del sector de la cultura y de las necesidades y matices de los actores culturales, que no es homogénea por naturaleza.

Finalmente, es realmente estratégico que la Universidad Simón Bolívar, ubicada en el departamento del Atlántico y en su capital, Barranquilla, realice esta investigación dada la tradición industrial y el puje económico que ha caracterizado a este territorio desde el Siglo XIX. De hecho, si recorremos los anales históricos, es fácil concluir que el territorio atlanticense siempre ha sido profuso en avances derivados de la creatividad, del uso del conocimiento, del aprovechamiento de oportunidades y de la visión empresarial, que iniciaron con obras como el ferrocarril, con iniciativas empresariales como la empresa de teléfonos y SCADTA, la aerolínea pionera en Latinoamérica, por no hablar de la importancia de su puerto y, de su expresión creativa y cultural por excelencia, el Carnaval y sus festividades, que son ejemplo fehaciente de todo lo que la proyección cultural, artística y folclórica puede lograr en un pueblo y demuestra que la cultura no está condenada a ser un ornamento cultista monopolio de unos pocos, sino una verdadera apuesta colectiva que beneficie efectivamente a toda una cadena de producción. No en vano, la Batalla de Flores fue promovida para conmemorar el final de la Guerra de los Mil Días en 1903. Aquellos pioneros mostraron que la creatividad es un arma poderosa, no sólo como fuente de desarrollo económico, sino como ineludible vehículo de cohesión social. Nosotros, los visionarios actuales, no podemos ser inferiores a su legado.

Chavelly Jiménez Castellanos

Promotora de Cultura e Industrias Creativas
Master en propiedad intelectual y nuevas tecnologías

Análisis de la capacidad competitiva de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas: Caso Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab

Juan Manuel Palacios Posada¹
Erick Orozco Acosta²
Paola Amar Sepúlveda³
José Ramos Camargo⁴
Ronald Álvarez Martínez⁵

1 Magister en Administración Empresarial (Tecnológico de Monterrey, México), Administrador de Empresas Bilingüe con énfasis en mercadeo (Universidad del Norte, Colombia). jpalacio20@unisimonbolivar.edu.co

2 Magister en Estadística Aplicada de la Universidad del Norte, Profesor de planta de la Facultad de Ingeniería, USB. eorozco15@unisimonbolivar.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1170-667X>

3 PhD en Ingeniería Industrial, Universidad Politécnica de Valencia (España), Administradora de Empresas, Universidad del Norte (Colombia), Vicerrectora de Investigación e Innovación Universidad Simón Bolívar. (Colombia).

pamar@unisimonbolivar.edu.co; paola.amar@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7638-6603>

5

INTRODUCCIÓN

Las industrias creativas son aquellas donde priman las habilidades, la creatividad y la propiedad intelectual del talento humano, volviéndose este componente indispensable para el desarrollo de nuevos negocios innovadores, aumentando la capacidad empresarial, la explotación de ideas y la creación de nuevos espacios de emprendimiento (Alonso, Bonnet, Garzón & Schargorodsky, 2010)

El departamento del Atlántico es uno de los más privilegiados en relación al potencial de capacidades para el desarrollo de las industrias culturales y creativas o también conocida como “economía naranja”, pues en ella se desarrollan diferentes sectores económicos (13 subsectores) como la publicidad, arquitectura, arte y mercado de antigüedades, artesanías, diseño, diseño de moda, cine y video, *software* interactivos de entretenimiento, música, artes de actuación, edición, y servicios de computación, televisión y radio, identificados en un primer acercamiento (mapeo) realizado por la British Council en 2002, y reconocidos posteriormente por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (Bonet, Garzón & Schargorodsky, 2010)

En el panorama actual, las *startup* de las industrias culturales y creativas del departamento del Atlántico son reconocidas como empresas inmersas en subsectores potenciales para la generación de ingresos y desarrollo productivo del país. Sin embargo, no cuentan con claridad en la determinación de sus modelos de negocio, cascada de utilidades, figuras jurídicas para el pleno desarrollo de su actividad económica y sin respaldo de una propuesta de valor concreta que hace que sus modelos de negocio carezcan de aspectos diferenciadores que dinamicen su ciclo operativo en aras de su sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad como pilares fundamentales del direccionamiento estratégico y explotación de capacidades competitivas esperadas para la obtención del éxito empresarial. Por otro lado, la informalidad y la inestabilidad de la explotación de la actividad no propenden por el desarrollo empresarial ni mucho menos promueven el avance coherente de los pilares estratégicos para la generación de valor, aun

cuando estos son potenciales innovadores basados muchas veces en el patrimonio cultural con elementos que conforman valor intrínseco de los productos o servicios, pero cuyos conceptos no son un ancla fuerte para fomentar su comercialización ni incursionar en nuevos mercados.

Estas brechas se piensan acortar a través de la generación de nuevas estrategias con el firme propósito de hacer empresas rentables y duraderas que atiendan las necesidades del entorno con características particulares que dinamicen el ecosistema de innovación a partir de la identificación de factores potenciales de capacidad competitiva para su pleno desarrollo.

Por lo anterior, el presente trabajo apunta a un análisis de la capacidad competitiva de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas que impulsa el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab, de la Universidad Simón Bolívar. Asimismo, abordará aspectos como: diagnóstico de la situación actual, identificación de los factores que potencian la capacidad competitiva, y las estrategias tendientes a la mejora de esa capacidad.

Por otro lado, el desarrollo de la investigación permitirá fortalecer el direccionamiento estratégico de los nuevos negocios en aras de generar valor empresarial a partir del establecimiento de estrategias sustentadas en los factores de competitividad de las empresas según su objeto social y el sector de la industria creativa en el que opera. Además, se propondrá un conjunto de estrategias para la mejora de la capacidad competitiva para el logro de la visión y los objetivos de largo plazo de las *startup*, dando origen a planes de acción factibles y robustos para conducir a las organizaciones al éxito empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto se plantea la siguiente hipótesis a demostrar: La capacidad competitiva se relaciona con la generación de valor de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas que impulsa el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab en el departamento del Atlántico, Colombia.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Antecedentes de la Economía Naranja

Los primeros en acuñar el término de Industria Cultural fueron los filósofos alemanes Theodor Adorno y Max Horkheimer en 1988, definiéndola como aquella industria desarrollada bajo la premisa de la explotación de intangibles, “del detalle sobre la obra, que una vez era conductora de la idea y que ha sido liquidada junto con esta” (Adorno & Horkheimer, 1988). Lo que buscaban estos autores (1988) era enfocar el término a la exaltación de la relación económica entre el mercado y la cultura, desde la perspectiva de los métodos de reproducción industrial desde la creación y promoción masiva de obras culturales y la estandarización de distintos contenidos, ya fueran estos radiales, cinematográficos, musicales o de imágenes.

Ya para los años 60 se observaba una evolución del término debido a los avances en los métodos de creación, producción, distribución y goce de los productos culturales, los cuales habían sido modificados gracias a los progresos tecnológicos y el importante papel que jugaban los medios de comunicación en la sociedad.

Por otro lado, la cultura como componente se había venido integrando a los nuevos y más sofisticados procesos de producción, cadenas productivas y canales de distribución en distintos mercados (Lebrún, 2014).

En verdad, las Industrias Culturales nacen en el siglo XIX, gracias a la unión del desarrollo técnico-científico de una sociedad en proceso de transformación que contaba con mayores tiempos de ocio y empezaba a disponer de grandes capacidades de gastos para tener en cuenta las nuevas necesidades culturales que se estaban presentando debido al acelerado fortalecimiento del consumismo en la sociedad (Bustamante, 2008). Este consumismo, soportado en la industrialización cultural, suponía la aplicación de estándares a los procesos de creación que posibilitaban la fabricación a un costo alto, debido a las necesidades intrínsecas de innovación que requerían los productos, a la alta inversión de capital

para la promoción, su producción y distribución y la constante búsqueda de nuevos mercados para conseguir máximos beneficios y obtener rentabilidad sobre el capital invertido.

La innovación en las Industrias Culturales surge de las exigencias de la demanda de la sociedad como consecuencia de la globalización, donde los avances tecnológicos de otros países permitían el desarrollo de sectores como la música, con la aparición de artefactos como el fonógrafo y el gramófono en 1876 y 1889 respectivamente, que impulsaban la industria musical en el mercado. Así mismo, la industria del cine, con la aparición del kinetoscopio en 1895, o la edición y la prensa entre los años 1846, 1865 y la aparición de la radio en 1894 (Bustamante, 2017).

Los inventos mencionados fueron exitosos solo cuando crearon contenidos apropiados para su comercialización y cuando construyeron una propuesta de valor atractiva que garantizaba una demanda segura de consumismo, la cual les permitía fondear su actividad de operación, obtener utilidades constantes y mantenerse en el mercado.

Economía Creativa

El concepto de Economía Creativa nace en los años 90, entendiendo la creatividad como el proceso transformador que promueve la innovación, el cambio tecnológico que produce ventajas comparativas en los países para el desarrollo de nuevos negocios o *startup*.

El término Industria Creativa se le atribuye al gobierno australiano, cuando lo referencia en el documento Nación Creativa, "donde se proponía una política cultural orientada tanto a las artes como a su relación con las nuevas tecnologías de información y comunicación" (Government of Anstrolia, 1994).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Bonnet, Garzón & Schargorodsky, 2010), la introducción del término Industrias Culturales, se materializó a través de los discursos de la creatividad en el Reino Unido, vistos desde la esfera política, como una oportunidad de crear

nuevos negocios a través del impulso de las industrias creativas. A partir de ese momento, la concepción de las Industrias Creativas se extendió por toda Europa, encontrando apoyo en organismos como la Unión Europea y la OCDE, los cuales se interesaron por convocar a la sociedad al desarrollo de estudios sobre la creatividad, las industrias creativas y su contribución a la economía europea; siendo estos los sectores de estudio, además de los ya tradicionales identificados en las industrias culturales: la arquitectura, el diseño, la artesanía y antigüedades, *software* y los videojuegos, la moda, la publicidad, las artes y las artes escénicas.

Valor Cultural y Creativo

El significado del valor cultural representa la autonomía del producto cultural frente al centralismo determinante del artista individual para pasar a ser un valor compartido entre los miembros de una sociedad ligado a la complejidad, interacción y coLaboración de los mismos, para ofrecer a otros un sentimiento, conjunto de cualidades o significado específico intrínseco de un producto cultural.

Por su parte, el valor creativo hace referencia a la materialización de las ideas del individuo para ofrecer productos, que con un alto grado de innovación y a partir del uso de los avances tecnológicos permitan satisfacer las necesidades de una sociedad exigente. Para el presente caso, el valor creativo se relaciona con la pasión, conocimiento y dedicación asociados al proceso de generación de conceptos e ideas para la resolución de problemas actuales, el mejoramiento de procesos o productos y la oferta de mejores posibilidades de acceso de bienes y servicios para los consumidores (Díaz, 2013).

Industrias culturales y creativas en el Departamento del Atlántico, Colombia

Teniendo en cuenta los estudios realizados por la Cámara de Comercio de Barranquilla en el 2016 sobre las industrias culturales y creativas como potencial dinamizador de la economía, se evidencia que la medición de los efectos cuantitativos de las industrial culturales y creativas, en el departamento del Atlántico, es bastante compleja, y más cuando se mira desde ocho enfoques distintos como

innovación, bienestar, sostenibilidad, cohesión social, nuevo emprendimiento, debilidad del poder, identidad local y conocimiento de la economía (Sacco, 2016), los cuales permiten subdividir las industrias objeto de estudio en sectores claves para el territorio y excluir a aquellos que no aportan ventajas competitivas ni comparativas para el desarrollo de los sectores.

Con base en lo anterior, el contexto de las industrias culturales y creativas muestra que la actividad cultural del Atlántico representa el 12 % del PIB entre 2000 y 2015, lo que indica que este sector es potencial de desarrollo económico, así como promotor del desarrollo empresarial para el mejoramiento de las condiciones de productividad y competitividad del departamento.

Por otro, lado las industrias culturales tuvieron un auge en el año 2000 cuando su participación en la producción bruta era del 8,2 % mientras que tuvo un descenso para el año 2014, aportando 0,7 % del total de la producción bruta de este sector. (DANE, 2014). Sin embargo, la Cámara de Comercio de Barranquilla (2016) anota que el método de la Encuesta Anual Manufacturera no puede ser la forma de medir los aportes del sector a la economía debido a que la encuesta, deja de lado las consideraciones del sector y su importancia para el Departamento.

Según el criterio del DANE (2016), el 7,1 % de la estructura empresarial departamental corresponde a industrias culturales y creativas, mientras que según la Cámara de Comercio de Barranquilla (2016), estas representan un 1,3 % de las empresas en promedio entre los años 2010 y 2015. El sector empresarial de las industrias culturales y creativas está compuesto por pequeñas y medianas empresas (pymes), cuyo 21 % se dedica a realizar actividades teatrales, 18 % a edición de libros, 13 % a actividades de espectáculos musicales, 27 % a actividades de programación y transmisión de radiodifusión, y un 21 % a producción de películas, videos, programas y anuncios de televisión (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016).

Desde el aspecto financiero y teniendo en cuenta la actividad económica de las empresas que conforman las industrias culturales y creativas, se tiene que: la cantidad de unidades económicas de este sector, ha aumentado entre los años

2010 y 2015; sin embargo, presentan problemas en el fondeo de sus actividades operativas a raíz de que los niveles de sus pasivos u obligaciones con terceros superan en mayor proporción la de sus activos totales, e incluso de su utilidad neta, fenómeno que se ha complejizado aún más por la existencia de competencia poderosa en el mercado, lo que evidencia una revisión las operaciones y necesidades operativas de fondo de las organizaciones para garantizar una adecuada gestión financiera que repercuta positivamente en su capacidad competitiva para la sostenibilidad de las unidades de negocio las cuales en su mayoría son *startup*, en el tiempo. En relación a las exportaciones del sector, las industrias culturales y creativas no representan parte importante del comercio exterior del departamento del Atlántico, sin embargo este punto identifica una oportunidad de mejora para el fortalecimiento del sector a nivel internacional. En cuanto al capital humano, las industrias culturales y creativas cuentan con personal con características específicas y destrezas enfocadas al conocimiento de bellas artes, el cual –desde su experticia– apoya la evolución y transformación del sector desde sus conocimientos intrínsecos y la inmersión en los núcleos asociados a las artes plásticas visuales y afines, música, artes representativas y diseño, las cuales involucran los subsectores en los que está dividida la industria y en los que operan actualmente los microempresarios (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016).

Startups

Este término fue acuñado en los años 50 en Silicon Valley, concebido para denominar empresas emergentes con un alto grado de transformación y progreso (Montoya, 2016) . El origen del término proviene de la sociedad joven o los también llamados “millennials” que a pesar de su corta edad y falta de recursos para emprender, obtienen resultados impactantes en el desarrollo de ideas de negocio comercializables. Las *startup*, hacen referencia a las iniciativas de negocio de cualquier sector sociocultural y el económico que se encuentra estrechamente relacionado con el ámbito tecnológico y el conocimiento científico

para el desarrollo de sus productos o servicios teniendo como recursos claves el Internet y las TIC.

La definición más acertada y precisa de *startup* se atribuye a Blank y Dorf (2013), quienes la definen como “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escaLable” (p.5); entendiendo como organización temporal, aquella que no cuenta con un modelo de negocio definido e independientemente de su figura jurídica como aspiración de constituirse en una empresa real, y en busca de un modelo de negocio, ya que esta debe identificar la problemática o necesidad que resolverá para determinados tipos de cliente, el desarrollo tecnológico a implementar en sus productos o servicios y el análisis de su viabilidad económica para lograr el crecimiento de los ingresos futuros por encima de sus costos y gastos asociados al proceso productivo.

El Ecosistema de Emprendimiento

En relación a la política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), uno de sus principales lineamientos para el periodo 2015 al 2025 y en relación al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, según el Conpes (2015), está construido desde un enfoque sistémico tomando como base el concepto de sistemas de innovación en el que los actores involucrados crean, socializan y se apropian del conocimiento a partir de las interacciones de los individuos trayendo como consecuencia el aprendizaje y acumulación del conocimiento. En este sentido, “el objetivo de la política es impulsar el desarrollo económico y social a través de la ciencia, la tecnología y la innovación a través de iniciativas regionales de innovación y emprendimiento que permitan dinamizar los Sistemas Regionales de Innovación” (Conpes 2015, p.3). Conectando esto con las políticas de fomento al emprendimiento, con el apoyo del gobierno a las nuevas empresas, se estimulan “las iniciativas de negocio, dinamizando el ecosistema de emprendimiento e innovación en las regiones y el país a través de la vinculación de los emprendedores y sus iniciativas a incubadoras, aceleradoras y centros de emprendedores, donde se consolida la relación de la tríada universidad, empresa

y Estado para el apoyo en el desarrollo e implementación de políticas encaminadas a fortalecer sectores económicos donde se desenvolverán estas *startup* tomando como estrategias la mentoría y el fomento de desarrollo empresarial como soporte corporativo para su consolidación. “De esta manera, toda política de emprendimiento regional debe partir de reconocer el estado de estas iniciativas y de evaluar las posibilidades que potencian el desarrollo del ecosistema” (Montoya, 2016). En este sentido, los emprendedores locales prosperarán en el ecosistema de innovación y emprendimiento cuando las economías cuenten con regulaciones empresariales que combinan los preceptos de calidad y eficiencia de sus productos o servicios para ofrecer un plus y propuestas de valor sólidas y atractivas para el mercado (Lederman, Messina, Pienknagura & Rigolini, 2014).

MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de estudio es cuantitativo, porque mediante este tipo de investigación se podrán predecir, experimentar y describir datos cuantitativos sobre la variable tratada. Seguidamente, el alcance es descriptivo, puesto que “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2010, p.80) y el diseño, no experimental transversal. Las unidades de observación son las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas que impulsa el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab en el departamento del Atlántico, Colombia. Y se tiene la siguiente hipótesis: “La capacidad competitiva se relaciona con la generación de valor de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas que impulsa el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab en el departamento del Atlántico, Colombia”.

RESULTADO

Diagnóstico de las *startup* del Sector de las industrias culturales y creativas

El departamento del Atlántico se caracteriza por sus amplias manifestaciones culturales, y a nivel mundial por el Carnaval de Barranquilla, reconocido por la

UNESCO como Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad. Siendo el referente de otros recursos culturales presenta un alto potencial para el desarrollo de la industria creativa, tales como la música, la danza, las confecciones, los audiovisuales, entre otros.

Los 23 municipios del departamento del Atlántico tienen manifestaciones culturales con gran potencial para la industria creativa. Lamentablemente, la alta informalidad, la brecha digital, la falta de entrenamiento formal, entre otros, producen resultados que no cumplen con los mínimos estándares del mercado, o en el peor escenario, ni siquiera conocen el mercado donde se pueden comercializar.

Al mismo tiempo, debido a la falta de una política contundente para la industria creativa, el potencial perenne se ha canalizado hacia la informalidad, logrando poca atracción en creación de clústeres, aunque existan productos artísticos de renombre a nivel nacional o internacional, como cantantes, diseñadores de moda, pintores o poetas. Esta informalidad crea un ecosistema en el que las partes se encuentran desconectadas debido a la falta de esquemas asociativos, que no le permite dar la visibilidad necesaria en el mercado, casi en el completo anonimato y que a su vez dificulta el aprovechamiento de las oportunidades a nivel nacional e internacional, a pesar que el producto perenne logra ser altamente reconocido en el mercado por su calidad.

Partiendo de las potencialidades de la industria cultural para el departamento del Atlántico como motor de desarrollo económico, el gobierno departamental dentro de la formulación del Plan de Desarrollo 2016-2019 “Atlántico Líder” ha incluido estas actividades en las políticas de desarrollo locales. El artículo 54 reza:

La Economía Naranja (industrias Culturales y Creativas), representa una riqueza enorme basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y por supuesto, la herencia cultural de nuestra región. No sólo contribuye al crecimiento económico y la creación de empleo, sino que también actúan como elementos vehiculares en la transmisión de la identidad cultural, aspecto éste esencial en la difusión y promoción de la diversidad cultural. (p.40)

El desarrollo de la Industria Cultural y Creativa ha encontrado tierra fértil en el departamento del Atlántico, lo que ha permitido identificar las cifras de participación, crecimiento cuantitativo e incidencia cualitativa que ha tenido en la economía. Sin embargo, actualmente las actividades de la industria creativa no cuentan con estructuras sólidas, ni con una organización que lidere el proceso de conformación, ya que no poseen las herramientas básicas para superar la brecha digital, la preparación técnica para la creación de un mercado dinámico para la oferta creativa, como tampoco en otros casos no se tienen las habilidades necesarias para ofrecer productos/servicios con la calidad mínima requerida para dicho mercado. Estos factores limitan el mercado, que, a su vez, constriñen el crecimiento de la industria y la generación de valor económico que normalmente debería conllevar. De acuerdo con el más reciente estudio sobre generación de valor agregado en las industrias basadas en los derechos de autor (WIPO, 2008), el departamento del Atlántico ocupa el cuarto lugar, siendo superado en este momento por las regiones de Bogotá, Antioquia y Valle demostrando de esta manera, el potencial para el escalamiento de iniciativas existentes y nuevas (ver Figura 1).



Figura 1. Distribución regional del Valor Agregado Bruto de las industrias basadas en los derechos de autor, 2001-2005

Fuente: WIPO (2010), basado en la Encuesta Anual Manufacturera del DANE y la Superintendencia de Sociedades

En el departamento del Atlántico se han identificado fortalezas en diferentes sectores de la industria creativa, especialmente en música, gastronomía, diseño de modas y patrimonio. La música ha sido la expresión por excelencia del Departamento, cuna de grandes artistas que se han destacado a nivel nacional e internacional. Todas las manifestaciones tienen acentuación acorde a la región y su trascendencia histórica, tanto a nivel vocal como de interpretación de instrumentos.

La gastronomía del Departamento recoge todas las influencias culturales que se han enraizado en la región, desde la comida árabe, influencia africana, alemana, sin perder de vista la fuerte tradición Caribeña variando según la ubicación dentro del Departamento, ribereña, sabanera o de mar. El diseño de modas ha venido surgiendo como un sector trascendental a nivel regional y nacional. Diseñadores que triunfan en plataformas nacionales e internacionales, como eventos que logran el posicionamiento de nuevos talentos. Es un sector que genera un encadenamiento fuerte con el empleo, ya que muchas familias dependen directamente de las confecciones.

Como resultado de versiones anteriores del programa “Reto Creativo”, programa para la aceleración empresarial de las industrias culturales y creativas y estrategia de seguimiento y mejoramiento de la calidad en el servicio prestado al departamento del Atlántico, se han podido llevar a cabo estudios que permitan conocer a fondo a los emprendedores creativos y culturales que han participado en la fase emergente de negocios y que pertenecen a diferentes subsectores de la industria creativa. En este sentido, se ha aplicado una encuesta a los 75 equipos que fueron acompañados en el año 2017, obteniendo respuestas de 96 emprendedores.

Los resultados de este trabajo permitirán que se mejoren las herramientas de apoyo para los emprendedores creativo-culturales, abriendo la posibilidad de nuevos marcos y mecanismos de intervención de cara al desarrollo socioeconómico del departamento y el país. Los resultados obtenidos se agrupan en las siguientes categorías reflejadas en la Tabla 1:

Tabla 1. Categorías de análisis para caracterización de las startup de las industrias culturales y creativas objeto de estudio

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA
Edad	Se resalta un alto porcentaje en los emprendedores de los 18 a los 25 años con un 36 %, seguido de las personas entre los 26 y los 30 años con un 20 %, y con un 16 % el segmento comprendido entre los 41 y 50 años
Sexo	Se resalta un 52 % en el género masculino y un 48 % en el femenino.
Formación académica	Se destaca un 48 % en estudiantes pregrado, un 19 % en estudiantes con preparación técnica y con un porcentaje del 11 % se encuentran los bachilleres y tecnológicos, al igual que los tecnólogos.
Profesión	Se resalta una alta cantidad de personas con experiencia o formación en los campos de la administración y contaduría, diseño, ingenierías y comunicadores; con 20, 18, 10 y 8 respectivamente.
Campo de conocimiento	Campo de conocimiento o experiencia de bellas artes, Ciencias Económicas y Administrativas; y Ciencias Sociales y Humanas.
Grupos poblacionales	56 emprendedores pertenecen al grupo poblacional de solteros, seguido con 31 emprendedores con hijos y casados-unión libre.
Ascendencia étnica	39 emprendedores desconocen su ascendencia étnica, 9 son pertenecientes a una ascendencia étnica mixta, además se puede apreciar 14 emprendedores de ascendencia afro.
Rol de integrantes	Existe un alto porcentaje de emprendedores desempeñando el rol comercial con un 43 % de participación, siguiendo con el rol de diseño/comunicaciones (26 %), y el rol de experto temático con capacidades artísticas (24 %).
Experiencia (Tiempo)	La mayoría de los emprendimientos (63 %) de las industrias culturales y creativas tienen menos de 2 años de actividad, solo un 6 % tiene más de 10 años de actividad.
Mercados atendidos	El segmento de venta directa a personas es el más común, seguido de las micro, pequeñas y medianas empresas, y del sector educativo.
Registro en Cámara de Comercio	El 47 % de las startup de las Industrias Culturales y Creativas se encuentran registradas en la Cámara de Comercio y el 53 % no lo están
Dedicación al emprendimiento	Un 38 % de emprendedores trabajan de 6 a 8 horas diarias en las startup, un 34 % de los emprendedores trabajan 5 horas o menos al día y el 19 % de los encuestados trabajan entre 8 y 10 horas diarias.
Actividades productivas adicionales	Un 60 % de los emprendedores tienen otras actividades diarias (como trabajo o estudio) y el 40 % se dedican plenamente a su emprendimiento. Y de ese 60 % que tiene actividades Laborales adicionales, un 63 % trabajan como empleados o independientes y un 37 % cumplen con obligaciones académicas.
Actividad desempeñada al presentarse al Programa de aceleración empresarial	El 39 % de los encuestados se consideraban emprendedores o empresarios antes de presentarse al programa Reto Creativo, un 22 % trabajaban de forma independiente, como también se resalta que un 20 % pertenecen a la población de estudiantes.

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA
Motivaciones	Las motivaciones de los encuestados para desarrollar su empresa son: Realización personal, motivación de "Hacer lo que me gusta y mantener mi estilo de vida", la motivación de "Tener influencia en la sociedad" y "Atender un segmento de mercados insatisfecho".
Situación pos acompañamiento	41 respuestas corresponden a la situación "Se reestructuró el emprendimiento adaptándolo a necesidades del mercado" y "Consecución de socios con experiencia en el sector", seguido de 38 respuestas relacionadas con "Obtención de inversión en marketing y comunicaciones", y 32 valoraciones sobre "Realización de pruebas de mercado o técnicas".
Generación de empleo	La mayoría de los emprendimientos no contrataron empleados nuevos después del programa. También se resalta que 25 emprendedores no contestaron cuántos empleados nuevos adquirió su negocio.
Ventas del emprendimiento	El gráfico resalta que un 27 % de los emprendimientos no registra ventas. Otro 27 % presenta ventas mensuales en el rango de \$858.000 a \$2.860.000. Mientras que un 22 % en los emprendimientos está vendiendo entre \$286.000 a \$858.000 mensuales.
Ingresos del emprendedor	En la ilustración se destaca un 41 % en los emprendedores con ingreso personal de \$0 a \$286.000, siguiendo con un 30 % los de ingreso personal de \$858.000 a \$2.860.000 y un 27 % en los que ganan de \$286.000 a \$858.000 mensuales.
Lugar donde se ha entrenado para emprender	Estudios/Formación son considerados los principales espacios para aprender con 61 valoraciones; seguidamente se resaltan los Programas de entrenamiento en emprendimiento (32 respuestas); y las Actividades autodidactas (29 respuestas).

Fuente: Elaboración propia

Factores que potencian la capacidad competitiva de las startup del sector de las industrias culturales y creativas.

- **Producción:** en los factores de producción, sus bienes y servicios son llamativos, consideran que las necesidades de sus clientes son satisfechas, realizan diversificación en poca escala, pues su mercado objetivo es el local, los factores que tienen en cuenta para producir o prestar un servicio son por pedidos. (Caicedo & Ortiz, 2016).
- **Relación con el entorno:** el ambiente interno de trabajo es coLaborativo, comprometido; la relación con el cliente es favorable; una oportunidad de mejora detectada es enriquecer las relaciones con la competencia para crear alianzas que favorezcan las *startup*; la resistencia al cambio es baja.
- **Innovación y desarrollo:** para estar informados de los nuevos avances en tecnologías que favorezcan sus procesos, consultan páginas de internet o

revistas del sector, cuentan con maquinaria y equipo, los tipos de tecnología que utilizan son clave y básicos y las herramientas –en su gran mayoría– son manuales y poco sistematizadas.

- **Capital humano:** el emprendedor de las *startup* necesita capacitación y apoyo para el desarrollo de sus habilidades empresariales en el desarrollo de su idea de negocio, para ello MacondoLab ha implementado una serie de metodologías que dinamizan el aprendizaje y desarrollo de habilidades en los emprendedores.
- **Planeación:** los factores competitivos se encuentran enfocados en calidad, responsabilidad, servicio e innovación. Las funciones administrativas son buenas pero necesitan fortalecerse en la planeación y estrategias. Como se vio anteriormente, estas empresas consideran que el mejoramiento de la infraestructura y los procesos les permitirá enriquecer su capacidad competitiva. Para ello, se sugiere enfocarse en la creación de políticas y estrategias basadas en el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), el balance *score card* y la planeación prospectiva para mejorar su propuesta de valor.
- **Propuesta de valor:** los emprendedores deben establecer e innovar con una propuesta de valor concreta que haga que sus modelos de negocio sean diferenciadores y dinamicen su ciclo operativo en aras de su sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad como pilares fundamentales del direccionamiento estratégico y explotación de capacidades competitivas esperadas para la obtención del éxito empresarial.

Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la capacidad competitiva de las *startup* del Sector de las industrias culturales y creativas

- Mejorar las capacidades emprendedoras para el desarrollo de industrias creativas y culturales en el departamento del Atlántico.

- Fortalecer los procesos de capacitación y apropiación para el emprendimiento y construcción de modelos de negocio en industrias creativas en el departamento del Atlántico.
- Mejorar la visibilidad de las industrias creativas como generadoras de valor en los mercados.
- Desarrollar esquemas asociativos que promuevan la creación de empresas creativas y culturales en el departamento del Atlántico.
- Mejorar la apropiación de herramientas innovadoras que permitan la generación de valor en la industria creativa en el departamento del Atlántico.
- Acelerar la transición hacia la cultura emprendedora en la industria creativa y cultural en el Departamento.
- Esclarecer la visión empresarial para la generación y desarrollo de las capacidades innovadoras en las industrias creativas y culturales en el Departamento.
- Estrategia de agremiación: para que las empresas desarrollen aún más su capacidad competitiva, es necesario que se asocien a gremios que les permitan crear y fortalecer relaciones para consolidar nuevas alianzas políticas y del mismo sector que favorezcan su actividad económica y su desempeño.
- Gestión del liderazgo: los líderes de estas organizaciones deben enfocarse en la razón de ser de la empresa, su propuesta de valor y el alcance de los objetivos. Si un líder maneja bien su gestión, pensando en la razón de ser de la organización, el liderazgo será positivo y contribuirá ampliamente en el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia.

CONCLUSIONES

El presente proyecto ha contribuido en gran parte para analizar la capacidad competitiva de las *startup* del Sector de las industrias culturales y creativas que

impulsa el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab en el departamento del Atlántico, Colombia. Así mismo, se analizaron detalladamente todos los resultados obtenidos en esta investigación, a partir del instrumento aplicado, con el objetivo de, en primer lugar, diagnosticar la situación actual de las *startup* del sector; en segundo lugar, identificar los factores que potencian la capacidad competitiva de las *startup* objeto de estudio, y en tercer lugar, proponer estrategias para el mejoramiento de la capacidad competitiva de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas.

Para el logro de los objetivos propuestos, el autor en el presente proyecto, aplicó una encuesta a las 72 empresas del sector de las industrias culturales y creativas que impulsa MacondoLab en el departamento del Atlántico y sustentó –desde la literatura– el plan de mejoramiento encaminado a la mejora de las capacidades competitivas una vez identificados sus factores potenciales.

Para el logro del primer objetivo, en relación al “Diagnóstico de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas” se realizó una revisión –desde la literatura– de las *startup*, la competitividad en las organizaciones, insumo principal para el diseño de un instrumento tipo encuestas cuyas preguntas estaban diseñadas para el diagnóstico de la situación actual de las *startup* y la identificación de los factores que potencian la capacidad competitiva.

En relación con el diagnóstico, se tomó información real y actual del contexto del departamento del Atlántico, hallado en revistas, periódicos, medios de comunicación; posteriormente se complementó con los resultados de las encuestas en relación a las preguntas o ítems encaminados a aspectos demográficos como género, tipo de industria cultural y creativa, emprendedores asociados a la idea de negocio, trayectoria de aplicación de la idea de negocio, ventas potenciales, entre otros, que esclarecieron el panorama de estas iniciativas en el mercado y su potencial de impacto en la economía del Departamento.

Por otra parte, se identificaron los factores que potencian la capacidad competitiva de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas, a partir del análisis de las encuestas, cuyos factores de producción, la relación con el

entorno, la innovación y el desarrollo, el capital humano, la planeación y la propuesta de valor fueron los que predominaron en las respuestas de los emprendedores en relación a la actividad de sus *startup*; en este sentido se plantea que si los factores básicos son débiles, un Departamento puede desestabilizar su estructura competitiva, por lo que aprovechar su posición ventajosa requiere de un gran conocimiento del negocio y aunar los esfuerzos para transformar la idea de negocio en una empresa constituida y organizada con el firme propósito de lograr su posicionamiento y avanzar en la identificación de ventajas comparativas en un sector que se identifica como potencialmente competitivo dentro de un mercado maduro, desarrollado y eficiente (Hill, 2006).

Para que en una organización o núcleo se dé la competitividad en empresas de la nueva economía como las que acelera MacondoLab, es necesario incorporar la tecnología como componente principal en todas sus actividades y procesos, ya que esta abre una puerta de posibilidades para mejorar la calidad de producción, del servicio y la eficiencia de los procesos de las *startup*.

La movilidad de los factores identificados realmente constituye una ventaja competitiva, cuando estos se tecnifican en torno a la búsqueda de la cascada de utilidades, específicamente a la consecución de utilidades gratificantes para el negocio, volviéndolo atractivo y sostenible en el tiempo, de tal manera que la percepción de ingresos por parte de las *startup* permite que los flujos de capital ingresen inmediatamente a la corriente monetaria de la empresa con impactos de corto plazo en relación a las utilidades del periodo y a largo plazo en relación a dividendos relacionados con los dueños de los negocios, hoy más conocidos como los emprendedores (Appleyard & Field, 2003).

En tercer lugar, para el alcance del objetivo relacionado con la propuesta de estrategias para el mejoramiento de la capacidad competitiva de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas, se determinaron las brechas que constituían objeto de mejoramiento y se propusieron estrategias tendientes a mejorar los vacíos relacionados con mercados atendidos, liderazgo, constitución empresarial, mercadeo y comunicaciones, entre otros, creando así un listado

de estrategias asertivas para aplicar a las *startup* de las industrias culturales y creativas del departamento del Atlántico.

Lo anterior comprueba que la hipótesis del presente proyecto se acepta cuando se afirma que “La capacidad competitiva se relaciona con la generación de valor de las *startup* del sector de las industrias culturales y creativas que impulsa el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab en el departamento del Atlántico, Colombia” ya que uno de los factores fundamentales que potencian dicha capacidad, y que fue uno de los resultados del instrumento aplicado, fue la generación de valor a través de una propuesta atractiva por parte de las *startup* para dinamizar el mercado en relación a expectativas o características intrínsecas que generan no solo emociones en los clientes potenciales sino que los fideliza con una marca.

Es por ello muy importante que los emprendedores de las industrias culturales y creativas, se concienticen acerca de las estrategias planteadas en este proyecto para llegar al éxito, la sostenibilidad empresarial, y cambiar la mentalidad para construir un departamento con altos estándares de calidad, contando con un equipo altamente calificado y competitivo que permita lograr esta meta.

Típicamente, los productores o prestadores de servicios de las industrias culturales y creativas son tomadores de precios y producen bienes o servicios únicos o con un alto grado de diferenciación, en estructuras de producción, por lo general, heterogéneas. Tanto las características de los bienes como las estructuras en las que se producen, facilitan la generación de innovaciones y creación de ventajas competitivas para el negocio.

Uno de los factores en que se basa la competitividad es la productividad; si dentro de la etapa de producción no se realizan controles anticipados, acerca de los productos, no se podrán satisfacer completamente las necesidades de los clientes y por ende, no se obtendrán ventajas frente a los competidores. Además, las mediciones de desempeño de las etapas de producción o prestación de servicio de las *startup* así como sus regulaciones, retroalimentaciones y mejora continua deberán hacerse con mayor frecuencia para ir en dirección de mejoras

de calidad del producto y crear ventajas que beneficien a las empresas (Roldan & Espinal, 1998).

Por último, cabe destacar, que no se tuvieron limitaciones para socavar la información y llegar a los resultados planteados en el proyecto; se contó con la participación e interés de las 72 empresas y se les realizaron las recomendaciones pertinentes, las cuales enriquecieron su perspectiva de negocio y las motivaron a mejorar sus procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T., & Horkheimer, M. (1988). La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. *Dialéctica del iluminismo*, 180. Disponible en: http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/402/Horkheimer_Adorno_IndustriaCultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alonso, G., Bonnet, L., Garzón, A., & Schargorodsky, H. (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Disponible en: <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/220384s.pdf>
- Appleyard, D. & Field, A. (2003). *Economía internacional*. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill.
- Blank, S., & Dorf, B. (2000). *El manual del emprendedor*. Barcelona: Gestión.
- British Council (2002). *Mapeo de las industrias creativas en Bogotá y Soacha*. Recuperado de <http://www.britishcouncil.org.co/mapeo.pdf>
- Bustamante, E. (2008). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital*. Editorial Gedisa. Disponible en: <http://comunicacion3unlz.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/Hacia-un-nuevo-sistema-mundial-de-comunicaci%C3%B3n.pdf>
- Bustamante, E. (2017). Las industrias culturales y creativas. *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 18, 89-117. Recuperado de: <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/4178/3859>
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2016). *Las industrias creativas en el Atlántico: Mapeo cultural*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18798/Industrias%20creativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Conpes (2015). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2025*. Bogotá: DNP. Financiada con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Creative nation: commonwealth cultural policy [en línea]. Government of Australia. En: Australian Policy Online: Research & Evidence Base, oct. 1994. Disponible en: <http://apo.org.au/research/creative-nation-commonwealth-cultural-policy-october-1994>

- Díaz, P. (2013). *Industrias culturales & industrias creativas, evolución histórica y conceptual, confluencias y divergencias. El caso de Santiago creativo, plataforma para la exportación de la industria creativa*. (Tesis de Maestría). Universidad, Santiago de Chile. Disponible en: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115940/Tesis %20Industrias %20Culturales %20Final %20 %282 %29.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115940/Tesis%20Industrias%20Culturales%20Final%20%282%29.pdf?sequence=1)
- Encuesta Anual Manufacturera, D. E. A. Períodos de referencia: 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010. Anexos. 2017b.[Citado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet:< <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>.
- Gobernación del Atlántico (2017). *Plan de Desarrollo 2016-2019 "Atlántico Líder"*. Disponible en: http://www.atlantico.gov.co/images/stories/plan_desarrollo/plan_de_desarrollo_2016_2016_definitivo.pdf
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hill, C. (2006), *Negocios internacionales*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación. *The World Bank*. Disponible en: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- Lebrún, A. (2014). *Industrias culturales, creativas y de contenidos*. Lima: Revista Consensus. Disponible en: [http://www.unife.edu.pe/centro-investigacion/revista/N19_Vol2/Artu00EDculo %203.pdf](http://www.unife.edu.pe/centro-investigacion/revista/N19_Vol2/Artu00EDculo%203.pdf)
- Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141-152. Disponible en: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/657>
- Roldán Luna, D., & Espinal Gómez, C. F. (1998). ¿Son posibles los acuerdos de competitividad en el sector agroproductivo? (No. Doc. 18833)* CO-BAC, Santafé de Bogotá). Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/B0104e/B0104e.pdf>
- Sacco, P. L. (2016). Cultural participation: New challenges and opportunities. *Governance of culture: promoting access to culture Council of Europe* (pp. 1-24). Retrieved from <https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Moscow/pptsacco.pdf>
- WIPO (2010). *National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries*. Available on: http://www.wipo.int/export/sites/www/copyright/en/performance/pdf/econ_contribution_cr_co.pdf

Cómo citar este capítulo:

Palacios Posada, J. M., Orozco Acosta, E., Amar Sepúlveda, P., y Ramos Camargo, J. (2017). Análisis de la capacidad competitiva de las startup del sector de las industrias culturales y creativas: Caso Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab. En J. Manuel Palacios, E. Orozco Acosta, P. Amar Sepúlveda, J. Ramos Camargo, L. Ortiz Ospino, N. Muñoz Roso, . . . J. Contreras Salinas, *Economía Naranja: un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano* (pp.11-33). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Fomento de iniciativas empresariales creativas y culturales a través de la aplicación de una metodología ágil

Luis Ortiz-Ospino¹

Natalia Muñoz Rozo²

Ronald Chavarro Peña³

Lady Caicedo Consuegra⁴

-
- 1 Doctor en Administración. Profesor Facultad de Ingeniería, Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia).
lortiz27@unisimonbolivar.edu.co. orcid.org/0000-0002-9334-4026
 - 2 MBA en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia).
nmunoz14@unisimonbolivar.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-2373-271X>
 - 3 Magister en Desarrollo Social, Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia).
rchavarro2@unisimonbolivar.edu.co
 - 4 Especialista en Finanzas, Administradora de Empresas, Investigadora de la Universidad Simón Bolívar.
lady.caicedo@unisimonbolivar.edu.co

En medio de la polarización política, el acuerdo de paz y la desigualdad económica, la creación de estrategias para potenciar el emprendimiento y la creatividad, así como la administración de la propiedad intelectual pueden ser parte de la solución para dotar de valor diferencial a productos y servicios en materia de crecimiento y sostenibilidad empresarial (Bosma & Levie, 2010).

Hoy en día, la creatividad y la cultura constituyen herramientas indispensables para aumentar la competitividad, fortalecida en el deseo de crear y comunicar experiencias que trascienden la dimensión pragmática empresarial, y que expresan una identidad compartida entre los actores sociales, estimulando emociones y otorgando un alto valor expresivo y diferencial para productos y servicios, creando así una visión permanente hacia la innovación social y económica, centrada en las preferencias del cliente, el trabajo y el esfuerzo necesario para conseguir su satisfacción y disponer de herramientas actualizadas que permitan medir y controlar el proceso de mejora continua (Salmerón & Gómez, 2012).

Desde esta perspectiva, y con el firme propósito de que dichos procesos mantengan su identidad, el fomento de iniciativas empresariales, creativas y culturales a través de la aplicación de metodologías ágiles, y se constituyan en la respuesta ante la inminente necesidad de aumentar la competitividad corporativa, concebida como la capacidad que tiene cada organización para mantener superioridad en ciertas condiciones frente a otras organizaciones, en lo referente a la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad como pilares fundamentales de la estrategia empresarial (Ortiz & Caicedo, 2015).

Ahora bien, las empresas están valorando más la coLaboración con el cliente que la misma negociación del contrato, por lo que no se trata solo de emprender, sino, de crecer con autonomía y libertad buscando siempre la realización personal (Putnam, 1995), a través de la satisfacción brindada de forma creativa, mediante metodologías ágiles, que estimulen la interacción de procesos y herramientas, que generen valor agregado al cliente y a su vez permitan aumentar la produc-

tividad y la sostenibilidad empresarial, vistas desde la perspectiva competitiva (Zapata & Canett, 2008).

La creatividad ha escalado rápidamente en el consumo, por el deseo psicológico de la sociedad de expresar una identidad compartida, otorgando un alto valor expresivo y diferencial a productos y servicios en distintas industrias, promoviendo esta economía como una ruta de innovación para aumentar la competitividad en ciudades y países (Crea Business Idea - CBI, 2010).

El Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2013) afirma que la economía creativa aporta entre el 2 % y el 6 % del PIB de los países en vía de desarrollo, lo cual destaca grandes movimientos exportadores en bienes y servicios en todo el mundo, lo que muestra que a nivel de continentes esta industria –también denominada “naranja”– aporta el 2,6 % del PIB de la Unión Europea y la generación de cinco millones de empleos directos.

Ahora bien, para el 2020 la creatividad será concebida como la tercera habilidad más demandada por las empresas a la hora de seleccionar a sus empleados, debido a que se piensa que los trabajadores creativos y culturales son doblemente productivos, y crean un alto impacto en el manejo económico y social, cuando los recursos agotables como el petróleo y el carbón se están acabando (BID, 2013).

Por su parte, en países como el Reino Unido la creatividad y la cultura se apoderan de la economía, posicionándolo como el país pionero en el mundo en orientar su economía al talento y a la creatividad, manteniendo el liderazgo mundial en las mediciones del PIB con un 4,6 % desde el año 2000, ...y sigue en aumento.

Por otro lado, los países del Mercosur aportan un promedio del 4,5 % del PIB a la economía cultural y creativa, mientras que en Colombia se aporta el 3,3 % superando la cifra para el 2013, lo que ha generado 800.000 empleos directos e indirectos.

Por su parte, el Ministerio de Cultura de Colombia y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2015), entidades que en Latinoamérica

avalan la medición del talento, reportaron un incremento del PIB en 4,6 % en 2015 y a la fecha es una de las principales cifras de medición de las industrias creativas que tiene Colombia, equivalentes al aporte que hace la industria del suministro de electricidad, gas y agua al PIB.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2014) ha sido un aliado estratégico para medir y fortalecer los negocios creativos y culturales, ya que con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo han trabajado en la consolidación del clúster en Bogotá, y a la fecha ya cuentan con diez relacionados con estas industrias. Así mismo, afirman que hay un indicador importante en materia de concertación del talento en esta ciudad, lo cual demuestra una migración de ciudades medianas y pequeñas hacia la capital, debido a las posibilidades de mercado que esta genera, concentrando cerca del 92 % de los servicios creativos, el 90 % de la industria cinematográfica, el 73 % de las empresas del sector de contenidos digitales y el 55 % de las empresas de videojuegos a nivel nacional, lo cual concentra las dos grandes industrias de esta economía: medios y creaciones funcionales (Montenegro & Martínez, 2014).

En este sentido, la innovación creativa tiene un alto potencial de desarrollo existente en el territorio, en la región Caribe y en el departamento del Atlántico, mediante las inversiones que realizan las empresas, las universidades y los agentes públicos, en las industrias bajo el control creciente de la comunidad que se transforma y propone una cultura hacia el aprovechamiento de la economía creativa (Vásquez, 1999, Arocena, 1995), por lo tanto esto es un proceso que parte de lo social y se integra con lo económico.

Algunos de los cambios organizacionales, productivos y tecnológicos, que deben utilizar los emprendimientos para medir la calidad y realizar mejoras continuas por medio de estas metodologías ágiles son: realizar mejoras en la solicitud de los requisitos detallados de un cliente, en la flexibilidad de los procesos, en el uso de herramientas, en medir el esfuerzo y el trabajo necesario para llevar a cabo las innovaciones.

Para Drucker (1985) los emprendimientos son la mejor manera de hacer uso de los recursos, para la creación de riqueza y la generación de desarrollo sostenible (Baumol, 2002; Kantis, 2004), fomentar los pequeños ciclos de construcción, evaluación y análisis, revisar la forma en que se ha hecho el trabajo, y priorizar costos e ingresos; es centrar el esfuerzo en lo verdaderamente importante, para hacerlo ahora más eficiente y productivo. Las innovaciones son catalizadores para el desarrollo, lo cual ha permitido a los emprendedores aumentar sus capacidades y oportunidades de crecimiento y escalabilidad (Sánchez, 2005), explotar el potencial creativo y visibilizar las nuevas oportunidades de negocios que se pueden generar en el Departamento, que contando de antemano con el gran potencial de la herencia cultural y la propiedad intelectual se convierten en las premisas que permiten resolver los desafíos del mercado actual en relación al valor de los bienes y servicios creativos del Departamento como ente territorial (Gobernación del Atlántico, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la necesidad de que la industria naranja del departamento del Atlántico utilice una metodología ágil para promover la economía cultural y creativa, para la creación de valor y la generación de impacto económico y social.

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA ÁGIL PARA EL FOMENTO DE INICIATIVAS EMPRESARIALES CREATIVAS Y CULTURALES

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2013) la Economía Creativa o las Industrias Creativas son la unión de la creación, producción y comercialización de bienes y servicios creativos intangibles y de naturaleza cultural, protegidos por los derechos de autor, esto incluye los bienes y servicios que tradicionalmente se asocian con las políticas culturales, los servicios creativos y los deportes.

El BID (2013) clasifica la industria en tres categorías: 1) Patrimonio (carnavales, artesanías, gastronomía, museos, bibliotecas y centros arqueológicos,

entre otros), II) Artes (pintura, escultura, fotografía, teatro, danza, ópera, etc.) y III) Nuevas (cine, televisión, radio, editorial, arquitectura, animación, diseño, publicidad, *software*, videojuegos). Aquí están uniendo medios y creaciones funcionales, como lo denomina la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)(2011). Según el BID (2013), si las industrias creativas del mundo fueran un país, este sería la cuarta economía y ocuparía la cuarta fuerza Laboral del planeta. Es por esto que el Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (DCMS) (2016) define esta economía o estas industrias como todas las actividades que tienen su origen en la creatividad, el talento individual, y el potencial de crear empleos y riqueza por medio de la generación y la explotación de la propiedad intelectual.

Es por esto, que los modelos de negocio de estas empresas han sido construidos sobre los conceptos de cadena de valor, el sistema de valor y posicionamiento estratégico (Porter, 1999), así como el conjunto de recursos y capacidades donde las ventajas competitivas pueden estar dentro de la cadena o en la coordinación entre otras organizaciones donde se considera fundamental la identificación de nuevas innovaciones tecnológicas, el desarrollo de nuevos productos y procesos, y la renovación o creación de nuevos modelos de negocio (Teece, 2007) creativos y escaLables que facilitan las transacciones entre compradores y vendedores, en los negocios B2B (negocio a negocio), B2C (negocio a consumidor), y C2C (de consumidor a consumidor).

Ahora bien, para fomentar iniciativas empresariales creativas y culturales, se diseñó una metodología ágil, la cual atiende cuatro factores importantes: Ideación, Validación, Prototipo y Modelo de Negocio, los cuales apuntan a que las organizaciones culturales y creativas trabajen en innovar su modelo de negocio, en la integralidad de sus procesos, en la transferencia y la apropiación de la propiedad, la participación de la comunidad en problemas orientados a lo comercial y la sostenibilidad (ver Figura 1).

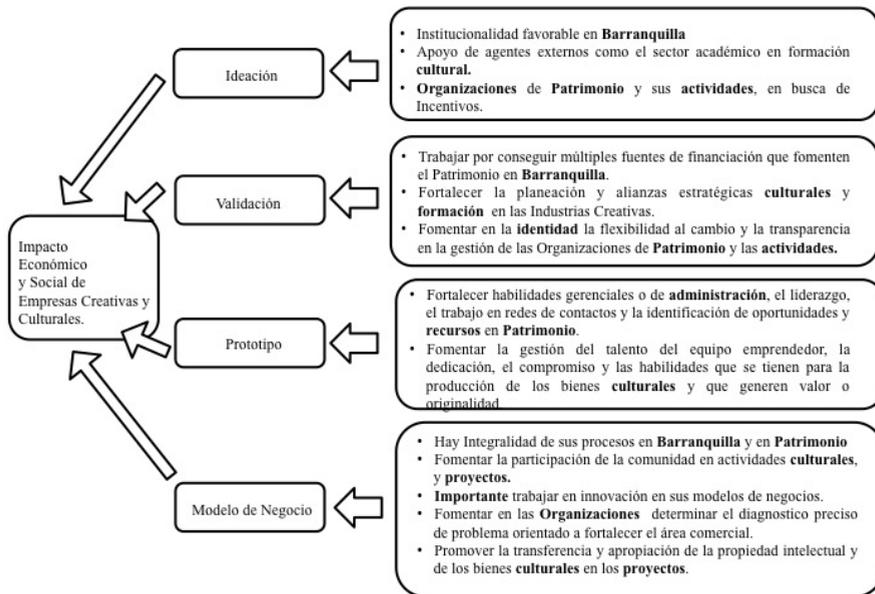


Figura 1. Factores de metodología ágil para empresas culturales y creativas de Barranquilla

Ideación para Empresas Creativas y Culturales

Corresponden a las condiciones externas de las organizaciones culturales, es decir, tienen su origen de manera independiente, pero que con su apoyo potencian los resultados de sus esfuerzos a través de la gestión de sus actividades en términos legales, políticos, normativos y de control, entre ellas se destacan:

- *Apoyo de la Institucionalidad:* Condiciones políticas de control y regulación junto con un sistema legal.
- *Incentivos por Consumo Psicológico:* Contexto económico, tributario, legal, de las diferentes entidades.
- *Conexión con el Sector Académico:* Agentes públicos y privados que presten asesorías en emprendimiento.

En contexto, la ciudad de Barranquilla cuenta con una institucionalidad favorable, y con organizaciones de patrimonio que enfocan sus actividades en la consecución de incentivos de la empresa privada que promuevan la sostenibilidad de las empresas con el apoyo de agentes externos como el sector académico; en este caso principalmente los centros de formación profesional en artes y administración, que trabajan todo el tema cultural para el área comercial. Es importante contar con la conexión entre entidades y una implicación de ellas con sus mercados, comprendiendo las necesidades psicológicas apoyadas en agentes externos para el diseño de metodologías ágiles que comprendan el contexto local.

En materia de comportamiento organizacional, contar con una planeación estratégica y gestión del talento, se debe utilizar la identidad para hacer negocios, que exista transparencia y empatía en la gestión, comprendiendo los medios o contenidos necesarios para acercarse a los consumidores y conseguir ingresos o financiamiento de ellos, que solo se obtiene si se cuenta con el uso de metodologías ágiles y flexibles que se ajusten a los consumidores y sus tipos de consumo, tal como se presentó anteriormente.

Validación para Empresas Creativas y Culturales

Son las condiciones internas de las organizaciones que rigen la forma en que se desarrollarán sus actividades, con el fin de cumplir los propósitos de la empresa y que constituyen la base para que estas sean exitosas, porque facilitan la administración y consecución de recursos para el funcionamiento operacional. Entre estas mencionamos:

- *Múltiples Fuentes de Financiación:* Conseguir diferentes accesos a fuentes que puedan financiar su sostenibilidad.
- *Planeación y Alianzas Estratégicas:* Tener una ruta de trabajo mejora el orden y la lógica para cumplir los objetivos.

- *Flexibles al Cambio, Transparencia en su Gestión:* Poder adaptarse rápidamente a las necesidades o situaciones, como legislaciones o situaciones económicas, por lo tanto, realizar auditorías o controles financieros y de gestión es una ayuda para conocer la realidad de las buenas prácticas, priorizando y midiendo lo fundamental.

La ciudad de Barranquilla concentra el Patrimonio cultural y como tal, reúne esfuerzos de los entes para conseguir múltiples fuentes de financiación para los diferentes sectores culturales y de formación. Es por ello que el ente territorial apuesta por la planeación y las alianzas estratégicas en pro del arranque de la economía cultural y creativa.

Las organizaciones de patrimonio y sus actividades están en busca de la flexibilidad al cambio y la transparencia en su gestión, lo cual ayuda a la consecución de recursos y a la formación en planeación y alianzas estratégicas, flexibles y transparentes para las industrias creativas.

En el comportamiento organizacional, la formación cultural está más orientada a la aplicación de planes de negocio, a alianzas estratégicas, y a la transparencia en la gestión, ya que esto resalta la identidad propia y la ética de las organizaciones patrimoniales que enfatiza la flexibilidad en sus prácticas y el cambio en sus procesos y actividades.

Prototipo o Prototipaje para Empresas Creativas y Culturales

Como factor clave para el éxito de las organizaciones culturales aparece el prototipo o prototipaje, proceso en donde se determinan dos grandes elementos, el líder y su equipo. El primero, se relaciona con las competencias gerenciales, la guía en esencia de la iniciativa, quien gestiona el talento y la aplicación de los conocimientos y herramientas para que la empresa sea visible. El segundo, reúne las características técnicas y motivacionales, la entrega del equipo por realizar productos y servicios.

- *Líder en Mercadeo, Contactos y Oportunidades*: Habilidades gerenciales, para desarrollar soluciones culturales.
- *Gestión del Talento y de Recursos*: Capacidades financieras por mantener el punto de equilibrio.
- *Dedicación, Compromiso y Desarrollo de Productos*: Motivaciones de los integrantes por solucionar necesidades culturales.

El consumidor de patrimonio busca liderazgo, administración con conocimiento en mercadeo, en las redes de contactos y en la identificación de oportunidades. La organización creadora o empresa busca la gestión del talento o de los recursos y capacidades dinámicas del equipo creador, la dedicación, el compromiso y las habilidades que se tienen para la producción de los bienes culturales y que generan valor u originalidad. Todas las personas deben tener conocimientos administrativos, acercarse a mayores equipos y convocatorias para fortalecer la fase de desarrollo de productos y servicios. Con esto se consiguen fomentar habilidades en liderazgo e identificar oportunidades de negocio en aras de la mejora de la organización en aspectos relacionados con la gestión del talento y el desarrollo de productos.

Modelo de Negocio para Empresas y Mentores de Emprendimiento Creativo y Cultural

Define la manera en que se desarrollará la solución al problema o necesidad psicológica con el paso del tiempo, de tal manera que se crea un modelo o secuencia de acciones repetidas o que tienen un patrón que resulta clave al momento de verificar la efectividad para cumplir su objetivo final, en busca de la satisfacción de los clientes.

- *Integralidad Social y Económica de los Procesos*: El impacto que genera un bien cultural a la sociedad.

- *Transferencia y Apropiación en Mercadeo, Gestión y Finanzas:* Contar con un manual de trabajo en que se puedan evidenciar los procesos y herramientas que se requieren para el funcionamiento de la organización cultural.
- *Participación de la Comunidad:* Conseguir espacios de co-creación, coproducción o cofinanciación como una buena estrategia para resolver problemas que generen valor, sin que esto sea un impedimento para determinar quiénes son los que desarrollan los bienes culturales a la medida del cliente.
- *Innovación en Modelos y en el Registro de Propiedad Intelectual:* Entregar y registrar soluciones a problemas existentes.
- *Diagnóstico Específico de los Problemas:* Conocer las necesidades y prioridades de sus clientes para que la solución entregada sea a la medida.

En Barranquilla, la cultura y el patrimonio proyectan integralidad de sus procesos, pero deben fortalecer la apropiación y la transferencia en mercadeo, talento humano y financiero. Los productos culturales, las actividades y los proyectos, deben tener más participación de la comunidad y estar orientados a las competencias del ser. Es importante para los creativos la innovación en sus modelos de negocio y en la propiedad intelectual. Para los emprendimientos es clave realizar el diagnóstico preciso de problemas orientados a fortalecer el área comercial y así llegar a un grupo selecto al que le puede cobrar muy bien por los productos. En relación a los clientes y los proyectos que se hacen para ellos, debe existir mayor transferencia y apropiación de la propiedad intelectual y de los bienes culturales por las dos partes. En relación a los valores éticos y sociales, estos son fundamentales en la gestión para la sostenibilidad de estas empresas.

Si se tiene en cuenta todo lo anterior, se consigue integralidad en los procesos, transferencia y apropiación en el modelo, acercándose a nuevos mercados, talento y fuentes y financiación, esto fomenta la participación de comunidades en habilidades sociales, reduciendo brechas relacionadas con el logro de la acción de innovar y tener registros de propiedad intelectual. Por último, para realizar mejoras continuas es importante identificar los problemas específicamente y fomentar la relación ética y sostenible con los clientes (ver Figura 2).

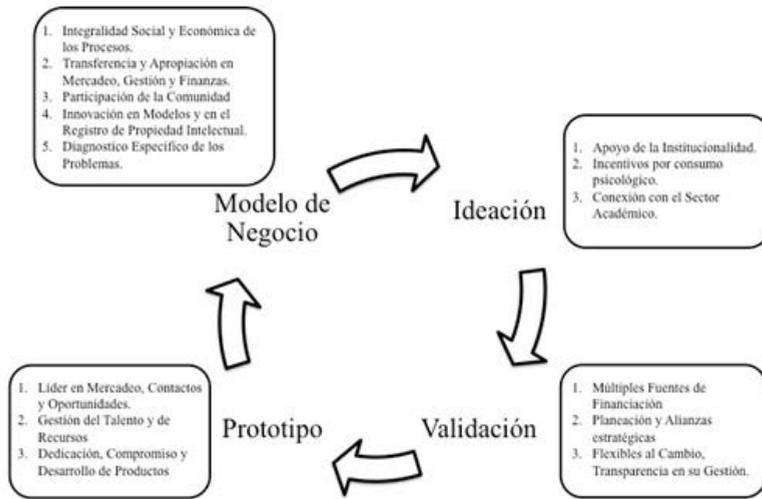


Figura 2. Propuesta de metodología ágil para el fomento de iniciativas empresariales creativas y culturales

CONCLUSIONES

Hoy en día, la organización creadora está trabajando en la gestión del talento, en gestionar sus recursos y capacidades dinámicas para lograr conseguir más dedicación, compromiso y habilidades técnicas y blandas para la producción de los bienes culturales originales con el firme propósito de generar valor; en este sentido, los factores o variables denominados: ideación, validación, prototipo y modelo de negocio, corresponden a las capacidades, actitudes y competencias en áreas fundamentales para la ejecución operativa de cualquier negocio, en el que se resaltan variables como liderazgo, red de contactos, detección de oportunidades de negocio, y por otro lado, la dedicación, compromiso y desarrollo de productos y servicios culturales y creativos.

Ahora bien, las personas buscan acercarse a mayores equipos y convocatorias para fortalecer la fase de desarrollo de productos y servicios, dado que quieren enfocarse en equipos conformados por líderes creativos que deseen la integralidad de los procesos entre la ciudad, la cultura y el patrimonio por lo que

propenden por trabajar en todos los subsectores y categorías de las industrias culturales y creativas para la apropiación y transferencia de conocimientos para la comercialización, gestión del talento y financiación de procesos en mayor profundidad.

Se denota expresamente la necesidad de fomentar mayor participación de la tríada maestra universidad-empresa y Estado como actores protagonistas del desarrollo de productos culturales y creativos, por lo que se requieren manos activas para el desarrollo de proyectos y actividades orientadas al fortalecimiento de las competencias del ser emprendedor y su accionar en la economía naranja.

Por otro lado, se puede observar que es importante que los creativos (actores activos en las empresas) innoven en sus modelos de negocio y realicen registros de propiedad intelectual, con el propósito de fortalecer los productos en relación a registros de derechos de autor, asesoría legal y comercial para las industrias culturales y creativas.

A su vez, las organizaciones culturales emprendedoras deben realizar mapeos estructurales de sus problemas desde un enfoque sistémico, orientados a innovar y fortalecer los conocimientos en comercialización para encaminarse a un segmento de mercado a través del desarrollo de proyectos en transferencia y apropiación de la propiedad intelectual y en la distribución de los bienes culturales.

Finalmente, se puede afirmar que fomentar la presentación de indicadores e impacto, desde la integralidad en todos los procesos, con valores éticos y sociales de su gestión, permitirá potenciar la sostenibilidad y transparencia con los clientes.

Parte de esta metodología **ágil** diseñada, resalta que la ideación y la validación, constituyen claves del éxito, y que efectivamente hacen que los emprendimientos tengan un alcance esperado en impacto económico y social en un territorio determinado.

Queda claro que tanto el prototipo como el modelo de negocio tienen una cierta importancia más relacionada al contexto y a las condiciones de las organizaciones, en la forma en que se concibe y desarrolla la solución a necesidades psicológicas detectadas, desde que es identificada, hasta que se implementa y se apropia por los clientes. En estas dos variables, los datos demuestran que es indispensable para el éxito de los emprendimientos culturales incluir desde sus primeras actividades, a la comunidad o clientes que buscan resolver una necesidad psicológica o simbólica, de tal manera que la comprensión del problema sea acorde con el cliente o quienes requieren resolver esa necesidad.

Se puede afirmar que luego de esa transferencia hay que generar apropiación y se deben incluir en su gestión, la formación en competencias del ser, o habilidades blandas relacionadas al área comercial, para lograr que la comunidad se identifique y se implique en el consumo y fidelización al bien cultural, haciendo de la propuesta un modelo sostenible y replicable en el tiempo.

Por lo tanto, determinar la gran importancia que tiene el equipo emprendedor con los clientes, y el capital social para la aplicación, transferencia y apropiación de los productos implica que los clientes asuman un rol activo con la empresa cultural, lo que conlleva a una estrecha dependencia de las habilidades del equipo emprendedor para crear productos originales que aporten valor al cliente, como también el compromiso del equipo por cumplir las metas, siendo productivos y competitivos.

Más específicamente, en la ciudad de Barranquilla se pueden identificar las características o comportamientos organizacionales que más se concentran en estas iniciativas y se debe trabajar en fortalecer las competencias administrativas, como la planeación y las alianzas estratégicas para un trabajo mancomunado en un futuro no muy lejano.

En lo que respecta al área comercial, se debe fomentar la generación de múltiples fuentes de financiación, principalmente en patrimonio. Para todos los entrevistados es determinante una institucionalidad favorable y el apoyo de agentes académicos en las alianzas. En especial para aquellos que buscan recursos que

movilicen la participación de la comunidad se requiere de soportes o apoyos en la comercialización, como en la promoción de sus actividades y productos. En esto hay un ambiente favorable entre las entidades en Barranquilla que se ven como competencia.

Respecto a las metodologías, los entrevistados recalcan sobre la importancia de diseñar metodologías ágiles culturales se puede lograr con el apoyo del sector académico, que comprende el contexto local, lo cual permite aplicar estrategias de flexibilidad al cambio, que reflejan las necesidades o realidades de los clientes actuales. Por otro lado, la transparencia en la gestión está fundamentalmente relacionada con la identidad y la cultura, por lo que la mayor parte de los datos obtenidos reflejan que está presente de forma comunicacional, pero aún no está orientada en el área financiera, y es auditada.

Esto sucede en algunos casos porque en relación a los incentivos o a la participación de agentes externos, no existió la intención desde el comienzo la iniciativa del emprendimiento que llevará a satisfacer las necesidades de los clientes, tal vez porque en ese momento no se percibía como importante, o porque no contaron con unos recursos extras para iniciar. Sin embargo, hay que aclarar que esto no ocurre en todas las empresas entrevistadas, ya que algunas manifestaron que fueron creadas desde una iniciativa orientada a la comunidad de clientes, y es por esto que patrimonio, cultura y actividades son las palabras que están orientadas a reflejar la transferencia en la gestión. De esto se infiere que este no es un factor de posible fracaso o de no obtener el impacto económico y social esperado inicialmente.

Ahora bien, Barranquilla como referente de la institucionalidad, desempeña un papel fundamental en la industria cultural y creativa, puesto que puede jugar a favor del proyecto o en contra como el causante de la necesidad misma, en la falta de regulación o de esfuerzos por atender a aquellos grupos culturales marginados en el Departamento que son potenciales incentivos para el crecimiento de estas industrias en el Atlántico.

Finalmente, cabe indicar que el desempeño del éxito en la consecución de impacto económico y social de esta nueva economía, debe ir acompañado de una evaluación, auditoría o criterios medibles para poder calcular el grado en que se han cumplido sus objetivos estratégicos, es decir, el de los nuevos emprendimientos que con la aplicación de metodologías ágiles han conseguido reafirmar el éxito de estos proyectos o empresas culturales y creativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arocena, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Baumol, W. (2002). *The freemarket innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Bosma, N. & Levie, J. (2010). Global entrepreneurship Monitor. 2009. Relación entre los factores institucionales y el emprendimiento: Análisis mediante técnicas cuantitativas. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 13, 54-72.
- Buitrago Restrepo, F. & Duque Márquez, I. (2013). *La Economía Naranja: una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Crea Business Idea CBI (2010). *Creativo y emprendedor*. Recuperado de http://www.creabusinessidea.com/creativo_noticias_detalle.php?id=172
- Departamento de Cultura, Medios y Deportes - DCMS (enero de 2016). GOV.UK. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de Creative Industries. Departamento de Cultura, Medios y Deportes (DCMS) https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/247684/0222.pdf
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gobernación del Atlántico (2016). *Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico, Atlántico Líder 2016-2019*.
- Kantis, H. (editor) (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ministerio de Cultura de Colombia y Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2015). *Cuenta satélite de cultura en Colombia*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>
- Montenegro Martínez, L. (Ed.). (2006). *Arte y parte: Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Cultura, British Council, Cámara de Comercio de Bogotá.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-Unesco. (2011). Informe de Indicadores de Cultura para el Desarrollo.

- Ortiz-Ospino, L. & Caicedo-Consuegra, L. (2016). Competitividad en empresas de economía solidaria del sector agropecuario en el departamento del Atlántico. *Revista CEA*, 2(3), 87-100.
- Porter, M. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto.
- Putnam, R. (1995). Tunan In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS: Political Science and Politics*, XXVIII, 664-683.
- Salmerón, R. & Gómez, S. (2012). Relación entre los factores institucionales y el emprendimiento: Análisis mediante técnicas cuantitativas. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 13, 54-72.
- Sánchez, C. (2005a). *El plan de negocios del emprendedor*. Colombia: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. (2005b). *Innovación y crecimiento económico*. Fundación COTEC Madrid.
- Teece, J. D. (2017). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>
- Vásquez, A. (1999). *Desarrollo, redes, e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide.
- Zapata, G. & Canet, M. (2008). Propuesta metodológica para la construcción de escalas de medición a partir de una aplicación empírica. *Revista Actualidad Investigativa en Educación*, 8, 2. 1-26.

Cómo citar este capítulo:

Ortiz-Ospino, L., Muñoz Rozo, N., Chavarro Peña, R., y Caicedo Consuegra, L. (2017). Fomento de iniciativas empresariales creativas y culturales a través de la aplicación de una metodología ágil. En J. Manuel Palacios, E. Orozco Acosta, P. Amar Sepúlveda, J. Ramos Camargo, L. Ortiz Ospino, N. Muñoz Roso, . . . J. Contreras Salinas, *Economía Naranja: un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano* (pp.35-52). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Economía naranja como eje potencial para el desarrollo de la ciudad de Barranquilla, Colombia: Caso QuillaInnova

Ignacio Consuegra Ariza¹
Karelis Barrios-Hernández²
Jheison Contreras Salinas³

1 Estudiante de Doctorado de la Universidad Autónoma de Madrid. Magíster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia). Administrador de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad del Norte (Colombia). Director de la Unidad de Apoyo al Empresario. i.consuegra@unisimonbolivar.edu.co ORCID 6.236.148.

2 Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Universidad Simón Bolívar (Colombia). Administradora de Empresas. Universidad del Atlántico (Colombia). Profesora Investigadora de la Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar (Colombia). kbarrios22@unisimonbolivar.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-8058-781>

3

INTRODUCCIÓN

La sociedad avanza inevitablemente hacia la evolución, el desarrollo y el crecimiento impulsados por los logros que ha alcanzado el hombre en el campo de la ciencia y la tecnología, originando así cambios profundos en los paradigmas dominantes del siglo XX. En este entorno de transformación, las dinámicas Laborales, comerciales y económicas han dado un giro importante en los últimos años, y han puesto la mirada en el conocimiento, la creatividad y la innovación como fuentes inagotables de recursos para explotar nuevos caminos y oportunidades de mejora.

Así mismo, el trabajo tal como se conoce hoy en día también está cambiando las nuevas formas de obtención de riqueza, induciendo a la reingeniería de los sistemas productivos que imperan tradicionalmente en la sociedad, cuya materia prima es el conocimiento (Drucker, 1993). En este contexto, existe una oportunidad significativa para aprovechar la propiedad intelectual, como activo del ser humano para generar modelos de negocio innovadores explotando la identidad y el patrimonio cultural, los talentos y las capacidades artísticas, entre otros elementos relacionados con la creatividad, surgiendo así un nuevo enfoque que se ha denominado a nivel global como la Economía Naranja.

El concepto tiene sus orígenes en Australia, sin embargo, es en el Reino Unido donde genera mayor impacto gracias al decidido apoyo del gobierno, quien vio una oportunidad en convertir su país en una nación de conocimiento orientado a las Industrias Creativas (Blythe, 2001). Su uso está ligado a la creación, producción y distribución de bienes o servicios donde la creatividad es el componente principal, destacando los contenidos audiovisuales, las artes escénicas, el diseño gráfico e industrial, la moda, la arquitectura, los *software*, los contenidos editoriales y los medios escritos (Blythe, 2001; Duque & Buitrago, 2013).

Se genera por la necesidad de identificar y explorar en la sociedad Poscapitalista⁴, una nueva forma de economía para darle valor a la creatividad y al ingenio de los

4 Término introducido por Peter Drucker donde esboza que la sociedad post-capitalista, es aquella donde el recurso más valioso es el saber, por encima del capital, el suelo o la mano de obra.

artistas o gestores culturales, formalizando y dignificando de esta manera sus actividades Laborales y contribuyendo al desarrollo económico territorial (Gomes, 2018).

El profesor investigador John Howkins, quien publicó en su libro *The creative economy: How people make money from ideas*, incluye una visión empresarial de las industrias creativas, donde fundamenta que este sector se encuentra representado por organizaciones que ofrecen bienes y servicios de alto valor al mercado, fundamentados principalmente en la propiedad intelectual. Además, destaca la potencialidad que tendrían las ideas, la creatividad y la producción de conocimiento para el siglo XXI y cómo a partir de estos elementos, los países e individuos podrían generar riquezas sostenibles (Howkins, 2002).

En ese sentido, cabe resaltar que la creatividad no implica una actividad económica en sí, ya que esta debe ser el resultado de la creatividad en conjunción con otros factores económicos tales como la comercialización, el mercadeo, la propuesta de valor del producto, la estructura financiera y organizacional, entre otros (Howkins, 2007; Domenech & Lazzeretti, 2012).

La Economía Naranja es considerada hoy en día como la oportunidad de poder avanzar hacia una nueva industria, en la que la creatividad es vista como el principal factor para la generación de innovaciones, donde se persigue poder impulsar y transformar toda la creatividad en acciones de mejora continua de procesos. Tanto la Economía Naranja como las industrias que se conforman alrededor a ella, tienen un factor de localización importante, donde las ciudades deben ser territorios que propicien la creatividad y la interacción de las personas en torno a la generación de valor económico, por lo que se deben generar políticas y normativas para estos procesos (Florida, 2002).

Por ello, las políticas y normativas en torno a la creación de Industrias Culturales, deben orientarse a convertir las ciudades en territorios creativos para el desarrollo económico de la ciudad, basados en tecnología, talento y tolerancia, factores claves para el desarrollo de procesos de la Economía Naranja (Florida, 2002).

De acuerdo a informes publicados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Economía Naranja representaba para el año 2016 un 3 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, empleando cerca de 29,5 millones de personas, siendo incluso más grande que la fuerza Laboral automotriz de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón (BID, 2017). Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destaca que existe un amplio potencial en América Latina y el Caribe para desarrollar industrias relacionadas con el sector creativo, fundamentadas en la innovación y diversidad cultural, lo que se considera un aspecto diferenciador en comparación con otros países (Duque & Buitrago, 2013).

Los datos de diversas fuentes oficiales confirman que la industria ha logrado un crecimiento importante entre el año 2002 y el 2011, alcanzando un aumento de la exportación de bienes y servicios de base cultural y creativa de un 134 % (United Nations Development Programme [UNPD], 2013), cifra que se vuelve representativa en comparación con otros sectores convencionales de la economía. Este incremento ha despertado el interés de numerosos actores sociales y empresariales, por cuanto observan la posibilidad de explotar esta tendencia a través del emprendimiento.

A pesar de las alentadoras cifras expuestas, en países de América Latina se requiere de la atención y apoyo de los entes gubernamentales, quienes deben interesarse por darle ese impulso para que los resultados puedan ser evidentes y palpables ante la sociedad, ya que la industria cuenta con problemas estructurales por resolver, tales como la volatilidad y el riesgo que representa en términos de financiamiento, amplia variabilidad en la generación de ingresos, lo cual compromete seriamente su viabilidad en el corto, mediano y largo plazo (Finlev, Maguire, Oppenheim, & Skvirsky, 2017).

La literatura expone que entre los retos de mayor trascendencia que enfrentan este tipo de organizaciones se encuentra el acceso a capital financiero para desarrollar sus ideas de negocio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). La razón principal radica en la dificultad para medir adecuadamente el riesgo al cual se exponen las

empresas en los primeros años de operación, ya que sus características particulares hacen que las proyecciones y estimaciones resulten de mayor complejidad que los negocios tradicionales. En función de ello, se requieren instrumentos y políticas públicas adaptadas a la diversidad que propone la Economía Naranja, garantizando estabilidad de las empresas creativas, caracterizadas por tener periodos de mayor fluctuación en los ingresos en los primeros años de operación (Benavente & Grazzi, 2017).

Otro de los problemas centrales de esta tendencia es la claridad conceptual para definir qué es y qué no es la Economía Naranja y cuáles son las organizaciones que la integran (Duque & Buitrago, 2013). En este aspecto, en el mundo, la diversidad de entes mantiene una posición distinta sobre el tema, lo cual crea dificultad para llegar a un consenso sobre lo que significa. Sin embargo, existen puntos en común que destacan tres aspectos fundamentales que ayudan a definir estas interrogantes: a) utilizan la creatividad, el arte y la cultura como materia prima fundamental para estructurar sus bienes y servicios; b) el valor agregado que ofrecen al mercado está protegido por derechos de propiedad intelectual y de autor; c) se encuentran relacionados directamente en una cadena de valor creativa con otras organizaciones (Blythe, 2001; Howkins, 2002; Duque & Buitrago, 2013; BID, 2017).

El fracaso empresarial de este tipo de entes es causado comúnmente por no contar con los mecanismos de apoyo que garanticen una evolución y permanencia en el mercado en los periodos de mayor inestabilidad dificultando el crecimiento global del sector (O'Connor & Gu, 2014). En este sentido, el Estado colombiano ha venido realizando esfuerzos en conjunto con las organizaciones públicas y privadas para fortalecer las herramientas de planificación y desarrollo de estos emprendimientos en todo el territorio nacional.

Ejemplo de ello es la promulgación de la Ley 1834 de 23 de mayo de 2017 conocida como la Ley Naranja, la cual fue sancionada por el Congreso de la República con la finalidad de fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas, las cuales son definidas a la luz de la legislación como aquellas que son capaces de generar valor en función de sus bienes y servicios fundamentados en la propiedad intelectual.

Además de esta Ley, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3659 de 2010 ha establecido un marco para el apoyo y la creación de industrias relacionadas con la cultura por medio de una política nacional de promoción.

Bajo este marco, se han enfocado las prioridades en desarrollar este sector con la finalidad de explotar toda su potencialidad, puesto que se identifica como uno de los principales motores que podrían impulsar el crecimiento económico en el país, tal como lo señala el Ministerio de Cultura, quien destaca que estas empresas aportan aproximadamente un 3,3 % a la economía colombiana, con base en informes del BID (Ministerio de Cultura, 2014).

Sin lugar a dudas, el emprendimiento es visto como una fuente importante de desarrollo, por ello según la información del reconocido informe *Doing Business* 2017, los gobiernos de todo el mundo han estado impulsando reformas importantes en su legislación para apalancar la creación, planificación y sostenibilidad de las empresas de diversos sectores (Banco Mundial, 2017a). Por su parte, Colombia también ha registrado una posición protagónica en este aspecto, situándolo como el mejor tercer país de la región para hacer negocios y fomentar la participación de la empresa privada y la construcción de nuevos caminos de orden económico (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo [Mincit], 2016).

Con base en estas proyecciones, la industria creativa tiene mucho que aportar a la economía del país, apoyando incluso el crecimiento de otros sectores conexos. En virtud de lo enunciado y en función de la evidencia que expone la Economía Naranja como una tendencia sectorial importante para el desarrollo, resulta necesario reconocer que en el escenario nacional y regional este aspecto es susceptible de revisión e intervención, pues se observan grandes oportunidades para el momento actual. La promoción e impulso del sector cultural sin duda afecta positivamente otros ámbitos de la economía nacional; sin embargo, en Colombia las organizaciones pertenecientes a la industria creativa aún requieren de políticas de protección puesto que durante mucho tiempo han tenido poca atención por parte de los órganos oficiales, dificultando así su afianzamiento y sobrevivencia en un mercado altamente competitivo (Garay, 2018).

QUILLA INNOVA COMO CASO DE ÉXITO DE LA ECONOMÍA NARANJA

Particularmente en Barranquilla se ha avanzado en diseñar mejores prácticas aceptadas mundialmente para impulsar el emprendimiento; además, la ciudad es pionera en la creación de Centros de Atención Empresarial (CAE) en la región Caribe, clasificándose como la sexta capital en Colombia con mayores facilidades para hacer negocios (Banco Mundial, 2017). En consecuencia, la ciudad está abierta a crear nuevos caminos para el impulso de la creatividad y la innovación, como banderas que la presenten como un referente a nivel nacional.

En ese sentido, en el año 2016 fue creado el proyecto Unidad de Apoyo al Empresario (UAE)⁵, el cual tiene como propósito ejecutar un proceso de formación y acompañamiento que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de habilidades administrativas de emprendedores y empresarios de la ciudad de Barranquilla.

Dentro de los servicios ofrecidos por el proyecto se encuentra el programa Quilla Innova, proceso de mentoría para la validación, consolidación o re-inversión de modelos de negocio de empresarios, quienes, a través de un proceso de acompañamiento de expertos, buscan direccionar estratégicamente la empresa en temas de análisis del mercado, modelo de negocio, finanzas corporativas, marketing, propiedad intelectual y estrategias de comunicación.

En el programa que funciona desde el año 2017, se han realizado cuatro convocatorias públicas con aproximadamente 500 emprendimientos o empresas inscritas, de los cuales 37 han sido beneficiados para ser acompañados por el equipo de trabajo para un proceso de consolidación empresarial.

De las 37 organizaciones participantes, 25 se catalogan dentro de la Economía Naranja, o en alguna de sus actividades, es decir, el 67 % se enmarca en los siguientes subsectores: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, diseño, gastronomía, juegos, moda, *software* y turismo cultural, demostrando que existe gran potencialidad en el emprendedor barranquillero para proponer

5 Proyecto de la Alcaldía Distrital de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar.

ideas innovadoras fundamentadas en la propiedad intelectual y el conocimiento (Consuegra, Barrios, Contreras, & Orozco, 2017).

Sin embargo, las iniciativas empresariales que se atendieron presentaron las problemáticas ya enunciadas anteriormente. Particularmente, es importante precisar que en la ciudad de Barranquilla los empresarios del sector de Economía Naranja desarrollan su quehacer empresarial basados en su conocimiento básico, empírico o técnico, pero en su mayoría carecen de habilidades blandas enfocadas en la administración del negocio; lo que sin duda dificulta su sostenibilidad y crecimiento (Consuegra, et al., 2017).

Por lo anterior, la convocatoria Quilla Innova ha fundamentado su accionar en impulsar a los empresarios para que estos desarrollen sus competencias administrativas y operativas enfocadas en generar innovación en sus operaciones, manteniendo las particularidades que hacen únicos sus bienes o servicios.

De igual forma, se les brinda asesoría para desarrollar procesos de transformación digital, registro de marca, diseño de estructura financiera, definición de modelo de negocio, donde es importante poder resaltar este último elemento, ya que ha sido fundamental para encontrar factores diferenciadores en los productos o servicios ofrecidos y poder orientar una propuesta que genere valor al mercado.

METODOLOGÍA DEL PROCESO QUILLA INNOVA

Para el proceso de intervención se desarrolló una metodología para el acompañamiento por parte de mentores y asesores expertos, así como la generación de informes de avances en cada empresa.

Esta metodología cuenta con cinco etapas distribuidas en 12 semanas que incluyen: diagnóstico integral, diseño de modelo de negocio, validación comercial, diseño de plan estratégico y asesorías temáticas.

A partir de la generación de un diagnóstico de la situación actual de cada empresa, se realizó un plan de trabajo para el descubrimiento de oportunidades y análisis

del mercado, con el fin de construir o perfeccionar los negocios y generar una propuesta de valor de alto impacto (semanas 1, 2 y 3). Posteriormente, se revisó que los productos o servicios cumplieran con las características valoradas por los clientes, al tiempo que recibieron acompañamiento por parte de asesores en temas legales, de marketing, propiedad intelectual, finanzas, contabilidad, diseño de producto o servicio (semanas 4 y 5). Seguidamente, se realizaron las pruebas en el mercado real (semanas 6 y 7). Luego se desarrollaron ajustes del producto o servicio (semanas 8, 9 y 10), para finalmente apoyar en la gestión comercial de los empresarios (semanas 11 y 12).

Diagnóstico de la situación actual

La etapa de diagnóstico integral recogió la información que sirvió de base para analizar la situación presente de la iniciativa, a partir de la cual se realizó el plan de trabajo de cada equipo. En esta, participaron mentores expertos y asesores especializados en marketing digital, aspectos legales, diseño de productos y servicios, finanzas, contabilidad, aspectos tributarios, propiedad intelectual, evaluación de proyectos, mercadeo y ventas, desarrollo de nuevos negocios y comunicación efectiva.

Diseño de Modelo de Negocio

En esta etapa se sigue la metodología implementada por Osterwalder & Pigneur (2013) mediante la realización del lienzo CANVAS para crear productos o servicios innovadores. Para ello, se respondieron cada uno de los bloques del lienzo:

Segmento de clientes: ¿Quiénes son las personas u organizaciones a las que se les pretende ofrecer el producto o servicio?

Propuesta de valor: ¿Cómo se crea y se captura valor para los clientes y para el negocio?

Canales: ¿Cómo se comunica el negocio con sus clientes para ofrecer la propuesta de valor?

Relaciones con clientes: ¿Qué tipo de relación se establece con los clientes y cómo se fidelizan?

Fuentes de ingresos: ¿Qué manera tiene el negocio de capturar valor con un precio que los clientes estén dispuestos a pagar?

Recursos clave: ¿Cuáles son los activos necesarios para entregar la propuesta de valor a los clientes?

Actividades clave: ¿Cuáles son las actividades necesarias para desarrollar la propuesta de valor?

Socios clave: ¿Quiénes son los proveedores y socios que aportan recursos externos?

Estructura de costos: ¿En qué costos incurre el negocio para poner a funcionar la propuesta de valor?

Validación comercial

En esta etapa se analizó la viabilidad comercial y tecnológica de cada modelo diseñado, mediante la consulta a expertos, futuros clientes, inversionistas y aliados estratégicos. Esto implicó la participación en ferias, muestras comerciales y recorridos por diferentes sectores de la ciudad. De esta manera, se obtuvo información relevante sobre cómo el mercado percibió la propuesta de valor.

Diseño de Plan Estratégico

La etapa de Plan Estratégico permitió el desarrollo de las habilidades necesarias para ser un estratega. Se describió para un futuro máximo de cinco años de cada empresa: la misión, la visión y la mega. También, se trazaron los objetivos, las estrategias, las actividades, los indicadores, las metas y los responsables de los proyectos futuros.

Asesorías temáticas

Esta etapa es transversal a todas las desarrolladas en el proceso, debido a que durante el periodo estimado de cada iteración se desarrollaron asesorías temáticas para definir el diseño o rediseño de la marca y su plan de comunicación, aspectos tributarios a los que está obligado el negocio, definición de precio de venta, costos y gastos, así como el punto de equilibrio, forma jurídica de funcionamiento, aliados estratégicos, clientes y fuentes de ingresos.

De igual forma, se implementó un proceso de transformación digital a través de la creación o diseño de redes sociales y página web. Adicionalmente, durante las asesorías se trabajó con cada equipo el discurso efectivo para lograr el posicionamiento de la empresa. Cada una de las asesorías se acompañó de un taller teórico-práctico de la temática descrita con el fin de fortalecer las habilidades de los participantes.

ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA NARANJA ACOMPAÑADAS DURANTE EL PROCESO

A fin de realizar un resumen, a continuación se presenta una breve reseña de cada una de las empresas participantes y al sector de la Economía Naranja que pertenece teniendo en cuenta los servicios o productos que ofrece:

Arquitectura

- **IGNEO:** Empresa que desarrolla soluciones arquitectónicas y urbanísticas en concreto reciclado con diseños innovadores y de alta duración para espacios exteriores. Estas representan el compromiso que tienen con el futuro y el desarrollo sostenible de las ciudades, mitigando el impacto ambiental que generan los Residuos Sólidos de Construcción y Demolición (RSCD).

Artes visuales y escénicas

- **PARÁLISIS TEATRAL:** Colectivo artístico que busca dinamizar procesos de transformación en la sociedad a través del teatro y herramientas escénicas

afines, logrando así, por medio del entretenimiento, la interacción y la elaboración de procesos de comunicación, la formación de público sensible, crítico y participativo en un ambiente de convivencia y tolerancia propiciado por el arte. Parálisis Teatral aporta a los espectadores una reflexión estética por medio del Teatro, la danza, las acrobacias, la música, las luces y los personajes, creando a la vez un discurso escénico que busca captar a los públicos y acercarlos más y de manera diferente al arte y la cultura.

Artesanías

- **COROZO COLOMBIA:** Artesanías con diseños que representan lugares turísticos, emblemáticos y fauna de Colombia, permitiendo a nacionales, turistas y extranjeros, conocer de forma diferente nuestra historia, cultura y biodiversidad en productos de juegos de tradición.

Gastronomía

- **CACAU COLOMBIA:** Chocolatería que ofrece el sabor y aroma del cacao fino colombiano, expresado en productos únicos, hechos por artesanos expertos para brindar todo el bienestar, vitalidad y alegría que solo el chocolate puede otorgar.
- **BENDITO ARROZ:** Pioneros en la fabricación de arroz con leche de sabores, además de producir galletas, granizado de arroz, productos con los cuales buscan alcanzar la satisfacción de los clientes en el contexto nacional, con proyección internacional; siempre pensando en términos de responsabilidad para con nuestro país y el medioambiente.
- **JACKIE FOODS:** Transformación de las mejores frutas colombianas en alimentos espléndidos, para transmitir su sabor a las recetas de una manera fácil, limpia y segura.
- **DISFRUTA ARREGLOS FRUTALES:** Arreglos frutales comestibles con la bella apariencia de ramos de flores para regalar en cualquier ocasión; además, ofrece gran variedad de productos saludables derivados de las frutas y

verduras, tales como: batidos combinados con frutas, helados y yogurt, parfaits y sándwiches.

- **PRODUCTOS DE LA PALMA SAS:** Producción y comercialización de concentrado de coco para preparar arroz con coco en forma ágil y fácil, y como condimento para salsas, cocteles y postres.
- **MONKEY BAKED OAT:** Experiencia saludable que ofrece una torta de banano elaborada con insumos naturales.
- **MÁHIZ:** Productos a base de maíz, ricos en fibra, nutritivos y deliciosos. Servidos en vaso, tipo coctel o ceviches acompañados de palmitos de cangrejo, verduras, limón, queso, chile, y salsa de la casa, suero y mayonesas.
- **NUTRIVIDA DE COLOMBIA:** Empresa de alimentos basada en los derivados del coco que hace más prácticas las horas en la cocina. Son el aliado perfecto en las recetas tradicionales de la abuela.

Juegos

- **ROBOTIKIDS:** Centro de aprendizaje que potencializa las habilidades y capacidades en niños y jóvenes mediante la programación y la robótica.

Moda

- **CASTELA:** Diseños de prendas de vestir que ayudan a las familias a conectarse con una tendencia de moda que conserva su esencia, identidad e historia.
- **PIJAMAS BY MARÍA ALEJANDRA ACOSTA:** Diseño y comercialización de pijamas con estilo, comodidad y elegancia a la hora de dormir.
- **ELEGANCE:** Marca de moda exclusiva y reconocida en el territorio nacional con propuesta de alquiler, alquiler para estrenar y venta de vestidos del director creativo y diseñador Alejandro De la Rosa. Ofrece asesoría persona-

lizada, generando una excelente experiencia y servicio a los clientes como resultado de un gran equipo unido en una misma visión.

Diseño

- **LEGEND:** Diseños de prendas exclusivas que ayudan a los clientes a llevar puesta su inspiración, creatividad y pasión resaltando su identidad.
- **EFECÉ:** Plataforma web que ofrece calzado y complementos de colección inspirados en tendencias de moda que permite a las mujeres sentirse exclusivas.
- **ILUMINI:** Ambientación de espacios con iluminación sensitiva que hace de cualquier marca el centro de atención.

Software

- **ON TASK:** Simplifica las actividades diarias de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante una plataforma virtual que permite enfocarse en las actividades claves de la empresa, haciendo sus procesos más eficientes.
- **MANDAOS:** Plataforma tecnológica que conecta personas naturales y empresas con una red de mensajeros al instante.
- **COBRU:** Opciones de recaudo de las ventas en una sola aplicación de forma fácil, rápida y segura.

Turismo cultural

- **LA MITA:** Experiencia por el río Magdalena que descubre la ciudad de Barranquilla y su belleza natural de manera confiable e inolvidable.
- **VIVE EL RÍO MAGDALENA CON TAQSAS:** Servicio público de transporte fluvial de pasajeros para eventos empresariales y turísticos.
- **STUDY UNION - EXPLORE COLOMBIA:** Empresa que ofrece experiencias memorables a través del turismo cultural y académico en el país.

CONCLUSIONES FINALES

Como bien se describe en el artículo, la Economía Naranja abre un mundo de posibilidades a las nuevas industrias basadas en el ingenio y en la forma de agregarle valor a las organizaciones a través de la creatividad, donde la propiedad intelectual y la gestión comercial deben ser factores en su propuesta de valor.

En este sentido, las industrias culturales y creativas son consideradas uno de los sectores más dinámicos y prometedores del siglo XXI. Solo algunos años atrás, la importancia de la cultura para el desarrollo económico y social no estaba explícitamente reconocida por las instituciones internacionales y por los gobiernos, como tampoco por el segmento empresarial.

La gran acogida de la Economía Naranja se encuentra plasmada en los numerosos informes y cifras que recaban las diferentes instituciones de reconocimiento nacional e internacional; por ello el momento es preciso para actuar en conjunto y sinérgicamente para forjar soluciones eficientes y adecuadas que contribuyan a fortalecer las empresas e ideas nacientes en este sector, sobre todo en sus primeras etapas de operación, las cuales son las más vulnerables.

No obstante, las empresas pertenecientes al sector de la Economía Naranja se enfrentan a retos particulares por la naturaleza de su actividad, entre estas: la estimación fiable de un flujo de ingresos que permita realizar proyecciones adecuadas con miras a la evaluación de la capacidad financiera y así acceder a instrumentos de financiamiento, la dificultad de valoración de activos intangibles como parte fundamental de los activos de la organización de acuerdo a los estándares internacionales, y las falencias en la gestión adecuada por procesos que afectan sus operaciones, y por ende, su competitividad en el mercado.

Los bienes y servicios culturales son importantes y les agregan valor a los territorios. Por esta razón, en la actual sociedad del conocimiento, la Economía Naranja debe ser una alternativa a ser apoyada de manera contundente con financiación estatal que permita la creación, producción y distribución de bienes y servicios culturales que generen beneficios económicos y sociales en las naciones.

De igual forma, desde las Instituciones de Educación se deben plantear estrategias que promuevan la gestión efectiva desde temprana edad, con el fin de fomentar en los jóvenes una cultura emprendedora con contenido creativo y dirigida a las diferentes formas de arte y cultura que existen en el mundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2017a). *Banco Mundial*. Obtenido de Doing Business en Colombia 2017: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB17-Sub-Colombia.pdf>
- Banco Mundial. (2017b). *Doing Business 2018: un año con récord de reformas y mayor influencia*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2018/10/31/doing-business-2017-a-year-of-record-reforms-rising-influence>
- Benavente, J., & Grazzi, M. (2017). *Public Policies for Creativity and Innovation: Promoting the Orange Economy in Latin America and the Caribbean*. IDB Monograph: 557. Washington, D. C.
- BID. (2017). *Economía Naranja. Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. Obtenido de BID: <https://publications.iadb.org/handle/11319/8330>.
- Blythe, M. (2001). The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. *Journal of Art & Design Education*, 20(2), 144-150.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Fuentes de financiación para proyectos y empresas creativas. Clúster de industrias creativas y contenidos de Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/14392> [Fecha : noviembre, 2016]
- Consuegra, I., Barrios, K., Contreras, J., & Orozco, E. (2017). *Unidad de apoyo al microempresario: hacia la construcción de microempresas sostenibles en Barranquilla*. Barranquilla: Mejoras.
- Documento Conpes 3659. Política nacional para la promoción de las Industrias Culturales en Colombia. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, D. C., 26 de abril de 2010
- Domenech, R., & Lazzeretti, L. (2012). Las industrias creativas en España: una panorámica. *Investigaciones regionales: Journal of Regional Research*, (22), 181-206.
- Duque, I., & Buitrago, F. (2013). *La Economía Naranja: una oportunidad infinita*. Bogotá: Puntoaparte Bookvertising para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.

- Finlev, T., Maguire, R., Oppenheim, B., & Skvirsky, S. (2017). *Future Landscapes of the Orange Economy: Creative Pathways for Improving Lives in Latin America and the Caribbean*. Palo Alto: IDB.
- Florida, R. (2002a). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2002b). The economic geography of talent. *Annals of the Association of American Geographers*, 92(4), 743-755.
- Garay, S. (2018). Economía naranja colombiana en tiempos modernos. *Ploutos*, 7(2), 34-41.
- Gomes, C. (2018). La economía creativa y las industrias culturales: ¿Una alternativa postcapitalista? *XV Coloquio Internacional de Geocrítica: Las ciencias sociales y la edificación de una sociedad post-capitalista* (pp. 1-14). Barcelona: Crítica.
- Howkins, J. (2002). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. UK: Penguin.
- Howkins, J. (2007). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. (2.^a ed.). London: The Penguin Press.
- LEY 1834 DE 2017, Fomento la economía creativa Ley Naranja. Congreso de Colombia. Diario oficial. año cliii no. 50.242, mayo 30, 2017. Bogotá D.C., Colombia
- Ministerio de Cultura (2014). *El emprendimiento naranja y su incidencia en la economía*. Obtenido de <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/El-emprendimiento-naranja-y-su-incidencia-en-la-econom%C3%A9ica.aspx>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo [Mincit]. (2016). *Informe Doing Business 2017 del Banco Mundial: Colombia tercer país de la región con mayor facilidad para hacer negocios*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/41857/informe_doing_business_2017_del_banco_mundial_colombia_tercer_pais_de_la_region_con_mayor_facilidad_para_hacer_negocios
- O'Connor, J., & Gu, X. (2014). Creative industry clusters in Shanghai: a success story? *International Journal of Cultural Policy*, 20(1), 1-20.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- United Nations Development Programme [UNPD]. (2013). *Creative economy report: widening local development pathways*. New York: UNESCO.

Cómo citar este capítulo:

Consuegra Ariza, I., y Barrios-Hernández, K. (2017). Economía naranja como eje potencial para el desarrollo de la ciudad de Barranquilla, Colombia: Caso Quilla Innova. En J. Manuel Palacios, E. Orozco Acosta, P. Amar Sepúlveda, J. Ramos Camargo, L. Ortiz Ospino, N. Muñoz Roso, . . . J. Contreras Salinas, *Economía Naranja: un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano* (pp.53-70). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Desarrollo de empresas creativas y culturales en el departamento del Atlántico: experiencia del programa Reto Creativo

Rodrigo Miranda Redondo¹
Ingrith Rodríguez Gutiérrez²
Reynaldo Villarreal González³
Ernesto Altahona Castro⁴
Erick Orozco Acosta⁵
Juan M. Palacios⁶

- 1 Magister en Gestión de la Innovación, Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia). Administrador Industrial, Universidad de Cartagena (Colombia). Profesor Investigador de la Facultad de Administración y Negocios, Universidad Simón Bolívar (Colombia).
rmiranda10@unisimonbolivar.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0399-4325>.
- 2 MSc. en Gestión de la Innovación. Administradora Industrial, Universidad de Cartagena (Colombia). Profesora investigadora Facultad de Ingeniería, Universidad Simón Bolívar (Colombia).
Irodriguez34@unisimonbolivar.edu.co; ingrith.rodriguez.g@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9557-7336>
- 3 Ingeniero de sistemas. Profesor Facultad de Ingeniería, Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia).
reynaldovilla@gmail.com
- 4 Máster en Administración de Empresas, Universidad de Exeter (Inglaterra). Pregrado en Finanzas y Relaciones Internacionales, Universidad Externado de Colombia.
ernesto.altahona@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0917-2223>
- 5 Magister en Estadística Aplicada de la Universidad del Norte. Profesor de planta de la Facultad de Ingeniería, USB.
eorozco15@unisimonbolivar.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1170-667X>
- 6 Magister en Administración Empresarial (Tecnológico de Monterrey, México), Administrador de Empresas Bilingüe con énfasis en mercadeo (Universidad del Norte, Colombia).
jpalacio20@unisimonbolivar.edu.co

CONTEXTO DE LA ECONOMÍA CULTURAL (EVOLUCIÓN DE LA CULTURA COMO BASE PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL)

Hoy en día es indiscutible la posibilidad de vender y comprar cultura, o, dicho de otra manera, hacer negocios con “las actividades que tienen que ver con los aspectos intelectuales, morales, artísticos de la vida humana” (Throsby, 2001). Es así como ser espectador o bailarín en un carnaval como el de Barranquilla, visitar un monumento como el Castillo de San Felipe en Cartagena o ingresar a una función de teatro en una ciudad como Medellín o Buenos Aires actualmente son actividades comunes de tipo comercial, generadoras de ingreso, empleo y crecimiento económico; pero no siempre fue así, puesto que desde una visión holística autores clásicos de la economía tales como Smith (1776) y Ricardo (1817) consideran los bienes culturales como gastos o actividades improductivas, visión que desde la misma economía ha tenido significativos cambios de manera progresiva en la forma en que se concibe llegando en la actualidad a verse como una oportunidad para la transformación social y productiva de un territorio.

Industria cultural, industrias culturales e industrias creativas

Entre los primeros autores que abordaron el concepto de “*industria cultural*” se citan a Walter Benjamin en 1936 (Benjamin, 2010) y Adorno y Horkheimer en 1944 (Horkheimer & Adorno, 2009). Sin embargo, no fue sino hasta mediados de los años 90 que se le integran nuevos enfoques y que se concibe a la cultura como base para el desarrollo territorial. Las industrias culturales (Szpilbarg y Saferstein, 2014) presentan una transformación en su significado desde un abordaje crítico basado en los efectos de los procesos industriales, dado que desde los principios de la ingeniería, los análisis de procesos de producción y la economía misma, la cultura presenta variaciones en sus valoraciones como bien, proceso y/o servicio, por lo que este abordaje crítico integra y transforma sus concepciones a partir de nuevos enfoques sociales, históricos y de desarrollo global y competitivo, otorgando a la cultura un valor social y simbólico único, constituyéndose en la

actualidad como una oportunidad para la transformación territorial que va más allá de la mercantilización de la cultura.

Después de tres décadas el concepto de industria cultural se pluralizó (industrias culturales) y luego se amplió al de “industrias creativas”, ambos con una visión instrumental de la articulación entre economía y cultura por parte de los organismos internacionales y los Estados nacionales (Szpilbarg & Saferstein, 2014). Para la UNESCO, por ejemplo, “*las industrias culturales*” son consideradas como aquellas que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos que son abstractos y de índole cultural. Estos contenidos que pueden tomar forma de bienes y servicios, generalmente están protegidos por derechos de autor. Otro importante aspecto de las industrias culturales, es que “*están centradas en promover y mantener la diversidad cultural y asegurar el acceso democrático*” (UNESCO). Estas bases, aludiendo a lo cultural y económico, les otorgan a las industrias culturales un sello distintivo (UNCTAD, PNUD, 2010).

El término “*industrias creativas*” es de origen relativamente reciente. En 1994 surgió en Australia con el lanzamiento del informe “Nación creativa”, sin embargo, una nueva visión de la cultura ha sido liderada por Reino Unido con la creación del Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte, entidad que parte del desarrollo de una nueva agenda política y económica soportada en un mapeo detallado de las actividades creativas en el país (DCMS, 2001). Este caso, es ampliamente estudiado en la literatura como referente estratégico de la cultura para el desarrollo territorial.

Es importante señalar que la denominación de “*industrias creativas*” ha ampliado el concepto de industrias culturales, trascendiendo las artes y marcando un cambio en el abordaje del potencial de las empresas, que hasta entonces se consideraban principalmente en términos no económicos (UNCTAD, 2004). La *industria creativa* es considerada una “*actividad que, no sólo contribuye al desarrollo económico, sino a la integración social y al acercamiento entre los pueblos*” (UNESCO, PNUD, 2013).

Rodrigo Miranda Redondo • Ingrith Rodríguez Gutiérrez • Reynaldo Villarreal González
Ernesto Altahona Castro • Erick Orozco Acosta • Juan M. Palacios

Esta industria incorpora aspectos culturales, sociales y económicos en su oferta y demanda de bienes y servicios; busca desarrollar económica y socialmente el lugar donde se desenvuelve, con base en la riqueza cultural del territorio; aborda las fases de producción, distribución, comercialización y consumo, con apoyo de las existentes y nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

A continuación, las principales clasificaciones para las “industrias creativas”:

1. Modelo DCMS

Publicidad
Arquitectura
Arte y mercado de antigüedades
Artesanía
Diseño
Moda
Cine y video
Música
Artes escénicas
Industria editorial
Software
Televisión y radio
Videojuegos y juegos de computadora

2. Modelo de Textos Simbólicos

Industrias culturales principales
Publicidad
Cine
Internet
Música
Industria editorial
Televisión y radio
Videojuegos y juegos de computadora

Industrias culturales periféricas
Artes creativas

Industria culturales fronteras
Aparatos electrónicos
Moda
Software
Deportes

3. Modelo de los Círculos Concéntricos

Artes creativas nucleares	Industria cultural ampliada
Literatura	Servicios del Patrimonio
Música	Industria editorial
Artes escénicas	Grabación de audio
Artes visuales	Televisión y radio
	Videojuegos y juegos de computadora
Otras industrias culturales principales	Industrias relacionadas
Cine	Publicidad
Museos y bibliotecas	Arquitectura
	Diseño
	Moda

4. Modelo de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

Industrias que dependen principalmente de los derechos de autor	Moda Utensilios domésticos Juguetes
Entidades de gestión colectiva	Industrias interdependientes relacionadas con el derecho de autor
Cine y video	Estudios de grabación
Música	Productos electrónicos de consumo
Artes escénicas	Instrumentos musicales
Industria editorial	Industria papelería
Software	Fotocopadoras, equipos fotográficos
Televisión y radio	
Artes gráficas y visuales	
Industrias que no solo dependen del derecho del autor	
Arquitectura	
Ropa, calzado	
Diseño	

5. Modelo del Instituto de Estadísticas de la UNESCO

Industrias en ámbitos culturales fundamentales
Museos, galerías y bibliotecas
Artes escénicas
Festivales
Artes visuales, artesanía
Diseño
Industria editorial
Televisión, radio
Cine y video
Fotografía
Medios de comunicación

Industrias en ámbitos culturales ampliados
Instrumentos musicales
Equipos de sonido
Arquitectura
Publicidad
Equipos de impresión
Software
Hardware audiovisual

6. Modelo de Americanos por las Artes

Publicidad
Arquitectura
Escuelas de arte y servicios
Diseño
Cine
Museos, zoológicos
Música
Artes escénicas
Industria editorial
Televisión y radio
Artes visuales

Figura 1. Sistemas de clasificación de las industrias culturales y creativas

Fuente: UNCTAD, PNUD (2010)

Rodrigo Miranda Redondo • Ingrith Rodríguez Gutiérrez • Reynaldo Villarreal González
Ernesto Altahona Castro • Erick Orozco Acosta • Juan M. Palacios

Convencionales	Periódicos	Fotografía
Editorial	Literatura	Vídeo
Libros	Bibliotecas	Fonografía
Impresión	Audiovisual	Discografía
Jornales académicos	Cine	Radio
Revistas	Televisión	
Otras	Ópera	Museos y galerías
Artes visuales y escénicas	Artesanías	Gastronomía
Conciertos y presentaciones	Diseño	Productos típicos
Teatro	Moda	Ecolurismo
Orquestas	Turismo cultural	Deportes
Danza	Arquitectura	
Nuevas		
Multimedia		
Publicidad		
Software		
Videojuegos		
Soportes de medios		

Figura 2. Sectores de la Economía Naranja de acuerdo con el BID

Fuente: BID (2013)

Economía de la Cultura

Inicialmente denominada economía del arte, tuvo su aparición como campo de aplicación de la ciencia económica en el año 1966 con la obra *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Sus autores, Baumol y Bowen, (1966), citados en Aguado y Palma (2010), observaron un dilema económico que luego se llamó “enfermedad de los costos”, propio de las artes escénicas (teatro, ópera, danza), y que llevó a la prescripción de política de que el Estado debe subsidiar esas actividades.

A partir de la necesidad de medir los efectos de la actividad cultural en la economía (consumo, empleo, renta, productividad y crecimiento), la economía de la cultura se ha empezado a configurar como una especialidad que “aplica los métodos económicos a la producción, distribución y consumo de todos los bienes y servicios culturales” (Towse, 2003), bienes que presentan una naturaleza diferente de los tradicionales por el hecho de encarnar además de un valor económico (asociado al precio de mercado), un valor cultural (asociado a factores estéticos, artísticos, históricos y sociales)(Aguado & Palma, 2010).

A partir de los estudios de Aguado & Palma (2010) se ha planteado una clasificación de los temas y actividades comprendidos por la economía de la cultura: artes escénicas, artes visuales, patrimonio histórico y construido, industrias culturales y la política cultural; como se presenta a continuación:

Tabla 1. Ámbitos de la economía de la cultura

Análisis económico aplicado a la cultura				
	Actividades/ Temas	Temas de interés particular		Temas transversales
Economía de la cultura	Artes Escénicas	Asistencia, demanda	Demanda de artes escénicas	"Enfermedad de los costos". Formación de gustos y hábitos (Pollak, 1970), adicción racional (Stigler y Becker, 1977, y Becker y Murphy, 1988), aprendizaje a través del consumo (Levy-Garboua y Montmarquette, 1996), capital cultural (Throsby, 1999), valor cultural (Throsby, 2001), formas organizativas y gestión de las instituciones artísticas (Netzer, 2003), artistas individuales, empresas con y sin ánimo de lucro, empresas estatales, mercado de trabajo de los artistas (Throsby, 1994), comercio internacional de bienes culturales, construcción de estadísticas del sector cultural (UNESCO, 1986 y 2008; KEA, 2006)
	Artes Visuales	Demanda de artes por razones estéticas y demanda como activo o instrumento financiero	Subasta y precios de las obras de arte	
	Patrimonio histórico y construido	Valoración, conservación	La valoración contingente, economía de los museos, festivales culturales	
	Industrias Culturales	Organización industrial, localización, clúster, distrito cultural	Economía del libro, economía del cine, ciudades del arte	
	La política cultural	¿Por qué la política cultural? ¿Es necesaria la intervención del Estado en los mercados artísticos y culturales? De ser necesaria la intervención, ¿cuál sería la mejor forma?		

Fuente: Aguado y Palma (2010)

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) define la economía creativa como un concepto emergente que trata de la interfaz

entre creatividad, cultura, economía y tecnología en un mundo dominado por imágenes, sonidos, textos y símbolos (UNCTAD, PNUD, 2010).

La anterior designación económica (creativa) es una respuesta a la falta de clustereización de actividades económicas dispersas, que siendo nuevas o no, han tenido un crecimiento interesante en las últimas décadas. Estas actividades económicas, entendidas como sector creativo, están basadas en la propiedad intelectual y la creatividad humana, que actualmente ocurre en diversas esferas como la cultural, la científica, la tecnológica, la económica y la profesional:

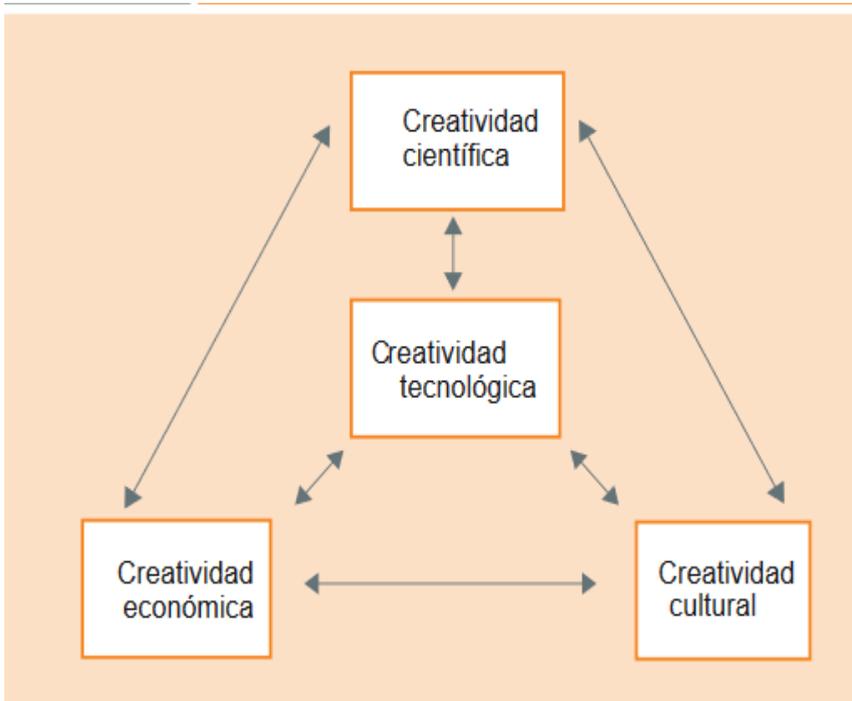


Figura 3. Creatividad en la economía actual

Fuente: KEA European Affairs, como citado en (UNCTAD; PNUD, 2010)

El término “*economía creativa*” fue popularizado en 2001 por el escritor británico y mediático John Howkins (2001), con su libro *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, que la aplicó en 15 industrias que se extienden desde las

artes a la ciencia y la tecnología. De acuerdo con estimaciones de Howkins, el gasto en economía creativa fue de US \$ 2,2 billones en todo el mundo en el año 2000 y crece a una tasa anual del 5 por ciento. La noción de la economía creativa es y sigue siendo un concepto muy amplio, ya que abarca no solo productos y servicios culturales, sino juguetes y juegos, y presenta todo el dominio de la investigación y el desarrollo (R&D). Por lo tanto, las actividades y procesos culturales se reconocen como el núcleo de una nueva economía poderosa, también la relacionada con las manifestaciones de creatividad en ámbitos que no serían entendidos como "culturales". En la literatura, existen diferentes modelos para estudiar esa economía y cada uno lleva a una base un poco diferente para la clasificación en industria "core" y "periférica" dentro de la economía creativa.

El Banco Interamericano de Desarrollo acuña el término "economía naranja" (2013), no plasma un concepto definitivo, mas resalta unos elementos centrales para explicar una aproximación 1) Creatividad, artes y cultura como materia prima; 2) Relación con los derechos de propiedad intelectual, en particular con el derecho de autor; 3) Función directa en una cadena creativa de valor. Igualmente, considera que las industrias culturales incluyen productos y servicios tradicionalmente asociados con las políticas culturales, servicios creativos y deportes.

Industrias creativas y culturales en el mundo

Aunque no existe uniformidad en los sectores que se miden en cada país, por lo cual los datos no son comparables, la Economía Naranja o las denominadas Industrias Creativas y Culturales (ICC) se han convertido en uno de los sectores principales y más dinámicos del comercio mundial. En América Latina y el Caribe es un sector que contribuye cada año más en la economía y en todos los países; es el principal factor de crecimiento económico, empleo y comercio, con índices de crecimiento anual entre el 5 % y el 20 % (UNCTAD; PNUD, 2010). Según este mismo informe, se estima que las expresiones y productos culturales generan cerca del 7 % del PIB global y entre el 2 % y el 6 % del PIB de las economías nacionales.

Rodrigo Miranda Redondo • Ingrith Rodríguez Gutiérrez • Reynaldo Villarreal González
Ernesto Altahona Castro • Erick Orozco Acosta • Juan M. Palacios

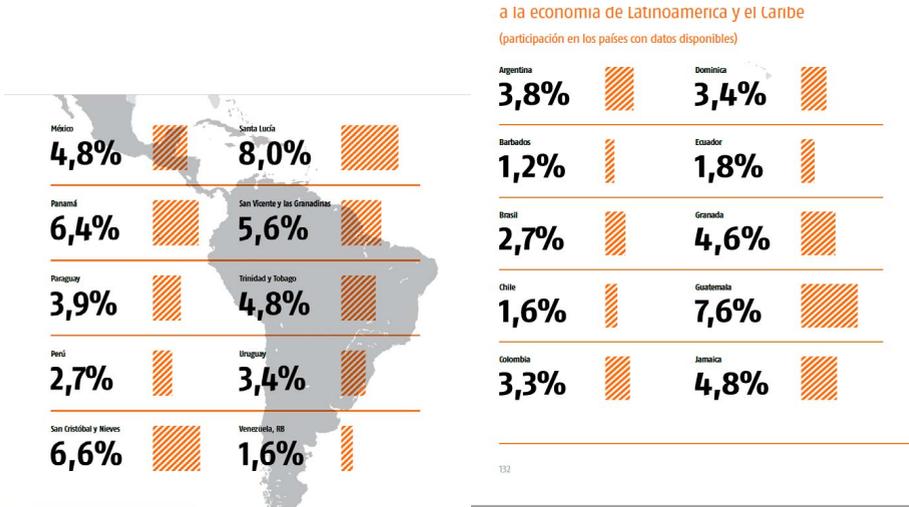


Figura 4. Contribución de las Industrias Creativas y Culturales-ICC en la economía de América Latina y el Caribe

Fuente: Oxford Economics, como citado en BID (2013)

El sector de industrias creativas y culturales representa una “riqueza enorme basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y la herencia cultural de nuestra región” (BID, 2013). Tiene un gran potencial para los países en desarrollo que buscan diversificar sus economías y participar en uno de los sectores más dinámicos del comercio mundial. El mercado mundial ya había experimentado una recuperación gracias al aumento del comercio sur-sur de productos creativos antes de la recesión ocurrida en Europa (2008-2015).

A nivel internacional se ha generado gran atención e interés en formular políticas, estrategias y programas para promover la economía creativa, en particular la cultural, debido a los beneficios sociales y económicos que cataliza. Al respecto, una investigación desarrollada en conjunto entre la Universidad de Oxford, la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el British Council, en 2014, titulada “El impacto económico de las industrias creativas en las Américas” (Oxford Economics, IDB, British Council, OEA, 2014), destaca la contribución de las industrias creativas al PIB, la cual varía

ampliamente en toda la región, desde menos del 2 % en Chile a más del 10 % en Brasil y Estados Unidos; asimismo, las identifica como importantes proveedoras de empleo en algunos países, entre el 5 y el 11 % en Canadá, Colombia, México y Trinidad y Tobago, resaltando que el sector tiene un mayor porcentaje de empleo juvenil que el resto de la economía.

Como evidencia de ello, el caso de Estados Unidos es referencia por la maduración de su mercado creativo y cultural; se denota el potencial que este sector representa dentro de la dinámica económica en términos agregados. Por cada aumento de \$1 dólar en la demanda de las artes y la cultura, en 2012, se generaron \$ 1,69 dólares en el PIB total. Por cada trabajo creado por el sector, en 2012, se crearon 1,62 puestos fuera de las artes. Y, destacan también que los artistas son altamente emprendedores, pues son 3,5 veces más probables a trabajar como independientes que el promedio de la economía estadounidense (NEA, 2015).

Industrias creativas y culturales en Colombia

En Colombia, la industria creativa como un todo, ha tenido un crecimiento rápido en los últimos años. De acuerdo con UNCTAD (2015), las exportaciones de origen creativo de Colombia crecieron de \$461 millones de dólares en 2003 a \$912 millones de dólares en 2012. Diseño, Artesanía y Editorial son los sectores con mejor desempeño de la industria. Artesanías es el sector con mayor crecimiento (9,7 %) con un total de \$111 millones de dólares de exportaciones en el 2012. Las exportaciones de Nuevos Medios están creciendo a una tasa del 7,29 %. La mayor parte de las exportaciones colombianas de bienes y servicios creativos van al continente americano, por lo cual el gobierno está invirtiendo en abrir nuevos mercados fuera de la región.

Los cinco principales mercados internacionales de Colombia son Estados Unidos, Ecuador, México, Perú y Venezuela.

Rodrigo Miranda Redondo • Ingrith Rodríguez Gutiérrez • Reynaldo Villarreal González
Ernesto Altahona Castro • Erick Orozco Acosta • Juan M. Palacios

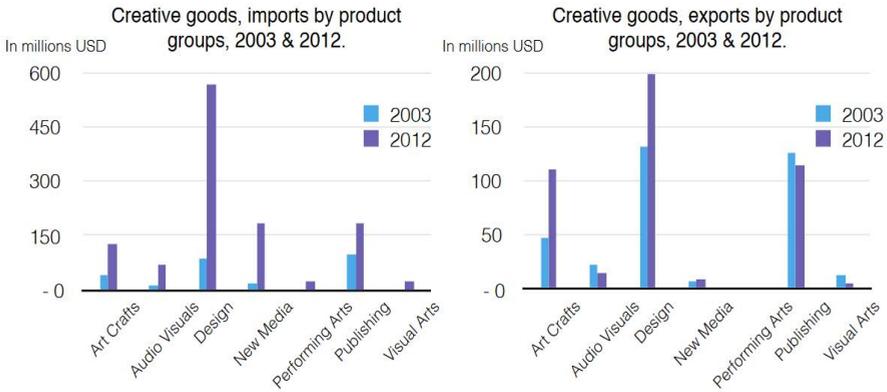


Gráfico 1. Importaciones/Exportaciones de bienes y servicios creativos 2003/2012

Fuente: UNCTAD (2015)

De las exportaciones de economías en desarrollo, el 48 % se refiere a la exportación de China y el 52 % en otros países en desarrollo. Después de Brasil, Colombia es el segundo mayor exportador de América del Sur, con una participación del 10,4 % en el mercado regional.

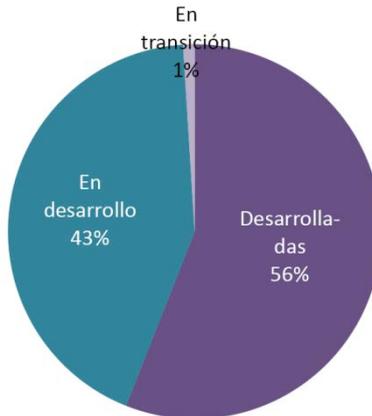


Gráfico 2. Comercio Exterior de las ICC: exportaciones de ICC por nivel de desarrollo

Fuente: UNCTAD, PNUD (2010), como citado en Ministerio de Cultura (2013)

En el año 2016, Colombia (Bogotá) fue anfitrión de la segunda versión del MICSUR, Mercado de Industrias Culturales del Sur (el primero fue en Mar del Plata, Argentina,

en 2014, y en 2018 la tercera versión del evento será en Sao Paulo, Brasil). Este evento (MICSUR 2016) contó con una participación aproximada de 3.000 personas, provenientes de los diez países que componen MICSUR, y más de 60 empresas compradoras, que acudieron al mercado suramericano, provenientes de países como Reino Unido, Francia, China, Polonia y México, entre otros. Los sectores abordados de las ICC fueron Artes Escénicas, Audiovisual, Diseño, Editorial, Música, Animación y Videojuegos.

Con relación al empleo generado, UNCTAD, PNUD (2010) argumenta que la producción y el comercio de bienes creativos, con el apoyo adecuado de los gobiernos y las asociaciones público-privadas, van a diversificar las economías de los países en desarrollo, crear una gran variedad de empleos y fomentar la innovación. Para ello, el gobierno debe tener marcos institucionales y reglamentarios adecuados para establecer un “vínculo creativo” para atraer a inversores, tecnología y negocios. En la actualidad, se estima que más del 5,8 % del empleo generado en Colombia, es gracias a las oportunidades que ofrecen los negocios creativos y culturales. Esta ha sido una de las razones para que en el año 2017 el Congreso de Colombia decretara la ley por medio de la cual se fomenta la Economía Creativa–Ley Naranja, que tiene por objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas.

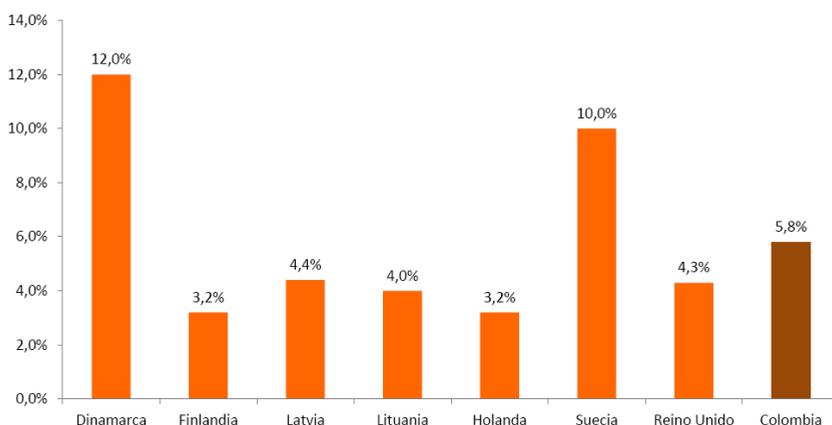


Gráfico 3. Contribución de las ICC al empleo

Fuente: UNCTAD, PNUD (2010), como citado en Ministerio de Cultura (2013)

Así mismo, el Ministerio de Cultura viene trabajando en una Cuenta Satélite de Cultura (CSC), una iniciativa conjunta con el DANE, que presenta indicadores del sector cultural, a través de la cual se encontró que para 2014 el sector aportó ganancias por 6,5 billones de pesos y generó 199.698 empleos, una cifra muy cercana a la de los empleos generados por la actividad de Minas y Canteras que fue de 200.455, y su comportamiento presenta crecimientos por encima de la economía en su conjunto, lo cual refleja el potencial de esta industria y su contribución al crecimiento del país, no solo en generación de ingresos y empleo sino en recuperación del tejido social y el desarrollo humano. En ese año, los sectores con mayor participación en el valor agregado fueron audiovisual con 43,1 %, edición con 23,1 %, educación cultural con 19,3 % y creación publicitaria con 9,1 %. Entre los logros el Ministerio de Cultura destacó los sectores de las artes escénicas y artes audiovisuales, que crecieron más del 50 % cada uno. El avance se ve reflejado, argumentan, en la cantidad de producciones cinematográficas nacionales que se han desarrollado en los últimos años. En 2016 se estrenaron 41 largometrajes colombianos, mientras que en 2003 solo tres.

El Estado y el sector empresarial también ven la industria cultural como una oportunidad de generación de riqueza y de inclusión para sectores de la sociedad que cuentan con manifestaciones culturales susceptibles de adaptarse en bienes y servicios, a través del turismo cultural, de manera que pueda involucrarse población que históricamente no ha liderado procesos empresariales.

Durante inicios del siglo XXI, en Colombia se ha usado la denominación «economía naranja» para referirse a la industria creativa, las cuales, según la Ley 1834 de 2017 “Ley Naranja”,

comprende de forma genérica –pero sin limitarse a– los sectores editoriales, audiovisuales, fonográficos, de artes visuales, de artes escénicas y espectáculos, de turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, de educación artística y cultural, de diseño, publicidad, contenidos multimedia, software de contenidos y servicios audiovisuales interactivos, moda, agencias de noticias y servicios de información, y educación creativa. (República de Colombia, 2017)

La anterior clasificación muestra un enfoque territorial hacia actividades de base artística, cultural, comunicativa, educativa y al uso transversal de tecnologías digitales.

Esta ley dicta que se conformará el Consejo Nacional de la Economía Naranja, del cual hará parte el Ministerio de Educación Nacional, que en conjunto con el Ministerio de Cultura promoverá la formación en sectores o disciplinas culturales y creativas, y desarrollará una agenda de identificación y fomento de talento en estas disciplinas. Así mismo, tendrá la función de incrementar las líneas de becas y créditos para el estudio y formación en disciplinas asociadas con los sectores culturales y creativos (República de Colombia, 2017, art. 10).

ACOMPAÑAMIENTO A INICIATIVAS CREATIVAS Y CULTURALES EMPRESARIALES

En los últimos años, ha crecido el interés de los países en generar estrategias orientadas al fomento y desarrollo de sus territorios, no solamente a nivel industrial, sino también a través del aprovechamiento de todas sus capacidades de manera social y sostenible. Es así como la cultura ha adquirido una mayor importancia, con marcadas transformaciones desde sus visiones políticas y económicas, constituyéndose en la actualidad más allá de su relación con el turismo, el desarrollo empresarial desde su base con el trabajo con emprendimientos creativos y culturales como un factor de desarrollo para el crecimiento y la transformación de ciudades al encontrar, conservar y compartir espacios, tradiciones, conocimientos, capacidades y habilidades que denotan las características y evolución histórica del territorio, es decir, el aprovechamiento de capacidades endógenas asociadas a la cultura.

Cuando se habla de iniciativas creativas y culturales casi siempre se identifican personas talentosas que buscan impulsar sus negocios y ciertamente estos pueden desarrollar un conocimiento en la dirección de su área temática artística, cultural o técnica, por lo que empresas creativas y culturales parten en su mayoría de conocimientos y valoraciones simbólicas asociadas a la identidad del territorio que se han transferido de generación en generación. Sin embargo, estas capacidades son limitadas no solo en recursos, sino principalmente por el escaso conocimiento en temas de comercialización, visión empresarial, entre otros.

Por estas razones, y teniendo presentes las oportunidades económicas que ofrecen las industrias creativas y culturales se vuelve deseable el acompañamiento desde el pensamiento creativo, la estrategia y las redes de negocios, identificando características muy relevantes aplicables en el entrenamiento de este tipo de industrias, cuya realidad actual se refleja en la insuficiente valoración económica por parte de oferentes y demandantes de productos culturales, como también de un fuerte desconocimiento del sector y sus clientes.

Tomando como referentes algunos modelos internacionales de acompañamiento de iniciativas culturales en el sector empresarial (Raffo, Lovatt, Banks, & O'Connor, 2000), la obtención de información y conocimiento a través de contactos se identifica como una de las características más eficaces para el aprendizaje empresarial. De esta forma se torna importante estar involucrado completamente en los campos profesionales y sociales, creando estrechas relaciones personales y comerciales. Así se interactúa con personas interesantes que hacen cosas interesantes y se permite visibilizar y hacer crecer el modelo de negocio.

La cultura a nivel histórico se asocia como una actividad elitista, dado que parte de su proceso de consumo y producción, requiere gran conocimiento e inversión, limitando el acceso como bien social y común. En esta misma corriente se ven representadas las redes como una necesidad mucho más marcada y relevante, que, en comparación con otros sectores económicos, no solo define el acceso e intercambio de conocimiento sino también el acercamiento a nuevos mercados, relacionamiento con artistas y gestores reconocidos que propician la dinámica de nuevos artistas, entre otros. Sin embargo, cabe destacar que con el transcurrir del tiempo las redes en el sector cultural han ido evolucionando puesto que ya no es visto como un proceso tan elitista y la masificación del consumo cultural propicia la generación de espacios, el fortalecimiento y desarrollo de nuevos artistas, defendiendo el significado y naturaleza misma de la cultura como un bien social y de identidad que transforma y acerca más a la sociedad (BID, 2013).

Si bien los procesos de emprendimiento vienen en auge en las últimas décadas, cabe destacar que han cambiado significativamente, teniendo presente el rol de la

tecnología y las diferencias en los procesos altamente competitivos y globales. A diferencia de otros tipos de emprendimientos, los asociados a la cultura integran un factor determinante y altamente diferenciador como es el valor simbólico, el cual parte de aquellos valores estéticos y sociales que varían en cada entorno; este conocimiento adiciona al proceso de acompañamiento una variable en los emprendedores de tipo pasional y se potencializa con sus capacidades creativas.

Es por lo anterior, que para el acompañamiento oportuno y estratégico en las industrias creativas y culturales se parte de un punto de suma relevancia en este tipo de procesos de acompañamiento que comprende la selección de un equipo de mentores con un conocimiento integral; con la capacidad de diagnosticar situaciones, estimular el auto-empoderamiento, conectar profesionales, detectar oportunidades y co-crear soluciones para los equipos de emprendedores.

En estos procesos es muy importante identificar lo que se puede denominar el aprendizaje a partir de la experiencia, que consiste básicamente en poder detectar los errores propios o ajenos y evaluar mejoras en el presente, que se reflejen en el replanteamiento de ideas y acciones. Así se convierte en un punto clave el poder reflexionar sobre el direccionamiento de las empresas culturales, y es aquí donde el mentor tiene un rol de guía y mediador entre el aprendizaje y el empresario.

Cuando se revisa el modelo colombiano de oferta formativa en emprendimientos culturales, más específicamente en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Manizales (Red Colombiana de Universidades en Gestión Cultural, 2012), y Cartagena (Molina, Mendoza, et al., 2017) se identifican diferentes instituciones encargadas de realizar este tipo de acompañamientos dentro de las ciudades anteriormente mencionadas, de las cuales la oferta se origina principalmente o en alianzas desde:

- Gobernaciones y alcaldías
- Universidades
- Organizaciones privadas independientes
- Cámaras de Comercio

- SENA
- Ministerio de Cultura
- Organizaciones supraestatales (Ej., OEI, BID, AECID)

Estas entidades han enfocado su oferta en personas naturales y empresas constituidas, a través de programas que tienen como promesa de valor la posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones o acceder a fuentes de financiamiento que propicien el crecimiento sostenido; como se observa en la siguiente Tabla.

Tabla 2. Programas de emprendimiento Cultural en Bogotá, Medellín, Cali, Manizales y Cartagena (Colombia)

Programa	Institución oferente	Perfil de ingreso
Bogotá Creativa	Cámara de Comercio de Bogotá	Empresas constituidas o no.
Herramientas empresariales a emprendedores creativos	Ministerio de Cultura, PRANA	Empresas constituidas.
Fortalecimiento de la oferta y circulación de las industrias culturales del Distrito	OEI, Alcaldía Mayor de Bogotá, SDCRD, Secretaría de Desarrollo Económico	Empresas y experiencias con idea de negocio.
Emprendimiento cultural para el desarrollo local	Ministerio de Cultura, SENA, Andes	Organizaciones culturales constituidas o no con idea de negocio.
Diplomado en Gestión de Proyectos musicales	Universidad Sergio Arboleda	Personas naturales y empresas formales o no.
Diplomado en Emprendimiento y Administración en las Industrias Creativas para las Artes	Universidad Javeriana	Estudiantes, artistas, líderes sociales, académicos y toda persona que se quiera desarrollar en el sector.
Diplomado Fortalecimiento de la Gestión Empresarial para Organizaciones de Base Cultural en Cali-FUNDAUTONOMA	Secretaría de Cultura y Turismo y Fundautónoma	Pertenencia a empresas o emprendimientos vinculados al Proyecto Industrias Culturales de Cali a través de "acuerdo de entendimiento".
Proyecto Industrias Culturales de Cali, Diplomado Creación y Gestión de Empresas de Base Cultural	Comfandi-BID	Empresas y emprendimientos vinculados al Proyecto Industrias Culturales de Cali por medio de acuerdo de entendimiento.
Laboratorios de Emprendimiento Cultural	Cámara de Comercio de Cali	Colectivos culturales y personas interesados en el campo de la cultura, sean o no emprendedores, especialmente de sectores populares de la ciudad.

Rodrigo Miranda Redondo • Ingrith Rodríguez Gutiérrez • Reynaldo Villarreal González
Ernesto Altahona Castro • Erick Orozco Acosta • Juan M. Palacios

Programa	Institución oferente	Perfil de ingreso
Diplomado en Gestión de Empresas Culturales	Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales	Gestores culturales, profesionales en Ciencias Humanas y Sociales
Ideas de Emprendimiento Cultural en Turismo y Patrimonio del Paisaje Cultural Cafetero en Manizales.	Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales	Jóvenes de los colegios de Manizales que asistan al programa de Juventud y Patrimonio.
Incu*Arte culturales	Universidad de Caldas- Incubadora de empresas	Personas naturales o jurídicas que estén dispuestas a crear un negocio cultural sostenible. Cumplir los términos de la convocatoria.
Programa de Creación y Acompañamiento de Empresas Culturales y Creativas	Universidad de Antioquia. Facultad de Artes en asociación con Interarts y AECID	Emprendedores con empresas constituidas en el sector cultural-creativo. Persona con una idea de negocio en el área artística y cultural (audiovisual, editorial, etc.)
Proyecto de fortalecimiento de la industria cultural	Ministerio de Cultura -COMFAMA	Personas activas en artes escénicas, música y audiovisuales.
Curso de Formación en Emprendimiento Cultural	Ministerio de Cultura y SENA (Ejecuta Universidad de Los Andes)	Organizaciones culturales y comunitarias, formalizadas o no, vinculadas con: escuelas municipales de música, danza, artes visuales, teatro, patrimonio, sectores cinematográfico y de comunicaciones, Red nacional de Museos, Escuelas Taller y Laboratorios sociales de emprendimiento cultural.
Industrias Culturales del Cauca	Ministerio de Cultura, Comfauca, la Alcaldía y la Cámara de Comercio, y Cotelco	Organizaciones culturales constituidas o no con idea de negocio.
Cartagena Emprnde Cultura	Banco Interamericano de Desarrollo-BID, Ministerio de Cultura y Cámara de Comercio de Cartagena	Ideas de negocios y empresas de base cultural.
Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura	Gobernación de Bolívar a través del Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar (ICULTUR)	Formadores, aprendices, emprendedores y actores sociales.

Fuente: Red Colombiana de Universidades en Gestión Cultural, 2012, (Molina, et al., 2017), Ministerio de Cultura (2013)

También se han implementado otros programas de carácter nacional con incidencia en las diferentes regiones del país, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Programas de emprendimiento cultural en el ámbito nacional

Programa	Institución oferente	Perfil de ingreso
Emprende Cultura, cultura para la prosperidad	Ministerio de Cultura y Colciencias	Personas con interés en emprender, en condición de vulnerabilidad.
Circo Tejeredes - Centro Itinerante de Redes CoLaborativas	Ministerio de Cultura	Emprendedores de los sectores musical y audiovisual
LASO - Laboratorios Sociales de Cultura y Emprendimiento	Ministerio de Cultura	Creadores, productores, líderes y emprendedores artísticos y culturales.
Mujeres tejedoras de vida	Ministerio de Cultura	Mujeres artesanas de Colombia
ALDEA Cultural y Creativa	MinCultura, MinCIT e iNNpulsa Colombia	Empresarios y emprendedores de la Industria Creativa y Cultural de Colombia.

Fuente: ELaboración propia con base en Ministerio de Cultura (2013, 2017).

Los modelos metodológicos de los programas de emprendimiento anteriormente relacionados, se fundamentan, en conjunto, en los siguientes puntos claves o líneas de acción:

- Diseño de planes de negocio y de vida
- Formación, asesoría y acompañamiento especializado
- Ejercicios prácticos (dinámicas grupales, métodos de diagnóstico y trabajo coLaborativo)
- Exposición de contenidos (pitch, ferias y ruedas de negocios)
- Formulación de proyectos

En los anteriores programas se evidencia un enfoque hacia la planeación estratégica y el conocimiento del mercado de las empresas, que en este caso particularmente tiene un gran componente cultural y creativo.

Fomento al emprendimiento creativo y cultural en el departamento del Atlántico

El caso del departamento del Atlántico es interesante porque existe un gran potencial para el desarrollo de la industria creativa, debido a las diversas manifes-

Rodrigo Miranda Redondo • Ingrith Rodríguez Gutiérrez • Reynaldo Villarreal González
Ernesto Altahona Castro • Erick Orozco Acosta • Juan M. Palacios

taciones artísticas que se presentan y por medio de las cuales se identifican muchos municipios. Sin embargo, así como ocurre en otras regiones de Colombia, estas actividades, en su mayoría, son realizadas de manera empírica, con poco soporte tecnológico, dando como resultado productos poco competitivos y de baja comercialización.

Barranquilla se ha convertido en una de las ciudades de fuerte impacto en el acompañamiento y crecimiento empresarial de la última década, posicionando una de sus instituciones, MacondoLab, destacada por el Banco Interamericano de Desarrollo en sus estudios más recientes como referente para acelerar emprendimientos de la industria creativa; reconocida como la aceleradora número uno en Latinoamérica, por la UBI Global Ranking University Business Incubators, y ocupando el puesto 13 en Latinoamérica y el 1 en Colombia, según la lista Gust & Fundacity; siendo esto una evidencia del aporte que hace la capital del departamento del Atlántico por la innovación y la implementación de metodologías aplicadas al acompañamiento y aceleración empresarial dentro del sector cultural.

La diversidad cultural, el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y la herencia cultural del Departamento representan una gran riqueza y se convierte en una ventaja para la generación de nuevos y mejores emprendimientos y promover estrategias regionales que ayuden al crecimiento e impulso de los negocios ya existentes. A nivel del departamento del Atlántico y de la ciudad de Barranquilla el programa Reto Creativo se constituye en el primero especializado en formación y entrenamiento en emprendimiento cultural, una apuesta de la Secretaría de Cultura y Patrimonio de la Gobernación del Atlántico, con el Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab de la Universidad Simón Bolívar.

DISEÑO DEL PROGRAMA RETO CREATIVO

Para la puesta en marcha del programa Reto Creativo se parte de un proceso exploratorio a través del cual se analizan los diferentes programas y procesos de acompañamiento en el campo nacional e internacional, con el fin de tener herra-

mientas oportunas para el diseño y puesta en marcha de un programa acorde a las necesidades y capacidades locales. De esta forma, una vez definido el programa se realiza el proceso de convocatoria pública a emprendedores al tiempo que se ponen en marcha diferentes estrategias para propiciar la articulación de los distintos actores del ecosistema de innovación y emprendimiento del departamento del Atlántico.

Reto Creativo es concebido como el Programa de Emprendimiento de la Secretaría de Cultura y Patrimonio de la Gobernación del Atlántico y la Universidad Simón Bolívar, que intervino y puso en marcha negocios de industrias creativas y culturales (Economía Naranja) en el departamento del Atlántico a fin de generar espacios para que los emprendedores se promocionen, apropien nuevos conocimientos y generen capacidades empresariales que redunden en la aceleración del crecimiento de sus iniciativas.

El programa fue creado buscando impactar en el departamento del Atlántico aprovechando todas aquellas capacidades en el área cultural, altamente potenciales teniendo presentes las características del territorio y las oportunidades que ofrecen las dinámicas naturales a nivel turístico e industrial. La convocatoria se realizó de manera abierta a todos los emprendimientos creativos y culturales, entre los años 2016 y 2017 se realizaron tres convocatorias del programa Reto Creativo, proporcionando entrenamiento a 75 emprendimientos. Cada equipo estuvo conformado por 4 integrantes, para un total de 300 emprendedores acompañados a lo largo y ancho del departamento. Las industrias creativas y culturales que se convocaron fueron las siguientes:

VERSIÓN 1 2016	VERSIONES 2 Y 3 2017
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de eventos • Gastronomía • Moda • Audiovisuales • Cine 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo (cultural, religioso, salud, negocios, gastronomía) • Contenidos digitales (Software y aplicaciones) • Audiovisuales (Cine, televisión, web y fotografía) • Diseño (Industrial, gráfico y publicidad) • Música • Artes escénicas • Moda

Figura 5. Versiones del programa Reto Creativo

Fuente: Gobernación del Atlántico, Universidad Simón Bolívar (2017)

Operativamente, cada proceso de acompañamiento del programa se desarrolló durante nueve semanas en las que se cumplieron una serie de hitos, metas o momentos clave del proceso de aceleración, a través de actividades de diagnóstico, validación, transformación digital, experimentación y *networking*, las cuales se materializaron en la introducción de cambios en estrategias, modelos de negocio, productos, servicios o procesos de las empresas; así como en el diseño y ejecución de alianzas y nuevos proyectos.

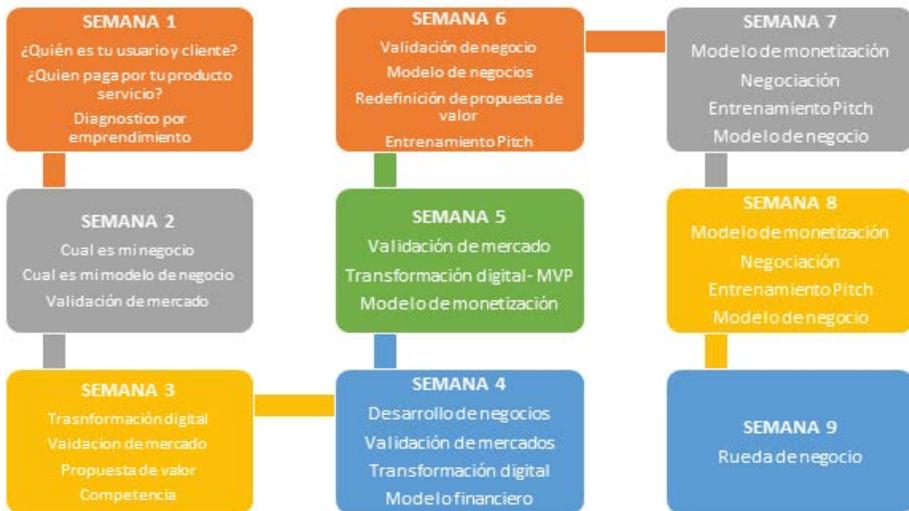


Figura 6. Hitos del programa Reto Creativo

Fuente: Gobernación del Atlántico; Universidad Simón Bolívar (2017)

Reto Creativo se enmarcó en la economía naranja y el emprendimiento como motores de desarrollo económico y social. Por lo tanto, se apropiaron los lineamientos nacionales establecidos en la Ley 1834 de 2017 “Ley Naranja” (República de Colombia, 2017) y en la Política Nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia (DNP, 2010) llevando a cabo las siguientes acciones estratégicas:

1. **Información.** El programa Reto Creativo promueve el levantamiento de información sobre sectores de la economía creativa.

2. *Instituciones.* Se involucra al sector público, privado, mixto y no gubernamental, de tal manera que se articulan todos los actores partícipes en la Economía Creativa.
3. *Industria.* Se fortalece el rol de las industrias creativas, así como su formalización.
4. *Infraestructura.* Se utiliza la infraestructura física y tecnológica ofrecida por el gobierno nacional, departamental y de la Universidad Simón Bolívar para atender a emprendedores de los 23 municipios del departamento del Atlántico.
5. *Integración.* Las estrategias de acompañamiento y apropiación de metodologías de crecimiento empresarial están orientadas a la generación de modelos de negocio que permitan escalar los productos y servicios del Atlántico a mercados nacionales e internacionales.
6. *Inclusión.* La experiencia Reto Creativo promueve el desarrollo de las industrias creativas, con miras a que estas se conviertan en vehículos de integración social y generadoras de oportunidades Laborales y económicas.
7. *Inspiración.* El proyecto promueve la participación en escenarios nacionales e internacionales que permitan mostrar el talento nacional, explorar mercados internacionales e inspirar la participación ciudadana desarrollando la Economía Creativa.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA RETO CREATIVO

Diagnóstico

Los emprendedores participantes del programa fueron elegidos a través de un proceso riguroso de evaluación. Entre los factores de valor que se tuvieron en cuenta se encuentran la actitud flexible del emprendedor hacia el mejoramiento, su conocimiento y experiencia con el mercado, y el potencial de impacto de las iniciativas en los objetivos de desarrollo del Departamento, en materia de

economía creativa y cultural. En este momento, se identifican las categorías de industrias creativas y culturales a que pertenece cada empresa, cuya distribución fue la siguiente:

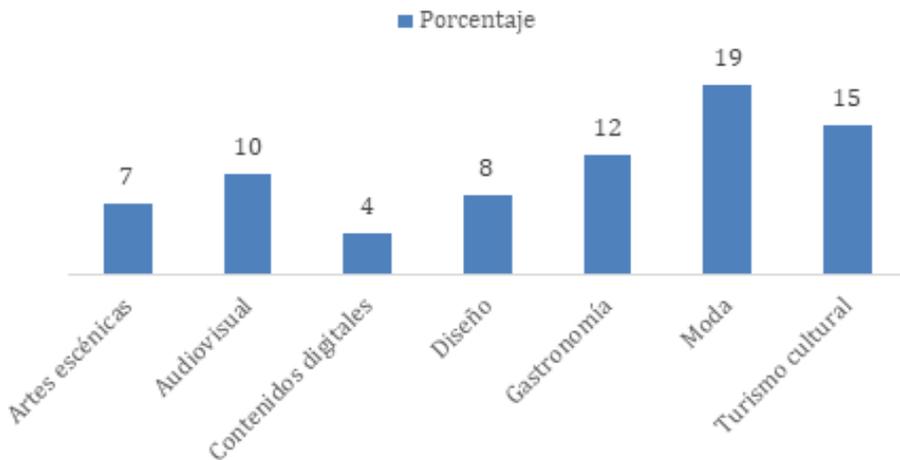


Gráfico 4. Categorías generales de emprendimientos culturales participantes en Reto Creativo

Fuente: Elaboración propia

Los emprendimientos que no fueron seleccionados en determinada convocatoria, recibieron talleres formativos como forma de preparación para la siguiente y así aumentar sus posibilidades de ser admitidos en el programa al tiempo que se busca fortalecer determinadas capacidades impactando a más emprendedores.

Durante la primera semana de acompañamiento los mentores realizan ejercicios de diagnóstico con el fin de establecer el estado inicial y un estado deseado para cada equipo. Esta actividad incluye la evaluación del mentor y la autoevaluación del mismo emprendedor, reconociéndolo desde el punto de vista humano y su connotación socioeconómica. En este punto, también se realizan diversos estudios desde un equipo interdisciplinar que permite comprender el contexto competitivo interno y externo de las empresas o iniciativas.

Entre los factores internos, se identifican las dinámicas de liderazgo, para lo cual se revisan las edades de los emprendedores, donde sobresalieron los menores de 30 años (*millennials*), factor influyente en la adopción de nuevas tecnologías y metodologías; así como la participación de género femenino en el programa, siendo representativa, por cuanto se encontró que el 55 % de los emprendedores fueron mujeres:

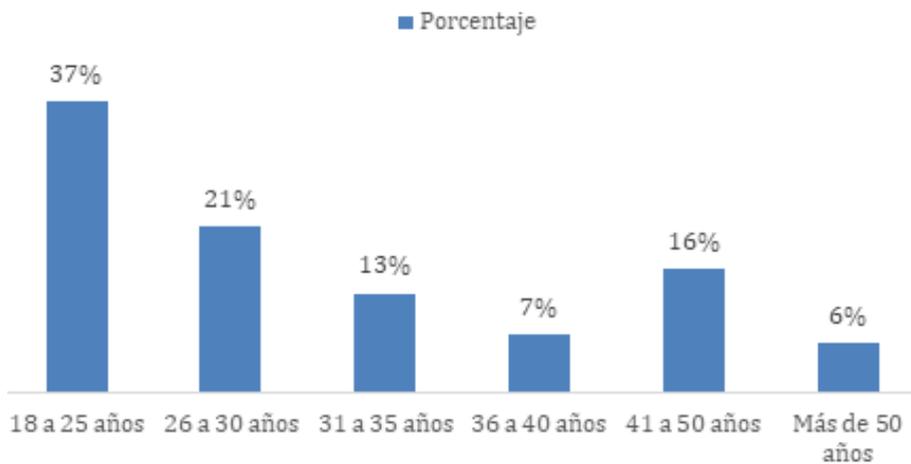


Gráfico 5. Rangos etarios de participantes en Reto Creativo

Fuente: ELaboración propia

En cuanto al emprendimiento, se identifica la antigüedad del negocio y si se encuentra o no constituido legalmente como empresa; entre los equipos seleccionados se encuentra que el 54 % de los equipos no se encontraban constituidos legalmente al ingresar al programa, una dinámica común, dado que en algunas oportunidades los productos hacen parte de ingresos económicos complementarios, por lo que este factor en el proceso de selección de equipos no fue determinante. Estos y otros elementos consultados permiten al mentor entender las dinámicas de trabajo y, razones de éxito y fracaso de los equipos.

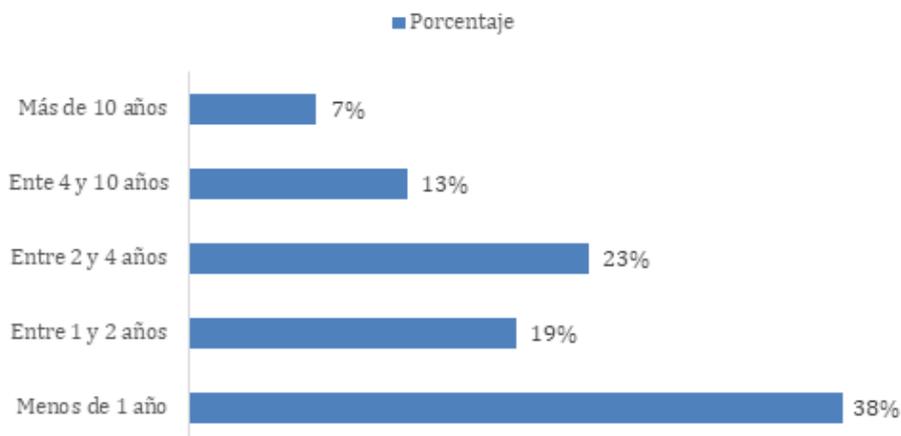


Gráfico 6. Antigüedad de los emprendimientos participantes en Reto Creativo

Fuente: Elaboración propia

Experimentación

Reto Creativo fue diseñado para que los participantes tuviesen espacio para comprender el rol de su negocio como parte de las industrias creativas y culturales, y los retos y oportunidades para estar a la altura de las exigencias del mercado. Este proceso de interiorización fue vivencial y exigente para el emprendedor, porque realizando ejercicios como observación directa, entrevistas a profundidad y grupos focales, se enfrentó a la aprobación o desaprobación comercial de parte del mercado, lo cual implicó, de parte del mentor, un acompañamiento basado en valores como apertura mental, empatía, resiliencia y perseverancia. Durante el proceso de la mentoría, también se incluyeron testeos a/b⁷, en los que se validó la propuesta de valor de cada modelo de negocio a través de técnicas digitales y presenciales de investigación de mercados.

La experimentación no solamente fue de tipo comercial. La dimensión temática (artística y cultural) tuvo oportunidad de evaluación durante los encuentros cara

7 Originalmente, se entiende como la práctica de realizar experimentos en tiempo real en un sitio web, mostrando diferentes contenidos y formatos a varios usuarios y observando cuál funciona mejor. Sin embargo, se ha convertido en una filosofía en los negocios para identificar variaciones de las estrategias que den mejores resultados.

a cara que los emprendedores sostuvieron con referentes de sus respectivos sectores en la ciudad. Por otro lado, en particular, los emprendimientos del sector de las artes escénicas, pasaron por un proceso de curaduría de sus obras y prueba de talentos, con miras a su participación en el Mercado Cultural del Caribe del año 2017, evento de *networking* con espacios simultáneos de feria, *showcases* y rueda de negocios para los emprendimientos creativos y culturales, donde no solo se busca dar a conocer a los emprendimientos sino también estrechar lazos de confianza y establecer conexiones entre emprendedores bajo un enfoque de red que propicie la dinamización y articulación entre servicios creativos y culturales.

En cuanto a la dimensión tecnológica de los emprendimientos, se identificaron oportunidades de mejora en el manejo administrativo, la comercialización y en la atención al cliente, para repensar el modelo de negocio y evaluar y definir el tipo de estrategia de transformación digital. Fue un trabajo conjunto entre emprendedores, clientes, asesores tecnológicos y mentores; buscando de momento, una apropiación de la cultura digital tanto en los procedimientos de la cotidianidad como en la estrategia y el *core* del negocio.

Es importante resaltar que aunque se trazaron unos hitos para el desarrollo del programa Reto Creativo, la metodología de intervención no fue estandarizada, dado que cada emprendimiento requirió un abordaje diferente en virtud de sus antecedentes, diagnóstico y formas de aprendizaje. En todos los casos, se contó con espacios de encuentro general como talleres y eventos de *networking* y se hizo remisión a un *pool* de asesores especializados. Los talleres permitieron ejercitar competencias relacionadas como propiedad intelectual, pensamiento en diseño, transformación digital, finanzas personales, actualidad económica del sector cultural, trabajo en equipo, liderazgo, negociación y marketing personal. Las asesorías contemplaron las áreas de contabilidad, legal, tecnología, marketing digital, diseño y comunicación gráfica, psicosocial e internacionalización con el fin de fortalecer temas priorizados por el mentor, para la evolución del negocio.

La comunicación y socialización de experiencias semanales entre mentores, también es una actividad importante, ya que permite conectar al emprendedor

con otros actores del ecosistema de negocios y definir, conjuntamente, cursos de acción más efectivos para el logro de los objetivos de cada iniciativa.

Networking

Los espacios de *networking* son altamente valorados tanto por emprendedores como por mentores, debido a que estos pueden ser la semilla o el detonante de una venta o una importante alianza, y, por otro lado, permiten afianzar las habilidades comerciales de los emprendedores.

La oportunidad que brindan los eventos de generar difusión y negocio para artistas y profesionales del sector, y a la vez tejer una red de contactos útil para el desarrollo de nuevas oportunidades, es indiscutible. Es importante seleccionar los eventos en los que los emprendedores participen, en función de la importancia estratégica, los recursos disponibles, el prestigio y consolidación del evento, el perfil de los asistentes, los contenidos que ofrecen y el nicho de mercado al que va dirigido.

Durante las nueve semanas de acompañamiento, de forma paralela, los emprendedores tuvieron la oportunidad de participar, con apoyo del programa Reto Creativo, en eventos de *networking* como reuniones con fondos de capital semilla, seminarios, foros, convenciones y ferias, en temáticas de modelos de negocio disruptivos, visibilidad, internacionalización (exportaciones), co-creación e innovación tecnológica y social.

Al final de cada proceso de acompañamiento del programa Reto Creativo, se llevaba a cabo un gran evento de *networking* que comprendía agenda académica, *showcases*, ruedas de negocios, muestra comercial y coctel. Cada espacio de *networking* congregó alrededor de 700 invitados de los perfiles de empresarios, inversionistas, actores del ecosistema de emprendimiento, presencia del sector público, promotores de festivales culturales y emprendedores. Estos eventos se constituyen, para los emprendedores, en puentes entre la oferta y la demanda

de bienes y servicios (disminuyendo los costos transaccionales para llegar al mercado); y para los visitantes, en una vitrina de tendencias en modelos de negocios para el sector cultural.

Impacto en el ecosistema de emprendimiento cultural

A continuación se relacionan los principales impactos del programa Reto Creativo:

- Primer programa especializado en formación y acompañamiento en emprendimiento creativo y cultural en el departamento del Atlántico.
- Mentoría y asesoría especializada a 75 emprendimientos de industrias creativas en ideación, validación y prototipado de productos y modelo de negocios.
- Trescientos emprendedores acompañados.
- Más de 3.000 personas sensibilizadas sobre emprendimiento creativo en los 23 municipios del departamento del Atlántico, prioritariamente en poblaciones rurales.
- Eventos para la integración y promoción de la industria creativa departamental, durante los años 2016 y 2017: agenda académica, rueda de negocios, mercado cultural y audiciones de grupos musicales.
- Sistematización de experiencias de desarrollo de empresas de las industrias creativas y culturales en el Caribe colombiano.
- Reconocimiento nacional e internacional de Barranquilla y el Atlántico como territorio creativo e innovador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de acompañamiento permite la adquisición de competencias para identificar, validar y estructurar ideas y modelos de negocio sostenibles, estimu-

lando el empoderamiento y la implementación de mejoras estratégicas y operativas en las iniciativas apoyadas, generando dinámicas de creación de valor en sus redes de trabajo y comunidades.

El enfoque metodológico que se aborda desde el programa se direcciona a la construcción de competencias para que los emprendedores puedan rápidamente experimentar sus ideas de negocio acorde a su mercado y que apropien herramientas metodológicas para gestionar sus iniciativas culturales como empresas, y que estas a su vez transan con bienes que poseen características, significados y una cadena de valor especial, por lo tanto, deben ser conocidos y valorados.

Los procesos de desarrollo de empresas en el sector cultural y creativo deben seguir trabajando en la cultura de la transformación digital y la auto-sustentabilidad de los emprendimientos, lo cual debe pasar también por el cambio de mentalidad de los líderes de estas iniciativas hacia un enfoque de oportunidad, pensamiento glocal e innovación en los modelos de negocios.

En conclusión, la construcción de territorios altamente innovadores para el crecimiento regional sugiere la continuidad en el desarrollo de estrategias innovadoras, la sinergia y el compromiso de múltiples actores, en especial del Estado a través del fomento de políticas públicas responsables, sostenibles y tendientes a construir nuevos y diferentes espacios atractivos de manera integral para el desarrollo y la competitividad. La cultura y sus diferentes manifestaciones de manera estratégica para el territorio, puede ser vista más allá del rescate de tradiciones orales y culturales, es un vehículo para la diversificación económica que permite a ciudades como Barranquilla y el departamento del Atlántico, la transformación y dinamización del territorio ofreciendo espacios de experiencia y construcción coLaborativa. En definitiva, una nueva conceptualización y potencialización de las industrias creativas y culturales como jalonador de la economía soportada en el emprendimiento creativo y cultural y la transformación de la ciudad refleja la oportunidad del territorio en el liderazgo económico en la región y el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. (1995). Sobre la obra de arte en la era de su reproductibilidad técnica. En T. Adorno, *Sobre Walter Benjamin*. Madrid: Cátedra.
- Aguado, L. F., & Palma, L. A. (2010). Economía de la cultura. Una nueva área de especialización de la economía. *Revista de Economía Institucional*, 12(22), 129-165.
- Baumol, W., & Bowen. W. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: Twentieth Century Found.
- Benjamin, W. (2010). La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica. En W. Benjamin, *Estética y política*. Buenos Aires: Las Cuarenta.
- BID (2013). *La Economía Naranja: Una oportunidad infinita*. New York: Puntoaparte Bookvertising.
- DCMS (2001). *The Creative industries mapping document 2001*. London: HMSO.
- DNP (2010). *CONPES 3659*. Bogotá.
- Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura*. Barcelona: Paidós.
- Gobernación del Atlántico, Universidad Simón Bolívar (2017). *Informe de gestión Programa Reto Creativo*. Barranquilla.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. (2009). La industria cultural. Ilustración como engaño de masas. En M. Horkheimer & T. Adorno, *Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books.
- Ministerio de Cultura (2013). *Emprendimiento cultural, pilar de desarrollo. Políticas públicas para el sector*. Bogotá.
- Ministerio de Cultura (22 de 12 de 2017). *Grupo de Emprendimiento Cultural*. Obtenido de <http://emprendimientocultural.mincultura.gov.co/#Quienes>
- Molina, G., Mendoza, L., Ortega Hoyos, A., Ochoa Escobar, F., Barraza Pava, M. & GómezGómez, N. (2017). *Tecnologías simbólicas y culturas creativas: la experiencia regional de los Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano Seccional del Caribe.
- NEA (2015). *ACPSA Issue Brief #6: The Impact of New Demand for Arts and Culture*. Washington: Arts and Cultural Production Satellite Account (ACPSA).
- Oxford Economics, IDB, British Council, OEA (2014). *The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas*. New York.
- Raffo, C., Lovatt, A., Banks, M., & O'Connor, J. (2000). Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector. *Education + Training*, 46(6), 356-365.

- Red Colombiana de Universidades en Gestión Cultural (2012). *Caracterización de la formación en emprendimiento cultural en Colombia*. Bogotá.
- República de Colombia (2017). 1834 de 2017. *Ley por medio de la cual se fomenta la economía creativa - Ley Naranja*. Bogotá, Colombia.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan & T. Cadell.
- Szpilbarg, D., & Saferstein, E. (2014). El concepto industria cultural como problema: una mirada desde Adorno, Horkheimer y Benjamin. *Calle 14*, 44-57.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Towse, R. (2003). *A Handbook of Cultural Economics*. (F. Autor, Trad.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- UNCTAD (2004). *Industrias Creativas y el Desarrollo*. Sao Paulo.
- UNCTAD (2015). *Creative economy outlook and country profiles: Trends in international trade in creative industries*. Ginebra.
- UNCTAD, PNUD (2010). *Economía creativa: una opción factible de desarrollo*. Ginebra, New York.
- UNESCO, PNUD. (2013). *Informe sobre la Economía Creativa*. Paris, New York.

Cómo citar este capítulo:

Miranda Redondo, R., Rodríguez Gutiérrez, I., Villarreal González, R., Altahona Castro, E., Orozco Acosta, E., y Palacios, J. M. (2017). Desarrollo de empresas creativas y culturales en el departamento del Atlántico: experiencia del programa Reto Creativo. En J. Manuel Palacios, E. Orozco Acosta, P. Amar Sepúlveda, J. Ramos Camargo, L. Ortiz Ospino, N. Muñoz Roso, . . . J. Contreras Salinas, *Economía Naranja: un potencial para el desarrollo del Caribe colombiano* (pp.71-103). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.