

DESARROLLO DE COMPETENCIAS DINÁMICAS PARA LA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO COMPETITIVOS: ESTUDIO DE TRES CASOS DE EMPRESAS CULTURALES DEL DEPARTAMENTO DEL META

DEVELOPMENT OF DYNAMIC COMPETENCIES FOR THE GENERATION OF COMPETITIVE BUSINESS MODELS: A STUDY OF THREE CASES OF CULTURAL ENTERPRISES IN THE DEPARTMENT OF META.

Julián Arturo Méndez Amaya¹, Edgar Lombana Díaz², Harold Camilo Díaz Guzmán³

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es describir el comportamiento de los empresarios de las empresas culturales y creativas del Departamento del Meta respecto a la gestión de sus modelos de negocio con el fin de volverlos más competitivos. Este estudio es de tipo cualitativo narrativo y sus hallazgos se obtuvieron a partir del instrumento de entrevista semiestructurada con análisis de datos del software Atlas Ti, específicamente mediante el análisis de las correlaciones de Pearson para los aspectos relacionados con las competencias dinámicas. Dentro de los hallazgos más importantes se encuentra que existe una correlación fuerte entre los espacios de discusión e innovación y su correlación con la gestión de modelos de negocio, no obstante, estos son de corto plazo, y otorgan una competitividad temporal que puede ser fácilmente imitada por la competencia.

Palabras clave: Competencias dinámicas, Modelos de Negocio, Competitividad, Industrias creativas y culturales.

¹Docente Investigador Programa de Comercio Internacional Universidad ECCI. Candidato a doctor en Administración Gerencial, Magister en Administración de Negocios con énfasis en Marketing, Especialista en Docencia e Investigación Universitaria con énfasis en Pedagogía, Profesional en Finanzas y Comercio Exterior <https://orcid.org/0000-0002-2030-5114>.

² Docente Investigador Programa de Comercio Internacional Universidad ECCI. Magister en Educación, Administrador de Empresas. <https://orcid.org/0000-0002-5867-4791>

³Docente Investigador, Programa de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás, Villavicencio. <https://orcid.org/0000-0002-9664-6425>

ABSTRACT

The main objective of this work is to describe the behavior of entrepreneurs of cultural and creative enterprises in the Department of Meta regarding the management of their business models in order to make them more competitive. This is a qualitative narrative study and its findings were obtained from the use of the Atlas Ti platform, specifically through the analysis of Pearson correlations for aspects related to dynamic competencies. Among the most important findings, there is a strong correlation between discussion and innovation spaces and their correlation with the management of business models, however, these are short term, and provide a temporary competitiveness that can be easily imitated by the competition.

Keywords: Dynamic competencies, Business Models, Competitiveness, Creative and cultural industries.

INTRODUCCIÓN

Las empresas creativas son todas aquellas que convierten productos del pensamiento en bienes y servicios comercializables en diferentes mercados. Este concepto ha tenido una gran aceptación en el nuevo contexto empresarial en virtud de la importancia que ha venido adquiriendo en el mismo. Cada día se observa que, el crecimiento de las empresas pertenecientes a este sector tiene una tasa de crecimiento considerable y tienen una participación considerable en el Producto Interno Bruto de los diferentes países en los que se encuentran. (Buitrago y Duque, 2013)

Tal es el caso de Colombia en el que las empresas culturales y creativas (anteriormente Economía Naranja), representaron cerca del 5% del Producto Interno Bruto PIB, y proyectaron tasas de crecimiento superiores al 10%. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023), entre el 2014 y el 2022, el 52,6% de las actividades de las empresas del sector correspondieron a empresas de inclusión parcial, mientras que el 47,4% correspondió a las actividades de inclusión total. Entiéndase estas actividades de la siguiente manera:

Las actividades de Inclusión Parcial son aquellas cuyo proceso productivo genera algunos productos y servicios de carácter cultural y creativo o que están cobijados por el derecho de autor, pero no son la totalidad de los productos que se generan a partir de dicha actividad económica. Por otro lado, las de Inclusión Total son aquellas actividades consideradas como nucleares del sector cultural y creativo o que dependen principalmente del derecho de autor. (Herrera, 2022)

En cuanto a la composición del valor agregado por áreas de la economía cultural y creativa entre el 2014 y 2022 se tuvo que el valor agregado para las artes y el patrimonio tuvo una participación de 28,7%, las industrias culturales tuvieron un 23,7% y el valor agregado de las creaciones funcionales representaron el 46,7%. No obstante, del total de la economía observada, el 0,2% del valor agregado corresponde a micronegocios de base creativa y cultural, adicionalmente al comparar la creación de empleos que genera este sector con el total de la economía, aun no tiene el potencial suficiente. En conclusión, a pesar de que el

sector tiene un potencial de crecimiento requiere de mayor fortaleza para avanzar en materia competitiva y que pueda contribuir considerablemente a la economía colombiana.

Según el Departamento Nacional de Planeación DNP (2022), las causas fundamentales de estos síntomas son el bajo reconocimiento a las expresiones culturales, el desarraigo cultural producto del debilitamiento del valor simbólico de las producciones culturales, además de la erosión de las identidades locales, producto de la globalización. Por otro lado, se encuentra la baja articulación con el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, lo que implica cuellos de botella para los sectores cultural y creativo, producto del bajo nivel de articulación y transferencia del conocimiento. Adicionalmente, se encuentran aspectos económicos tales como el desconocimiento de los gremios acerca de las políticas públicas para el desarrollo del sector, además del desconocimiento de las actividades concretas que componen los productos y servicios de las industrias culturales y creativas. Finalmente se encuentran el acceso a los servicios financieros de los agentes culturales y creativos, los bajos índices de investigación en el sector, debilidades en las condiciones de infraestructura cultural y la limitada participación en las cadenas de valor locales y globales.

De seguir aconteciendo estos hechos, es factible que las industrias del sector cultural y creativo, pierdan competitividad en su totalidad, lo que limitaría el sector y lo llevaría a la pérdida de oportunidades económicas y comerciales que aumenten sus ventas y contribución al PIB nacional. Por ello, es necesario comprender las dinámicas de las empresas del sector mediante la gestión de procesos de innovación organizacional, teniendo en consideración que no es en virtud de la innovación de los productos o servicios, sino a partir del desarrollo de competencias organizacionales que les permita gestionar modelos de negocio difíciles de imitar y que amplíen la capacidad competitiva de las empresas del sector. Es así como surge la necesidad de gestionar procesos que fortalezcan las competencias organizacionales para tal fin, lo que se comprende como las competencias dinámicas de la organización.

En virtud de lo anterior, el principal interrogante que genera esta contextualización es ¿cuál es el comportamiento de los empresarios de las empresas culturales y creativas del Departamento del Meta respecto a la gestión de sus modelos de negocio con el fin de volverlos más competitivos? La anterior pregunta plantea como objetivo principal la descripción del citado comportamiento. La estructura de este trabajo se plantea a partir de la ruta IMRAD para la presentación de papers académicos, en la que se determina inicialmente la Introducción, luego las metodologías donde se establecerá el tipo de estudio, la muestra, las fuentes de información y su tratamiento. Posteriormente se establecerán los hallazgos más representativos a partir de los resultados, para finalmente llegar a la conclusión y discusión de los resultados de manera propositiva.

MARCO TEÓRICO

Las industrias creativas son consideradas uno de los dos grandes aspectos que están enmarcados en la economía naranja, las cuales hacen referencia al conjunto de industrias tradicionales y también al uso de nuevas herramientas de medios y software. (Buitrago y Duque, 2013). El referente teórico de la economía naranja o más conocida como economía creativa inicia con el concepto de “sociedad del conocimiento”, que fue utilizado por el autor austriaco Peter Drucker (1969). También enfatizó la necesidad de generar una teoría

económica que ubicara al conocimiento en medio de la producción de riqueza. Indicó que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino lo productivo que era este. (Drucker, 1969, citado de Vargas y Prada, 2019).

La Economía Naranja, se ha convertido actualmente en una tendencia en el desarrollo de industrias y de los mercados a nivel mundial, está comprendida por el desarrollo de diferentes ámbitos, dentro de las industrias culturales y creativas, que están comprendidas por: arquitectura, las artes visuales y escénicas, las artesanías, el cine, el diseño, la editorial, la investigación y desarrollo, los juegos y juguetes, la moda, la música, la publicidad, el software, la TV y radio, y los videojuegos (Buitrago y Duque, 2013).

Según la (UNESCO, s.f., citado de Buitrago y Duque, 2013). *“Las industrias culturales y creativas son aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad”* (p. 39)

Las industrias creativas han crecido notablemente durante los últimos años tanto en Colombia como a nivel mundial, ya que se han convertido es un aspecto relevante para las organizaciones porque entra en juego la necesidad de innovar creando un entorno creativo que ayuda a estimular el crecimiento de dichas organizaciones en un marco internacional. Es por ello, que de la mano de los entes gubernamentales se están priorizando las empresas que manejan esta iniciativa que buscan aumentar el crecimiento económico a través de la cultura y esta a su vez lleva a la generación de oportunidades empresariales y económicas.

Por lo tanto, el 23 de mayo de 2017 se expidió la ley 1834 llamada fomento de la economía creativa o ley naranja, que tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas (Congreso de la República de Colombia, 2017). Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual”. Estas industrias pueden ser interdependientes o que se relacionan directa e indirectamente con su representación, “Las industrias creativas están en el centro de la economía creativa, se definen como ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo” (UNCTAD, s.f., citado de Buitrago y Duque, 2013)

Así mismo, el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007, citado de Buitrago y Duque, 2013), indica que las industrias culturales se clasifican en tres categorías importantes:

- Convencionales: que engloba todos los temas relacionados con editoriales, libros, revistas, periódicos, bibliotecas, dispositivos audiovisuales, televisión, fotografía, entre otros.

- Otras: que se derivan de las artes como música, teatro, danza, turismo, arquitectura, gastronomía y deportes.
- Nuevas: que se fundamentan de los servicios de software, soportes de medios, publicidad, multimedia, entre otras.

Las economías creativas se han desarrollado gracias a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) puesto que han dado un empuje para la generación de innovación y adopción temprana de las organizaciones que se son parte de estas economías. Es importante aclarar que actualmente para muchas empresas colombianas prevalece la desinformación y escasez de conocimiento para implementar la iniciativa de industrias creativas, por ello es que es muy importante entender que beneficios trae esto para la economía enfocando la ejecución de proyectos que permitan fortalecer el desarrollo de estas industrias.

Desde el punto de vista económico, estas industrias son muy importantes por su alto flujo de dinero que producen, al manejarse en diferentes ámbitos como en el caso de: los derechos de autor, generación de empleo, el desarrollo tecnológico, acuerdos y tratados comerciales y, por último, el debate sobre las políticas culturales que existen y los conflictos de interés que se generan por intereses ajenos, por ende, se mueve de gran manera la circulación de bienes y servicios culturales. (Vargas y Prada, 2019, p. 8)

Complementando lo anterior, el aspecto digital también se relaciona con las economías desarrolladas, existe un diálogo entre creación artística y la demanda cultural, entre las dinámicas socioeconómicas y las dinámicas culturales, entre las exigencias políticas y empresariales y las ofertas de actividades culturales. (Puig, 2001, citado de Vargas y Prada, 2019). La importancia de las economías creativas tiene un enfoque principal en la creatividad e innovación que fundamenta el progreso e impacto social, generando así oportunidades y alternativas viendo más allá de los métodos tradicionales de las organizaciones permitiendo así que estas industrias estén entre los sectores más dinámicos de la economía a nivel global permitiendo que los países en vía de desarrollo tengan oportunidad de pasar a espacios de alto crecimiento.

Este tipo de industrias a nivel global han venido jugando un papel primordial para el desarrollo económico; esto, ligado a la existencia de un marcado interés por parte de los gobiernos de buscar estrategias que impulsen las economías, que disminuyan los niveles de desempleo y sobre todo que permitan dejar de depender de productos del sector primario, como el petróleo, el café, entre otros. (Vargas y Prada, 2019). Además, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO (2014), afirma que éste sector tiene una alta relevancia en virtud de su capacidad transformadora para la economía ya que genera riqueza, empleo y participa activamente del comercio internacional, como muestra de ello se observa que entre los años 2002 y 2011, las exportaciones relacionadas con la economía creativa aumentaron en un promedio anual del 12,1 % en los países en desarrollo.

En cuanto a Colombia, la contribución de esta economía en industrias creativas y culturales es del 3,3% y del empleo el 5,8%. (Buitrago y Duque, 2013), lo que nos indica que está generando un valor significativo para la economía de Colombia, teniendo presente que estas cifras solo demuestran el comienzo de esta iniciativa, viendo que entre más se intensifique en ella traerá mayores beneficios para el país. Toda empresa en la actualidad requiere un gran número de elementos que puedan gestionar con total amplitud elementos competitivos en aras de poder expandirse en los diferentes mercados, ya sea locales o internacionales. Ahora bien, la importancia de este aspecto no radica solo en el hecho de que exista una ventaja competitiva, es importante poder determinar elementos que conlleven a una ventaja competitiva sostenible.

En el entorno de los negocios actual, las ventajas competitivas son cada vez más complejas de desarrollar, lo anterior en virtud de los distintos elementos que se presentan en este mismo, según Camisón & Dalmau (2009), el reto de las empresas radica en la gestión de la competitividad en un ámbito en el que los vínculos económicos trascienden los límites nacionales. Por tal motivo los retos son de diversa índole, tal es el caso del mercado en el que existen convergencia de necesidades, ampliación de la base de consumidores internacionales, lo que conlleva al desarrollo de un mercado dinámico, abierto y competitivo. Por otro lado, existen otros factores de orden económico en el que este nuevo contexto genera economías de escala, producto de los avances de la tecnología, las finanzas globales las mejoras en la infraestructura de transporte.

Producto de los aspectos mencionados anteriormente surgen como tendencias a nivel empresarial la búsqueda de la excelencia como capacidad para hacer las cosas de mejor manera y reaccionar a los problemas; la innovación y el cambio caracterizado por rapidez en la respuesta a los cambios del entorno; la gestión de la calidad total, como aspecto que conlleva a la satisfacción del cliente por medio de la mejora continua en los procesos de la organización; finalmente, se encuentra la gestión por competencias que está constituida por conocimientos, comportamientos y habilidades en relación a los core competences de la organización. (Camisón, C. & Dalmau, J., 2009).

Respecto a este último elemento surge el concepto de las competencias dinámicas de acuerdo a Teece, Pisano y Shuen (1997, como se citó en Teece, 2014) estas están relacionadas con la capacidad de una organización y su gestión para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar un entorno que cambia rápidamente. Adicionalmente, Teece (2007) complementa esta definición comentando que se sustentan en las rutinas organizacionales y las habilidades gerenciales y representan la capacidad de la empresa para integrar, desarrollar y reconfigurar las competencias internas con el fin de generar cambios en el entorno empresarial. Estas competencias están agrupadas en tres tipos de rutinas, estas son la detección de oportunidades, su aprovechamiento y la reconfiguración de la organización con el fin de articularla de cara a la gestión de ventajas competitivas.

En cuanto a la primera rutina, ésta se lleva a cabo principalmente por la incorporación de los aprendizajes producto de la exploración de tecnologías y mercados, lo que implica la comprensión del entorno de los negocios. Esto implica la gestión adecuada del conocimiento organizacional. La segunda rutina, el aprovechamiento de oportunidades, sugiere el aprovechamiento de las oportunidades a través de productos y servicios, que implica una mejora de los recursos tecnológicos tanto tangibles como intangibles con el fin de fortalecer

su posición competitiva en el mercado. Esto se lleva a cabo mediante la innovación radical. Esta innovación tiene que ver directamente con la segunda rutina, caracterizada por la gestión adecuada de una arquitectura de los modelos de negocio establecidos. Finalmente se encuentra la reconfiguración organizacional, que implica la importancia de la reconfiguración de la estructura organizacionales, esto incorpora una disciplina operativa a través de jerarquías, reglas y procedimientos que impliquen el aprovechamiento de las oportunidades a nivel organizacional.

Con el fin de comprender la implicación de las competencias dinámicas en el desarrollo de las capacidades competitivas de las organizaciones, es necesario comprender la relación que existe entre estas competencias, la estrategia y los modelos de negocio. En cuanto a los modelos de negocio existen bastantes acepciones, no obstante, uno de los conceptos más representativos es el de Osterwalder & Pigneur (2011) que menciona que “Un modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor”.

Por otro lado, Indacochea (2016), menciona que el modelo de negocios que es la lógica o la arquitectura de la organización para crear valor y generar una experiencia para el cliente; adicionalmente, especifica la manera en la cual la empresa combina de forma única todos sus recursos y actividades relevantes para lograr ese valor diferente para sus clientes. A manera de complemento a las definiciones establecidas, se encuentra igualmente el concepto de modelo de negocios propuesto por Teece (2018) en el que menciona que el modelo de negocios describe el diseño o la arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor que emplea una empresa. Por otro lado, la esencia de un modelo de negocios está en definir la manera en la que la empresa entrega valor a los clientes, atrae a los clientes a pagar por el valor y conviene esos pagos en ganancias (Teece, 2010).

En este caso, como se observa en los diferentes modelos de negocio, lo que cuenta es el concepto de valor que está determinado por la cantidad de réditos positivos que un usuario espera obtener a partir de la adquisición de un bien o servicio, así como la proclividad hacia la aceptación de una idea de negocio (Chiavenato & Sapiro, 2019), por tanto, toda empresa que desea diseñar una estrategia de marketing sólida, debe partir de la comprensión del contexto de mercado en el que se desenvuelve la empresa, así también como los deseos y las necesidades de los clientes. En otras palabras, el eje central de toda estrategia de marketing debe estar orientada en el cliente.

Por tal motivo, las empresas deben enfocarse en la creación de valor para los segmentos de clientes a los cuales se están dirigiendo. Este valor se materializa en la propuesta de valor presentada por la empresa, que debe tener estar enfocada directamente en el desarrollo de la capacidad de diferenciación respecto a la competencia, la cual es percibida por el cliente como una propuesta de valor superior.

Según Kotler (2017), existen unas diferencias importantes que deben ser promovidas en virtud de los costos y el empleo de recursos que logren satisfacer las necesidades de los clientes, por tanto, una diferencia debe ser:

- Importante: ofrecer un beneficio de gran valor para el segmento

- Distintiva: se da en la eventualidad en la que la competencia no pueda ofrecer esta diferencia, por tanto, la oferta de la misma hace que la empresa sea distinguida en el mercado.
- Superior: la satisfacción de la necesidad es superior a otras maneras en las que se pueda satisfacer la misma necesidad de los clientes.
- Comunicable: la diferenciación puede ser comprendida adecuadamente por los clientes en virtud de que es fácilmente comunicable.
- Preventiva: tiene que ver con la capacidad de imitar la diferencia, que, para el caso de una ventaja competitiva, debe ser difícil de imitar por parte de la competencia.
- Asequible: Tiene que ver con el poder adquisitivo de los compradores, ya que en este caso la diferencia puede ser adquirida a precios razonables para el segmento de mercado.
- Rentable: Es rentable para la empresa promover y crear la diferencia.

En ese orden de ideas, es importante establecer que los modelos de negocio se deben adaptar a los diferentes cambios del entorno, lo que implica hacer cambios en los mismos en aras de poder consolidar la organización en el entorno competitivo. Por tanto, los gerentes deben evaluar el número de elementos o sistemas que se cambian, y por otro lado revisar la magnitud del cambio.

Según Rovira (2011) se determinan cuatro niveles a través de los cuales se establecen estas modificaciones o innovaciones en los diferentes modelos de negocio (Figura 1). El nivel número 1 es aquel en el que existen pocos elementos que se cambian y la magnitud del cambio es baja, este nivel corresponde a una mejora en los procesos en la que se modifica alguna de las actividades primarias de la cadena de valor, el objetivo fundamental de este cambio es generar un ahorro en costos. Por otro lado se encuentra el nivel 2, caracterizado por un número representativo de cambios, pero persiste una baja magnitud del cambio, se busca principalmente una mejora en la eficiencia en virtud de la modificación de varias actividades primarias de la cadena de valor de la organización.

En cuanto al nivel 3, su propósito es el de generar una mejora en la capacidad de diferenciación de la propuesta de valor, al cambiar alguno de los elementos clave de la propuesta de valor actual con el fin de ampliar la cobertura de mercado. En consecuencia, se lleva a cabo una mejora en la funcionalidad del producto o servicio. Finalmente, se encuentra el nivel 4 en el que se realizan un número grande de cambios en la cadena de valor y la magnitud del cambio de la propuesta de valor es grande igualmente. Prácticamente se lleva a cabo un cambio de Modelo.

METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo cualitativo narrativo, según Hernández Sampieri et al., (2014), este tipo de estudios buscan la comprensión de un problema a través de la narración de historias detalladas, además de permitir al investigador la contextualización de la época y lugar donde ocurrieron las experiencias para reconstruir historias individuales, los hechos, la

secuencia de eventos y los resultados con el fin de identificar categorías y temas en los datos narrativos, para sintetizarlos y armar una historia o narrativa general.

Figura 1

Tipologías de Innovación

	Pocos elementos, sistemas o procesos cambian	Muchos elementos, sistemas o procesos cambian
La magnitud del cambio es Mayor	Nivel 3: Mejora de funcionalidad Mejora de la diferenciación	Nivel 4: Cambio de modelo Nuevos modelos de negocio
La magnitud del cambio es Menor	Nivel 1: Mejora de Procesos Ahorro en costos	Nivel 2: Mejora de funcionalidad. Mejora en eficiencia

Adaptado de (Rovira, 2011)

Para la determinación de la muestra de investigación se tomó en consideración lo mencionado por Hernández Sampieri et al. (2014), quien menciona que el proceso de muestreo en una investigación cualitativa queda a discreción del investigador, en esta actividad no es necesario que se fije la muestra antes del proceso de recolección de datos y por consiguiente no existen un parámetro determinado para fijar el número de la muestra.

En este orden de ideas, la muestra se seleccionó con base en una muestra de casos tipo, cuyo objetivo no está dado por la cantidad de unidades a investigar, sino por la claridad y amplitud de la información que se indaga en la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014), lo anterior, con el fin de poder cumplir con el objetivo de explorar el concepto de las competencias dinámicas para el desarrollo de estrategias de modelos de negocio competitivos en los empresarios culturales del Meta. Ésto conllevó a la descripción de elementos representativos del segmento y poder explicar los elementos contextuales a una población que no se encuentra familiarizada con el tema de investigación.

Es así como se determinó para la muestra un número concreto de casos altamente representativos del segmento investigado, ya que correspondían a las características de los empresarios culturales del departamento del Meta, para efectos de cumplir con este aspecto, se escogieron tres representantes tal como se describe en la tabla 1.

En cuanto a la recolección de datos, se realizó una entrevista cualitativa semiestructurada remota a través de la plataforma Google Meets, y posteriormente se hizo uso del software Atlas Ti para el análisis de los datos mediante el desarrollo de lo que la misma plataforma denomina codificaciones, éstas codificaciones se realizaron con base en las rutinas de las competencias dinámicas, las cuales serán descritas en el Marco Teórico de este trabajo. Posteriormente se procedió a asignar grupos de códigos de acuerdo con las menciones relacionadas con cada una de las competencias dinámicas en el marco de la entrevista, producto de ello, la plataforma Atlas Ti desarrolló el procesamiento de la información con base en los códigos para la gestión del análisis de la información antes descrita. Como resultado se tiene el cuadro referenciado en los resultados de este trabajo con las correlaciones más sobresalientes.

Tabla 1

Caracterización de los participantes de la muestra de investigación

Nombre de la empresa	Nombre del representante	Año de constitución	Tipo de empresa	Tipo de actividad	Oficio
Maikel Mendoza Luthier	Maikel Mendoza	2021	Microempresa	Turismo y patrimonio cultural (Museos, artesanías, parques naturales, festivales)	Luthier
Alexander Romero Barrero	Alexander Romero Barrero	2010	Microempresa	Artes escénicas (Conciertos, opera, circo, orquestas, danza y teatro)	Músico (Cuatrista de música Llanera)
Sámago Díaz	Camilo Díaz	2021	Microempresa	Turismo y patrimonio cultural (Museos, artesanías, parques naturales, festivales)	Luthier

Nota: Los participantes seleccionados se escogieron con base en las características del perfil del segmento a investigar.

En cuanto a la descripción de las variables, la primera es Identificación de Modelos de Negocio en la cual se observa que la mayoría de las empresas de Villavicencio logra identificar la lógica para crear, retener y entregar valor al cliente, sin embargo, es necesario mejorar esta práctica para adquirir más reconocimiento y aumentar sus finanzas.

En segunda instancia, se evidencia la variable Desarrollo de modelos de negocio difíciles de imitar en la cual la organización, en este se identificó que cada compañía tiene un factor que lo diferencia de la competencia, sin embargo, requieren potencializar su organización y los recursos con lo que cuentan para promover sus productos o servicios, aplacándolos en mercados internacionales y crecimiento a su compañía.

Dando continuidad a la encuesta realizada, en tercera instancia observamos la variable que hace referencia a identificación de recursos y actividades difíciles de imitar, para ello es esencial identificar aquellas prácticas que conllevan a un reconocimiento pleno de la organización y sus recursos, es por ello, que la compañías de Villavicencio identifican cuáles

son los recursos y actividades que son difíciles de imitar por parte de sus competidores, sin embargo, expresan que requieren aumentar su conocimiento en varios factores para mejorar aquel producto diferenciador.

En la cuarta variable se evidencia la identificación de alianzas para la gestión de recursos complementarios que conllevan a generar un crecimiento óptimo de la compañía y reconocimiento a nivel local e internacional es por ello que las organizaciones de Villavicencio identificaron cuáles son los recursos complementarios que debe obtener a partir de las alianzas estratégicas para llevar su compañía a otro nivel.

En esa misma línea se denota la quinta variable, en esta se encuentra una exposición concreta del tema de mecanismos para la adaptación ágil al modelo de negocio, el cual detecta oportunidades económicas en los mercados que permiten mejorar su propuesta de valor, los empresarios argumentan de forma concreta que cuentan con la experiencia frente a las necesidades del mercado, sin embargo, evidencian que cada vez el mercado es más exigente y requieren fortalecer esa experiencia con un conocimiento arduo.

Agregando a lo anterior, la sexta variable hace referencia a los mecanismos para optimizar la toma de decisiones financieras para la adaptación del nuevo modelo de negocio, brindando así herramientas para el manejo en la organización que esperan contar con mecanismos que dinamicen la consecución de recursos financieros. Dando continuidad al tema, también se identifica que la organización en una compañía para la toma de decisiones financieras es de gran ayuda para la adaptación del nuevo modelo de negocio y la necesidad de adaptabilidad en el mercado que cada vez es más competitivo.

Con relación a la organización se hace énfasis en las patentes para la protección legal en sus innovaciones, que a nivel general la mayoría de las compañías en Villavicencio Meta requieren fortalecer este apartado ya que es necesario para proteger su empresa y brindarles a sus clientes un factor diferencial.

De eso se desprende la comunicación organizacional efectiva para la adaptación del modelo de negocio, así mismo, la organización cuenta con un estilo de liderazgo, para la gestión del compromiso organizacional, que permita la motivación y entrega por parte de los empleados para la realización de las actividades en pro del crecimiento de la compañía.

Por consiguiente, se articula a una de las teorías que busca la adaptación constante, esta misma se basa en la capacidad de encontrar respuestas apropiadas ante las transformaciones y dinámicas emergentes en el entorno empresarial. Su principal meta radica en fortalecer la ventaja competitiva de la empresa, lo que le permite ajustarse eficazmente a una variedad de contextos ambientales (Teece 2007).

Finalmente, la plataforma presentó los resultados a través de dos formatos, el primero fue una tabla de correlación de Pearson, que cuantificó los datos cualitativos. Con el fin de hacer un análisis más profundo de los datos, se tuvo en consideración, la escala valorativa de los grados de correlación de Pearson, en los que se destacaron principalmente las categorías de correlación moderada y correlación fuerte. Tal como se presenta en la tabla 2.

El segundo formato presentado como resultado del tratamiento de la información del Atlas Ti, fue un diagrama de Sankey, y permitió una estructuración visual de los resultados. Este formato visual permitió complementar la información de la tabla de correlación de

Pearson, y adicionalmente confirmar en mayor medida los resultados que conllevaron a un análisis más detallado de la información obtenida en la entrevista semiestructurada.

Tabla 2

Escala de valoración del coeficiente de Pearson

Valores	Tipo de correlación
0 a 0,1	Correlación nula
0,1 a 0,29	Correlación débil
0,3 a 0,5	Correlación moderada
0,5 a 1	Correlación fuerte

Fuente: (Hernández, 2018)

RESULTADOS

En cuanto a los hallazgos obtenidos en la investigación, al analizar los datos de acuerdo a los coeficientes de Pearson producto del procesamiento de información a través de la plataforma Atlas Ti., se realizó una estructuración más detallada sobre los resultados con base en la escala de valoración del coeficiente de Pearson ofrecido por la plataforma en mención, es importante resaltar que la escala de valoración es la siguiente:

Luego de distribuir los resultados de acuerdo a las diferentes escalas de valoración de Pearson, se presentaron de la siguiente manera:

Para el tipo de correlación fuerte se encuentran dos correlaciones, la primera es de 0,67 entre los espacios de discusión para detección de oportunidades y espacios de innovación para la detección de oportunidades. Esto se evidenció en la entrevista realizada a los empresarios cuando se les preguntó acerca de la manera en la que desarrollaban las rutinas relacionadas con la detección de oportunidades, en la que mencionaron que las oportunidades se podían detectar en la medida que iban surgiendo, y que gran parte de ellas surgían en espacios de discusión informales a través de los cuales iban generando soluciones para las necesidades presentadas, tal es el caso de los grupos de música llanera en los que uno de los entrevistados ha participado como cuatrista en algunos, donde menciona que a medida que se van presentando las invitaciones a diferentes festivales, su participación se lleva a cabo con base en las necesidades que detecta el agente contratista, que sirve de enlace entre los organizadores del festival y el grupo.

Es importante resaltar que, según lo mencionado, las necesidades no se dan a partir de la creación misma del grupo, no obstante, el grupo tiene la rutina de discutir qué aspectos puede involucrar en el espectáculo de acuerdo a las demandas presentadas, algo característico de un grupo musical, en el que las decisiones de innovación tienen alto grado de participación

colectiva, bajo la orientación del líder del grupo y con base en la detección de las preferencias de los asistentes al evento.

Tabla 3

Correlación de Pearson entre las variables correspondientes a las competencias dinámicas de Teece

	Espacios de discusión para detección de oportunidades	Espacios de innovación para detección de oportunidades	Identificación de mecanismos para detección de oportunidades
Espacios de innovación para detección de oportunidades.	0,67 (Fuerte)	0	0
Mecanismos para adaptación ágil del Modelo de Negocio	0,33 (Moderada)	0,50 (Fuerte)	0
Identificación del Modelo de Negocio	0,33 (Moderada)	0	0
Administración del conocimiento interno y externo	0	0	0,4 (Moderada)

Nota: Esta tabla muestra las distintas correlaciones con base en la escala de valoración del coeficiente de Pearson proporcionadas por la plataforma Atlas Ti para algunas de las variables correspondientes a las competencias dinámicas de Teece.

Una segunda correlación de alto grado es aquella existente entre los espacios de innovación para detección de oportunidades y los mecanismos para la adaptación ágil del modelo de negocio. Esto se da en virtud de la detección de las oportunidades, espacio en el que se adecuan con rapidez al modelo requerido, a partir del despliegue de recursos, especialmente de tipo creativo y cultural, tales como fusiones musicales que encajan en los requerimientos y demandas culturales de los asistentes a los distintos festivales en los que han participado o en el caso de los luthieres se ofrecen instrumentos que incorporen las necesidades de los clientes, no solo en la presentación de la propuesta de valor, sino también en la forma en la que se despliegan estos recursos.

Tal es el caso de las maderas utilizadas para la construcción del instrumento, además de las distintas características del instrumento, que generalmente no son estandarizables, ya que según lo mencionado por los artistas entrevistados, la sonoridad es importante, y para ello se requiere de la articulación de aspectos relacionados con la fabricación del instrumento, lo cual no está dado por los recursos tangibles utilizados para la fabricación del mismo, sino el conocimiento aplicado a esta actividad, lo que impacta sobre la propuesta de valor del instrumento. Dentro del modelo de negocio, esta adecuación se lleva a cabo en el componente

de actividades y recursos clave, que, para el caso de los artistas surge de la labor intelectual. Según lo mencionado, “ningún instrumento es parecido a otro”, cada instrumento fabricado tiene un elemento diferente, ya sea en mayor o menor aplicación”.

Por otro lado se hallaron algunas correlaciones moderadas, las cuales son representativas para los hallazgos de la investigación, en primera instancia se encontró la correlación moderada entre los espacios de discusión para detección de oportunidades y la identificación del modelo de negocio, este aspecto es relevante ya que denota que los artistas entrevistados no solo ofrecen sus servicios de manera improvisada, sino que determinan la propuesta de valor en virtud de las necesidades del cliente, que como se mencionó anteriormente, se adecuan de manera ágil a las demandas presentadas, que para el caso del grupo de música llanera estaba directamente relacionado con el enlace entre el representante u organizador de los diferentes festivales o eventos y el grupo mismo. En virtud de lo anterior, cada oportunidad presentada, permite incorporar elementos no solo en su propuesta de valor materializada en el performance realizado para cada evento, sino también, en la manera en la que se identifican estos elementos como aspectos fundamentales para adecuarlos en los modelos de negocio, que tal como se observa en la correlación, sucede en algunos casos.

De la misma manera acontece con los luthieres en cuyo caso, van incorporando no solo elementos dentro de la fabricación del instrumento, sino también en la manera en la que comercializan su servicio creativo e igualmente como se relacionan con el cliente. Aspecto que se relaciona directamente con la siguiente correlación que evidencia que en algunos casos estos espacios de detección de oportunidades son relevantes para la generación de mecanismos adaptativos desarrollados en virtud de la importancia que representa la expansión del negocio creativo, ya que si bien es importante el espacio creativo o innovador como eje fundamental del negocio, también lo es el hecho de que este negocio se pueda cumplir con los aspectos esenciales de un modelo de negocio que son la creación, distribución y retención del valor, esto denota que los artistas en alguna medida no son ajenos a este concepto, y lo desarrollan de manera empírica.

Las correlaciones anteriores se relacionan directamente con otro aspecto relevante, que a pesar de tener una correlación moderada, implica elementos que conllevan a una mayor comprensión de la concepción que tienen los artistas respecto al desarrollo de su capacidad empresarial y las competencias dinámicas. Esta está relacionada con la gestión del conocimiento y su correlación con la identificación de mecanismos para la detección de oportunidades. Esto debido a que permiten que el conocimiento fluya al interior de la organización. Para el caso de los artistas entrevistados, manifestaron que estaban en constante aprendizaje, esto era importante en virtud de que reconocían con total claridad que los hábitos de consumo del mercado están en constante cambio, y por tal motivo, se hacía sumamente importante el poder adquirir conocimientos externos provenientes de diversas fuentes, tal es el caso de los luthieres que manifestaron el hábito de consultar algunos tutoriales de “youtube” para poder incorporar este conocimiento en la propuesta de valor.

Otra fuente de gran importancia era el conocimiento adquirido por parte de algunos maestros o de la familia, aspecto que es importante rescatar, ya que en el caso de los tres artistas entrevistados su conocimiento provenía de la actividad familiar. Finalmente, se destacan las fuentes empíricas de conocimiento, que surgen a partir de las innovaciones realizadas durante el ejercicio de su actividad artística y creativa, estos conocimientos son

incorporados de manera tal que terminan siendo un factor diferenciador que amplía la capacidad competitiva de sus modelos de negocio. De igual manera, los resultados se complementan con el siguiente diagrama Sankey (Figura 2).

DISCUSIÓN

Los resultados presentados claramente identifican que las empresas culturales en el departamento del Meta, enfocan su propuesta de valor en el desarrollo de un conocimiento empírico que ha venido siendo representativo para el desarrollo de la competitividad de cada una de estas. No obstante, su capacidad competitiva respecto al tema de las competencias está caracterizado principalmente por la gestión de una propuesta de valor que se adecua de manera reactiva y no proactivamente, como lo supone la teoría de las competencias dinámicas propuesta por Teece (2007, 2010, 2014).

Esto se ve reflejado principalmente al momento de observar los aspectos que agrupa la rutina de detección de oportunidades y su posterior aprovechamiento, que se distingue principalmente por acciones enfocadas especialmente en la detección de oportunidades, tales como la gestión de espacios de discusión y también la gestión de espacios de innovación. No obstante, estos espacios se generan en el corto plazo a partir de las demandas solicitadas al momento de contratar sus servicios ya sea para una presentación en el caso de los músicos o la fabricación de un instrumento en el caso de los luthieres.

Figura 2

Diagrama Sankey ATLAS ti de competencias dinámicas para la generación de modelos de negocios competitivos en el Meta



Nota: El gráfico evidencia el comportamiento de correlación de las competencias dinámicas para modelos de negocios competitivos

Adicionalmente, se evidencia un abordaje moderado de la competencia relacionada con la rutina de aprovechamiento de oportunidades, manifestada principalmente en el hecho de la gestión de mecanismos para la adaptación ágil del modelo de negocio, lo que implica que se desarrollan procesos de innovación en el corto plazo para cumplir con las demandas del segmento de mercado al momento de ser contratados por sus servicios. Producto de estas acciones para capitalizar el aprovechamiento de las oportunidades, se encuentran algunas acciones relacionadas con la rutina de reconfiguración organizacional, caracterizada principalmente por la administración del conocimiento interno y externo para la configuración de las propuestas de valor y la estructuración o reestructuración del modelo de negocio. No obstante, esta última rutina es de carácter organizacional, por tanto, esta acción de reconfiguración se realiza en virtud de que para el caso de las empresas culturales entrevistadas son unipersonales, en consecuencia, en todos los casos la gestión del conocimiento solo lo hace una persona.

Otro aspecto a considerar, teniendo en cuenta que la teoría de las competencias dinámicas establece la importancia de poder gestionar procesos de innovación en el modelo de negocio que permitan aumentar su ventaja competitiva, se encuentra en la gestión de recursos y actividades clave difíciles de imitar. Para el caso de las empresas

consultadas, se evidenció principalmente que los procesos de innovación en el corto plazo, no garantizan que los recursos y actividades sean difíciles de imitar, generando ventajas competitivas en el corto plazo y aún más complejo, haciendo que estas empresas pierdan competitividad en el corto plazo, en virtud de que los espacios de innovación no son consistentes con el desarrollo de la actividad innovadora.

Esta innovación se comprende principalmente desde la perspectiva del modelo de Rovira (2011) como un tipo de innovación de nivel 1 caracterizado por una baja magnitud del cambio y el cambio de pocos elementos, enfocándose principalmente en una mejora de procesos y un ahorro en costos. Esto denota que las empresas no hacen esfuerzos considerables por gestionar mecanismos de búsqueda de oportunidades, sino que, tal como se ha mencionado en varias ocasiones en este escrito se reacciona a las necesidades del mercado, pero no se consolidan y se incorporen adecuadamente al modelo de negocio los elementos de la propuesta de valor, por tanto, terminan generando ventajas competitivas de muy corto plazo y que no constituyen elementos considerables de la propuesta de valor conforme los criterios establecidos por Kotler.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Buitrago, F. y Duque, I. (2013). *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>

- Camisón, C. & Dalmau, J. (2009). Introducción a los negocios y su gestión. Madrid: Pearson Education.
- Chiavenato & Sapiro. (2019). Planeación Estratégica. Mc Graw Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (23 de mayo de 2017). Sistema Único de Información Normativa. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647#:~:text=Objeto.,fundamentan%20en%20la%20propiedad%20intelectual>.
- DANE. (21 de julio de 2023). Información estadística sobre economía cultural y creativa. Obtenido de [https://www.revistaavft.com/images/revistas/2018/avft_5_2018/25sobre_uso_adecuado_coeficiente.pdf](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/economia-cultural-y-creativa/reportes#:~:text=El%20Noveno%20Reporte%20consolida%20informaci%C3%B3n,sector%20cultural%20en%20el%20pa%C3%ADs.DNP. (2022). CONPES 4090, titulado Política Nacional de Economía Naranja: Estrategias para impulsar la economía de la cultura de la creatividad. Bogotá.</p>
<p>Hernández, J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 37(5). Obtenido de <a href=)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, P. (13 de junio de 2022). Actividades de inclusión parcial y total que encajan en el concepto de economía naranja [Artículo de blog]. Recuperado el 29 de agosto de 2023, de <https://phrlegal.com/articulo-de-interes/actividades-de-inclusion-parcial-y-total-que-encajan-en-el-concepto-de-economia-naranja/>
- Indacochea C., A. (2016). Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: Más allá del planeamiento estratégico. Cengage Learning.
- Kotkler, P. & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. Pearson.
- Osterwalder & Pigneur. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Bogotá: Planeta.
- Rovira, J. (2011). Reset & Reload. Cambias o te cambian: ¿Si los tiempos han cambiado por qué sigue haciendo los de siempre? Madrid: ESIC.
- Sampieri, R., Collado, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6º ed.). México D.F.: Mc GrawHill.
- Teece, D. (7 de Agosto de 2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal (28), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. (April-June de 2010). Business Model, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies(45), 8-37. doi:10.1057/jibs.2013.54

Teece, D. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. (C. L. editors, Ed.) Long Range Planning(51), 40-49. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Vargas, K. y Prada, K. (2019). Economía naranja como potencializador de innovación en los proyectos de emprendimientos generados al interior del Programa de Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle de Bogotá. Universidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1529&context=finanzas_comerci
o