

PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS DE ECONOMÍA  
NARANJA QUE ACCEDIERON A BENEFICIOS TRIBUTARIOS EN LA  
VIGENCIA 2019

CRISTIAN DAVID MADRIGAL MORENO  
MARÍA JULIANA ZAMORA NIETO

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
2021

PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS DE ECONOMÍA NARANJA

PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN EMPRESAS DE ECONOMÍA  
NARANJA QUE ACCEDIERON A BENEFICIOS TRIBUTARIOS EN LA  
VIGENCIA 2019

CRISTIAN DAVID MADRIGAL MORENO  
MARÍA JULIANA ZAMORA NIETO

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de  
Negocios

Asesora temática y metodológica: Clara Inés Orrego Correa PhD

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
2021

## RESUMEN

El presente trabajo de grado es una investigación que trata sobre las buenas prácticas empresariales que implementan las empresas del sector de la Economía Naranja, tales y como: creatividad e innovación, conocimiento, adhocracia y flexibilidad, rentabilidad, estrategia, competitividad, calidad, propuesta de valor, investigación de mercados, cultura organizacional, liderazgo y comunicación y *networking*, las cuales se enmarcaron en tres vértices teniendo en cuenta el sector seleccionado para el estudio. El primero de ellos es la innovación, el segundo es la sostenibilidad y el tercero es el comportamiento organizacional. La muestra para hacer la investigación se desarrolló estuvo constituida por los empresarios de Economía Naranja que en la vigencia 2019 accedieron a beneficios tributarios por siete años. Se observó cuáles son las prácticas más marcadas en la generalidad de las empresas y se encontraron falencias en la implementación de algunas de dichas prácticas. Se recopiló la información a través de la técnica de encuestas dirigidas a los empresarios, por medio de las cuales se llegó al diagnóstico emitido. Como resultado del análisis de la información se llegó a una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a fomentar la implementación de las 12 prácticas en las empresas del sector de la Economía Naranja, para aumentar la probabilidad de supervivencia de las empresas en el tiempo.

*Palabras clave:* Economía Naranja, prácticas empresariales, beneficios tributarios, cultura, organizaciones.

## ABSTRACT

This thesis work is an investigation about a good business practices implemented by companies in Orange Economy sector, such as: creativity and innovation, knowledge, adhocracy and flexibility, profitability, strategy, competitiveness, quality, proposal of value, market research, organizational culture, leadership and communication and networking, which were framed in three vertices, considering the sector selected for the study. The first one is innovation, the second is sustainability, and the third is organizational behavior. The sample to carry out the research was made up of Orange Economy entrepreneurs who, in 2019 period, had access to tax benefits for seven years. Searches were carried out for the most marked practices in the generality of companies and flaws were found in the implementation of some of these practices. The information was collected through the technique of surveys directed at businessmen, through which the diagnosis issued was reached. As a result of the analysis of information, a series of conclusions and recommendations were reached aimed at promoting the implementation of the 12 practices in companies in the Orange Economy sector, to increase the probability of survival of companies over time.

*Keywords:* Orange Economy, business practices, tax benefits, culture, organizations.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
1. SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA .....	11
2. JUSTIFICACIÓN .....	13
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. MARCO DE REFERENCIA.....	15
4. MARCO TEÓRICO .....	16
<b>4.1. PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. INNOVACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>19</b>
<b>4.5. VÉRTICE DE SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>20</b>
4.5.1. Rentabilidad .....	20
4.5.2. Estrategia.....	21
4.5.3. Competitividad .....	23
4.5.4. Calidad.....	23
4.5.5. Propuesta de valor .....	24
4.5.6. Investigación de mercados.....	25
<b>4.6. VÉRTICE DE INNOVACIÓN .....</b>	<b>27</b>
4.6.1. Creatividad e innovación empresarial .....	27
4.6.2. Conocimiento .....	29
4.6.3. Adhocracia y flexibilidad.....	30
<b>4.7. VÉRTICE DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>31</b>
4.7.1. Liderazgo .....	31
4.7.2. Cultura organizacional .....	31
4.7.3. <i>Networking</i> -comunicación .....	32
5. MARCO CONCEPTUAL.....	34
<b>5.1. ECONOMÍA NARANJA .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2. BENEFICIO TRIBUTARIO .....</b>	<b>40</b>
<b>5.3. INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES .....</b>	<b>40</b>
6. MARCO LEGAL .....	41

7. METODOLOGÍA .....	45
7.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMIA NARANJA .....	47
8. RESULTADOS .....	58
<b>8.1. VÉRTICE DE LA SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>58</b>
<b>8.2. VÉRTICE DE LA INNOVACIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>8.3. VÉRTICE DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>68</b>
9. CONCLUSIONES .....	76
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 .....	44
Tabla 2 .....	50
Tabla 3 .....	52
Tabla 4 .....	53
Tabla 5 .....	54

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	18
Ilustración 2.....	36
Ilustración 3.....	37
Ilustración 4.....	55
Ilustración 5.....	56
Ilustración 6.....	57
Ilustración 7.....	60
Ilustración 8.....	61
Ilustración 9.....	63
Ilustración 10 .....	65
Ilustración 11 .....	66
Ilustración 12 .....	70
Ilustración 13 .....	71
Ilustración 14 .....	74

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, la Economía Naranja ha venido desempeñando un papel relevante en el sistema productivo nacional. Tanto es así, que para el gobierno del presidente Iván Duque, esta economía en su programa de Gobierno es considerada una palanca de crecimiento que promueve el desarrollo empresarial, por su capacidad para generar empleo, estimular la formalización de las empresas (Mincomercio, 2020a; 2020b) y apoyar el talento nacional que genera nuevas ideas que conducen a la innovación.

La industria creativa y cultural atraviesa por un momento tan relevante como nunca se había visto. En este sentido, Ximena Tapia, presidenta de la Cumbre Latinoamericana de Comunicación, Creatividad, Innovación y Mercadeo, afirmó en CNN (2018):

El sector creativo tiene un gran impacto en la economía, pues actualmente genera una gran cantidad de empleos, tributa millones en impuestos, y puede presentar un impulso económico para los países, pues estos pueden, entre otros, adquirir tecnologías con las que no cuentan y mover la economía con el desarrollo de las ideas.

Conforme lo menciona Howkins en *Semana* (2020), al hacer referencia a los principales obstáculos a la creatividad en las empresas: “Las principales barreras externas son las sociedades hostiles al cambio social y económico, así como las distorsiones en las estructuras de mercado. Internamente, las empresas con grandes inversiones en marcas, productos y logística a menudo tienen dificultades para cambiar” (párr. 8).

En ese sentido, es pertinente reconocer su importancia, por el impacto que tiene en la economía nacional y el bienestar que genera a la sociedad. Por estas razones, y con la necesidad de establecer bases sólidas que les permitan a las empresas de la industria creativa y cultural perdurar en el tiempo y trascender en su sector, se analizaron las prácticas de gestión empresarial utilizadas por las

empresas de Economía Naranja que accedieron a beneficios tributarios. La revisión teórica facilitó identificar una serie de prácticas que se agruparon en los vértices de innovación, sostenibilidad y comportamiento organizacional, para potenciar la productividad, la eficiencia y la competitividad empresarial.

La primera parte del presente trabajo de investigación se enfoca en reconocer las diferentes prácticas empresariales, y su importancia para llevar a cabo una administración eficiente. Para tal efecto, las fuentes consultadas fueron diferentes expertos y especialistas en temas de administración y gestión de negocios. La segunda parte comprende el desarrollo del marco conceptual del sector de Economía Naranja, y reconoce sus orígenes, sus alcances, la evolución del marco legal y tributario y el impacto de este sector en el sistema productivo nacional. Finalmente, y con el propósito de caracterizar las mejores prácticas de gestión empresarial que más impactaron el desempeño organizacional de las empresas del sector de Economía Naranja, se llevó a cabo el trabajo de campo a través de encuestas a los empresarios de este sector, con la finalidad de reconocer las mejores prácticas que, según su criterio, le aportan en mayor medida al desarrollo y al éxito organizacional.

## 1. SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA

La Economía Naranja, según Buitrago y Duque (2013), se identifica como: “Un asunto complejo (cultura, creatividad y economía son conceptos amplios que es necesario delimitar)” (p.29).

Buitrago (2019), citado por Cruz (2019), define la Economía Naranja como: “Conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” (párr. 2).

El escritor y periodista John Hawkins (2001), uno de los pioneros en el tema economía creativa, a principios del nuevo milenio en su libro *La economía creativa, cómo las personas crean dinero desde las ideas*, define la Economía Naranja como “transformar una idea en beneficios”. Quiere decir que abarca todos los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual.

Es importante aclarar que el término Economía Naranja es una extensión del mismo concepto de economía creativa; sin embargo, en Colombia está relacionado específicamente con la industria cultural.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) resalta que el color naranja fue elegido debido a que a lo largo de la historia, y a través de múltiples culturas, el naranja se ha asociado con las artes y la creatividad. Como ejemplo se señala a Egipto con el rejalgar, mineral de tonos anaranjados y rojizos que creaba figuras en las tumbas de los faraones para decorarlas. Así mismo, en Grecia se presentaba al patrón del vino y del teatro vestido de color naranja (Dionisio). (Buitrago y Duque, 2013)

Por otra parte, se dice que el naranja es el color normalmente asociado con la cultura, la creatividad y la identidad, y es el color más cercano para identificar estas manifestaciones (Cruz, 2019).

Es importante resaltar que, de acuerdo con Naciones Unidas (2010), la economía creativa: “Es la misma para países industrializados y en vía de

desarrollo, pues comprende un sector productivo, una red de distribución y marketing y consumidores que demandan producción creativa en distintas maneras” (p.56); sin embargo, al revisar a los países que llevan una trayectoria muy superior a la de Colombia en este tema, como lo es Reino Unido, se evidencian diferencias en los componentes que la conforman y en el grado de importancia que le dan a cada uno de ellos.

En todo caso, lo cierto es que en el mundo la economía creativa es conocida como una ruta sostenible hacia el desarrollo y se le da una clasificación en el país, la cual es adoptada por el gobierno colombiano, a través del Ministerio de Cultura (2020); por lo tanto, es la que se tendrá en cuenta para la presente investigación, por lo tanto, se desarrollará más adelante.

Es importante resaltar que en este escenario cultural se tiene poco conocimiento frente a las prácticas de gestión empresarial que aplican las empresas de Economía Naranja, a pesar de que entre los emprendedores y empresarios han tenido buena acogida las iniciativas y estrategias que está implementando el Gobierno nacional y la normatividad expedida. Asimismo, tampoco se cuenta con información sobre las expectativas de los empresarios frente a los beneficios tributarios que se generan con estas prácticas en pro del crecimiento y el mantenimiento de las empresas del sector.

Por estos motivos se propone la presente investigación, cuyos resultados se espera que contribuyan a mejorar la gestión y el aporte de este tipo de empresas a la economía nacional.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Por medio del presente trabajo investigativo se buscaba establecer un *ranking* de importancia de las prácticas empresariales que las empresas de Economía Naranja tienen en cuenta para fomentar su crecimiento, generar impacto, posicionarse dentro del mercado y, por ende, hacer una gestión empresarial eficiente. Con esto, se pretende lograr, entre otras cosas, visibilizar si, a la hora de generar capacidades en los empresarios que están incursionando o se encuentran en etapa de crecimiento en el sector de la Economía Naranja, las gestiones que adelanta el gobierno actual están siendo bien enfocadas.

Considerando que el 2020 se ha caracterizado por registrar diferentes hechos y acontecimientos que hicieron de este un año atípico, es posible que se presenten distorsiones en las respuestas de los empresarios, pues la emergencia generada por el COVID-19 impactó a toda la economía nacional e internacional.

De otro lado, al no existir investigaciones relacionadas con este tema, el presente trabajo busca aportar nueva información sobre las prácticas empresariales más usadas en el sector; también, hacer más evidente la gestión y el aporte de la Economía Naranja al desarrollo del país y, al mismo tiempo, permitir dilucidar distintos aspectos en torno a las políticas que determinaron los beneficios de rentas exentas generados por el Gobierno de turno (2018-2022) para las empresas del sector.

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las prácticas de gestión empresarial utilizadas por las empresas de Economía Naranja que accedieron a beneficios tributarios.

## **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar las empresas pertenecientes al sector de la Economía Naranja, para obtener información de las áreas económicas en las que participan, el número de empresas y la información financiera.
- Definir las prácticas de gestión empresarial más relevantes en la operación de una empresa de Economía Naranja, a partir de los referentes teóricos.
- Reconocer en las empresas de Economía Naranja que accedieron a los beneficios tributarios del Gobierno Nacional, las mejores prácticas como principio para una gestión empresarial eficiente.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

Como se mencionó anteriormente, el propósito del presente trabajo de investigación está directamente relacionado con la identificación de las prácticas de gestión empresarial de las empresas colombianas de Economía Naranja que accedieron a beneficios tributarios en el 2009. Por lo anterior, y con la finalidad de abordar el tema con mayor profundidad, es oportuno entender conceptos clave para el desarrollo del mismo, tales y como: prácticas, gestión empresarial, Economía Naranja y beneficios tributarios.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Desde el punto de vista etimológico, la palabra *práctica* es una derivación del latín *practicus*, “que actúa”, y esta, a su vez, del griego *πρακτικόςpraktikós*, que significa “ciencia práctica” (Lexico, s. f.). Conforme lo define el *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2014) con sus diferentes significados, *práctica* hace referencia al modo de hacer algo, a la realización de una actividad de forma continuada o a la aplicación de una idea o doctrina.

Para definir el concepto de *gestión empresarial*, comenzamos por explicar el significado de cada término (gestión, empresa) de manera independiente, y a partir de dichos conceptos construir una definición general y comprender de mejor manera qué es la gestión empresarial.

La palabra gestión, del latín *gestus* es derivada de otra palabra latina: *gerere*, que tiene varios significados, de los cuales destacamos: llevar adelante o llevar a cabo, conducir una acción o un grupo, que hace algo sobre un escenario. En este sentido, cuando se habla de *gestionar*, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas y los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la gestión es un proceso de construcción colectiva, desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan (Huergo, 2004); por su parte, la palabra *empresa*, de origen italiano: *impresa*, *imprendere*, denota la acción comenzar. Schumpeter (1978), en los años 30 definió así a los emprendedores: “Son innovadores que buscan destruir el statu-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios” (p. 112).

El *Decreto 410 de 1971*, o *Código de Comercio de Colombia* (Presidencia de la República, 1971), en su artículo 25, define empresa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación,

administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Así las cosas, las buenas prácticas de gestión empresarial comprenden una serie de medidas prácticas, de fácil aplicación, que un empresario puede desarrollar para aumentar la productividad, bajar los costos, reducir el impacto ambiental de la producción y mejorar el proceso productivo, así como elevar la seguridad en el trabajo. Por lo tanto, se trata de un instrumento para la gestión de costos, la gestión ambiental y para iniciar cambios organizativos (Eimer y Miller, 2002).

En el presente trabajo investigativo se entenderá la gestión empresarial como el conjunto de prácticas implementadas en una empresa para mejorar su competitividad y su productividad, y procurar su sostenibilidad en el tiempo.

Esta investigación busca identificar las buenas prácticas de gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector de la Economía Naranja, para que puedan ser replicables en las diferentes empresas del sector y así mejorar su eficiencia y su competitividad.

Bogan y English (1994) establecen que las mejores prácticas pueden ser descritas como los caminos óptimos para el desempeño en el trabajo encaminados a alcanzar un alto rendimiento. Johnson (1997) determina que una mejor práctica es aquella que conduce a una empresa a un rendimiento superior. Andersen y otros (1999) describen las mejores prácticas como las mejores maneras para desempeñarse en el proceso de actividad en los negocios.

A manera de conclusión, las mejores prácticas empresariales se asocian con el desempeño organizacional y con el éxito (Harvard Business Essentials, 2006).

Para el presente trabajo se entenderá el concepto de prácticas empresariales como las que generan mayores ventas, mejor calidad, diferenciación en el mercado, mayor reconocimiento, mejor clima laboral, mayores utilidades, participación en el mercado, relación costo-beneficio y crecimiento.

Una vez revisada la literatura sobre las prácticas aplicadas a las empresas en general, se seleccionaron tres ejes o vértices dentro de los cuales se enmarcan las prácticas empresariales para el sector de la Economía Naranja, estas son: *innovación, sostenibilidad y comportamiento organizacional*, teniendo en cuenta las características de este sector.

A continuación, en la ilustración 1 se describe cada uno de los vértices.

### Ilustración 1

*Vértices – prácticas de gestión empresarial*



#### 4.2. SOSTENIBILIDAD

Como se señala en las bases conceptuales de la Economía Naranja en Colombia (Ministerio de Cultura, 2020), es imposible concebir el desarrollo sostenible de un país sin tener en cuenta la cultura y la diversidad que lo identifican. Por lo tanto, la cultura es, al mismo tiempo, medio y fin del desarrollo, que tiene en cuenta una visión que privilegia la sostenibilidad como horizonte de la política, donde es la cultura la que crea e incentiva la libertad y la generación de capacidades, oportunidades y experiencias.

Dada la importancia de concebir empresas sostenibles en el sector de Economía Naranja, se han incluido en este vértice prácticas tales y como rentabilidad, estrategia, competitividad, calidad, propuesta de valor e investigación de mercados. Cada una de estas prácticas contribuye al sostenimiento de la actividad económica de la organización, mediante una gestión eficiente en el manejo de los recursos y que considera los factores ambientales y sociales del entorno.

#### **4.3. INNOVACIÓN**

Aunque es debatible afirmar que la innovación creativa es siempre responsable del dinamismo de las industrias y del crecimiento económico en el largo plazo, se evidencia que los emprendimientos creativos aportan diversidad, pues, en la medida en que los emprendedores asumen riesgos, son quienes diversifican las características de los bienes y servicios culturales y creativos dispuestos al público. Esto quiere decir que mantener estos emprendimientos en el mercado es esencial para lograr la diversidad creativa que se pretende alcanzar en el país con la política integral de Economía Naranja (Ministerio de Cultura, 2020).

Teniendo en cuenta la necesidad de inversión en habilidades, innovación y tecnología para aumentar la productividad en las empresas de Economía Naranja, se incluyeron en este vértice las prácticas de creatividad e innovación, conocimiento, adhocracia y flexibilidad, para impulsar la competitividad en el mercado, la generación de empleos, el aumento de la productividad y de los salarios en el sector y mejorar el crecimiento económico.

#### **4.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En el vértice de comportamiento organizacional, se encuentran las prácticas empresariales relacionadas con la cultura organizacional, el *networking*, el liderazgo y la comunicación. Por medio de estas prácticas se evidencia la importancia de generar variedad e inclusión en las organizaciones del sector de

la Economía Naranja, necesarias para desarrollar procesos participativos y llegar al crecimiento económico de mayor calidad, lo cual se logra por medio de la agregación y procesamiento de conocimiento local (Rodrik, 2000).

Para el Ministerio de Cultura (2018), es importante conformar, mantener y desarrollar redes empresariales. Por esta razón están diseñando una serie de estrategias en pro de la generación de redes empresariales entre las que se destaca el documento *Caja de Herramientas*, por medio del cual se busca apoyar a los empresarios mediante la generación de capacidades, y así aportar al establecimiento y mantenimiento de las empresas del sector.

## **4.5. VÉRTICE DE SOSTENIBILIDAD**

### **4.5.1. Rentabilidad**

Si bien la rentabilidad es una condición necesaria para la supervivencia de la organización y un medio para alcanzar las metas más importantes, para muchas de las organizaciones visionarias no es un fin en sí misma.

Aunque en la literatura económica el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de esta, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado período producen los capitales utilizados. En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al desarrollar una serie de actividades en un período determinado. Se puede definir, además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa (B. de la Hoz, M. Ferrer y A. de la Hoz, 2008).

Por ello, la rentabilidad fue considerada una práctica empresarial, toda vez que de la rentabilidad depende la supervivencia de la organización. La generación o creación de valor debe ser el objeto de toda buena gerencia; este se puede medir considerando el beneficio y el coste. Si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, se puede inferir que se ha creado valor; en otras palabras, cuando la utilidad o riqueza que genera la organización es lo

suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio (Bonmatí, 2011).

Es posible lograr una rentabilidad superior a la de los competidores y ser sostenible en el tiempo por medio del modelo teórico de cadena de valor de Porter (1987). De esta forma se entiende como la creación e implementación de una estrategia competitiva adecuada, que genera rentabilidad y que al mismo tiempo crea valor.

#### **4.5.2. Estrategia**

La estrategia va ligada a la práctica de rentabilidad y generación de valor. Ferré (2002) define la estrategia como: “El arte de elegir y dosificar los medios disponibles y/o determinar las mejores líneas de actuación posibles en un momento dado para poder optimizar los objetivos asignados” (p.53). El encadenamiento de las estrategias empresariales para alcanzar el éxito en el mercado es ilimitado, y también lo es el número infinito de posibilidades.

La estrategia empresarial se compone de dos grandes áreas: la primera, es la estrategia competitiva, que pregunta por aspectos tales y como de qué depende la ventaja competitiva de cada negocio, y la segunda, la corporativa, que pregunta por aspectos tales y como cuáles deben ser los negocios en los que participa y los límites verticales y geográficos que debe tener la empresa. También busca evaluar cuáles son los mecanismos para modificar el ámbito de la empresa y cuál la mejor forma de coordinar las diferentes actividades y negocios para lograr objetivos (Tarziján, 2007).

Los directivos de las organizaciones deben tener claro cuál es su estrategia a la hora de tomar decisiones que vayan en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos, y así conocer cómo funciona la empresa en general. Por esta razón, se justifica su inclusión.

Por otra parte, la planeación estratégica surge como una herramienta para gerenciar y fijar los objetivos organizacionales de largo plazo, y también para determinar aquellas decisiones actuales que impactan el futuro de la empresa por medio de una mayor ventaja competitiva.

Como concluye Vanegas (2012) en su artículo *Planeación estratégica y mercadeo*: “La planeación estratégica hay que gerenciarla y controlarla, en conceptos de corto, mediano y largo plazo; por eso, los resultados en cada espacio definido serán su máximo juez” (p.65). Por esta razón, se hace necesario y recomendable que todos los miembros de la empresa (alta gerencia y empleados) estén inmersos y alineados con el plan estratégico, entiendan la realidad de la compañía y conozcan de primera mano su papel y la importancia que tiene cada uno de ellos para contribuir al desarrollo y cumplimiento de las metas estipuladas.

Algunos de los beneficios más importantes de implementar un proceso de planeación estratégica en la empresa hacen referencia a la identificación y análisis de problemas y a la adopción de medidas correctivas, de manera que no pierdan de vista los objetivos organizacionales. Este proceso también permite crear cultura organizacional (sentido de pertenencia), mayor eficiencia en las operaciones y dirigir esfuerzos y recursos.

Para llevar a cabo la implementación de la planeación estratégica se requiere un proceso metodológico. Conforme lo mencionan Kaplan y Norton (2008) en su libro *The execution premium*, las etapas del proceso de planeación estratégica son las siguientes: a) Crear la estrategia, b) Planear la estrategia, c) Alinear la organización con la estrategia, d) Planear la operación de la organización, e) Controlar y aprender de la operación, e) Probar y adaptar la estrategia.

Existen diferentes metodologías de planeación estratégica que permiten agrupar, organizar y definir las variables de planeación que pretenden ejecutar dentro de las organizaciones. Algunos de los más reconocidos son: *balanced scorecard*, mapa estratégico, análisis DOFA, análisis PEST, análisis de

brechas (*gap analysis*), *blue ocean strategy*, análisis Porter de las cinco fuerzas, análisis de capacidades VRIO.

#### **4.5.3. Competitividad**

La competitividad es algo que conduce al éxito o que es parte de él, e integra a la productividad, la calidad y la innovación. Así mismo, está influenciada por factores exógenos sobre los cuales la empresa tiene escasa o nula capacidad de intervención. Entre ellos se encuentran la tasa de cambio, el régimen tributario, la disponibilidad y calidad de la infraestructura, las características específicas de los mercados en que opera la firma, la disponibilidad y precio de los insumos, los niveles salariales y el régimen laboral (Krugman, 1991).

También juegan un papel importante en la competitividad la apertura comercial y la fusión de mercados nacionales en áreas de libre comercio. Esto debido a que con el pasar de los años han ido en aumento el comercio y las transacciones financieras internacionales. Estas condiciones están redefiniendo las reglas de la competencia y la colaboración productiva, así como la generación e intercambio de conocimiento (Carreto, 2013).

En este sentido, según Carreto (2013), no se trata de competir de forma desleal, sino competir estratégicamente, de manera que se fomenten las relaciones de *co-competencia* (p. 93), que están basadas en la cohabitación competitiva y colaborativa en diferentes niveles (local, territorial, nacional e internacional) y generan integración productiva, lo que conduce al crecimiento en bloque, y no al individual.

Esta práctica fue por tanto elegida para formar parte de este estudio, pues para las empresas de Economía Naranja es más sencillo crecer compitiendo en un ambiente de mutua confianza y conocimiento.

#### **4.5.4. Calidad**

Según Oakland (2013), la calidad está asociada al éxito y tiene que ser gestionada, ya que no sucede por sí misma, y considera que el precio de la

calidad es el examen continuo de los requerimientos y la habilidad de la empresa para satisfacerlos. Para Oakland (2011), una de las prácticas más necesarias como parte de la actividad cotidiana de las empresas es adoptar la filosofía de mejora continua.

Crosby (1996) determinó que la calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Por lo anterior, es necesario relacionar la normativa vigente más importante en el área de la calidad, la ISO 9001, de la Organización Internacional de Normalización, una norma internacional que se centra en los elementos de la gestión de calidad que debe tener una organización, para administrar y mejorar la calidad dentro de la empresa. Las empresas pueden acceder a esta certificación de calidad, siempre y cuando se cumpla con unos requisitos que exige esta norma.

Para la ISO 9000:2005, la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Así, en el sector de la Economía Naranja, y con el propósito de enfrentar los desafíos del desarrollo de manera eficiente, la calidad como práctica empresarial será tomada en cuenta para la presente investigación, de acuerdo con esta norma.

#### **4.5.5. Propuesta de valor**

La alta competitividad y globalización de los mercados ha llevado a que las empresas se identifiquen cada vez más con la propuesta de valor, entendiéndola como el eje principal mediante el cual se articulan y definen los bienes y servicios que buscan cubrir una necesidad en el mercado, por medio de atributos complementarios que se vuelven ventaja competitiva y les permite diferenciarse de otros.

Para Osterwalder y Pigneur (2011), creadores del *Business Model Canvas*, un modelo de reconocimiento mundial y comúnmente utilizado para la estructuración y definición de modelos de negocio, la propuesta de valor comprende tanto los productos como los servicios que crean valor para un segmento de clientes determinado, que les permite solucionar un problema o

una necesidad críticos. En este sentido, es importante que la propuesta de valor sea separada del producto o el servicio ofrecido, e inclusive de la tecnología utilizada para su desarrollo, pues solo son recursos clave. Lo verdaderamente relevante en este sentido es el bienestar que generan los productos o servicios.

En su libro *Creating & Delivering Your Value Proposition*, Barnes, Blake y Pinder (2009), citados por Tsai y Lai (2015), definen una metodología para crear una propuesta de valor, que consta de seis pasos:

(a) Mercado: el grupo específico de clientes a los que se dirige; (b) Valor de la experiencia: beneficios menos costo, según lo percibido por clientes; (c) Ofertas: la combinación de producto / servicio que está vendiendo; (d) Beneficios: cómo ofrece su oferta claro valor para el cliente; (e) Alternativas y diferenciación: cómo es diferente y mejor que las alternativas (f) Prueba: credibilidad comprobada y credibilidad de su oferta. El paso (a), (b) y (c) representan el proceso de desglosar y analizar los antecedentes y la estructura de una oferta. Con el análisis y la comprensión completos, los pasos (d), (e) y (f) representan el proceso de construcción hasta una propuesta de valor bien fundada y convincente. (p. 49).

Las empresas de Economía Naranja deben convertir la propuesta de valor en una práctica gerencial orientada al *marketing*, cuyo propósito es enseñar tanto las ventajas que puede aportarle al cliente como el desarrollo del *engagement*<sup>1</sup>.

#### **4.5.6. Investigación de mercados**

Se define la investigación de mercados como la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto

---

<sup>1</sup> *Engagement* es un término original del inglés, que en español se usa para determinar el compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que producen entre sí.

de las empresas privadas, la investigación de mercados le ayuda a la dirección a comprender su ambiente, a identificar problemas y oportunidades y a evaluar y desarrollar alternativas de acción de *marketing* (Benassini, 2014).

Para Hooley y otros (2008), la investigación de mercados es una herramienta necesaria para el éxito empresarial, y la definen como el diseño, recolección, análisis y reporte de datos y hallazgos relevantes de alguna situación específica de mercadotecnia o problema que enfrenta una organización. En este sentido, la investigación de mercados es una práctica de gestión de mercado que contribuye a la estructuración del plan estratégico para desarrollar nuevos productos o servicios destinados a cubrir necesidades de mercado que aún no han sido satisfechas. La investigación de mercados va de la mano de la estrategia de *marketing* empresarial. Tal y como veremos más adelante, se complementan perfectamente. Basada en la información recopilada y analizada en la investigación de mercados, la administración tendrá a su disposición todos los elementos suficientes para desarrollar el plan de *marketing* que mejor se adapte a las circunstancias y a la propuesta de valor definida por la organización.

Por otra parte, se encuentra la mercadotecnia, definida por el *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2014) como el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda; sin embargo, llevarlo a la práctica requiere toda una metodología y una estrategia, de modo que permitan transmitirle el mensaje adecuado al público o mercado objetivo correcto.

Muchos empresarios asocian erróneamente los términos mercadotecnia o *marketing* empresarial con la capacidad de promocionar sus productos, ya sea por medios audiovisuales o impresos, o por medio de las redes sociales; sin embargo, en esencia, el contexto de una estrategia de mercadotecnia empresarial es mucho más amplio.

El concepto de mercadotecnia fue desarrollado por Borden en 1950, cuando implementó un modelo que comprendía 12 variables (*marketing mix*): diseño,

del producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, *packaging*, exhibición (PLV), servicio, distribución e investigación; en los años 60 este modelo fue simplificado por McCarthy, quien los resumió en cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción (Overflow, s. f.).

Con el paso de los años, el concepto de mercadotecnia ha venido evolucionando e incorporando nuevos elementos conforme la realidad lo ha ido demandando, y sumando nuevas ramas, tales y como: *marketing* digital, *marketing* de relaciones, marketing de contenido. En ese orden de ideas, para las empresas de Economía Naranja es de suma importancia hacer uso de esta práctica empresarial, ya sea para obtener nuevos clientes o para fidelizar a los que ya hicieron una compra (Codeglia, 2020).

#### **4.6. VÉRTICE DE INNOVACIÓN**

##### **4.6.1. Creatividad e innovación empresarial**

Varela, Contesse y Silva (2009) plantean que la innovación tiene el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante, a través del crecimiento y bienestar que este valor produce.

Así mismo, manifiestan que la innovación tiene relación directa con el aumento de la competencia derivada de la integración de las economías a nivel mundial, haciendo evidente su relación con la oferta (mejores soluciones) y la demanda (disposición de los consumidores a aceptar y comprar estas nuevas soluciones).

De acuerdo con el *Manual de la Creatividad Empresarial de la Unión Europea*, la capacidad Creativa se define como: “La habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema” (p.2). En cuanto a la innovación, es la capacidad de convertir dichas ideas en algo aplicable, para darles sentido y valor dentro del contexto empresarial (Crea Busines Idea, 2010).

En este orden de ideas, se puede deducir que la creatividad se relaciona con la generación de ideas, y la innovación, con la aplicación de estas, y así, a su vez, garantizar el crecimiento económico de la empresa en el largo plazo.

Para Porter (1987), la innovación es el elemento clave que explica la competitividad de las naciones, los sectores empresariales y las propias empresas; asimismo, afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y que una empresa logra ventaja competitiva cuando, de forma sostenible, desarrolla innovaciones para el mercado.

En el escenario global, en los últimos tiempos las empresas y las organizaciones gubernamentales están denotando gran interés por las actividades de innovación y de gestión del conocimiento (Bernal, Fracica y Frost, 2012).

En el nuevo entorno competitivo, el comportamiento innovador de las empresas está determinado por un amplio espectro de conocimientos e informaciones sobre temas asociados al mismo entorno, tales y como las preferencias de los consumidores, los sistemas de comunicación, las relaciones de producción, los mercados, los sistemas de distribución y la publicidad en diferentes ambientes culturales, entre otros (Ocde, 2008).

Estudios recientes sobre gestión del conocimiento indican que los empresarios y directivos de medianas y grandes empresas están de acuerdo en que, en el siglo XXI, en el nuevo orden económico mundial la principal fuente de competitividad empresarial se encuentra en la innovación (Bernal y otros, 2012).

En el libro *ADN del innovador*, de Dyer, Gregersen y Christensen (2011), se establecen cinco habilidades que desarrollan los innovadores y que, al ser adoptadas por las empresas, incrementan las posibilidades de éxito en la implementación de las prácticas empresariales relacionadas con la creatividad y la innovación. Estas cinco habilidades son: asociar, cuestionar, observar, crear redes de contactos y experimentar.

La innovación como práctica empresarial fue elegida por la importancia que tiene en el sector de la Economía Naranja, pues al interior se encuentran todas las industrias culturales y creativas, en las que la innovación, los derechos de autor y el experimentar nuevas iniciativas y dimensiones desempeñan el papel principal en la obra.

#### **4.6.2. Conocimiento**

El conocimiento administrativo es una herramienta prioritaria del éxito organizacional, que se recopila y que después se debe compartir integralmente con la empresa. Cuando la información es de corte meramente administrativo se recaba, se procesa y se alinea con las estrategias de la empresa. El conocimiento administrativo permite formar empleados más innovadores, inteligentes y capaces de tomar mejores decisiones para la organización (Patton, 2001). Esto se relaciona con la anterior práctica de innovación y creatividad, que debe incentivarse al interior de la organización, para así poder visualizar resultados hacia afuera, de forma competitiva.

De acuerdo con un estudio llevado a cabo en la Universidad César Vallejo de Perú, la correlación entre el conocimiento administrativo y la gestión de los trabajadores es positiva y alta. Quiere decir, que el conocimiento se relaciona de forma directa con la gestión de los trabajadores, lo que demuestra que cuanto más conocimiento administrativo exista, mayor será el logro de la gestión que desempeñen los trabajadores en la organización (Quispitupa, 2018).

En una sociedad basada en el conocimiento es fundamental fortalecer la creatividad, el talento y la innovación, que son los principales recursos e insumos en los que se enmarca la Economía Naranja. Por esta razón, se eligió esta práctica para que hiciera parte de la presente investigación.

### 4.6.3. Adhocracia y flexibilidad

El término *adhocracia* alude a la forma como las empresas eliminan sustancialmente su aparato burocrático, para buscar mayor flexibilidad y agilidad a la hora de solventar las situaciones particulares propias de la globalización, los permanentes cambios tecnológicos y la creciente competitividad en los mercados. El mercado evoluciona, y, en este sentido, es necesario que las empresas tengan una rápida capacidad de adaptación y respuesta para no perder participación.

El origen etimológico de la palabra adhocracia viene de la unión del latín *ad hoc* (para esto) y el griego *cracia* (*kratos*), que significa sistema. Este término fue utilizado por primera vez en el 1968 por Bennis en su libro *La sociedad temporal*, en donde se menciona que la propiedad principal de este estilo organizativo es, por tanto, la adaptación a las circunstancias internas y externas, y a la ausencia de una estructura formal jerárquica (Radstand, 2016).

Si bien pretender eliminar en su totalidad las estructuras jerárquicas puede parecer descabellado y hasta utópico, lo que se busca con esta práctica es empoderar y potenciar el talento humano, de manera que se den todas las condiciones para desarrollar procesos creativos en innovación.

Waterman (1992) define adhocracia como: “Cualquier forma de organización, sin distinción en burocráticos normales para aprovechar las oportunidades, resolver problemas y obtener resultados” (p. 13). Algunas de las principales características definidas por dicho autor para identificar las empresas que adoptan la adhocracia como práctica empresarial son: pocas reglas en cuanto a comportamiento y actuación, especialización del trabajo, descentralización selectiva y roles indefinidos.

La Economía Naranja, o creativa, se identifica con las características mencionadas, en especial, con la flexibilidad para darles respuesta oportuna a las necesidades del mercado. Teniendo en cuenta la estructura adhocrática de la mayoría de este tipo de empresas, esta práctica se consideró necesaria.

## **4.7. VÉRTICE DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **4.7.1. Liderazgo**

Sin liderazgo no hay éxito empresarial. Según señalan Peters (2011) y Walter (2013), el “negocio” de los líderes en todos los niveles es ayudarles a quienes tienen a su cargo desarrollarse más allá de lo que han imaginado, lo cual se traduce automáticamente en “todo lo demás”, es decir: la satisfacción de los clientes, los accionistas y las comunidades. Toda persona que asume un cargo de liderazgo sea mayor o menor, asume nada menos que un “encargo sagrado”.

Oakland (2013) establece que las organizaciones deben enlazar el liderazgo con las políticas y las estrategias de la compañía, a través de una misión que incluya la filosofía buscada, el núcleo de valores y creencias y el propósito de la empresa.

Collins (2010) considera el liderazgo como una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional. Goldsmith y Morgan (2011) indican que el liderazgo es un “deporte de contacto”, y que dentro de las organizaciones existe una correlación positiva entre la realimentación, el seguimiento y la efectividad de liderazgo.

Las industrias culturales deben promover líderes, para influenciar los grupos y artistas quienes de forma natural contribuyen con los cambios integrales que el país requiere para evolucionar, se considera como una importante práctica toda vez que promueve la forma en que debe implementarse la estrategia de desarrollo sostenible en el país.

### **4.7.2. Cultura organizacional**

La cultura organizacional ha sido una práctica empresarial importante desde los años ochenta. Hace referencia a los valores, hábitos, tradiciones, actitudes y

experiencias de una organización. Son las bases que respaldan la identidad empresarial y que les permite diferenciarse de otras organizaciones que desarrollen el mismo, o similar, objeto social, e imponer un sello de originalidad (Triangle Solutions, 2019).

A la hora de impulsar la cultura organizacional como una práctica de gestión empresarial, es necesario desarrollar una estrategia que permita comunicarla y hacer que el talento humano se sienta plenamente identificado con ella. En este sentido, el liderazgo de los fundadores o de quienes están al frente de la organización asume un papel relevante al momento de generar esta conciencia ejemplificante que anima al talento humano a interiorizar cada uno de los valores y convicciones de la organización; sin embargo, no se puede caer en el error del adoctrinamiento o la coerción. Este debe ser un proceso natural y espontáneo, que potencie la productividad de la organización y procure que su cultura sea reconocida por fuera de esta.

Shein (1988), citado por Pedraza y otros (2015), afirma que es necesario tener discusiones con el talento humano para entender sus antecedentes y los aspectos subyacentes de la cultura organizacional. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que han experimentado los individuos en una empresa, y a partir de las cuales hay implementado estrategias para adaptarse a la organización.

Las empresas de Economía Naranja deben caracterizarse por tener una cultura sana que potencie la creatividad y el relacionamiento entre los miembros; por este motivo, la cultura sana fue incluida como práctica gerencial.

#### **4.7.3. *Networking*-comunicación**

El término *networking* proviene del inglés, y se traduce como “trabajar la red de contactos”. Según lo define Carazo (2020), el *networking* significa desarrollar

un círculo social; en este caso, con personas con las que se pueda emprender empresa o conseguir oportunidades de trabajo.

Si bien para muchos el *networking* es un modelo de relacionamiento novedoso cuyo auge se atribuye a la evolución de las tecnologías de la información y el nacimiento y desarrollo de las redes sociales, lo cierto es que los orígenes del *networking* se remontan a 1861, cuando aparecieron los primeros vendedores ambulantes en los Estados Unidos. Para 1900 ya existían en ese país 300.000 vendedores directos; en 1905 se crea AVON, fundada por David McConell. En ese entonces tenía 10.000 distribuidores, pero en 1939 había alcanzado un total de dos millones de distribuidores (Urrios, 2012).

En un estudio llevado a cabo por IKN Spain (Institute of Knowledge & Networking), en donde se consultaron más de 200 directivos de diversas compañías, se concluyó que para el 60% de los directivos el principal valor que ofrece el *networking* presencial es el acceso y el contacto inmediato con expertos y profesionales del sector. Esto, a su vez, potencia la visibilidad de la empresa o la marca, y permite no solo conocer nuevas tendencias que ya están desarrollando otras compañías del sector, sino mejorar las habilidades profesionales, sobre todo las comunicativas, al participar en debates y charlas en las que, además de aprender, se comparten conocimientos de mercado de sectores específicos (CIO, 2017).

## 5. MARCO CONCEPTUAL

### 5.1. ECONOMÍA NARANJA

En el presente trabajo investigativo se entiende la Economía Naranja como un grupo de actividades por medio de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, y cuyo valor puede estar protegido por derechos de propiedad intelectual.

La Economía Naranja cuenta con dos dimensiones: la primera, en la industria cultural, dentro de la cual se encuentran el arte, el entretenimiento, el diseño, la editorial, la arquitectura, la gastronomía, las artesanías, el cine, la música, la televisión, la radio y la publicidad, entre otras; y la segunda, en la economía del conocimiento, entendiéndose como investigación y desarrollo, educación, informática, telecomunicaciones, tecnología, robótica, nanotecnología, *software*, industria aeroespacial, juegos y juguetes, entre otras.

En la intersección entre ambos sectores se encuentran las industrias culturales convencionales y las áreas de soporte para la creatividad, a las cuales el gobierno actual les está apostando. Con esto busca vincular ambos sectores con el entorno económico en general, para así fomentar y potenciar en el país la creación de ideas y la generación de recursos económicos y sociales.

La medición del sector no es tarea fácil, pues su naturaleza intangible, compuesta por bienes y servicios, por el impacto que genera, sus alcances y su transformación, entre otros, hacen que sea compleja la medición del impacto que genera en el territorio nacional e internacional.

A nivel global, el *Creative Economy Report*, publicado por Naciones Unidas (2018), describe las tendencias de bienes creativos en el comercio mundial. En este informe se miden por primera vez los servicios que se generan por país para el período 2005-2014 y, al mismo tiempo, se proporciona una perspectiva de la economía creativa global para el período 2002-2015.

En el informe se resalta que en Colombia ha mejorado la Economía Naranja, pues el cine (que hace parte del sector) está prosperando: entre 2010 y 2017 se estrenaron 215 películas, y 2017 fue testigo del estreno de 43 películas producidas o coproducidas a nivel nacional, con más de 3,3 millones de espectadores (Unctad, 2018).

Los resultados frente a la economía nacional alcanzados con la Economía Naranja son medidos a través de la *Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja* (Cscen). Esta cuenta fue lanzada por el Ministerio de Cultura y el Dane (2020), para medir el aporte de la cultura y, al mismo tiempo, el de la Economía Naranja. Posterior a este fortalecimiento, el Gobierno nacional creó un indicador transformacional por medio del cual se miden los aportes de la Economía Naranja. El indicador fue denominado: “Crecimiento real de los últimos cuatro años del valor agregado de los sectores de la Economía Naranja”.<sup>2</sup>

A partir del segundo reporte, publicado en diciembre de 2019, se evidencia que la Economía Naranja le aportó un 3,3% al valor agregado<sup>3</sup> nacional para la serie 2014-2018p<sup>4</sup> (el resultado es alcanzado mediante promedio simple entre las vigencias comprendidas en la serie), según se aprecia en la ilustración 2.

---

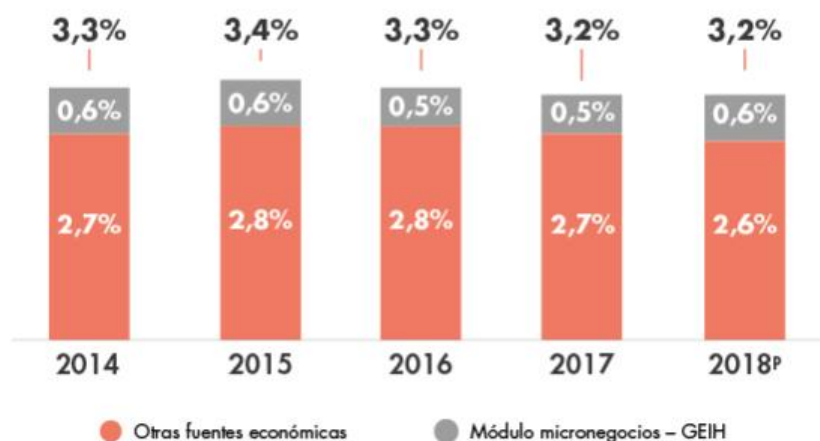
<sup>2</sup> El indicador es medido anualmente, contando con 240 días de rezago, pues depende de los reportes de la CSCEN expedidos por el DANE, que se espera publicar dos de ellos para cada vigencia.

<sup>3</sup> Valor agregado: Valor adicional creado por un agente económico por el proceso de producción. Se obtiene de la diferencia entre el valor de la producción a precios básicos y el valor del consumo intermedio a precios de compra empleado por los agentes económicos en sus procesos productivos.

<sup>4</sup> P: Proyectado.

**Ilustración 2**

*Participación de la Economía Naranja en el total del valor agregado nacional 2014- 2018p*



*Nota.* Tomado de *Participación del valor agregado de la Economía Naranja en el total del valor agregado nacional 2014- 2018p* (DANE, 2020a).

Así mismo, se evidencia que para la vigencia de 2018 la Economía Naranja le aportó \$28,4 billones al valor agregado bruto de la economía nacional, lo que representa un 3,2% del total en este indicador para el país (Dane, 2019).

Para el gobierno actual (2018-2022), la Economía Naranja constituye uno de los pilares más relevantes. Por medio de ella ha venido promocionando el desarrollo de actividades relacionadas con la creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural y creativo, que la mayoría de las veces pueden ser protegidos por derechos de propiedad intelectual. De esta forma, el Gobierno colombiano fomenta el desarrollo de actividades que generan desarrollos, productos o servicios artísticos, o pertenecientes al patrimonio cultural material e inmaterial, al igual que actividades relacionadas con las industrias culturales y las creaciones funcionales, nuevos medios y *software* de contenidos.

Al ser un tema prioritario para el Gobierno nacional 2018-2022, se formuló la política integral de Economía Naranja, con la que se pretende propiciar condiciones para generar empleo digno, apoyar la materialización de nuevas

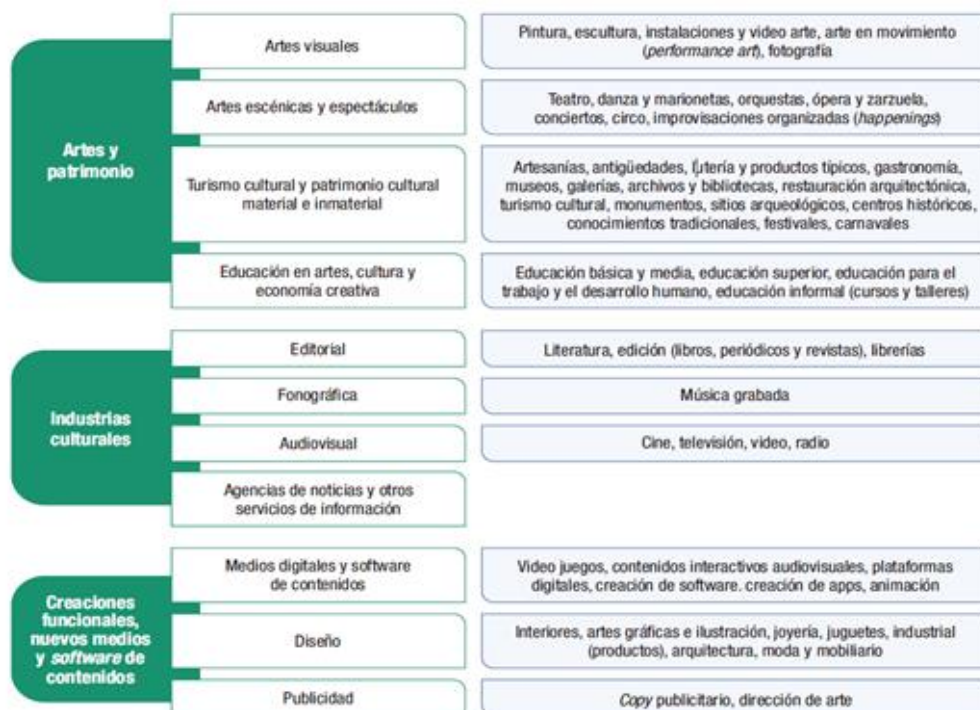
ideas creativas y culturales, generar productos innovadores y fortalecer los saberes ancestrales, las prácticas del patrimonio cultural y la transmisión de conocimientos tradicionales.

Como parte de esta política se encuentra una relación de acciones estratégicas definidas en el Consejo Nacional de Economía Naranja, a partir de las siete líneas estratégicas por medio de las cuales se busca fortalecer y crear mecanismos para desarrollar el potencial económico de la cultura y para que, al mismo tiempo, sean sostenibles las organizaciones y agentes que la conforman, en correspondencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Mincultura, 2019).

Para entender mejor en qué consiste la agrupación de los sectores, el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018) elaboró la siguiente ilustración publicada en el *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad* (ilustración 3).

### Ilustración 3

*Agrupación de los sectores de la Economía Naranja*



*Nota.* Tomado del *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Tomo I. Capítulo X. Gráfica X-1. *Actividades de la Economía Naranja* (DNP, 2019, p. 825).

En el mismo PND 2018-2022 se reafirma la importancia de la Economía Naranja como motor para jalonar el crecimiento económico, social y cultural de Colombia y se contemplan estrategias, iniciativas e indicadores para el desarrollo y consolidación de esta (DNP, 2018).

Para generar valor en las actividades de la Economía Naranja, se encuentran: los creadores, productores culturales y creativos; los agentes que generan valor en la cadena, al favorecer la viabilidad de los emprendimientos y la sostenibilidad sectorial, y los programadores y medios de comunicación.

También juega un papel importante en el sector la deficiente identificación y gestión (adecuada) de las creaciones intelectuales sobre las que podría recaer la propiedad intelectual, incluidos los derechos de autor; los derechos conexos a la infraestructura básica, que no reciben el financiamiento suficiente para asentar los sistemas creativos, y, por último, el alto porcentaje de ciudades que carecen de bienes públicos claves para consolidar distritos creativos o espacios geográficos con vocación creativa, que demandan el encuentro orgánico de actores del ecosistema cultural, la ampliación de la oferta comercial y nuevos usos del suelo, entre otros (DNP, 2018).

A partir de lo anterior, son necesarias unas acciones de políticas para la cultura y la creatividad pensadas desde la comprensión del ecosistema de un sector bastante complejo, como un todo. Se debe incluir la enorme diversidad de agentes en el territorio, sus valores, los tipos y el grado de inserción de cada uno en el mercado, entre otros factores. La política de economía cultural y creativa debe también ser pensada para ir más allá del crecimiento de los ingresos y del empleo, buscar más que la necesaria diversificación y actualización del modelo económico del país y considerar las dimensiones de la sostenibilidad de las actividades de los agentes que pretende acoger.

Posterior a la expedición de la *Ley 1834 de 2017*, Ley Naranja (Presidencia de la República, 2018), que busca fomentar la economía creativa, se expide el *Decreto 1935 de 2018* (Presidencia de la República, 2018), por medio del cual se crea y reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía

Naranja (CNEN) como: “Organismo asesor y consultivo del Gobierno Nacional, encargado de formular lineamientos generales de política y de coordinar las acciones interinstitucionales necesarias para la promoción, defensa, divulgación y desarrollo de la economía creativa” (art. 1).

Este organismo asesor está integrado por siete ministerios y cinco entidades del Gobierno nacional así:

1. Ministerio de Cultura
2. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
3. Ministerio de Educación
4. Ministerio de Interior
5. Ministerio de Hacienda y Crédito Público
6. Ministerio de Trabajo
7. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
8. Departamento Nacional de Planeación (DNP)
9. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)
10. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
11. Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter)
12. Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA)

El CNEN ha sesionado de manera ordinaria en tres oportunidades, y de manera extraordinaria, otras tres. En dichas sesiones, se han aprobado documentos tales y como los siguientes: el esquema de gobernanza de la Economía Naranja, la definición de los beneficios tributarios incluida en el Proyecto de Ley de Financiamiento tomados en cuenta en el presente trabajo de grado, la emisión de Bonos Naranja (Bancóldex), el fortalecimiento de la Cuenta Satélite de Cultura, el sello Crea Colombia y el reglamento del Consejo y la estructura de la Corporación Colombia Crea Talento; se han presentado avances de gestión y los reportes del DANE, y se expidió el *Decreto 1669 de 2019* (Presidencia de la República, 2019), por medio del cual se reglamenta cada uno de los documentos y requisitos que debe presentar el contribuyente interesado en obtener el beneficio de renta exenta por siete años y se crea y se faculta al Comité de Economía Naranja del Ministerio de Cultura para que

expida los instructivos, guías, formatos y todo tipo de herramientas que sean necesarias para aclarar y orientar al contribuyente interesado en el cumplimiento de los requisitos previstos para el acceso al beneficio tributario. También se han aprobado los lineamientos de la Política Integral de Economía Naranja, se le dio vía libre a la construcción articulada de un Plan Operativo para la Política de Economía Naranja y se concertaron estrategias para mitigar el impacto de la emergencia sanitaria en los sectores culturales y creativos.

## **5.2. BENEFICIO TRIBUTARIO**

El término beneficio tributario hace referencia a ciertos alivios e incentivos que determina el Gobierno nacional, con la finalidad de impulsar el desarrollo económico y social de un determinado sector o región del país, como también de fomentar y apoyar las inversiones empresariales de cierta índole, tales y como: investigación, desarrollo e innovación, entre otros (Justicia Tributaria en Colombia, 2017). Las empresas de Economía Naranja que accedieron a los beneficios tributarios dados por el Gobierno en la vigencia 2019 se toman como muestra de la presente investigación.

## **5.3. INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES**

Las industrias creativas y culturales fueron definidas por la Unesco (2009) como aquellos sectores de actividad organizada que tiene como objetivo principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes y servicios de contenido cultural, artístico o patrimonial. Así mismo, para la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (Unctad, 2018), las industrias creativas se definen como ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo, y las clasifican por su papel, como patrimonio, arte, medios y creaciones funcionales.

## 6. MARCO LEGAL

Por más de 10 años, el Gobierno nacional ha hecho esfuerzos para desarrollar y fomentar las economías creativas y culturales. Se destaca la formulación de normas para fortalecer la producción y bienes de servicios culturales y creativos tales y como la *Ley 98 de 1993, por medio de la cual se busca fomentar el libro*; las *Leyes 814 de 2003 y 1556 de 2012, para fomentar y apoyar la industria cinematográfica*, y la *Ley 1493 de 2011 por medio de la cual se fomentan y se reglamentan los Espectáculos Públicos* (Presidencia de la República, s. f.).

Por otro lado, se expidió el documento *CONPES 3659 de 2010*, para la promoción de las industrias culturales en Colombia; la reciente *Ley 1915 de 2018*, la cual actualizó el régimen de derecho de autor y derechos conexos, la *Ley 1834 de 2017 - Ley Naranja*, la cual busca fomentar la economía creativa y la *Ley 1943 de 2018 – Ley de financiamiento*, la cual incluye beneficios tributarios para las empresas de Economía Naranja (Presidencia de la República, s. f.).

La *Ley de Financiamiento de 2018*, en su artículo 79 modifica el artículo 235-2 del *Estatuto Tributario*: “Rentas exentas a partir del año gravable 2019”, por medio del cual regula los incentivos tributarios para fomentar el desarrollo de la Economía Naranja en el país (Presidencia de la República, s. f.).

Así mismo, se expidió el *Decreto 1669 de 2019* (Presidencia de la República, 2019), vigente hasta el 31 de diciembre de 2019, por medio del cual se reglamentaba el numeral 1 del artículo 235-2 del *Estatuto Tributario* y se adicionaban unos artículos al capítulo 22 del título 1 de la parte 2 del libro 1 del *Decreto 1625 de 2016 – Único reglamento en Materia Tributaria*. En otras palabras, por medio del Decreto se reglamentaba cada uno de los documentos y requisitos que debe presentar el contribuyente interesado en obtener el beneficio de renta exenta por siete años; sin embargo, debido a una demanda de inconstitucionalidad presentada con respecto a la *Ley 1943 de 2018*, “Por la

cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones”, el efecto diferido de la declaratoria de inexequibilidad a la que alude la *Sentencia C-481/19*, emitida por la Corte Constitucional (2019), empezó a operar desde el 1 de enero de 2020, fecha en la cual perdieron vigencia la ley y el decreto mencionados anteriormente.

En consecuencia, el 27 de diciembre de 2019 el Gobierno nacional expide la *Ley 2010 de 2019* (Ley de Crecimiento), cuyo artículo 91 modifica el artículo 235-2 del *Estatuto Tributario*, que en su artículo uno establece como renta exenta las rentas provenientes del desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas, por un término de siete años.

La norma citada también señala los requisitos que deben cumplir las empresas de Economía Naranja para que las rentas provenientes del desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y de actividades creativas puedan ser tratadas como rentas exentas. Con el fin de reglamentar y dar claridad sobre cada uno de los requisitos señalados en la disposición normativa señalada, entre otros aspectos, el 26 de febrero de 2020, se expidió el *Decreto 286 de 2020* (Presidencia de la República, 2018).

De acuerdo con el *Decreto 286 de 2020* (Presidencia de la República, 2018), estos incentivos consisten en que las empresas pertenecientes al sector de Economía Naranja quedarán exentas del Impuesto sobre la Renta por un término de siete años, en relación con aquellas rentas provenientes del desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas, siempre y cuando cumplan con seis requisitos, que se listan a continuación:

- a. Las sociedades deben tener su domicilio principal en Colombia y su objeto social exclusivo debe ser el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y/o actividades creativas.
- b. Estar constituidas e iniciar su actividad económica antes del 31 de diciembre de 2021.

- c. Realizar alguna de las actividades establecidas en la lista de 26 CIU abalados.
- d. Cumplir con los montos mínimos de empleo que defina el Gobierno Nacional, que en ningún caso puede ser inferior a tres empleados. Los empleos deben estar relacionados directamente con las industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas.
- e. Presentar un proyecto de inversión ante el Comité de Economía Naranja del Ministerio de Cultura, justificando su viabilidad financiera, conveniencia económica y calificación como actividad de Economía Naranja. El Ministerio emite un acto de conformidad con el proyecto y confirma el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas.
- f. Cumplir con el monto mínimo de inversión en los términos que defina el Gobierno Nacional, que en ningún caso puede ser inferior a 4.400 UVT (\$150.788.000 en 2019) y en un plazo máximo de tres años gravables.
- g. Los usuarios de zona franca podrán aplicar a los beneficios establecidos, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos señalados. (pp. 1-2).

Con estas medidas o iniciativas que el Gobierno está ejecutando, se busca fortalecer y fomentar los sectores creativos y culturales de la economía colombiana; sin embargo, se debe continuar trabajando en pro del fortalecimiento de las actividades que hacen parte de la Economía Naranja, pues todavía se encuentran algunas dificultades, que pueden fundamentarse en que en muchos casos las actividades carecen de las condiciones habilitantes y los bienes públicos necesarios para su desarrollo y la generación de valor, al igual que en las debilidades en la identificación y desarrollo de talentos, la enseñanza de capacidades clave que reducen la calidad y cantidad del capital humano y la falta de fomento de habilidades complementarias de negocios, *marketing*, sostenibilidad y proyección para el talento.

En la tabla 1, presentamos la evolución cronológica de las diferentes leyes, normas o decretos que definieron el marco legal de beneficios de rentas exentas por siete años para empresas de Economía Naranja.

**Tabla 1**

*Evolución del marco legal de la Economía Naranja en Colombia*

<b>Normas Marco Legal Economía Naranja</b>	<b>PROPÓSITO</b>
<b>Ley 98 de 1993</b>	Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano
<b>Ley 814 de 2003</b>	Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia
<b>Conpes 3659 de 2010</b>	Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia
<b>Ley 1493 de 2011</b>	Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 1556 de 2012</b>	Por la cual se fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas.
<b>Ley 1834 de 2017</b>	Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja El Congreso de Colombia
<b>Ley 1915 de 2018</b>	Por la cual se modifica la ley 23 de 1982 y se establecen otras disposiciones en materia de derecho de autor y derechos conexos.
<b>Ley 1943 de 2018</b>	Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones. (Ley de financiamiento), la cual incluye beneficios tributarios para las empresas de economía naranja.
<b>Ley 1943 de 2018, artículo 79</b>	Modifica el artículo 235-2 al Estatuto Tributario. Rentas exentas a partir del año gravable 2019, por medio del cual regula los incentivos tributarios para fomentar el desarrollo de la economía naranja en el país.
<b>Decreto 1669 de 2019, vigente hasta el 31 de diciembre de 2019</b>	Por medio del cual se reglamentaba el numeral 1 del artículo 235-2 del Estatuto Tributario y se adicionaban unos artículos al capítulo 22 del título 1 de la parte 2 del libro 1 del Decreto 1625 de 2016 – Único reglamento en Materia Tributaria, con el propósito de reglamentaba cada uno de los documentos y requisitos que debe presentar el contribuyente interesado en obtener el beneficio de renta exenta por siete años.
<b>Sentencia C-481 de 16-10-2019</b>	Por la cual se declaran inexecutable los artículos de la Ley 1943 de 2018. (Ley de financiamiento)
<b>Ley 2010 de 2019</b>	Por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 2010 de 2019, artículo 91</b>	Determinar las políticas para acceder al Incentivo tributario para empresas de economía naranja. Las rentas provenientes del desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas, por un término de siete (7) años.
<b>Decreto 286 de 2020</b>	Reglamentar la cual se reglamenta la renta exenta economía naranja.

## 7. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo de investigación se aplicó el enfoque mixto, que surge de la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos. Se emplean elementos estadísticos para analizar por medio de encuestas una realidad objetiva, con mediciones numéricas para determinar aquellos patrones de comportamiento de los planteamientos de la presente investigación y algunas preguntas con respuesta abierta.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para hacer inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Esto quiere decir que utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender problemas en las ciencias (Oakland, 2013).

El tipo de estudio es descriptivo, por cuanto, tal y como los definen Hernández y otros (2010), se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas de manera independiente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

El objetivo de la investigación descriptiva es llegar a conocer y describir las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Hernández y otros, 2010).

La investigación se desarrolló conforme a los lineamientos y parámetros definidos en el marco del método descriptivo, con la finalidad de identificar las prácticas empresariales más utilizadas por organizaciones de Economía Naranja que accedieron a beneficios tributarios en la vigencia 2019.

La recolección de la información se llevó a cabo por medio de cuestionarios autoadministrados, que respondieron los empresarios que accedieron a las rentas exentas por siete años en el sector de Economía Naranja en el 2019, para conocer sus apreciaciones respecto a las prácticas de gestión empresarial que más utilizan en cada una de sus corporaciones, y a aquellas que no consideran relevantes. En el proceso de selección de preguntas se utilizó un conjunto de incógnitas abiertas y cerradas. Abiertas, para conocer los puntos de vista de los entrevistados respecto a cada práctica de gestión empresarial, y cerradas, para categorizar las prácticas de acuerdo con su importancia y relevancia respecto de las demás.

*La población* está conformada por las 84 organizaciones de Economía Naranja que accedieron a beneficios tributarios por siete años en la vigencia 2019.

La *muestra de la población* se tomó mediante la estadística obtenida a partir de la ecuación 1.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad (1)$$

donde

$N$  = total de la población

$Z_{\alpha}$  = 1,96 al cuadrado (seguridad del 95%)

$p$  = proporción esperada (en este caso, 5% = 0,05)

$q$  = 1 –  $p$  (en este caso, 1 – 0,05 = 0,95)

$d$  = precisión (5%)

Al aplicar la fórmula, dio como resultado 40 organizaciones a las cuales se les aplicó la encuesta.

El formulario de la encuesta fue dividido en 13 secciones, cada una de las cuales hizo referencia a las prácticas empresariales definidas en el presente trabajo. Para la encuesta se definieron 20 preguntas, en las que se les consultó a los empresarios sobre su importancia y relevancia para sus respectivas organizaciones. La recolección de la información se llevó a cabo a través de la plataforma SurveyMonkey, una de las más reconocidas en su especialidad a nivel mundial.

La recolección de la información se hizo a través de una encuesta tipo formulario (ver anexo1: Prototipo de encuesta).

## **7.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA NARANJA**

De acuerdo con el Ministerio de Cultura (2020) se ha evidenciado que existe información incompleta acerca de las estructuras de costos y productividad en el sector creativo, lo que ocasiona ineficiencias en los resultados financieros de las empresas. Por esta razón, para el presente trabajo investigativo no se tuvieron en cuenta las estructuras de costos y productividad de dichas empresas.

De acuerdo con el informe *GEM Colombia 2018/2019* (GEM, 2019), Colombia es considerado un país con economía impulsada por la innovación, en donde se emprende de manera más significativa por oportunidad que por necesidad. Entre 2013 y 2017, la tasa promedio de actividad emprendedora (TEA por sus siglas en inglés *total entrepreneurial activity*) por oportunidad fue del 16,8%, mientras que la TEA por necesidad fue del 5,08%, y se resalta que aproximadamente el 76% emprende por oportunidad, y el 24%, por necesidad. Así mismo en el 2019, Colombia ocupó el sexto lugar en el mundo en actividad emprendedora, con una TEA de 22,3%.

En Colombia, el sector de Economía Naranja es influenciado por factores asociados al emprendimiento y la innovación, y se encuentran organizaciones que buscan facilidades para la financiación, los programas gubernamentales de apoyo, la generación de capacidades y la existencia de una infraestructura comercial y legal para el emprendimiento, entre otros, pues muchos de los espacios culturales tales y como los museos, galerías y demás, no logran subsistir con los ingresos que generan en el día a día. Sin embargo, es importante resaltar que en el sector existen una multiplicidad de organizaciones y empresas emergentes con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro, con situaciones muy heterogéneas. Unas trabajan de manera discontinua con los recursos que logran captar de estas convocatorias gubernamentales, cooperación internacional y entidades privadas, entre otros, mientras que otras han logrado encontrar una estrategia sostenible y permanente en el tiempo, ya sea por la venta de productos y de servicios, y gestión social con apoyos internacionales permanentes, entre otros.

Como respaldo a la diversidad, se encuentran los diferentes sectores que la componen, las artes escénicas y espectáculos, las artes visuales, audiovisuales, diseño, editorial, medios digitales y *software* de contenidos, fonográfica y turismo y patrimonio cultural material e inmaterial. Incluidos por el DANE dentro de 103 CIU (34 de inclusión total y 69 de inclusión parcial)<sup>5</sup>, que, en términos de valor agregado de la serie 2014-2019Pr<sup>6</sup>, representan el 3,2% en el valor agregado nacional (DANE, 2020b).

De acuerdo con el *Tercer Reporte de Economía Naranja* publicado en junio de 2020 por el DANE (2020b), el 3,2% del valor agregado estuvo conformado en un 45,6% por creaciones funcionales, el 29,2%, por artes y patrimonio, y el 25,2%, por industrias culturales. En cuanto a la participación de la población ocupada en actividades de Economía Naranja con respecto al total nacional, se

---

<sup>5</sup> Para el cálculo del valor agregado, el DANE realizó la medición sobre 101 CIU (34 de inclusión total y 67 de inclusión parcial).

<sup>6</sup> Pr: Preliminar

presentó un leve incremento en el 2019Pr, al alcanzar el 2,68%, mientras que para el 2018P<sup>7</sup> presentó un 2,55%.

Es importante resaltar que el incremento pudo haber sido mayor; sin embargo, debido a la contingencia generada por la pandemia del COVID-19, por el aislamiento social obligatorio, el cierre de espacios culturales, creativos y patrimoniales y la afectación en toda la cadena de valor cultural (creación, producción, distribución y acceso), entre otros, las actividades de Economía Naranja presentaron durante abril de 2020 una disminución en el número de ocupados del 34,7% con respecto a abril de 2019, de acuerdo con el DANE (2020b).

Por otra parte, tomando como referencia la base de empresas obligadas a suministrarle información financiera a la Superintendencia de Sociedades (2019) en el 2020, se obtiene que 21.841 sociedades reportaron sus estados financieros con corte al cierre de 2019. Luego de agrupar empresas conforme a su código de clasificación industrial internacional uniforme CIIU, encontramos que 471 organizaciones de esta base de empresas se dedican a desarrollar actividades propias del sector de Economía Naranja, lo cual representa un 2,16%; sin embargo, para efectos del análisis y caracterización del sector cultural y creativo, solo se consideraron los códigos CIIU que comprenden actividades de inclusión total, las cuales, conforme a la normatividad colombiana, incluye 34 actividades, tal y como se muestra a continuación en la tabla 2.

---

<sup>7</sup> P: Provisional

**Tabla 2**

*CIUS de inclusión total en el sector de la Economía Naranja*

Artes y Patrimonio			Creaciones Funcionales			Industrias Culturales		
CIUU	Descripción	Sector	CIUU	Descripción	Sector	CIUU	Descripción	Sector
7420	Actividades de fotografía	Artes visuales	3220	Fabricación de instrumentos musicales	Diseño	1820	Producción de copias a partir de grabaciones originales	Fonográfica
8553	Enseñanza cultural	Educación cultural y creativa	3240	Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas	Diseño	5811	Edición de libros	Editorial
9002	Creación musical	Artes escénicas y espectáculos	5820	Edición de programas de informática (software)	Medios digitales y software	5813	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	Editorial
9003	Creación teatral	Artes escénicas y espectáculos	6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas)	Medios digitales y software	5819	Otros trabajos de edición	Editorial
9005	Artes plásticas visuales	Artes visuales	6312	Portales Web	Medios digitales y software	5911	Actividades de producción de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión	Audiovisual
9006	Actividades teatrales	Artes escénicas y espectáculos	7310	Publicidad	Publicidad	5912	Actividades de postproducción de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión	Audiovisual
9007	Actividades de espectáculos musicales en vivo	Artes escénicas y espectáculos	7410	Actividades especializadas de diseño	Diseño	5913	Actividades de distribución de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión	Audiovisual
9008	Otras actividades de espectáculos en vivo	Artes escénicas y espectáculos				5914	Actividades de exhibición de películas cinematográficas y videos	Audiovisual
9101	Actividades de bibliotecas y archivos	Patrimonio Cultural				5920	Actividades de grabación de sonido y edición de música	Fonográfica
9102	Actividades y funcionamiento de museos, conservación de edificios y sitios históricos	Patrimonio Cultural				6010	Actividades de programación y transmisión en el servicio de radiodifusión sonora	fonográfica
9103	Actividades de jardines botánicos, zoológicos y reservas naturales	Patrimonio Cultural				6020	Actividades de programación y transmisión de televisión	Audiovisual
9321	Actividades de parques de atracciones y parques temáticos	Patrimonio Cultural				6391	Actividades de agencias de noticias	Agencias de noticias y otros servicios de información
						6399	Otras actividades de servicio de información n.c.p.	Agencias de noticias y otros servicios de información
						9001	Creación literaria	Editorial
						9004	Creación audiovisual	Audiovisual

*Nota.* Tabla elaborada a partir de datos tomados del Ministerio de Cultura (2019).

Es importante resaltar que el presente análisis está fundamentado en las empresas formalmente constituidas obligadas por ley a reportar su información financiera, contable y tributaria a las diferentes entidades oficiales competentes para tal fin; sin embargo, el alcance del sector comprende también micronegocios y negocios unipersonales no formalizados, de los cuales no es posible obtener información, ni registro de su actividad comercial y su desempeño financiero. Según el DANE (2020b) en su tercer reporte de Economía Naranja, para el 2019 un 78,7% de los micronegocios de Economía Naranja del país no estaban registrados en Cámara de Comercio; así mismo, un 71,5% de los propietarios de micronegocios de Economía Naranja no hicieron aportes mensuales al Régimen Contributivo en salud, ni cotizaron en

un fondo de pensiones; asimismo, un 87,1% de los propietarios de micronegocios de Economía Naranja no hizo pagos para asegurar sus riesgos laborales (ARL) (DANE, 2020b). De lo anterior se concluye el alto nivel de informalidad del sector, lo que dificulta medir el impacto real y el aporte del sector de la Economía Naranja al producto interno bruto nacional, y los resultados publicados por los diferentes entes oficiales hacen parte de los diferentes estudios y aproximaciones de índole estadística.

Una vez categorizadas las empresas de acuerdo con el área de Economía Naranja a la que pertenecen y el sector de actividad económica en el que se desenvuelven, se encuentra que, del total de las compañías, la mayor cantidad de empresas, con un total de 285, están asociadas al área de creaciones funcionales, con una participación del 60,5%; en segundo lugar, las compañías vinculadas que hacen referencia al área de industrias culturales, con el 32,7% de participación, y, en tercer lugar, el área de artes y patrimonio, con el 6,7% de participación. Del área de creaciones funcionales, los sectores que más aportan empresas son: medios digitales y *software*, y el sector publicidad, con 146 y 125 respectivamente. Del área de industrias culturales, que agrupa a cuatro sectores con empresas que desarrollan objetos sociales afines, los más representativos son: editorial y audiovisual con 48 y 47 empresas respectivamente. Finalmente, el sector más representativo del área de artes y patrimonio corresponde a artes escénicas y espectáculos, que agrupa un total de 19 empresas (DANE, 2020b).

En la tabla 3 se presenta a continuación el cuadro resumen del número de empresas que integran cada área de Economía Naranja, y el sector al que pertenecen.

**Tabla 3**

*Participación de las empresas por área de Economía Naranja y por sector de la economía naranja*

<b>Economía naranja</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
<b>Artes y Patrimonio</b>	<b>32</b>	<b>6,8%</b>
Artes escénicas y espectáculos	19	4,0%
Artes visuales	3	0,6%
Patrimonio Cultural	10	2,1%
<b>Creaciones Funcionales</b>	<b>285</b>	<b>60,5%</b>
Diseño	14	3,0%
Medios digitales y software	125	26,5%
Publicidad	146	31,0%
<b>Industrias Culturales</b>	<b>154</b>	<b>32,7%</b>
Agencias de noticias y otros servicios de información	39	8,3%
Audiovisual	47	10,0%
Editorial	48	10,2%
Fonográfica	20	4,2%
<b>TOTAL</b>	<b>471</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Elaboración propia, con datos tomados de la Superintendencia de Sociedades (2020).

Desde el punto de vista financiero, el área que más le aporta ingresos al sector de Economía Naranja corresponde a creaciones funcionales, cuyas empresas para el período de 2019 facturaron ventas por \$5,7 billones, seguido de industrias culturales, con \$5,1 billones. Se destaca que el sector que más facturó en el período en cuestión fue el audiovisual, que reportó ingresos por \$3,1 billones, teniendo un peso del 28,1% sobre el total del sector de la Economía Naranja.

Por nivel de activos, el área que tiene mayor impacto corresponde a industrias culturales, con un valor de \$8,5 billones y un peso del 57%, seguido por creaciones funcionales, con un valor de sus activos de \$5,7 billones, equivalente a una participación del 38,9%; el área de artes escénicas es la que menos aporta en términos de su valor de activos, con \$565.822 millones. En consecuencia, el sector que aporta un mayor nivel de activos es el audiovisual con una participación del 32,3%.

En términos de valores nominales, el nivel de pasivos de las empresas que conforman el sector de Economía Naranja está concentrado en mayor proporción en el área de Industrias culturales, con \$4,1 billones, y una participación del 51,6% del total de pasivos de toda la Economía Naranja; en segundo lugar, se encuentra creaciones funcionales y el área de artes y patrimonio, con el 44,5% y el 4,7% de participación, respectivamente. Los sectores que tienen un mayor nivel de pasivos asociados a sus estados financieros son audiovisual (32,4%) y publicidad (27,6%).

En línea con lo antes mencionado, se encuentra que el nivel patrimonial más relevante por su valor nominal se encuentra en las empresas que conforman el área de industrias culturales, con un valor de \$4,2 billones y una participación del 64%; le sigue el área de creaciones funcionales, cuyos sectores registran un nivel patrimonial de \$2,14 billones, y el área de artes y patrimonio registra el menor nivel patrimonial, con \$261.170 millones, que representa una participación del 3,9% (tabla 4).

**Tabla 4**

*Estructura del balance y de los ingresos por área y por sector de la Economía Naranja*

Economía naranja	Ingresos	Participación	Activos	Participación	Pasivos	Participación	Patrimonio	Participación
<b>Artes y Patrimonio</b>	\$ 444.954.412	3,9%	\$ 565.822.601	3,8%	\$ 304.652.201	3,8%	\$ 261.170.400	3,9%
Artes escénicas y espectáculos	\$ 301.313.472	2,7%	\$ 249.048.988	1,7%	\$ 144.378.733	1,8%	\$ 104.670.255	1,6%
Artes visuales	\$ 22.267.523	0,2%	\$ 72.723.144	0,5%	\$ 22.895.395	0,3%	\$ 49.827.749	0,7%
Patrimonio Cultural	\$ 121.373.417	1,1%	\$ 244.050.469	1,6%	\$ 137.378.073	1,7%	\$ 106.672.396	1,6%
<b>Creaciones Funcionales</b>	\$ 5.747.016.600	50,8%	\$ 5.759.464.138	38,9%	\$ 3.614.118.420	44,6%	\$ 2.145.345.718	32,1%
Diseño	\$ 62.497.034	0,6%	\$ 173.820.148	1,2%	\$ 69.199.191	0,9%	\$ 104.620.957	1,6%
Medios digitales y software	\$ 2.896.012.008	25,6%	\$ 2.282.205.865	15,4%	\$ 1.303.629.915	16,1%	\$ 978.575.950	14,6%
Publicidad	\$ 2.788.507.558	24,6%	\$ 3.303.438.125	22,3%	\$ 2.241.289.314	27,6%	\$ 1.062.148.811	15,9%
<b>Industrias Culturales</b>	\$ 5.131.208.289	45,3%	\$ 8.475.761.101	57,3%	\$ 4.189.141.730	51,7%	\$ 4.286.619.371	64,0%
Agencias de noticias y otros servicios de información	\$ 457.653.754	4,0%	\$ 1.559.299.661	10,5%	\$ 616.380.895	7,6%	\$ 942.918.766	14,1%
Audiovisual	\$ 3.189.006.700	28,2%	\$ 4.790.624.172	32,4%	\$ 2.627.339.231	32,4%	\$ 2.163.284.941	32,3%
Editorial	\$ 898.023.821	7,9%	\$ 1.240.636.519	8,4%	\$ 599.628.727	7,4%	\$ 641.007.792	9,6%
fonográfica	\$ 586.524.014	5,2%	\$ 885.200.749	6,0%	\$ 345.792.877	4,3%	\$ 539.407.872	8,1%
<b>TOTAL</b>	\$ 11.323.179.301	100,0%	\$ 14.801.047.840	100,0%	\$ 8.107.912.351	100,0%	\$ 6.693.135.489	100,0%

Valores en (Miles de pesos) al cierre de 2019

*Nota.* Elaboración propia, con datos tomados de la Superintendencia de Sociedades (2020).

Conforme con los estados financieros reportados por las empresas de Economía Naranja a la Superintendencia de Sociedades (2019), se obtiene que al cierre del 2019 estas organizaciones facturaron \$11,3 billones; sin embargo, se destaca una importante concentración en la industria, si se considera que las primeras 20 compañías por nivel de ventas representan el 43% de los ingresos sobre un total de 471 empresas.

En ese sentido, las empresas más representativas de la industria comprenden compañías con importante trayectoria y tradición en el país, tales y como Caracol, Cine Colombia y RCN, que se encuentran en el *top of mind* de la población colombiana en términos de entretenimiento (tabla 5).

**Tabla 5**

*Ranking de las empresas más representativas del sector de la Economía Naranja*

Razón social	Ingresos	Participación
Caracol Televisión S.A.	\$ 766.415.367	6,8%
Cine Colombia S.A.S.	\$ 611.441.102	5,4%
RCN Televisión S.A.	\$ 359.383.857	3,2%
Sistemas Colombia S.A.S.	\$ 347.742.446	3,1%
Casa Editorial El Tiempo S.A.	\$ 346.474.711	3,1%
Indra Colombia Ltda.	\$ 232.142.858	2,1%
Cinemark Colombia S.A.S.	\$ 219.095.965	1,9%
Rappi S.A.S.	\$ 201.007.798	1,8%
Caracol S.A.	\$ 196.503.911	1,7%
Win Sports S.A.S.	\$ 185.217.507	1,6%
Vision Marketing S.A.S.	\$ 178.701.458	1,6%
Royal Films S.A.S.	\$ 176.595.342	1,6%
Radio Cadena Nacional S.A.S.	\$ 168.492.660	1,5%
Branch of Microsoft Colombia INC.	\$ 152.742.977	1,3%
Indra Sistemas S.A. Sucursal Colombia	\$ 142.331.851	1,3%
Industrias Audiovisuales Colombianas S.A.S.	\$ 133.994.983	1,2%
Concesión RUNT S.A.	\$ 128.113.291	1,1%
MMS Comunicaciones Colombia S.A.S.	\$ 122.689.895	1,1%
Productora de Software SAS	\$ 115.553.542	1,0%
Fox Telecolombia S.A.	\$ 102.965.025	0,9%
Otras 451 empresas	\$ 6.435.572.755	56,8%
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.323.179.301</b>	<b>100%</b>

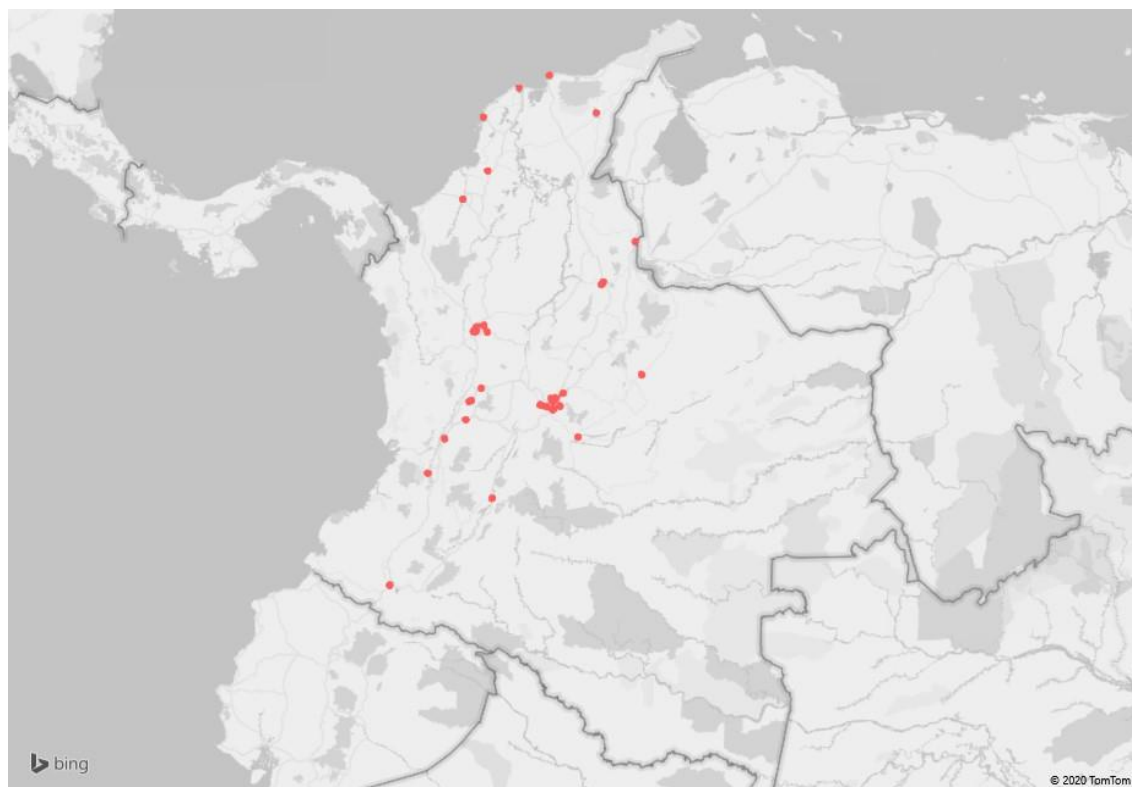
Valores en (Miles de pesos) al cierre de 2019

*Nota.* Elaboración propia, con datos tomados de la Superintendencia de Sociedades (2020).

En términos de regiones, de las 471 empresas del sector de la Economía Naranja, 324 tienen su domicilio en Bogotá D. C., lo que representa más del 68% del total de las empresas; le sigue, en segundo lugar, Medellín, con 49 empresas y una participación del 10,4% del consolidado nacional; en tercer y cuarto lugar, se encuentran las ciudades de Cali (Valle) y Barranquilla (Atlántico), con 27 y 15 empresas respectivamente, que representan en su orden participaciones del 5,7% y del 3,18%. El restante 11,8% de las empresas, que corresponden a 56 organizaciones, están distribuidas en 30 centros urbanos del territorio nacional, tales y como: Itagüí (Antioquia), Cota (Cundinamarca), Bucaramanga (Santander), Sabaneta (Antioquia), Pereira (Risaralda), Cartagena (Bolívar) y Sincelejo (Sucre), entre otras (ilustración 4).

#### **Ilustración 4**

*Distribución geográfica de las organizaciones de Economía Naranja*

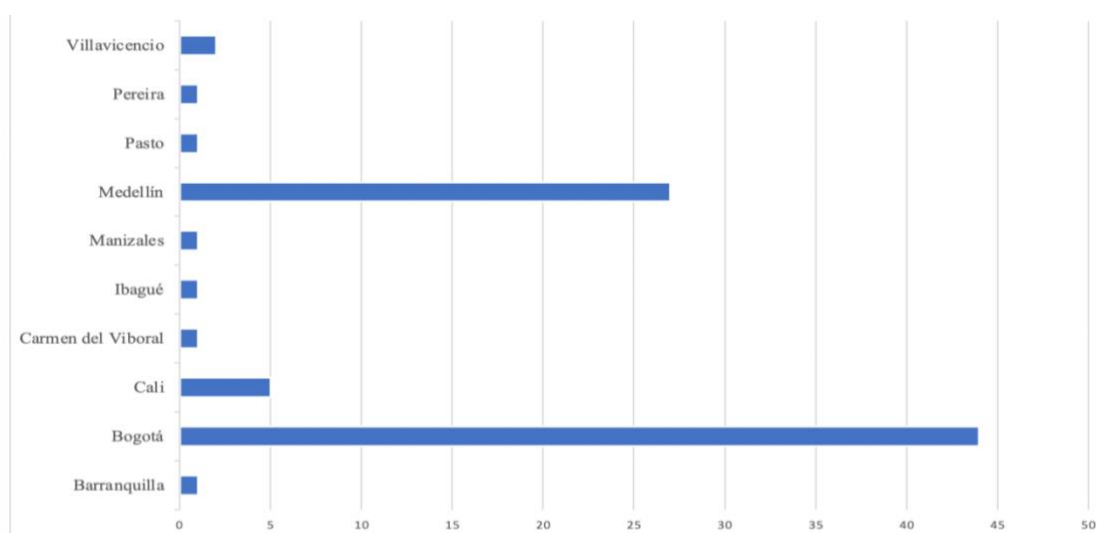


*Nota.* Elaboración propia, con datos tomados de la Superintendencia de Sociedades (2020).

Con respecto a las empresas de Economía Naranja que se encuestaron, tal y como ya se ha mencionado, fueron aquellas que en el 2019 accedieron al

beneficio de rentas exentas por siete años, donde se destaca la importante concentración de empresas de Economía Naranja en dos de las principales ciudades del país: Bogotá, con 44 empresas, aporta el 52% del total de las empresas de Economía Naranja del país, seguido por Medellín, con el 32% de las empresas, equivalente a 27 compañías. Cali, por su parte, se ubica en el tercer lugar, con 5 empresas que corresponden al 6% de participación. El restante 10%, que comprende 8 empresas, están domiciliadas en Villavicencio (2), El Carmen de Viboral, en Antioquia (1), Ibagué (1), Manizales (1), Pasto (1) y Pereira (1), según se aprecia en la ilustración 5.

### Ilustración 5



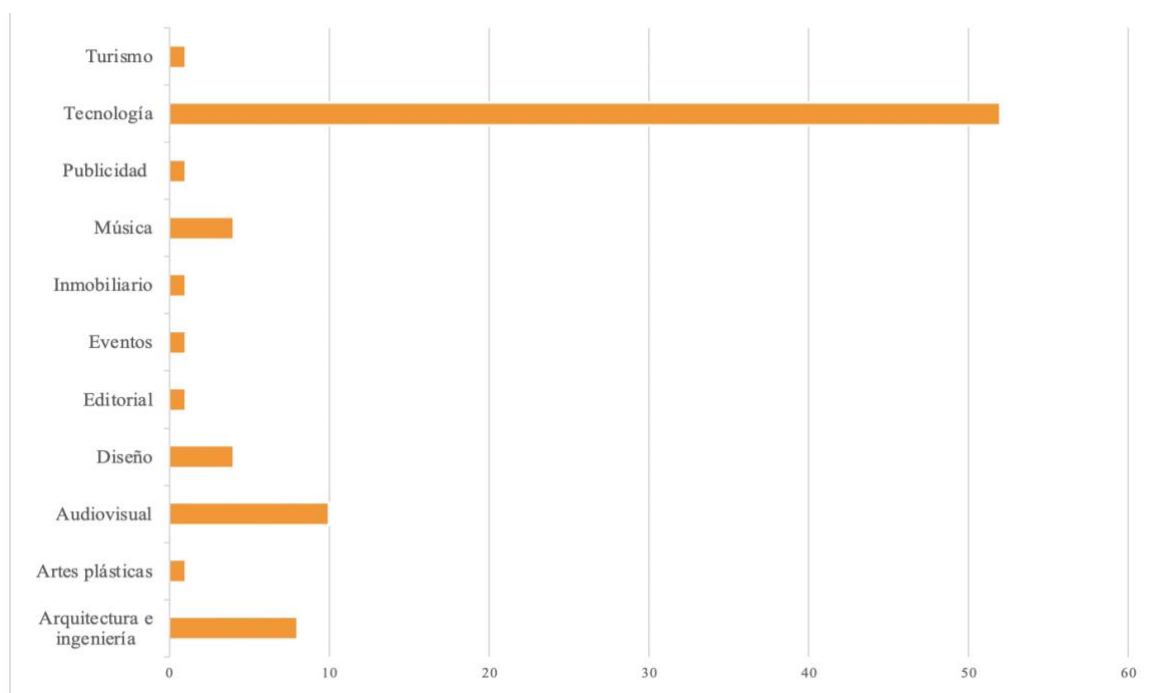
*Nota.* Elaboración propia, con datos tomados del Ministerio de Cultura (2019).

Las empresas de Economía Naranja que se encuestaron fueron aquellas que en el 2019 accedieron al beneficio de rentas exentas por siete años, y comprenden 11 subsectores, que se muestran a continuación en la ilustración 6: arquitectura e ingeniería, artes plásticas, audiovisual, diseño, editorial, eventos, inmobiliario, música, publicidad, tecnología y turismo. Es importante mencionar el elevado nivel de participación de empresas del sector de la tecnología, que representa el 62% sobre el total de las empresas del sector de Economía Naranja; en segundo lugar se encuentra el sector audiovisual, con el 12% de participación (10 empresas); le sigue en tercer lugar el sector de arquitectura e ingeniería, con el 10% de participación (8 empresas); el cuarto y

quinto lugar lo ocupan los sectores de diseño y música, con 4 empresas cada uno, que representan una participación del 5%; el restante 6% está representado por los sectores de artes plásticas, editorial, eventos, inmobiliario, publicidad y turismo, cada uno con una empresa vinculadas a las industrias mencionadas.

### Ilustración 6

*Distribución de la población por sector de la economía naranja*



*Nota.* Elaboración propia, con datos tomados del Ministerio de Cultura (2019).

## 8. RESULTADOS

Tal y como se mencionó anteriormente, para efectos del ejercicio de investigación, las encuestas fueron formuladas a las empresas que accedieron a beneficios tributarios de rentas exentas para el 2019. En este sentido, y con apoyo del Ministerio de Cultura, se logró que 40 representantes legales y(o) gerentes empresarios, que corresponden a la muestra seleccionada, respondieran las preguntas formuladas en la encuesta, la cual fue enviada y diligenciada por vía correo electrónico.

El formulario de la encuesta fue dividido en 13 secciones, cada una de las cuales hacía referencia a las prácticas empresariales definidas en el presente trabajo. Para la encuesta se definieron 20 preguntas, en las que se le consultó a los empresarios acerca de la importancia de las prácticas empresariales y su relevancia para sus respectivas organizaciones. La recolección de la información se llevó a cabo a través de la plataforma SurveyMonkey, una de las más reconocidas en su especialidad a nivel mundial, a través de una encuesta tipo formulario (ver anexo1: Prototipo de encuesta).

A continuación, se presentan las preguntas objeto del presente trabajo de investigación y los resultados organizados según la agrupación inicial presentada.

### 8.1. VÉRTICE DE LA SOSTENIBILIDAD

Conforme lo mencionan De la Hoz y otros (2008), *la rentabilidad* es uno de los objetivos que se traza toda empresa, para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período. En ese sentido, se formuló la pregunta:

1. *¿Cómo califica la rentabilidad como indicador de desempeño de los objetivos organizacionales?*

Los empresarios evaluaron la rentabilidad como indicador de desempeño en sus objetivos organizacionales, con una valoración promedio de 4,4 sobre una escala de 5, en donde 5 corresponden al nivel más alto de importancia, y 1 corresponde al nivel más bajo. Lo anterior tomando como referencia que 20 empresarios seleccionaron la más alta valoración para esta práctica, que corresponde al 51% de los encuestados, seguido por 14 empresarios, que la valoraron en 4 (36% de la muestra), y para el 13% de la muestra, que corresponde a 5 encuestados, la rentabilidad como práctica empresarial no es un factor determinante para medir el desempeño de la gestión en función de los objetivos organizacionales.

La *planeación estratégica* es una de las prácticas fundamentales de una organización, en especial para la toma de decisiones y para su incidencia en los resultados. Por ello se planteó la siguiente pregunta:

2. *¿Qué tan relevante ha sido la planeación estratégica en los resultados obtenidos en su organización?*

Ferré (2002) define la estrategia como: “El arte de elegir y dosificar los medios disponibles y/o determinar las mejores líneas de actuación posibles en un momento dado para poder optimizar los objetivos asignados” (p.53). Por esta razón, los entrevistados lo valoraron positivamente. De 1 a 5, la valoración promedio para esta pregunta fue de 4,4, en donde el 87% de los encuestados consideraron que la planeación estratégica tiene una relación directa con los resultados de sus organizaciones; para el 10% de la muestra, la planeación estratégica es importante, pero no prioritaria para la organización; y el 3% restante la considera poco relevante para el desarrollo de su organización.

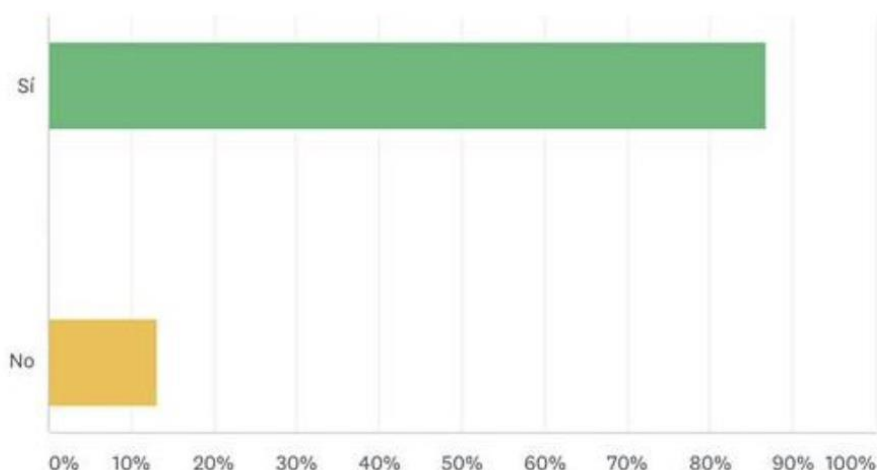
La competitividad es un factor que conduce al éxito, o que es parte de él; por otro lado, integra a la productividad, la calidad y la innovación. Asimismo, entendiendo la importancia de potenciar *la competitividad* en las empresas del sector de la Economía Naranja, Krugman (1991) lo señala como uno de los

indicadores, que mide la capacidad de desempeño, desarrollo y crecimiento en el mercado, con independencia de los actores que participen en él, tales y como la posibilidad de implementar estrategias que permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, aumentar la eficiencia de su operación, optimizar sus procesos e innovar en productos y en servicios. Atendiendo estos señalamientos, se consideró importante indagar a los empresarios acerca de qué tan competitivas consideran sus organizaciones. Para ello se formuló la siguiente pregunta:

3. *¿Considera que su organización es competitiva en su sector o industria?*

### **Ilustración 7**

*Competitividad de las organizaciones encuestadas*



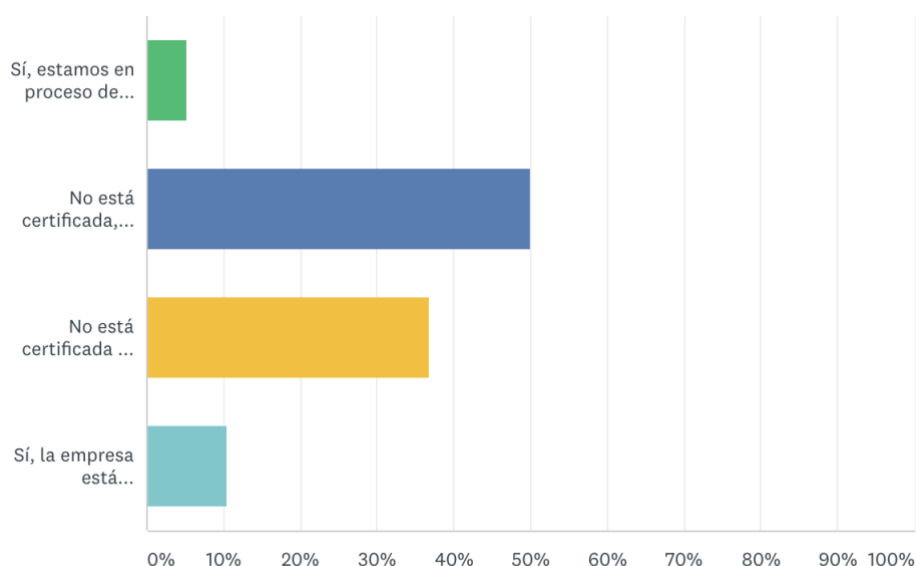
El 87% de los encuestados indicaron que sus organizaciones son competitivas en la industria o sector en el cual se desenvuelven; sin embargo, el 13% restante afirmó que aún no están dadas las condiciones que les permitan considerarse competitivos ((ilustración 7). Algunas de las razones hacen alusión al tamaño de la organización, la cual consideran muy pequeña o en etapa de crecimiento, y aún no les permite tener relevancia o reconocimiento en el sector. Otra de las razones mencionadas está en línea con la crisis económica desatada por la emergencia del COVID-19, la cual afectó, en general, a la industria nacional, y con mayor impacto, a la industria de Economía Naranja.

*La calidad* está asociada al éxito, y tiene que ser gestionada, ya que por sí misma no sucede. También el precio de la calidad es el examen continuo de los requerimientos y la habilidad de la empresa para satisfacerlos (Oakland, 2011). En este sentido, se les formuló a los empresarios la siguiente pregunta:

4. *¿Qué acciones han implementado para certificar la calidad en sus procesos, productos y(o) servicios?*

### Ilustración 8

*Certificación de calidad en organizaciones encuestadas*



De la muestra de encuestados se deduce que un 10% organizaciones ya cuentan con certificación en sus procesos y procedimientos bajo la normativa ISO 9001 de 2015; un 5%, están en proceso de certificación en la misma normativa (ilustración 8). Si bien un 48% de las organizaciones aún no están certificadas, se identifica que están interesadas en llevar a cabo un proceso formal de certificación. Un 35% de las organizaciones no están certificadas, e indican que no contemplan llevar a cabo un proceso de certificación en el corto plazo. Es importante tener en cuenta que un 2% de las empresas se abstuvieron de emitir algún concepto al respecto.

En las respuestas a esta pregunta llama la atención el importante porcentaje de empresas no interesadas en certificarse (35%). Es bueno entender las razones

por la cuales estos empresarios no están motivados para llevar a cabo un proceso de certificación de calidad, de modo que se pueda establecer un plan de acción para incentivarlos a iniciar el proceso, en pro de alcanzar este propósito.

Basados en la *propuesta de valor* de Osterwalder y Pigneur (2011), se consideró conveniente formularle la siguiente pregunta a los encuestados:

5. *¿Qué tan relevante es la propuesta de valor como factor diferenciador para el éxito empresarial?*

Una vez evaluada la propuesta de valor como factor diferenciador para el éxito empresarial, se obtuvo una valoración promedio de 4,8 sobre 5 como el nivel más alto por grado de importancia. Se destaca que el 97% de los empresarios respondieron que la propuesta de valor es un factor muy importante para determinar el éxito en sus organizaciones; así mismo, el 3% considera esta práctica en un nivel medio.

Se reconoce la propuesta de valor como una de las prácticas empresariales mejor valoradas por los empresarios encuestados, con lo cual se reafirma la importancia y la necesidad de promover su implementación en el modelo de desarrollo de empresas del sector de la Economía Naranja.

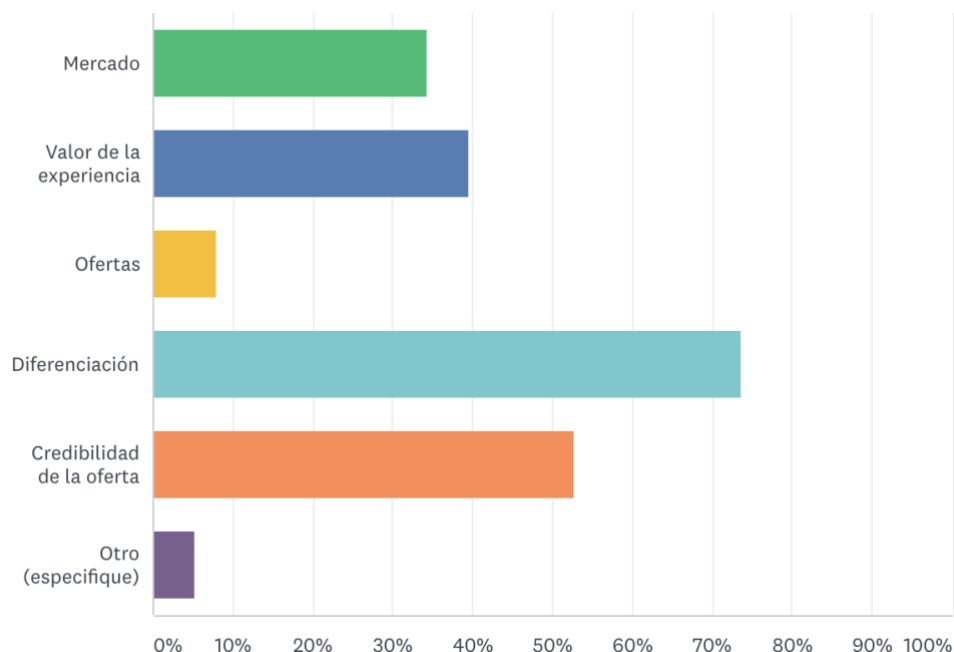
Tal y como lo señalan Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor se considera el principal factor que promueve la diferenciación organizacional, con independencia de que el producto, bien o servicio ya exista en el mercado. Así, la propuesta de valor implica el incentivo que tienen los clientes al momento de preferir el portafolio de una empresa frente al de otra similar.

En línea con la anterior pregunta, y entendiendo los diferentes factores que se requieren en el momento de construir una propuesta de valor para la empresa, de tal forma que le brinde al mercado una oferta diferenciada, con un valor único, por el cual prevalezca la marca sobre el portafolio real de bienes y de servicios, se formuló la siguiente pregunta:

6. ¿Qué factores considera más relevantes a la hora de definir la propuesta de valor en su organización?

**Ilustración 9**

*Propuesta de valor de las organizaciones encuestadas*



Para responder esta pregunta, se les dio a los empresarios la opción de seleccionar los distintos factores que consideran más importantes en el momento de definir la propuesta de valor en su organización ((ilustración 9). Una vez recolectadas las respuestas, se concluye, en primer lugar, que la diferenciación juega un papel importante en la generación de valor de las organizaciones de Economía Naranja; en segundo lugar, la credibilidad de la oferta de valor como consecuencia del impacto y del beneficio que les aporta a sus clientes, como también de la capacidad de continuar demandando los bienes o servicios; en tercer lugar se encuentra el valor de la experiencia, el cual está en función del grado de satisfacción de los clientes y de cómo percibe el beneficio del producto o servicio brindado por la organización; en cuarto lugar se ubica el factor mercado, luego que de este depende el alcance de la oferta de valor que se desea llevar a cabo y el potencial crecimiento que puede obtener la organización.

*La investigación de mercados* es una herramienta necesaria para el éxito empresarial. Hooley y otros (2008) la definen como el diseño, recolección, análisis y reporte de datos y hallazgos relevantes de una situación específica de mercadotecnia o de un problema que enfrenta una organización. Por tal motivo, se les formuló a los empresarios la siguiente pregunta:

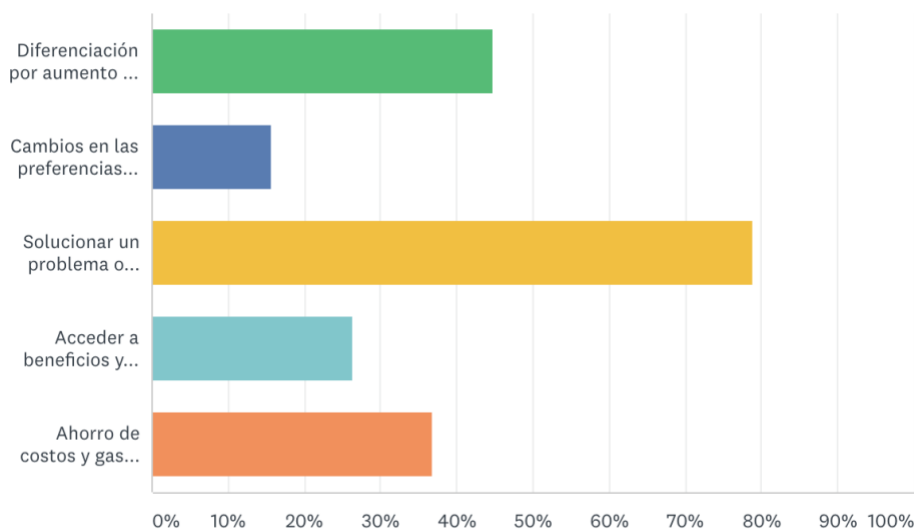
7. *¿Qué tan relevante son las investigaciones de mercado para el desarrollo o promoción de nuevos productos y(o) servicios?*

Una vez evaluada la importancia de las investigaciones de mercado para el desarrollo de nuevos productos y de servicios, los empresarios valoraron esta práctica en promedio en 4,1, siendo 5 el nivel más importante y 1 el nivel más bajo. Esta valoración es el resultado de la calificación realizada por el 78% de los encuestados, que calificaron como de alta importancia las investigaciones de mercado. El 16% de los encuestados consideran, por su parte, como moderado el nivel de importancia, y el restante 6% de los encuestados indican que las investigaciones de mercados no son un factor significativo a la hora de desarrollar nuevos productos y(o) servicios.

## **8.2. VÉRTICE DE LA INNOVACIÓN**

La Economía Naranja promueve un trabajo conjunto entre *la innovación*, la creatividad y las tecnologías digitales. Por ello fue seleccionada como práctica empresarial, y por ello se consideró la siguiente pregunta:

8. *¿Cuáles factores considera son los más importantes para llevar a cabo un proceso de innovación en su organización?*

**Ilustración 10***Factores importantes para innovar*

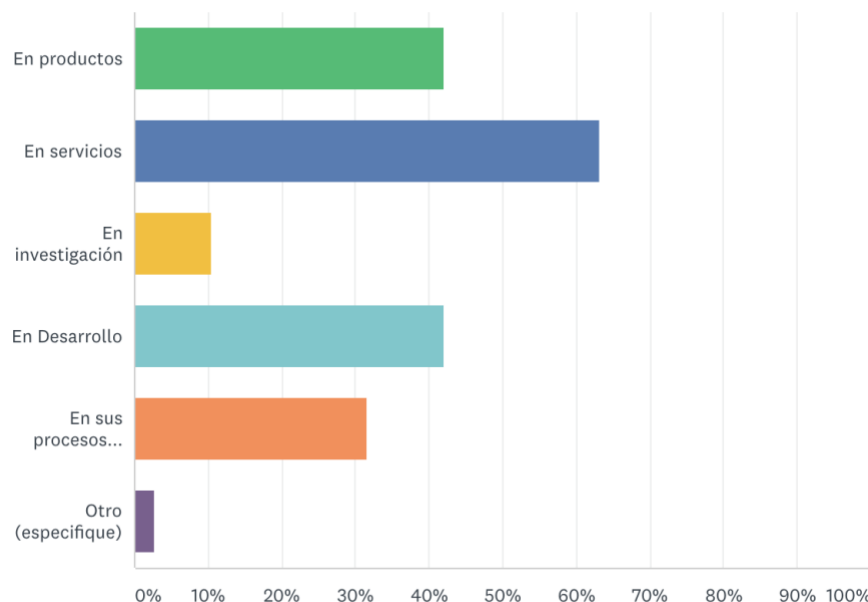
Teniendo en cuenta que los empresarios podían seleccionar diferentes opciones en las cuales se puede llevar a cabo un proceso innovador, se reconoce, en primer lugar, que el factor más significativo (30 respuestas) corresponde a la solución de un problema o necesidad del mercado; en segundo lugar, diferenciación por aumento de la competencia (17 respuestas); y en tercer lugar (14 respuestas) se ubica la capacidad de innovar al interior de sus organizaciones de tal forma que contribuya a generar ahorros de costos y gastos de operación ((ilustración 10). Los dos últimos factores por nivel de respuestas obtenidas corresponden al acceso de beneficios y alivios gubernamentales (10 respuestas) y cambios en las preferencias de los consumidores (6 respuestas). Lo anterior, considerando que dichos factores no tienen un impacto directo en el desarrollo de procesos de innovación en sus organizaciones.

Porter (1987) plantea que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad de las naciones, los sectores empresariales y las propias empresas. En este sentido, se consideró necesaria la pregunta sobre las áreas en las cuales las organizaciones de Economía Naranja innovan.

9. Respecto a la innovación, ¿sobre qué área o modalidad han desarrollado un proceso innovador?

**Ilustración 11**

*Áreas o modalidades con procesos de innovación*



El empresario tenía la posibilidad de seleccionar cualquiera de las opciones que consideraba más relevantes para el desarrollo de su objeto social. En este sentido, se destaca que la mayoría de las organizaciones han llevado a cabo *más de un proceso innovador* (ilustración 11). En primer lugar, con 24 respuestas, se afirma que la innovación ha estado presente en los servicios; en segundo lugar, con 16 respuestas, por innovación en productos y desarrollo organizacional; en tercer lugar, con 12 respuestas, la innovación en procesos operativos y(o) producción; finalmente, con 4 y 1 respuestas respectivamente, se ubican innovación en investigación e investigación social.

Patton (2001) *manifestó cómo el conocimiento administrativo* permite formar empleados más innovadores, inteligentes y capaces de tomar mejores decisiones para la organización. En ese sentido, se les consultó a los empresarios lo siguiente:

10. *¿Cómo califica el proceso de gestión del conocimiento en sus empleados?*

En una escala de 1 a 5, considerando 5 como el nivel más importante, se obtiene una valoración promedio de 4,4, siendo un factor importante para el 84% de los encuestados. El 16% restante manifestaron un nivel de importancia medio para los procesos de gestión de conocimiento de sus empleados. Vale la pena destacar que en esta pregunta las respuestas no arrojaron calificaciones bajas, lo cual confirma la importancia de la gestión del conocimiento del talento humano y su capacidad para fomentar la creatividad, la generación de ideas que se conviertan en innovación y que generen valor agregado para el sector de la industria creativa y de las artes (Economía Naranja).

Respecto a la *adhocracia* se consultó a los empresarios:

11. *¿Qué tan relevante es para su organización la conformación de equipos multidisciplinarios y(o) de expertos para la ejecución de sus proyectos?*

Lo que se busca con esta práctica es empoderar y potenciar el talento humano de manera que se den todas las condiciones para desarrollar procesos creativos en innovación. En este sentido, los empresarios evaluaron la conformación de equipos tanto multidisciplinarios como de expertos, como factor de desempeño para la ejecución de sus proyectos. Se obtiene una valoración promedio de 4,3 en una escala, donde 5 representa el nivel más alto de importancia y 1 el nivel más bajo. Lo anterior es resultado de las calificaciones realizadas por los empresarios, en donde se encuentra que, en primer lugar, para el 89% es altamente importante la conformación de equipos multidisciplinarios; en segundo lugar, para el 8% de los encuestados esta práctica es medianamente relevante en su organización; en tercer lugar, el 3% restante indica que esta práctica empresarial no es significativamente importante para su operación y desarrollo.

### 8.3. VÉRTICE DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En relación con *el liderazgo* se les preguntó:

12. *¿Considera que el estilo del liderazgo en su organización debe estar sustentado en la experiencia y conocimiento del cargo?*

En la escala de valoración, en donde 5 es la calificación más importante, se encuentra una valoración promedio de 4, la cual, es resultado de una valoración importante (4 y 5) para el 81% de los encuestados; media, para el 11%, y bajo, para 8% de los encuestados. Los empresarios le dan una alta valoración al liderazgo, tal como lo señala Oakland (2013), quien afirma que las organizaciones deben enlazar el liderazgo con las políticas y las estrategias de la compañía a través de una misión que incluya la filosofía buscada, el núcleo de valores y creencias y el propósito de la empresa. En este orden de ideas, la gestión del liderazgo debe constituir un proceso sistemático de cada entidad, su fomento debe generarse de las estructuras jerárquicas, y va más allá de los intereses personales.

Pedraza y otros (2015) afirman que la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado, e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Por esta razón, se consideró oportuno consultarles a los empresarios por este concepto:

13. *¿Qué tan importante es la cultura organizacional en su compañía?*

Los empresarios de las empresas de Economía Naranja reconocen que la *cultura organizacional* es importante y fundamental. Lo anterior, considerando una calificación promedio de 4,6 sobre 5, siendo 5 el nivel más importante. El 95% calificó en un nivel alto (4 y 5) esta práctica empresarial, y el 5% restante la valoró en un nivel medio, sin que dejara de ser relevante para la organización. En este sentido, se reconoce la importancia de esta práctica empresarial para la mayoría de los empresarios. Impulsar la cultura

organizacional al más “alto nivel” lleva consigo importantes beneficios. Entre otros, se reconoce el sentido de pertenencia de sus empleados, que trasciende el vínculo laboral y que le permite al talento humano empoderarse de su organización, aportar nuevas ideas y formas de hacer las cosas, y los motiva a desarrollarse personalmente y contribuir al desarrollo de su organización. El reto para la alta dirección es entonces no dejar apagar la llama y desarrollar actividades de motivación y amor por su empresa, e incentivar de manera permanente una mentalidad de superación y crecimiento en función de los objetivos y valores organizacionales.

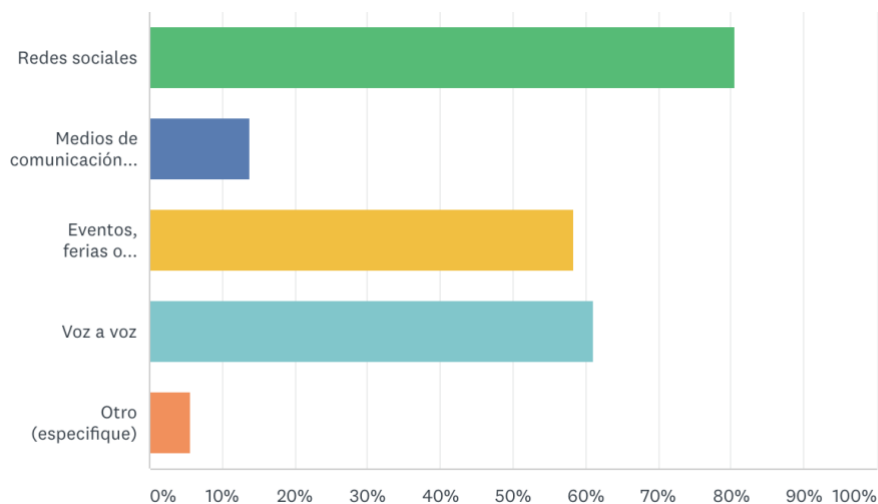
El *networking* surge como una poderosa herramienta que les ha permitido a los empresarios posicionar sus productos y sus servicios en diferentes nichos de mercado e incursionar en aquellos en donde aún no habían tenido una participación significativa. En este sentido, en referencia al aprovechamiento de las tecnologías de información, la proliferación y la masificación de las redes sociales, se consideró el *networking* como una práctica empresarial que posibilita captar un mayor número de clientes que se sientan identificados con la promesa de valor de estas organizaciones. Por este motivo, se les preguntó a los empresarios:

*14. ¿Qué tanto aportan un buen networking y una buena comunicación al éxito organizacional?*

En una escala de 1 a 5, considerando 5 como el nivel más importante, se obtiene una valoración promedio de 4,5; siendo considerado un factor importante para el 97% de los encuestados; el 3% restante manifestaron un nivel de importancia medio para el *networking* y la comunicación en el éxito organizacional. Vale la pena destacar que en esta pregunta no se arrojaron calificaciones bajas.

En sintonía con la pregunta anterior, se les consultó a los empresarios:

*15. ¿Cuáles considera son los mecanismos o formas más adecuadas que la empresa utiliza para construir su networking organizacional?*

**Ilustración 12***Mecanismos que usan las organizaciones encuestadas para construir networking*

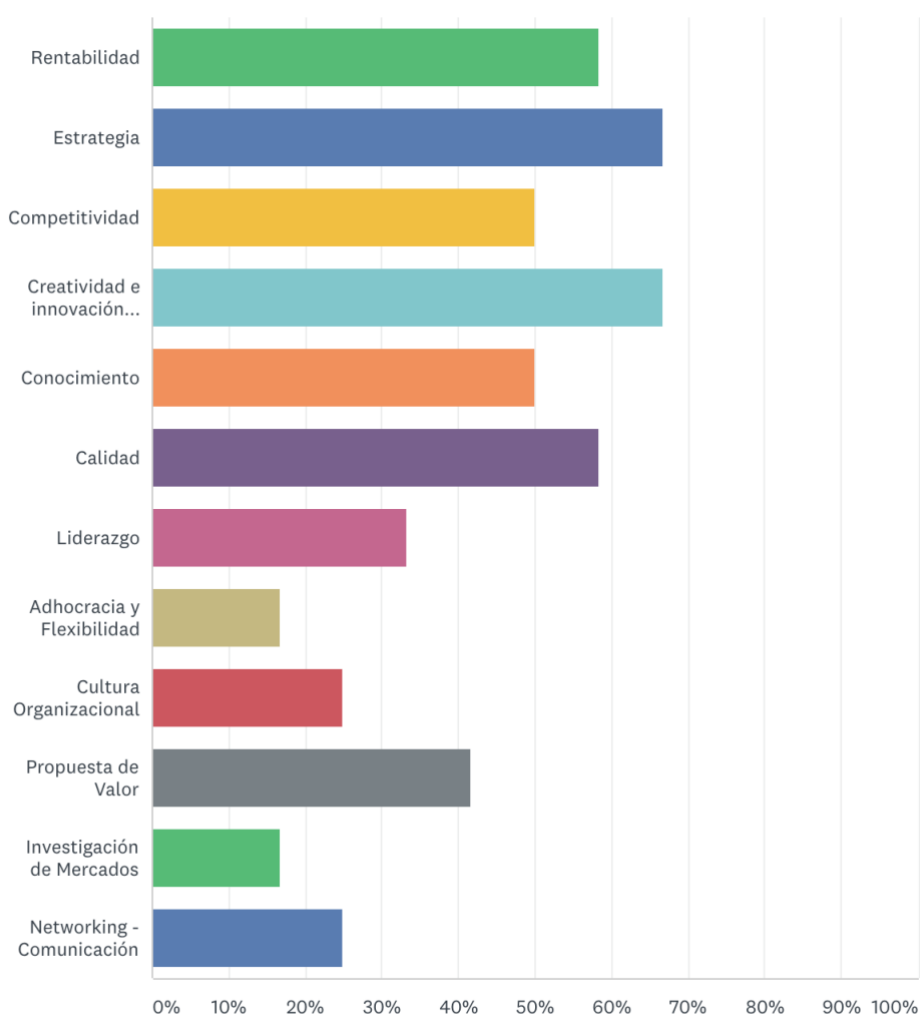
En la pregunta se les dio la opción a los empresarios de marcar los factores que consideraban más importante como mecanismos para construir *networking* organizacional ((ilustración 12). En primer lugar, de preferencia, las redes sociales son el principal mecanismo definido por las empresas de Economía Naranja para promocionar y comercializar sus productos y servicios, impulsar y promover alianzas estratégicas y facilitar el desarrollo de campañas de mercadeo con alcance nacional e internacional. En segundo lugar, el voz a voz continúa presentando un elevado nivel de importancia a la hora de promocionar sus bienes y servicios, partiendo de una buena experiencia y satisfacción de los clientes como plataforma para incentivar la demanda de nuevas ventas, por medio de recomendaciones y referenciación de la promesa de valor a clientes potenciales. También se reconoce la importancia de eventos, ferias o seminarios como puntos de encuentro o congregación de clientes de nicho, que buscan directamente satisfacer una necesidad particular o conocer nuevas tendencias en un mercado objetivo. Por último, se encuentran los medios de comunicación tradicional, tales y como: radio, prensa y televisión, entre otros, y la Academia, como generadores de alianzas que permitan ampliar el *networking* de las organizaciones.

Para finalizar, se consideró importante consultar a los empresarios cuáles eran, según su criterio, las prácticas de gestión empresarial más relevantes en la operación que impactan su organización, teniendo en cuenta que es la razón principal del trabajo:

15. *¿Cuáles son las prácticas empresariales que impactan en su organización?*

**Ilustración 13**

*Prácticas empresariales que impactan las organizaciones encuestadas*



Luego de revisar los resultados obtenidos, y entendiendo que para esta pregunta los empresarios tenían la posibilidad de seleccionar todas las prácticas que según su criterio son las más relevantes en sus organizaciones,

es importante mencionar que, en primer lugar, para el 67% de los empresarios de Economía Naranja, las prácticas empresariales que más le aportan valor a sus organizaciones son estrategia y creatividad e innovación; en segundo lugar, el 58% de los encuestados seleccionaron las prácticas de gestión empresarial: rentabilidad y calidad, como el segundo grupo de prácticas que más le aportan al desarrollo y crecimiento organizacional y que promueven la continuidad, el crecimiento y posicionamiento de sus empresas en el mercado. El tercer lugar de preferencia, con el 50% de calificaciones realizadas por los empresarios encuestados, corresponde al grupo de competitividad y conocimiento como mecanismo para mejorar la participación y desempeño en el mercado y sus capacidades organizacionales; en cuarto lugar, según su grado de importancia, está la propuesta de valor, cuyo porcentaje fue de 42%; el quinto lugar, con el 33% de los encuestados que han seleccionado esta práctica empresarial, corresponde al liderazgo como práctica que permite potenciar el crecimiento y desarrollo de la organización, los *stakeholders* y el talento humano ((ilustración 13). La posición número seis corresponde a las prácticas empresariales cultura organizacional y al *networking*. Ambas prácticas fueron seleccionadas por el 25% de los encuestados como relevantes en sus organizaciones.

En las dos últimas posiciones se encuentran investigación de mercados, seguida de adhocracia y flexibilidad, como las prácticas empresariales de mayor relevancia. Es natural encontrar la práctica de la adhocracia y flexibilidad en esta posición, pues el sector es considerado como nuevo y en desarrollo. Por esta razón, es difícil evidenciar la eliminación sustancial del aparato burocrático en las organizaciones, para volverlas más flexibles y ágiles para acoplarse al mercado cambiante; sin embargo, es de esperarse que con el paso del tiempo estas prácticas vayan siendo incorporadas, para que las empresas puedan ser más competitivas en los mercados, debido a su rápida capacidad de adaptación y respuesta para no perder participación.

Con la finalidad de validar si para los empresarios encuestados las prácticas de gestión empresarial mencionadas en el presente trabajo de investigación, de

acuerdo con su criterio, representaban el conjunto de las mejores prácticas empresariales, o si consideraban que existen otras prácticas empresariales que le aportan valor a sus organizaciones, se formuló la siguiente pregunta:

16. *¿Considera que existe otra práctica empresarial relevante para el éxito de las empresas de Economía Naranja?*

A la anterior pregunta, el 63% de los empresarios encuestados manifestaron estar de acuerdo con el grupo de 12 prácticas empresariales presentadas en el presente trabajo de investigación, las cuales comprenden los mecanismos que debe considerar una organización para procurar su desarrollo y crecimiento empresarial en el marco de las empresas de Economía Naranja. El restante 37% de los empresarios manifestaron que hay otras prácticas empresariales que complementan las relacionadas en el presente trabajo, tales y como: el uso de tecnologías para impulsar procesos de transformación digital y el *downsizing*, como mecanismos que permiten generar estrategias orientadas al logro del tamaño organizacional óptimo y a repensar la organización.

Adicionalmente, es importante reconocer la importancia de *los beneficios que generan las rentas exentas a las cuales accedieron los empresarios de Economía Naranja*, quienes fueron tenidos en cuenta a la hora de responder la encuesta realizada, así como conocer de qué manera el Ministerio de Cultura puede continuar apoyando a los empresarios del sector que desean incursionar o que se encuentran incursionando en el mercado. Por dichas razones, se incluyeron preguntas relacionadas con estos temas.

En este mismo sentido, la pregunta:

17. *¿Cómo calificaría el impacto de los beneficios de rentas exentas por siete años en las empresas de Economía Naranja?*

Del total de 40 encuestados, en primer lugar, el 77% valoró el impacto de los beneficios de rentas exentas por siete años en la categoría más alta (5); en segundo lugar, para el 13% de la muestra el beneficio es importante, pero no el más significativo, valorándolo en un nivel 4 en la escala; en tercer lugar, para el

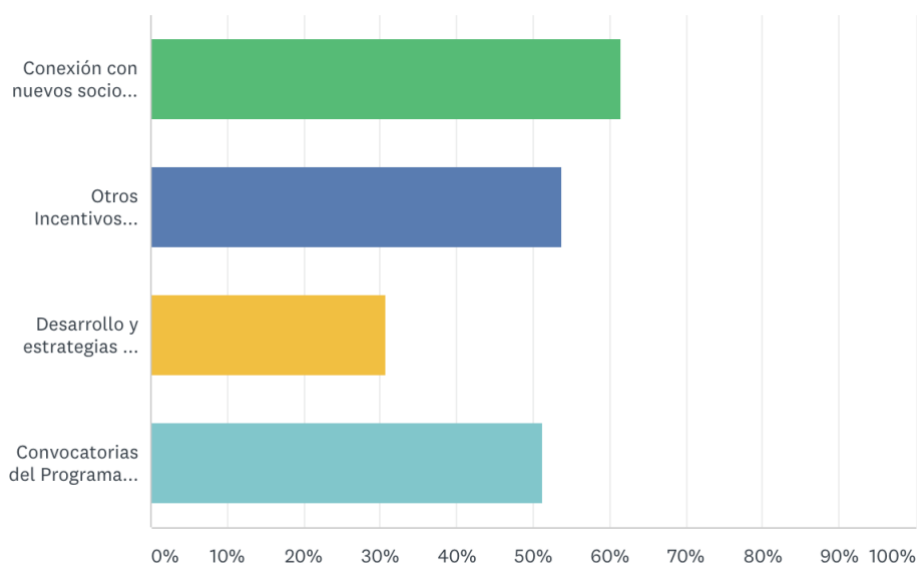
3% el impacto de los beneficios fue calificado en un nivel medio 3; sin embargo, llama la atención que un 8% de los encuestados consideraron bajo en sus organizaciones el impacto de los beneficios de rentas exentas.

Considerando el importante crecimiento del sector, y que en mayor medida se encuentra conformado por empresas en etapa de crecimiento, es significativo considerar importante el apoyo y acompañamiento del Gobierno, de manera que permita potenciar la capacidad de desarrollo y crecimiento de las empresas del sector de Economía Naranja y su relevancia dentro del sistema productivo nacional. Por lo anterior, se estructuró la pregunta:

18. *¿De qué otra manera considera que el Ministerio de Cultura podría apoyar las necesidades de las empresas de Economía Naranja?*

### Ilustración 14

*Apoyos del Ministerio de Cultura al sector según encuestados*



El 62% de los encuestados considera que el Ministerio de Cultura debería apoyarlos para mejorar sus necesidades de *networking*, con nuevos socios estratégicos del sector público y privado que les permita incursionar en nuevos mercados y generar alianzas estratégicas que potencien el crecimiento mutuo y el del sector de la Economía Naranja ((ilustración 14). Asimismo, el 54% de los encuestados le recomiendan al Ministerio de Cultura generar nuevos

mecanismos e incentivos tributarios que impulsen la competitividad y el desarrollo del sector. El 51% de los encuestados indicó la importancia de incrementar las convocatorias del Programa Nacional de Estímulos con un mayor foco en las empresas de Economía Naranja, de modo que permita impulsar el desarrollo de sus organizaciones. Por último, para el 31% de los encuestados es importante que Mincultura continúe fortaleciendo el desarrollo de capacidades en las empresas de Economía Naranja, por medio de capacitaciones y acompañamiento para la generación de estrategias de consolidación.

En ese sentido, es importante mencionar que el Ministerio de Cultura, como entidad gubernamental responsable por la promoción, impulso y desarrollo de la Economía Naranja, ha venido desarrollando otra serie de mecanismos de apoyo al sector, diferentes a las rentas exentas, entre la cuales se destacan: la *creación de la comunidad naranja* que permite publicar anuncios de compra y necesidades de insumos, brindar códigos GS1 gratis para las empresas mipymes formales, *capacitaciones brindadas por entidades adscritas al Gobierno Nacional* y por el *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, y *acompañamiento para la participación en ruedas de negocios a nivel nacional e internacional*, entre otros.

Algunas de las recomendaciones planteadas por los empresarios corresponden a programas vigentes, que, quizás por el desconocimiento o falta de promoción por parte del Ministerio, son aún desconocidas por un gran número de empresarios. En este sentido, se le recomienda al Ministerio instaurar acciones para mejorar el modelo de comunicación y difusión de los programas orientados al sector de Economía Naranja.

## 9. CONCLUSIONES

Como medida para llevar a cabo una buena gestión en las empresas de Economía Naranja, la cual debe expresarse en altos niveles de productividad, competitividad y capital humano, es necesario reconocer la importancia de las prácticas empresariales. En este sentido, el grupo seleccionado de las 12 prácticas empresariales agrupadas en el *triángulo sostenibilidad-innovación-comportamiento organizacional* reflejan la suma de acciones que deben conducir al éxito a las organizaciones de este sector.

Las diferentes prácticas empresariales se enmarcan en los vértices ya mencionados, donde los más fuertes corresponden a la sostenibilidad y a la innovación, considerando que los resultados registran los niveles más altos.

Es satisfactorio que este tipo de empresas se preocupen por buscar el equilibrio entre los aspectos económicos sociales y ambientales, toda vez que contribuye a aumentar el bienestar y el progreso de las generaciones futuras y, además, constituye un motor de crecimiento. Por otro lado, la innovación es inherente a su constitución. Por esto, el hecho de que este vértice tenga un alto nivel significa que debe potenciarse para generar conocimiento, el cual es la base para el desarrollo de una sociedad.

Sin embargo, se considera que existe un desequilibrio en el análisis grupal, debido a que el vértice de comportamiento organizacional registró los niveles de valoración más bajos en la escala de calificación. Esto resulta paradójico, pues se trata de empresas que están inmersas en la industria cultural y creativa, que requieren fortalecerse y apoyarse mutuamente por medio de redes empresariales y del trabajo colectivo, en aras de alcanzar resultados más competitivos y sostenibles en el tiempo.

Para los empresarios de Economía Naranja, las prácticas de gestión empresarial más relevantes que impactan sus organizaciones y posibilitan su crecimiento y desarrollo son las siguientes: en primer lugar, se encuentran las prácticas de estrategia y creatividad e innovación. En segundo lugar, se

encuentran las prácticas de rentabilidad y calidad, que sorprenden favorablemente el nivel de significancia que tiene la calidad en las organizaciones del sector, pues el 63% ya se encuentran certificadas o en proceso de certificación o afirman están interesadas en implementar estas prácticas; sin embargo, es necesario revisar los principales factores por los cuales el 35% de los empresarios no están considerando llevar a cabo un proceso de certificación en el corto plazo. En tercer lugar, se encuentran las prácticas de competitividad y conocimiento, pues se evidencia su relevancia como mecanismo para mejorar la participación y su desempeño en el mercado y sus capacidades organizacionales. Así mismo, es importante resaltar que, como el conocimiento administrativo permite hacer empleados más innovadores, inteligentes y capaces de tomar mejores decisiones para la organización, para el sector de la Economía Naranja esta práctica es prioritaria.

No obstante, se aprecia que la investigación de mercados para las empresas encuestadas se encuentra en un nivel bajo sobre las demás prácticas empresariales definidas. Se deduce que lo anterior está en función de los altos costos en los que incurren los empresarios para llevar a cabo este tipo de investigaciones; sin embargo, esta práctica debe llevarse a cabo con visión holística, entendiendo que dichos costos generarán un retorno futuro, toda vez que una investigación de mercado permite tomar decisiones acertadas apoyadas en la mercadotecnia del producto o del servicio y disminuir el riesgo de fracaso de la nueva estrategia de mercado que se pretende implementar. Lo anterior, debido a que los costos en los que se incurre serán mayores en la implementación de una estrategia que no de los resultados que se esperan, quiere decir que no sea factible.

Los factores más significativos para llevar a cabo un proceso innovador en las organizaciones de Economía Naranja están en función de solucionar un problema o necesidad de mercado y de buscar la manera de diferenciarse de las demás, entendiendo los elevados niveles de competencia.

A pesar de la importancia que manifestaron los empresarios frente a la valoración individual del *networking* y la cultura organizacional en sus

empresas, en el momento de categorizarlas grupalmente se encuentran por debajo de las preferencias de los empresarios al momento de buscar generar impacto dentro y fuera de su organización. Por ello, se deben generar canales informativos dirigidos a los empresarios, en los que se den a conocer los casos de éxito en organizaciones, lo cual promueve el *networking* y la cultura organizacional, y de esta forma señalar la relevancia de la cooperación y su impacto en el crecimiento y el relacionamiento.

Por otra parte, reconociendo la importancia del beneficio de rentas exentas para la mayor parte de los empresarios, se considera necesario implementar medidas enmarcadas en necesidades de establecer *networking* con nuevos socios estratégicos públicos y privados, incrementar las convocatorias del Programa Nacional de Estímulos Naranja, las capacitaciones y el acompañamiento y generar nuevos mecanismos que permitan aliviar la carga tributaria. En relación con esto, el Ministerio de Cultura ha venido expidiendo nuevos alivios tributarios para el sector, por medio de los *Decretos 818 y 474 de 2020* (Presidencia de la República, s. f.), y dentro de su *Plan de Acción para 2021* (Mincultura, 2020) están contempladas estrategias para incentivar la reactivación del sector.

Para la mayor parte de la población encuestada (77%), los beneficios de rentas exentas por siete años en las empresas de Economía Naranja han tenido un impacto favorable en su rentabilidad, entendiendo la coyuntura ocasionada por el COVID-19, que, teniendo en cuenta que todos los encuestados accedieron al beneficio en 2019, en 2020 limitó sustancialmente su actividad operacional; sin embargo, llama la atención que el 8% de los encuestados consideraron de bajo impacto en sus organizaciones los beneficios de las rentas exentas.

Finalmente, los empresarios de Economía Naranja reconocen la importancia de las prácticas empresariales como mecanismos para mejorar su gestión empresarial, entendiendo que, independiente de su sector y su objeto social, su implementación posibilita la sostenibilidad y la sustentabilidad de la organización, la competitividad mediante el impulso de la creatividad y la

innovación, y un bienestar para todos los empleados integrantes de este sector, con una cultura saludable y excelentes competencias relacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, A., Hiebeler, R., Kelly, T. B., & Kettelman, C. (1999). *Best practices: Building your business with customer-focused solutions*. Simon & Schuster.
- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating & Delivering Your Value Proposition. Managing Customer Experience for Profit*. Kogan Page.
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina* (3ª. ed.). Pearson.
- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., y Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(EE), 303-315.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1490>
- Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. McGraw-Hill.
- Bonmatí Martínez, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Aece*, 3, 10-12. <https://bit.ly/2YaNT0q>
- Buitrago Restrepo, P. F., & Duque Márquez, I. (2013). *La Economía Naranja: Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo (IDB).  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
- Carazo Alcalde, J. (2020). Networking. *Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/networking.html>
- Carreto Sanginés, J. (2013). Marshall y los sistemas productivos locales. *Economía Informa*, 383, 90-106. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(13\)71343-4](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(13)71343-4)

CIO (24 de noviembre, 2017). *El 42% de los directivos considera que solo el networking presencial aporta relaciones eficaces.*

<https://www.ciospain.es/capital-humano/el-42-de-los-directivos-considera-que-solo-el-networking-presencial-aporta-relaciones-eficaces>

CNN (25 de octubre, 2018). *¿Qué es la Economía Naranja que promueve el gobierno de Iván Duque en Colombia?*

<https://cnnespanol.cnn.com/2018/10/25/que-es-la-economia-naranja-que-promueve-el-gobierno-de-ivan-duque-en-colombia/>

Codeglia, A. (2020). *¿Cómo obtener más seguidores incondicionales de tu marca con el marketing empresarial? Hotmart.*

<https://blog.hotmart.com/es/que-es-marketing-empresarial/>

Collins, J. (2010). *Empresas que sobresalen, por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no.* Norma.

Corte Constitucional (2019). *Sentencia C-481/19.*

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/C-481-19.htm>

Crea Busines Idea (2010). *Manual de la creatividad empresarial.* Sudoe y Unión Europea. <https://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/DF33A901-08F8-95C3-7B03-B527D6991842.pdf>

Crosby, P. (1995). *Quality Is Still Free - Making Quality Certain in Uncertain Times* (2<sup>nd</sup>. ed). McGraw-Hill.

Cruz, A. F. (14 de noviembre de 2019). *Economía naranja: definición, ejemplos y cifras.* Rankia. <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3940907-economia-naranja-definicion-ejemplos-cifras>

De la Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., y De la Hoz Suárez, A. I. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo.* *Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&tlng=es)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (julio, 2020a).

*Economía Naranja. Cuarto reporte 2020.* Taller de Ediciones- DANE.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/economia-naranja/4to-reporte-economia-naranja.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/4to-reporte-economia-naranja.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (julio, 2020b).

*Economía Naranja. Tercer reporte 2020.* Taller de Ediciones- DANE.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/economia-naranja/3er-reporte-economia-naranja-2014-2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/3er-reporte-economia-naranja-2014-2019.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2019). *Segundo reporte de economía naranja (SIENA).*

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/economia-naranja/presentacion-rp-2do-reporte-economia-naranja-2014-2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/presentacion-rp-2do-reporte-economia-naranja-2014-2018.pdf)

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Tomo I.*

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). *ADN del Innovador.* Deusto.

Eimer, P., & Miller, J. (2002). *Guía de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas.* GTZ/P3.

[http://www.iadsargentina.org/pdf/ANEXO%20IV%20-%20Guia%20BGE%20\(1\).pdf](http://www.iadsargentina.org/pdf/ANEXO%20IV%20-%20Guia%20BGE%20(1).pdf)

Ferré Trenzano, J. M. (2002). *101 estrategias de negocios y de marketing.* Deusto.

- Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2019). *Estudio de la actividad emprendedora en Colombia. Basado en GEM Colombia 2018/2019.* <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Goldsmith, M., y Morgan, H. (2011). *El Liderazgo es un Deporte de Contacto* (O. M. Viñas, trad.). <https://docplayer.es/7335110-El-liderazgo-es-un-deporte-de-contacto.html>
- González Bell, J. (8 de noviembre, 2019). Conozca las empresas naranja consolidadas y los nuevos emprendimientos que nacen en el sector. *La República.* <https://www.larepublica.co/especiales/economia-naranja-noviembre-2019/conozca-las-empresas-naranja-consolidadas-y-los-nuevos-emprendimientos-que-nacen-en-el-sector-2930153>
- Harvard Business Essentials (2006). *Cómo crear una empresa exitosa.* Deusto.
- Hawkins, J. (2001). *La economía creativa, cómo las personas crean dinero desde las ideas.* Penguin books.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). McGraw-Hill.
- Hooley, G. J., Saunders, J., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (4<sup>th</sup> ed.). Prentice-Hall.
- Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión.* <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Johnson, C. (1997). Leveraging knowledge for operational excellence. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 50-55. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004579>
- Justicia Tributaria en Colombia (2017). *Beneficios tributarios en Colombia: actualización para el año gravable 2017.* <https://justiciatributaria.co/wp-content/uploads/2019/07/Justiacia-tributaria-baja-calidad.pdf>

Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.

Krugman, P. A. (1991). Myths and Realities of U.S. Competitiveness. *Science*, 254(5033), 811-815. <https://dx.doi.org/10.1126/science.254.5033.811>

Lexico (s. f.). Práctica. *Diccionario de inglés y español, tesauruso y traductor de español a inglés*. <https://www.lexico.com/es/definicion/practica>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (2020a). Colombia se formaliza. *Formalización Empresarial*.  
<https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (2020b). *Formalización Empresarial*.  
<http://www.mipymes.gov.co/programas/formalizacion-empresarial#:~:text=Ventajas%20de%20la%20Formalizaci%C3%B3n.&text=Protege%20el%20nombre%20de%20la,y%20la%20obtenci%C3%B3n%20de%20cr%C3%A9ditos>

Ministerio de Cultura – Mincultura (2020). *Bases conceptuales de la Economía Naranja en Colombia*. El autor.  
[https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/BASES-CONCEPTUALES%20DE%20LA%20ECONOMI%CC%81A%20NARANJA%20EN%20COLOMBIA.%202019-%20Versio%CC%81n-final-F%20%20%20\(1\)%20\(1\).pdf](https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/BASES-CONCEPTUALES%20DE%20LA%20ECONOMI%CC%81A%20NARANJA%20EN%20COLOMBIA.%202019-%20Versio%CC%81n-final-F%20%20%20(1)%20(1).pdf)

Ministerio de Cultura – Mincultura (2 de diciembre, 2020). *Plan de Acción para 2021*. <https://mincultura.gov.co/ministerio/oficinas-y-grupos/oficina%20asesora%20de%20planeacion/Paginas/Planes-de-Acci%C3%B3n.aspx>

Ministerio de Cultura – Mincultura (2019). *ABC Economía Naranja*.  
[https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/ABC\\_ECONOMI%CC%81A\\_NARANJA\\_.pdf](https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf)

Ministerio de Cultura – Mincultura (2018). *Caja de Herramientas. Grupo de Emprendimiento Ministerio de Cultura.*

<https://economianaranja.gov.co/media/qmrjic3t/caja-de-herramientas-grupo-emprendimiento.pdf>

Naciones Unidas (2010). *Economía Creativa: Una opción factible de desarrollo.* PNUD-UNCTAD.

Oakland, J. S. (2013). *Total quality management and operational excellence* (3<sup>rd</sup>. ed.). Routledge.

Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence: an official journal of the European Society for Organisational Excellence*, 22(5), 517-535. Routledge.

Ocde (2008). *OCDE Ciencia, Tecnología e Industria Perspectivas 2008.* <http://www.oecd.org/sti/inno/41553412.pdf>

Organización Internacional de Normalización (2015). *ISO 9001-2015.* <https://www.icontec.org/rules/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-directrices-para-la-aplicacion-de-la-norma-iso-90012015/>

Organización Internacional de Normalización (2005). *ISO 9000-2005.* <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio.* Deusto.

Overflow (s. f.). *12 Aportes del Marketing Mix original por rescatar hoy.* <https://overflow.pe/12-aportes-del-marketing-mix-original-por-rescatar-hoy/>

Patton, M. Q. (2001). Evaluation, Knowledge Management, Best Practices, and High Quality Lessons Learned. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 329-336. <https://doi.org/10.1177%2F109821400102200307>

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25.

<https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

Peters, T. (2011). *The little big things 163 ways to pursue excellence*. Harper Collins Publishers.

Porter, M. E. (1987). *La ventaja competitiva*. CECSA.

Presidencia de la República (s. f.). *Normas que regulan la Entidad*.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa>

Presidencia de la República (26 de febrero, 2020). Decreto 286 de 2020. Por el cual se reglamenta el numeral 1 del artículo 235-2 del Estatuto Tributario y se sustituyen unos artículos del Capítulo 22 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016 Único Reglamentario en Materia Tributaria. *Diario Oficial*, 51.239.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20286%20DEL%2026%20DE%20FEBRERO%20DE%202020.pdf>

Presidencia de la Republica (12 de septiembre, 2019). Decreto 1669 de 2019. "Por el cual se reglamenta el numeral 1 del artículo 235-2 del Estatuto Tributario y se adicionan unos artículos al Capítulo 22 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016 Único Reglamentario en Materia Tributaria". *Diario Oficial*, 51.074.

<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30038119>

Presidencia de la República (18 de octubre, 2018). Decreto 1935 de 2018. "Por el cual se crea y reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Naranja". *Diario Oficial*, 50.750.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89064>

Presidencia de la República (1971). Decreto 410 de 1971. "Por el cual se expide el Código de Comercio". *Código de Comercio de Colombia*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

Presidencia de la Republica (2019). Ley 2010 de 2019. “Por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones”.

<http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30038705>

Quispitupa Cahuana, S. (2018). *Relación entre el nivel de conocimiento administrativo y la gestión de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Apurímac* [tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35147>

Radstand (18 de abril, 2016). *Adhocracia: la organización sin jefes*.

<https://bit.ly/3aiB7tN>

Real Academia Española – RAE (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). <https://dle.rae.es/>

Rodrik, D. (febrero, 2000). Institutions for High-Quality Growth: What They Are and How To Acquire Them. *National Bure of Economic Research (NBER)*. <http://www.nber.org/papers/w7540>

Semana (octubre de 2020). “*Estamos viviendo el período más extraordinario de la creatividad*”: John Howkins.

<https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/john-howkins-sobre-tecnologia-innovacion-y-emprendimiento/249066/>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes.

- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Revista Espacios. <https://revistaespacios.com/a19v40n05/a19v40n05p09.pdf>
- Superintendencia de Sociedades (2019). Informe 1.000 Empresas. *Supersociedades presenta el informe de las 1.000 empresas más grandes del país*. <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Informe-1-000-Empresas-Mas-Grandes.aspx>
- Superintendencia de Sociedades (2019). Informe 9.000 Empresas. *Supersociedades presenta el informe de las 9.000 empresas más grandes del país*. <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Supersociedades-presenta-el-informe-de-las-siguientes-9-000-empresas-mas-grandes-del-pais.aspx>
- Superintendencia de Sociedades (2019). Información financiera -NIIF, con corte a 31 de diciembre de 2019. *Base completa estados financieros 2019*. [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Paginas/Base-completa-EF-2019.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Paginas/Base-completa-EF-2019.aspx)
- Tarziján, J. (2007). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC.
- Triangle Solutions (2019). *Cultura organizacional: Qué es, elementos y ejemplos reales*. <https://www.trianglerrrh.es/culturaorganizacional/>
- Tsai, W.-L., & Lai, Y.-C. (2015). The Communication of Value Proposition: Case Studies on Franchise Business Model. *The Journal of Global Business Management*, 11(1), 47-58. <http://www.jgbm.org/page/6%20Wen-Chun%20Tsai.pdf>
- Unctad (2018). *Creative Economy Outlook. United Nations Conference on Trade and Development Creative Economy Outlook Trends in International Trade in Creative Industries 2002–2015. Country Profiles 2005–2014*. United Nations. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3_en.pdf)

- Unesco (2009). Políticas para la creatividad. *Expresiones culturales*.  
<https://bit.ly/39jv2O4>
- Urrios, J. (27 de febrero, 2012). Orígenes e historia del Networking. *Slideshare*.  
<https://es.slideshare.net/jurrios1/juan-urrios-orgenes-e-historia-del-networking>
- Vanegas Osorio, J. (2012). Planeación estratégica y mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, 28(87), 57-65.  
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1471>
- Varela Acevedo, C., Contesse Strauss, D., y Silva Riquelme, P. (2009). *Reporte de Innovación Chile 2009*. Universidad del Desarrollo. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).  
<https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/11/GEM-Innovacion-2009.pdf>
- Walter, I. (2013). *Steve Jobs. Lecciones de liderazgo*. Debate.
- Waterman, R. H. (1992). *Adhocracia*. Ariel.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Prototipo de encuesta

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

#### 1. Presentación Encuesta

Nos dirigimos a ustedes con la finalidad de solicitar su apoyo y contribución con el presente trabajo de investigación, el cuál tiene como misión analizar las mejores prácticas de gestión empresarial utilizadas por las empresas de Economía Naranja y el impacto de las rentas exentas por 7 años en estas empresas.

Para tal efecto y con el apoyo del Ministerio de Cultura, le estamos contactando para solicitar su opinión respecto de la importancia que representa para su organización cada una de las prácticas empresariales que se relacionan en la encuesta y la importancia de los beneficios de rentas exentas.

1. Nombre Empresa 

1 / 13

8%

Sig.


Con la tecnología de  


Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).


[Política de privacidad y cookies](#)

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 2. Rentabilidad

2. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy importante" y 1 un nivel "sin importancia", ¿Cómo calificaría la rentabilidad como indicador de desempeño de los objetivos organizacionales? 



3. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy importante" y 1 un nivel "sin importancia" ¿Cómo calificaría el impacto de los beneficios de rentas exentas por 7 años en las empresas de Economía Naranja? 



4. ¿De qué otra manera considera que el Ministerio de Cultura podría apoyar las necesidades de las empresas de Economía Naranja? 

Conexión con nuevos socios estratégicos

Otros Incentivos tributarios

Desarrollo y estrategias de consolidación (capacitaciones)

Convocatorias del Programa Nacional de Estímulos

2 / 13

15%

Ant.

Sig.

Con la tecnología de  


Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 3. Estrategia

5. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "alto" y 1 un nivel "bajo", ¿Qué tan relevante ha sido la planeación estratégica en los resultados obtenidos en su organización?



3 / 13 23%

Ant.

Sig.



Con la tecnología de [SurveyMonkey](#).  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 4. Competitividad

6. ¿Considera que su organización es competitiva en su sector o industria?

Sí

No

Justifique su respuesta

4 / 13 31%


Ant.

Sig.




## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 5. Creatividad e innovación empresarial

7. ¿Cuáles factores considera son los más importantes para llevar a cabo un proceso de innovación en su organización? 

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Diferenciación por aumento de la competencia    | <input type="checkbox"/> Acceder a beneficios y alivios gubernamentales |
| <input type="checkbox"/> Cambios en las preferencias de los consumidores | <input type="checkbox"/> Ahorro de costos y gastos de operación         |
| <input type="checkbox"/> Solucionar un problema o necesidad del mercado  |   |

8. ¿Respecto a la innovación, sobre qué área o modalidad han desarrollado un proceso innovador? 

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> En productos       | <input type="checkbox"/> En Desarrollo                             |
| <input type="checkbox"/> En servicios       | <input type="checkbox"/> En sus procesos operativos y/o producción |
| <input type="checkbox"/> En investigación   |  |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) |  |

5 / 13

38%

Ant.

Sig.

Con la tecnología de  
  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 6. Conocimiento

9. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy importante" y 1 un nivel "sin importancia", ¿Cómo califica el proceso de gestión del conocimiento en sus empleados? 



6 / 13  46%

Ant. Sig.

Con la tecnología de  **SurveyMonkey**  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 7. Calidad

10. ¿Qué acciones han implementado para certificar la calidad en sus procesos, productos y/o servicios? 

- Sí, estamos en proceso de certificación
- No está certificada, pero estamos interesados en certificarse
- No está certificada y no consideramos certificarnos en el corto plazo
- Sí, la empresa está certificada

Por favor mencione la norma en la que está certificado


7 / 13  54%

Ant. Sig.

Con la tecnología de  **SurveyMonkey**  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 9. Adhocracia y flexibilidad

12. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy probable" y 1 un nivel "muy improbable", ¿Qué tan relevante es para su organización la conformación de equipos multidisciplinares y/o de expertos para la ejecución de sus proyectos? 



9 / 13  69%

Ant. Sig.

Con la tecnología de  
 SurveyMonkey  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 10. Cultura organizacional

13. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy importante" y 1 un nivel "sin importancia", ¿Qué tan importante es la cultura organizacional en su compañía? 




10 / 13  77%

Ant. Sig.

Con la tecnología de  
 SurveyMonkey  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 11. Propuesta de valor

14. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy importante" y 1 un nivel "sin importancia", ¿Qué tan relevante es la propuesta de valor como factor diferenciador para el éxito empresarial? 



15. ¿Qué factores considera más relevantes a la hora de definir la propuesta de valor en su organización? 

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mercado                 | <input type="checkbox"/> Diferenciación            |
| <input type="checkbox"/> Valor de la experiencia | <input type="checkbox"/> Credibilidad de la oferta |
| <input type="checkbox"/> Ofertas                 |  |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique)      |  |

11 / 13  85%

Ant. Sig.

Con la tecnología de  
  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA

### 12. Investigación de mercados

16. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy importante" y 1 un nivel "sin importancia", ¿Qué tan relevante son las investigaciones de mercado para el desarrollo o promoción de nuevos productos y/o servicios? 



12 / 13  92%

Ant. Sig.


Con la tecnología de  
  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL ECONOMIA NARANJA


### 13. Networking- Comunicación

17. En una calificación de 1 a 5, donde 5 significa un nivel "muy importante" y 1 un nivel "sin importancia", ¿Qué tanto aporta un buen networking y comunicación al éxito organizacional?




18. ¿Cuáles considera son los mecanismos o formas más adecuadas que la empresa utiliza para construir su networking organizacional? 

- Redes sociales
- Medios de comunicación tradicional (periódico, televisión, radio, entre otras)
- Eventos, ferias o seminarios
- Voz a voz
- Otro (especifique)

19. Según su criterio, ¿Cuáles son las prácticas empresariales que impactan en su organización? Seleccione todas las que considere convenientes. 

- Rentabilidad
- Estrategia
- Competitividad
- Creatividad e innovación empresarial
- Conocimiento
- Calidad
- Liderazgo
- Adhocracia y Flexibilidad
- Cultura Organizacional
- Propuesta de Valor
- Investigación de Mercados
- Networking - Comunicación

20. ¿Considera que existe otra práctica empresarial relevante para el éxito de las empresas de economía naranja? 

- Si
- No

¿Cuál? (especifique)

13 / 13  100%

Ant.

Listo

Con la tecnología de  
  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)