



EMPRESAS DE BASE CULTURAL Y CREATIVA: Identificación y Clasificación de sus Factores Críticos de Desempeño

Culture and creative based companies: identifying and classifying their critical performance factors.

Tec Empresarial, Agosto 2012,
Vol 6 Num 2 / p. 17-27.

Paola Podestá
mpodesta@eafit.edu.co

Directora Académica del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia, y coordinadora del Sistema de Formación en Empresarismo para la misma universidad. Es miembro del Grupo de Investigación en Innovación y Empresarismo (GUIE) de la Universidad EAFIT, y del Grupo de Investigación en Gerencia en Colombia de la misma Universidad.

María Cristina Hernández
mhernand@eafit.edu.co

Docente adscrita al departamento de Ingeniería de Diseño de Producto de la Universidad EAFIT y Coordinadora de la Especialización en Gerencia de Diseño de Producto de la misma Universidad. Miembro del Grupo de Investigación en Ingeniería de Diseño (GRID) y del Grupo de Investigación en Innovación y Empresarismo (GUIE) de la Universidad EAFIT.

RESUMEN

El sector de las industrias culturales y creativas ha venido generando un interés creciente en la economía productiva; es por esto que la relación entre economía y cultura ocupa hoy un lugar predominante, especialmente por las altas inversiones que esta industria requiere, aunadas a las significativas ganancias que reporta. Este artículo es el resultado de un estudio realizado por la Universidad EAFIT sobre el mencionado sector, y responde a la necesidad de conocer mejor el emprendimiento en industrias que se

caracterizan por conjugar la creatividad y la cultura. El estudio permitió identificar los factores críticos de desempeño que hacen que estas industrias sean viables y cumplan sus objetivos. Los resultados sirven como referente para desarrollar un marco conceptual y pedagógico dirigido, en principio, a la formación de profesionales en el campo de las empresas culturales y creativas, y se suma a los estudios que se han conducido y continúan haciéndose alrededor de este particular sector del emprendimiento empresarial.

Palabras clave: Empresas de base cultural y creativa, factores críticos de desempeño, emprendimiento creativo, creatividad.

ABSTRACT

The culture and creative industry sector has generated a growing interest into productive economies; thus the relationship between economy and culture is highly regarded today due to the high investment required and the high yields resulting from this sector. This paper resulted from a research by the EAFIT university about this sector and answers the need to better known entrepreneurship

in industries based in both creativity and culture. We were able to identify critical performance factors that made these industries viable and reach their goals. Results can be used to develop a conceptual and pedagogical frame to form professionals able to work in them, and also adds to previous and ongoing knowledge developed for this particular entrepreneurial sector.

Keywords: Culture and creativity based companies, critical performance factors, creative entrepreneurship, creativity.

>> INTRODUCCIÓN

Actualmente se observa una tendencia mundial en el surgimiento de empresas culturales y creativas. Sus modelos organizacionales y otros factores, como la creatividad, son determinantes para que éstas sean empresas rentables y sostenibles, y se puede advertir que difieren de los modelos clásicos organizacionales. El *Creative Economy Report* (UNCTAD, 2008) indica que existe un potencial emprendedor en profesionales que trabajan en industrias culturales y creativas (diseñadores industriales, artistas plásticos, publicistas, diseñadores gráficos, músicos, ingenieros de diseño de producto, escritores, comunicadores, entre otros) que adolecen de una mentalidad empresarial –entendida desde la formación– que les permita potenciar su talento creativo.

Las empresas culturales y creativas juegan hoy, en el contexto de la creación y el conocimiento (que es distinto –aunque no aislado– del contexto industrial-productivo), un papel cada vez más importante en la economía del conocimiento. Estas empresas aportan al tejido social el componente cultural, y están innovando en la transmisión del acervo cultural de las comunidades humanas; nombres como el *Cirque du Soleil*, el Teatro Negro de Praga, Artesanías de Colombia, El Museo Nacional de Colombia, el Carnaval de Barranquilla, Pixar, el Carnaval de Río de Janeiro, el Festival de Viña del Mar y los cantantes Juanes o Shakira, son un claro ejemplo del potencial que se está desarrollando en este sector de las industrias culturales y creativas.

Si la cultura se entiende como el “conjunto de hábitos adquiridos por el hombre en sociedad” (Podestá, 2003) así como el resultado de las interacciones

humanas, es decir, del contacto entre las personas, entonces es necesario que esas personas, con el bagaje para transmitir el conocimiento cultural, cuenten con un mecanismo que les permita insertarse en la economía como agentes de cambio: este mecanismo son las empresas culturales y creativas. Lo anterior lleva a reflexionar sobre la importancia de formar a estas personas fortaleciendo su potencial creativo, así como su capacidad para comportarse como actores económicos.

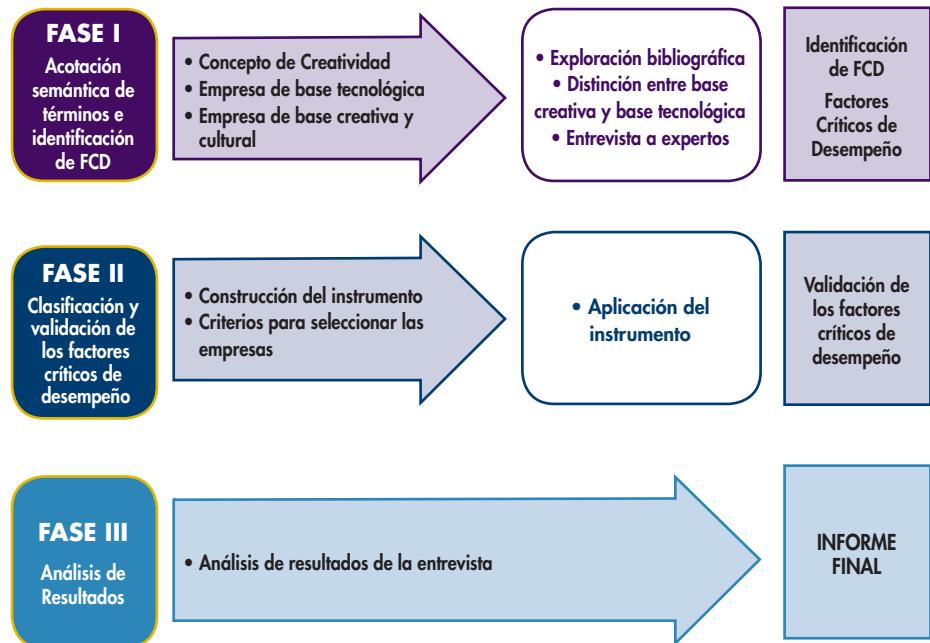
Este artículo es el resultado de una investigación concluida en el 2009 en la Universidad EAFIT¹, cuyo objetivo general fue identificar y clasificar factores críticos de desempeño de empresas de base cultural y creativa (EBCC); en este trabajo se presenta los factores críticos de desempeño (FCD) identificados en la primera fase del proyecto, así como la validación y los aspectos

más relevantes del análisis de resultados sobre los hallazgos hechos por el grupo de investigación, a partir de un trabajo de campo con veintiséis empresas de base cultural y creativa, de amplia trayectoria y reconocimiento en Colombia. Tal recorrido permitió identificar claramente aquellos factores considerados críticos para el cumplimiento de los objetivos de las EBCC.

Este proyecto de investigación se desarrolló en tres fases: la fase I se ocupó de la acotación semántica de términos e identificación de los FCD; la fase II se centró en la clasificación y validación de los FCD de las empresas culturales y creativas; y la fase III giró en torno al análisis de los resultados. La figura 1 ilustra las fases del proyecto con sus respectivas actividades y resultados.

El aporte más significativo de esta investigación puede sintetizarse en que el talento por sí solo es insuficiente en el

Figura 1: Fases del proyecto



Fuente: Elaboración propia

¹ La investigación se titula “Identificación y clasificación de factores críticos de desempeño en industrias culturales y creativas”, y se inscribe dentro de la modalidad cualitativa.

contexto de las EBCC, ya que éste necesita de la categoría administrativa y la concreción del acto creativo; pero el acto creativo y la administración no podrían funcionar sin el talento. Entonces, no es el talento per se, sino que el talento se entienda como materia prima de una empresa, la cual requiere de la integración de varios elementos para ser procesada y generar valor. Es lo mismo que pasa con una idea de negocio: si esa idea no se relaciona con los aspectos productivos, administrativos y de contexto, no adquiere connotación empresarial.

En síntesis, aunque es necesario reconocer que el camino investigativo sobre las EBCC es apenas un objeto de estudio por las contribuciones que hace al desarrollo económico de los países, es necesario investigar sobre las particularidades empresariales de las EBCC y las condiciones específicas de los diversos sectores que componen esta tipología de empresas. Los resultados, a través de la clasificación obtenida, así como la importancia de la relación entre las categorías y subcategorías encontradas, son el aporte de esta investigación.

MEMORIA METODOLÓGICA

Dadas las condiciones de esta investigación y la emergencia del sector de las EBCC, no se encontraron estudios previos con información relevante para los propósitos específicos, es decir, indagaciones sobre particularidades empresariales de las EBCC; ante la ausencia de este registro escrito y documentado, cobraron relevancia las entrevistas a los expertos, que constituyen una fuente válida debido a la experiencia reconocida en distintos sectores relacionados con las EBCC. Una investigación posterior ha permitido levantar un marco teórico, conceptual y pedagógico de las EBCC que puede ser consultado con dicho fin (Podestá y Hernández, 2010).

Para el cumplimiento de los objetivos de la fase I, se realizó una acotación semántica

de términos asociados a los conceptos de: creatividad, empresa de base tecnológica y empresa de base cultural y creativa. Posteriormente, se identificaron y clasificaron los FCD.

Para la definición del término “creatividad”, se consultaron treinta y dos fuentes, entre las que se cuentan libros, *journals*, Internet, videos, entrevistas, testimonios y artículos. Al considerar que, además de la definición, muchas de las fuentes consultadas mencionaban otros aspectos, se construyó una tabla para clasificar la información. La tabla 1 presenta los elementos considerados para este propósito.

A continuación, se revisó la matriz de definiciones de creatividad y se analizaron los conceptos para poner en común los elementos conceptuales abstraídos de las definiciones y construir un concepto inicial de creatividad.

La revisión de las fuentes bibliográficas puso en evidencia la falta de consenso absoluto sobre la definición de “creatividad”, por lo que el equipo hizo una *definición estipulativa* del concepto, que consiste en generar un nuevo significado para un término nuevo, o bien ya existente, con fines argumentativos para un contexto dado. Esta definición *estipulativa* se trató como una *acotación semántica del término*, entendida más desde las reflexiones que llevan a hacer una descripción general del concepto, que desde una definición específica. En ese orden de ideas, entonces, se recogieron las reflexiones generadas por el estudio de la bibliografía >>

Tabla 1: Matriz de definiciones de creatividad y aspectos asociados

N. de Referencia
FUENTE
Definición
Aspectos asociados
Características del ser creativo
Aspectos asociados
Características del producto creativo
Aspectos asociados
Factores en contra de la creatividad
Aspectos asociados
Aspectos de la empresa creativa
Aspectos asociados
¿Cómo ser más creativo? (individuo)
¿Cómo ser más creativo? (empresa)
Aspectos asociados
Estilos de creatividad
Aspectos asociados
Observaciones sobre el proceso creativo
El gerente de la creatividad y las personas creativas

Fuente: Elaboración propia

Las empresas culturales y creativas juegan hoy, en el contexto de la creación y el conocimiento, un papel cada vez más importante en la economía del conocimiento.

>> con el fin de acotar este término. A continuación se explican tales reflexiones:

- Se identificaron dos perspectivas de la definición de creatividad: la psicológica (Parra, 2003; Amabile, 2000; Cherny, 2007; Vecina, 2006) y la sistémica (Aznar, 1974; Orbegoso, 2005; Haner, 2005; Gretz, 1994). La primera está centrada en las características propias del individuo. La segunda se centra en las relaciones entre “persona” y “contexto”, es decir, en las conexiones entre esas características individuales dentro de un contexto dado.

- Ya que la investigación abordó las EBCC, la definición de creatividad debía alimentar la definición de EBCC, con el fin distinguir entre ellas y las empresas de base tecnológica.

- Según Lorenzo (2006), De Faria y Guimaraes (2007) y Kaufmann, (2004), el concepto de creatividad debía trascender el talento (inspiración), expresado en una idea, para llegar hasta su concreción en un resultado tangible.



Esta reflexión incidió en el diseño del instrumento de recolección de información-validación de los FCD.

Para la definición de EBCC, el grupo indagó, en primera instancia, sobre la diferencia entre este concepto (Hartley, 2004;

Caves, 2000; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006; UNCTAD, 2008; Creative Clusters, 2009) y las empresas de base tecnológica (EBT), con el fin de identificar elementos que, por contraste, permitieran definir con claridad el concepto de EBCC.

La denominación de EBT habla de empresas desarrolladas en la transición al nuevo ciclo del sistema capitalista; se basan en el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico para ser competitivas. Las EBT desarrollan sus actividades en la innovación tecnológica. Su principal activo es, por tanto, el conocimiento tecnológico y el *know-how* (saber hacer, procesos, productos, servicios, etc.) que posean sus miembros. La mayoría de estas empresas surgen de universidades, laboratorios, centros de investigación, parques científicos y tecnológicos, entre otros. Entonces, éstas pueden definirse como

“Organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y

² El Circo del Sol "Cirque du Soleil" es una empresa canadiense de entretenimiento con base en Montreal, Quebec, Canadá. Fue fundada en Baie-Saint-Paul en 1984 por dos artistas callejeros: Guy Laliberté y Daniel Gauthier. Cada show es una síntesis de varios estilos de circo de todo el mundo, con su tema central e historia. Surgen a la audiencia en una presentación continua de música en vivo, con artistas en vez de tramoyas. Después del éxito financiero de Los Angeles Arts Festival y los fracasos a finales de los 80, Nouvelle Expérience fue creado con la dirección de Franco Dragone, quién no solo hizo el Cirque rentable en los 90, sino que creó los nuevos shows. El Cirque du Soleil ganó renombre rápidamente durante los 90 y la primera década del siglo XXI, yendo de un solo show a quince shows a través de todos los continentes, excepto África y Antártica, con aproximadamente tres mil ochocientos empleados de cuarenta países, e ingresos superiores a US\$ 600 millones. Los múltiples shows permanentes en Las Vegas reciben a más de nueve mil personas cada noche, es decir, el 5% de los visitantes de la ciudad. En el 2000, Laliberté compró la parte de la compañía de Gauthier y obtuvo el 95% de la propiedad, que ha seguido en expansión. Existen una serie de shows en desarrollo alrededor del mundo, además de un contrato de televisión, línea de ropa femenina y una posible incursión en otros medios, como spas, restaurantes y clubes nocturnos.

científicos” (U.S Office of Technology Assessment, 1992, citado en Simón, 2003).

Hecha esta distinción, se pasó a definir el concepto EBCC, para lo cual se realizaron tres actividades: (I) análisis de definiciones, (II) revisión de dos videos del *Cirque du Soleil* y (III) entrevistas a expertos. La Unesco las define como industrias que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos creativos intangibles y culturales que están normalmente protegidos por *copyright* y pueden convertirse en un bien o servicio. Estas industrias incluyen, generalmente, los sectores editorial, multimedia, audiovisual, fonográfico, producciones cinematográficas, artesanía y diseño. También se resalta la definición del Ministerio de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido: “aquellas industrias que tiene su origen en la creatividad individual, las habilidades y el talento, y que buscan el bienestar y creación de trabajos a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (García, 2009). Usualmente están constituidas por un individuo con un talento en particular que lo convierten en un producto comercial y son empresarios independientes, reconocidos en su medio. Finalmente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo colombiano, conjuntamente con el *British Council*, definió las Industrias Creativas como aquellas que se originan en la creatividad individual, habilidades y talento, y que buscan bienestar y generación de empleo mediante la explotación de la propiedad intelectual.

En cuanto a los videos estudiados, el primero es una entrevista con Lyn Heward, productora ejecutiva para proyectos especiales del *Cirque du Soleil*, como

caso de estudio sobre éxito empresarial, personal y profesional (HSM, 2007). El segundo es “*Fire Within*” (Bensaddek, Cohen y Soiferman, 2002), un documental de trece episodios sobre la preparación de *Varekai*, centrado en la vida de los artistas y técnicos, y su rol individual y como equipo para concretar una idea creativa en un espectáculo. El análisis permitió identificar treinta y un aspectos que integran los FCD de la tabla 3 de este artículo.

Por su parte, las entrevistas a cuatro expertos permitieron completar los elementos ya identificados en las dos actividades anteriores, dada su trayectoria en los campos político, académico, cultural y de gestión de industrias creativas. El resultado de las entrevistas corroboró cuatro elementos comunes encontrados en la revisión del estado de la cuestión con respecto a la definición de empresas de base cultural y creativa: (I) se basan en el talento individual, (II) pertenecen al sector terciario de la economía que explota la propiedad intelectual, (III) están relacionadas con un proceso empresarial, y (IV) tienen un mercado.

FASE I. ACOTACIÓN SEMÁNTICA DE TÉRMINOS: EBCC E IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE DESEMPEÑO (FCD)

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados para el proyecto, fue necesario hacer una acotación semántica de los términos: (I) creatividad, (II) empresa de base tecnológica y (III) empresa de

base cultural y creativa, previo a la identificación de factores críticos de desempeño, resultado esperado de la fase I. De esta fase cabe resaltar que el grupo de investigación decidió adoptar la denominación **empresas de base cultural y creativa (EBCC)** como genérica, en la que confluyen las características y atributos señalados por las diversas fuentes para una y otra. La escogencia del término **empresa** por el de industria se hizo debido a la necesidad de homogenizar la terminología y conservar una acotación semántica en torno a las empresas del sector; vale la pena anotar, en aras de la claridad, que dentro del alcance del proyecto no se contempló la exploración sobre la pertinencia de uno u otro término para representar a las empresas, aunque la identificación de las condiciones de la información, sin duda, contribuyó a la riqueza documental.

De acuerdo con la revisión de la entrevista a los expertos y a las fuentes consultadas, la acotación del concepto EBCC –Empresa de Base Creativa y Cultural– resultó de la mezcla entre empresas de base creativa y empresas de base cultural. Se decidió entonces que, debido a que no existe un consenso sobre la definición de EBCC, se retomaran las definiciones de la UNESCO y el *British Council* (Ministerio de Cultura de Colombia; British Council, 2006), avaladas con las respuestas de los expertos que corroboraron que, en Colombia, existe una concepción que integra ambas definiciones. Así, para efectos de este artículo, se hablará de empresas de base cultural y creativa como aquellas que involucran los siguientes elementos: (I) creatividad, >>

Empresas como Cirque du Soleil, Pixar, el Carnaval de Río de Janeiro, el Festival de Viña del Mar y los cantantes Juanes o Shakira, son un claro ejemplo del potencial que se está desarrollando en este sector de las industrias culturales y creativas

Tabla 2: Clasificación de Industrias Creativas del British Council

Nº	INDUSTRIAS CREATIVAS	SUBCATEGORÍAS
1	Artes gráficas, editorial	Prensa, periódicos, revistas, libros, impresos, publicidad.
2	Audiovisuales	Música, radio, cine, video, televisión, nuevas tecnologías.
3	Artes escénicas	Enseñanza artística, teatro, festivales, conciertos, exposiciones.
4	Patrimonio	Archivos, museos, bibliotecas, arquitectura, turismo cultural, desarrollo urbano, medio ambiente.
5	Diseño	Diseño industrial, diseño gráfico, diseño de medios interactivos, diseño textil-moda, joyería, artesanías.

Fuente: Clasificación de Industrias Creativas del *British Council*, 2009

>> (III) talento individual (III) propiedad intelectual (IV) naturaleza cultural (V) enfoque en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, y (VI) búsqueda del bienestar y la generación de empleo y riqueza de quienes trabajan en ellas.

Tras realizar las actividades anteriores, el grupo de investigación decidió, con el fin de alinearse con un contexto internacional, basarse en la clasificación de las Industrias Creativas que propone el *British Council*, mencionado líneas arriba, que se presenta en la tabla 2.

Los factores críticos de desempeño

Las entrevistas con los expertos, así como el estudio de las diversas fuentes consultadas, llevaron a la identificación de treinta y cuatro factores críticos de desempeño que se presentan en la tabla 3. Estos se establecieron como la base para la construcción del instrumento de recolección de

información que se diseñó para validar la importancia de los factores, con empresas representativas de cada una de las categorías, seleccionadas según la clasificación de Industrias Creativas del *British Council*, ya enunciadas en la tabla 2. A continuación, los treinta y cuatro FCD identificados:

Los FCD se entendieron desde la perspectiva planteada por la investigadora Gladis Cecilia Villegas (1997), que los define como: “puntos de apoyo internos de la organización o externos a la organización, que inciden directamente en el cumplimiento de los objetivos y que involucran personas, procesos, productos/servicios, en relación con el contexto en el que se desempeñan”.

FASE II. CLASIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE DESEMPEÑO

El equipo de investigación revisó cada uno de los treinta y cuatro FCD identi-

ficados en la Fase I (tabla 3) y posteriormente realizó una sesión de grupo con el fin de encontrar denominadores comunes. Para esto se hizo el ejercicio de asociación de cada uno de los treinta y cuatro FCD en categorías más generales que pudieran agruparlos. El equipo encontró seis categorías generales que se presentan en la tabla 4. Algunos de los FCD se encuentran en más de una categoría, por lo que resultan, al final, setenta y cuatro factores asociados a las seis categorías, que fueron los validados con los entrevistados.

Este proceso sirvió como insumo para la elaboración del instrumento de recolección de información, el cual se diseñó con base en los treinta y cuatro FCD, mediante la escala de Likert, con tres racionales: (I) irrelevante, (II) considerable dependiendo del proyecto (III) imprescindible. Estos se aplicaron a la descripción de los treinta y cuatro factores dentro de las seis categorías

del instrumento.

Selección de las empresas para la validación

Una vez elaborado el instrumento, fue necesario seleccionar, en Colombia, aquellas empresas que tuvieran la capacidad y experiencia para validar los FCD encontrados. La selección de las veintiséis empresas entrevistadas se hizo considerando, primero, la clasificación del sector de industrias culturales y creativas del British Council (tabla 2), así como la importancia de enmarcar la investigación en un contexto internacional y, segundo, los siguientes criterios: (I) la representatividad nacional o regional de la empresa o persona en el sector –trayectoria, tradición, reconocimiento, novedad– y (II) facilidad y disponibilidad de acceso a la información.

FASE III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

La fase III de análisis de resultados se circunscribió al trabajo de campo, cuyo objetivo fue la validación de los FCD por medio de la aplicación del instrumento desarrollado a las empresas seleccionadas. Sin embargo, la información que llevó a la identificación de los FCD, que se desprende de la revisión bibliográfica y de la entrevista con expertos, mereció ser analizada teniendo en cuenta que el número de factores asociados a cada categoría debería tener un significado con relación a los setenta y cuatro factores totales; esto con el fin de apreciar la importancia que cada categoría pudiera tener y, a su vez, en qué factores era necesario enfocarse para fortalecer el quehacer de las EBCC. La tabla 5 ilustra el resultado del porcentaje de importancia de cada una de las categorías.

Como puede apreciarse, en primer lugar, las dos categorías más importantes están asociadas, por un lado, al acto administrativo, genérico a cualquier empresa, sin ser las EBCC la excepción y, por otro, al acto creativo, particular a las empresas de base cultural y creativa. Esto indica que

Tabla 3: Treinta y cuatro factores críticos de desempeño identificados

FACTOR CRÍTICO DE DESEMPEÑO			
1	Tecnología	18	Mecanismos de control a la creatividad
2	Políticas públicas	19	Integración de personas, procesos y productos en función de la creatividad
3	Cultura	20	La autonomía en la toma de decisiones administrativas
4	Formación, capacitación	21	La claridad en el concepto de negocio
5	Mecanismos de apoyo	22	La claridad en el modelo de negocio
6	Deseo personal (empleador, empleado)	23	Recursos físicos
7	Motivación – estrategias / estímulos	24	Recursos financieros
8	Espacio físico	25	Recursos personas
9	Bienestar de los empleados	26	Que haya público dispuesto a pagar por el producto
10	Talento: a) El que lo tiene, b) El que lo busca y c) El que lo evalúa	27	Cómo se lee el mercado y las necesidades para traducirlo en calidad del producto
11	Capacidad del artista de usar el juicio del mercado para reinventarse	28	Estrategias de mercadeo
12	La variación del estado emocional	29	Potencial de internacionalización del producto
13	Logística	30	Intención sobre la internacionalización del producto
14	Estructura de costos	31	Capacidad de la empresa para reinventarse en relación con la competencia
15	Estructura organizacional	32	Sentido de pertenencia con la empresa
16	Procesos rutinarios (establecimiento)	33	Propiedad intelectual (capacidad de explotarla)
17	Ciclo de vida del producto – vigencia	34	Cómo se protege la propiedad intelectual

Fuente: Elaboración Propia.

el mayor esfuerzo para la sostenibilidad y viabilidad de una EBCC debe estar concentrado en los factores críticos de desempeño asociados a estas dos categorías.

En segundo lugar, se observa una igualdad de importancia en las categorías

2 y 6, ambas asociadas al contexto, es decir, al entorno externo a la EBCC. Esto muestra cómo, independientemente de los actos administrativos y de la concreción de la creatividad, el entorno es un factor crítico para las EBCC, por encima de los factores asociados al talento individual, aspec- >>

Tabla 4: Clasificación de treinta y cuatro factores críticos identificados en seis categorías

CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3	CATEGORIA 4	CATEGORIA 5	CATEGORIA 6
Aspectos relacionados con atributos humanos: involucran habilidades, actitudes y conocimiento	Aspectos relacionados con el mercado: involucran la seguridad de la empresa en cuanto a su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo	Aspectos relacionados con la propiedad intelectual: involucran la protección de los procesos relacionados con la producción y la distribución del producto o servicio	Aspectos relacionados con el proceso empresarial (genérico para cualquier empresa): involucran las operaciones administrativas tradicionales en la empresa: planeación, organización, dirección y control	Aspectos relacionados con la producción creativa: involucran aspectos relacionados con el acto creativo y la materialización del mismo en un producto o servicio	Aspectos relacionados con el contexto: involucran aspectos exclusivamente externos a la organización que trascienden el control de esta y que inciden en su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo
6, 10, 11, 12, 20, 32, 21	17, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31	34, 33	1, 7, 9, 8, 10 b y c, 4, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 31, 32, 34	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 a y b, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 30	2, 3, 4, 5, 17, 34, 29, 31

Fuente: Elaboración propia

>> to que se encuentra en la categoría 1.

En cuanto a la categoría 1, y al indagar por la definición de creatividad, en la fase I de este proyecto se encontraron autores que centraban su atención en aspectos netamente individuales o en aspectos asociados a atributos propios del individuo. No obstante, también se encontraron autores que trascendían los aspectos individuales para conectarlos con otros elementos, fuera del talento del individuo, es decir, con aspectos del entorno. Justamente, el concepto de creatividad adoptado por el grupo de investigación (Podestá y Hernández, 2009) muestra que, en las EBCC, no basta con el talento individual, sino que éste debe estar asociado a los procesos administrativos y a la materialización del acto creativo, soportado por éstos, al reconocer

la incidencia del entorno (categorías 2 y 6). Este resultado, entonces, indica que, por encima de ese aspecto individual, existen otros de mayor importancia en relación con la transformación de los talentos individuales en empresas culturales y creativas viables y sostenibles. Este hallazgo tiene una importancia significativa concerniente a la formación de profesionales que puedan volcar su talento individual a EBCC.

Si bien la categoría 3, asociada a la propiedad intelectual, presenta el menor porcentaje en la tabla, esto no quiere decir que sea la menos importante. Por el contrario, como se observó en el análisis de los resultados del trabajo de campo con las empresas, los factores asociados a esta categoría aparecen como imprescindibles, aunque existe el reconocimiento, por par-

te de las empresas, de las falencias que se tienen en cuanto a la protección de la propiedad intelectual. Este porcentaje menor indica, más bien, que el número de FCD identificados, asociados a esta categoría, es bajo. Esto puede obedecer a que aún se identifican pocos procesos o actividades que apuntan a proteger la propiedad intelectual, o a que los dos factores críticos identificados son, en sí mismos, bastante exhaustivos. Cabe anotar que, en la revisión del estado de la cuestión, se encontró que el British Council hace énfasis especial en que las industrias culturales y creativas están asociadas, en primera instancia, a la explotación de la propiedad intelectual; asimismo, todos los expertos entrevistados reconocen como parte fundamental de las EBCC la protección y explotación de la

Tabla 5: Porcentaje de importancia de cada una de las categorías

CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3	CATEGORIA 4	CATEGORIA 5	CATEGORIA 6
8 factores	9 factores	2 factores	21 factores	25 factores	9 factores
10,8 %	12,2%	2,70%	28,3%	33,8%	12,2%

Fuente: Elaboración propia

El trabajo identifica seis categorías genéricas de factores críticos de éxito para este tipo de empresas, siendo dos los más importantes, según los resultados obtenidos: la función administrativa y la creativa

propiedad intelectual.

Finalmente, el resultado de la validación de los FCD con empresas del sector cultural y creativo indica que existen áreas y aspectos de estas empresas que deben ser atendidos con mayor cuidado (factores 4 y 5), pero que esto no excluye la integración de las seis categorías en su totalidad, para la viabilidad y sostenibilidad de estas empresas.

En actividades con empresas del medio y con consultores en este tema, realizadas en diferentes ciudades en Colombia en donde se han socializado los resultados de este proyecto, ha sido validada nuevamente la importancia de la integración de las seis categorías y los setenta y cuatro factores para el desarrollo y crecimiento de las EBCC.

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

Este artículo recorre los principales aspectos de un proyecto de investigación, el cual es un importante antecedente para el desarrollo de un programa de fortalecimiento de las empresas de base cultural y creativa en Colombia y en otros países interesados en el tema, así como para los profesionales que las generan y trabajan en ellas, de manera que éstas puedan ser económicamente viables, socialmente responsables y ambientalmente sostenibles. Esto implica un aporte en términos prácticos para la definición de políticas públicas que permitan desarrollar las EBCC y potenciarlas desde la academia, en todos los ciclos de formación.

El proyecto recurrió a la modalidad cualitativa de investigación, por lo >>



>> cual se entrevistaron veintiséis empresas de Medellín, Bogotá, Cali y Armenia, con las que se validaron los setenta y cuatro factores críticos de desempeño, identificados y clasificados en las fases I y II del proyecto (en la fase dos, los treinta y cuatro factores se convirtieron en setenta y cuatro debido a las categorías identificadas y a la frecuencia de muchos de ellos en distintas categorías).

Se puede *concluir* que las EBCC son estructuras complejas que integran una extensa variedad de subjetividades inherentes a los bienes y servicios creativos y culturales, a los procesos de gestión de dichos bienes y a los sujetos creativos. Comprender la integración de un producto cultural o creativo a una estructura de empresa para dar lugar a una actividad rentable lleva a identificar los elementos clave necesarios para la creación de una definición clara de los tipos de empresas que pertenecen a este sector, y por ese camino llegar a una identificación precisa de las empresas que efectivamente participan del sector y contribuyen al desarrollo de las economías regionales. **Esta claridad llevará a la**

articulación de políticas y sistemas de apoyo pertinentes que potencien el desarrollo y la consolidación de la economía creativa y cultural.

Se concluye también que la identificación de los **factores críticos de desempeño de las EBCC** posibilitó encontrar los elementos específicos clave que deben tomarse en consideración a la hora de generar **modelos de formación y fortalecimiento para estas empresas**. Antes de proponer proyectos que pretendan intervenir el funcionamiento de las EBCC, es necesario comprender los puntos álgidos en donde las particularidades en la dinámica de estas empresas llevan a un ejercicio administrativo específico viable y sostenible.

Desde el punto de vista del **fortalecimiento de las EBCC** y de los profesionales que integran el sector, es posible concluir que un entendimiento profundo de los factores críticos identificados, sustentados en la revisión de la literatura y las entrevistas a los expertos, son una **oportunidad para fortalecer un sector que tiene un impacto amplio en la economía y la genera-**

ción de empleo. Ya sea desde los factores creativos o desde los empresariales, estos FCD son un punto de partida claro para la creación, intervención y crecimiento de las EBCC.

Lo anterior permite llegar a una última conclusión y es que, al entender el concepto “empresa de base cultural y creativa”, e identificar estos setenta y cuatro factores críticos de desempeño que las afectan y la relación entre las distintas categorías, **surge una oportunidad para desarrollar casos de estudio, específicos por subsectores, que pueden ser publicables y emplearse en el contexto académico, así como en proyectos de consultoría, de manera que se impacte positivamente este sector y, por ende, el desarrollo de la sociedad.**

Como comentario final, cabe anotar que, si bien la identificación y clasificación de factores críticos de desempeño es importante para un sector económico emergente y en crecimiento, el alcance del proyecto no cubrió otros actores que deben considerarse para el fortalecimiento de este sector: instituciones de apoyo y formación



Carnavales Río de Janeiro / www.sxc.hu/

para el sector, así como la percepción que de estas instituciones y sus servicios tienen las EBCC. Actualmente, el Ministerio de Cultura de Colombia coordina la Red de Universidades que investigan acerca del Emprendimiento Cultural y Creativo, de la cual forma parte la Universidad EAFIT. En esta red se han identificado tendencias en investigación, entre las que pueden mencionarse: la mirada antropológica de la cultura, la perspectiva empresarial y económica de la cultura, las mediciones y mapeos de empresas culturales en regiones, entre otras. Al respecto, es importante anotar que, si bien se han identificado las tendencias en investigación, queda aún la tarea de direccionar estos resultados hacia un objetivo común para el fortalecimiento de este sector. Así, en lo que respecta al grupo de investigación en Innovación y Empresarismo de EAFIT, sus estudios conducen a comprender e intervenir este sector como un sistema económico y empresarial sostenible.

Referencias bibliográficas

Amabile, T. (2000). *Harvard Business Review: Creatividad e innovación*. España: Ediciones Deusto.

Aznar, G. (1974). *La Creatividad en la Empresa*. Barcelona: Oikos-Tao

Bensaddek, B., Cohen, L., & Soiferman, E. (2002). *Fire Within* [Película].

Caves, R. (2000). *Creative Industries: contracts between art and commerce*. Boston: Harvard University Press.

Cherny, R. (2007). *El Instante Creativo 2*. Recuperado de http://foroalfa.org/es/articulo/74/El_instante_creativo_2

Creative Clusters. (2009). *Creative Industries*. Recuperado de www.creativeclusters.com

De Faria M. & Guimaraes, V. (2007).

Creativity and Innovation in the Context of Team-Work: An Evaluation in the Self-Management Cells and Quality Control Circles of Ambev S.C. Branch. *Brazilian Administration Review*, 4(1), 21-34.

Hernández, M, y Bedoya, B. (2009, 4 de junio). *Sobre empresas de base creativa y sus factores críticos de desempeño*. Entrevista realizada a D. García.

Gretz, K. (1994). *Aproveche la creatividad de sus empleados*. Mexico: McGraw Hill.

Haner, U. (2005). Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 288-298.

Hartley, J. (2004). *Creative Industries*. Oxford: Blackwell Publishing.

HSM (2007). *Management TV Inspirate* [Película].

Kaufmann, G. (2004). Two Kinds of Creativity - But Which Ones?. *Creativity and Innovation Management*, 8(3), 154-165.

Lorenzo, R. (2006). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, 2(11),72-163.

Podestá, P. (2009, 23 de mayo). Entrevista realizada a J. Mejía.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Industrias Creativas*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=222&idcompany=44>

Ministerio de Cultura de Colombia, British Council. (2006). *Arte y parte Manual para el emprendimiento en artes e industrias Creativas*. Recuperado de <http://www.britishcouncil.org/es/colombia-arte-economia-creativa-proyectos.pdf>

Montoya, L. (2009). P. Podestá [entrevista-

dor]. 19 de mayo.

Orbegoso, G. (2005). Para Entender la Creatividad. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/paracreat.htm>

Parra, D. (2003). *Creativa-mente*. Bogotá: Norma.

Podestá, P. (2003). *El papel de un equipo directivo en la transformación cultural*. El caso ACES. Medellín: Universidad EAFIT.

Podestá, P. y Hernández, M. (2009). *Identificación y clasificación de los factores críticos de desempeño en industrias de base cultural y creativa*. Medellín: Universidad EAFIT.

Podestá, P. y Hernández, M. (2010). *Marco de referencia teórico, conceptual y pedagógico para el empresarismo cultural y creativo*. Medellín: Universidad EAFIT.

Podestá, P., Hernández, M. y Bedoya, B. (2009, 15 de junio). Entrevista realizada a J. Ramos.

Hernández, M. (2009, 18 de mayo). Entrevista realizada a J. Ramos.

Simón, K. (2003). *La creación de empresas de base tecnológica: una experiencia práctica*. Navarra: Ken.

UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report 2008*. Recuperado de <http://www.unctad.org/Templates/Webflyer.asp?intItemID=4494>

Vecina M. (2006). *Creatividad*. Papeles del Psicólogo, 26(1), 31-39.

Villegas, G. (1997). Gestión por factores críticos de desempeño. *Revista Universidad EAFIT*, 105, 9-33.