



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## Nuevas lógicas en las Industrias Creativas: una perspectiva sostenible

Natalia Muñoz Rozo

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



PhD in Business | Natalia Muñoz Rozo

2024



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

PhD in Business

# Nuevas lógicas en las Industrias Creativas: una perspectiva sostenible

Natalia Muñoz Rozo

# PhD in Business

---

**Thesis title:**

Nuevas lógicas en las Industrias  
Creativas: una perspectiva  
sostenible

**PhD candidate:**

Natalia Muñoz Rozo

**Advisor:**

Montserrat Pareja-Eastaway

**Date:**

February 2024



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA





UNIVERSITAT DE BARCELONA

BUSINESS SCHOOL

## DEDICATORIAS

A mis padres y esposo por  
ser el pilar fundamental  
en toda mi educación,  
tanto académica, como de la vida,  
por su incondicional apoyo  
que se ha mantenido  
a través del tiempo.

Y a toda mi familia,  
porque siempre  
ha estado conmigo,  
en la distancia.



## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no podría haberse realizado sin los conocimientos adquiridos en el presente doctorado; aportando en todos sus seminarios las nociones necesarias para llevar a cabo este estudio.

Este trabajo final del doctorado es fruto del estímulo y de las orientaciones de mi tutora, quien me ha conducido durante estos años bajo una guía abierta y generosa, mostrando una inmejorable disposición ante las dudas que surgieron, e hizo valiosos aportes y observaciones a esta investigación.

Agradezco profundamente la oportunidad que los profesores de la Universidad de Barcelona me brindaron al colaborar en cada seminario con sus conocimientos, ya que pude aprender a indagar mucho más sobre mi rol como profesional.

Y, por supuesto a mis familiares y amigos que respetaron durante este tiempo mis horas de estudio y aislamiento, aunque, a decir verdad, yo nunca me sentí aislada sino cada vez más acompañada al encontrar un camino que me abría más oportunidades de compartir conocimientos y experiencias nuevas.





## ABSTRACT

Esta tesis de doctorado explora las nuevas lógicas sostenibles dentro de las industrias creativas y culturales analizando cómo estas han adoptado nuevos modelos de negocio, prácticas y marcos conceptuales para enfrentar los desafíos actuales en el ámbito ambiental social y económico. A través de un enfoque bibliométrico y de entrevistas a profundidad, el estudio examina las competencias gerenciales que tienen que tener los líderes para garantizar la sostenibilidad en sus operaciones principales, destacando las oportunidades y barreras a las que se enfrentan hoy en día después de la pandemia de COVID-19. Los resultados sugieren que la transición hacia prácticas sostenibles no sólo es factible, sino también altamente beneficiosa hacia la capacidad de gestionar la resiliencia y la innovación a largo plazo en la industria.

Palabras clave: industrias creativas, modelo de negocio, innovación, sostenibilidad.

This doctoral thesis explores the new sustainable logics within the creative and cultural industries, analyzing how they have adopted new business models, practices and conceptual frameworks to face current challenges in the environmental, social and economic sphere. Through a bibliometric approach and in-depth interviews, the study examines the managerial competencies that leaders must have to ensure sustainability in their core operations, highlighting the opportunities and barriers they face today after the COVID-19 pandemic. The results suggest that the transition towards sustainable practices is not only feasible, but also highly beneficial towards the ability to manage long-term resilience and innovation in the industry.

Keywords: creative industries, business model, innovation.



## INDICE

1. Título de la tesis:.....	0
<b>Nuevas lógicas en las Industrias Creativas: una perspectiva sostenible.....</b>	<b>0</b>
<b>CAP I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1. Motivación, contexto, objetivos y preguntas de investigación.....	3
1.1.1 Contexto del estudio y métodos.....	13
1.1.2 Preguntas de la investigación.....	13
1.2 Estructura de la tesis.....	14
<b>CAP 2. CÓMO SE CREAN LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL LÍDER EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS. REVISIÓN LITERARIA Y MODELOS PROPUESTOS. ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	21
2.2 INDUSTRIAS CREATIVAS Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL LÍDER.....	24
2.2.1 Industrias Creativas.....	24
2.2.2 Competencias gerenciales del líder y el modelo de negocio.....	25
2.2.3 Procesos gerenciales de liderazgo e innovación.....	25
2.3 OBJETIVO.....	26
2.4 METODOLOGÍA.....	26
2.5 RESULTADOS.....	27
2.5.1 Hacia un modelo teórico de gerencia en las Industrias Creativas.....	28
2.6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	46
2.7 AGENDA DE INVESTIGACIÓN.....	52
<b>CAP 3. PROCESOS GERENCIALES EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS: IDEAS DEL SECTOR DE ARTES Y PATRIMONIO.....</b>	<b>56</b>
3.1 INTRODUCCIÓN.....	56
3.2 ANTECEDENTES.....	58
3.2.1 Procesos gerenciales en las Industrias Creativas.....	58
3.2.2 Procesos gerenciales del sector de Artes y Patrimonio.....	59
3.2.3 Tecnología y cambios del mercado del sector de Artes y Patrimonio.....	59
3.3 METODOLOGIA.....	60
3.3.1 Selección de datos y colección de datos.....	60
3.3.2 Análisis de datos.....	65
3.4 RESULTADOS.....	65
3.4.1 Fase de creación de modelos de gerencia y cultura organizacional del sector de Artes y Patrimonio.....	71

3.4.2 Fase de aplicación, un proceso continuo y basado en el modelo de empresa creativa del sector de Artes y Patrimonio.....	72
3.5 DISCUSIÓN E IMPLICACIONES.....	75
3.5.1 Implicaciones Prácticas.....	79
3.6 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES.....	80
3.7 Agenda de investigación, Estudio Bibliométrico:.....	82
<b>CAP 4. CÓMO SE DEBEN REINVENTAR LAS INDUSTRIAS CREATIVAS PARA SOSTENERSE ANTE LA LLEGADA DE LA PANDEMIA DEL COVID 19. REVISIÓN LITERARIA Y MODELOS PROPUESTOS.....</b>	<b>85</b>
4.1 INTRODUCCIÓN.....	85
4.2 INDUSTRIAS CREATIVAS Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE RIESGO EN TIEMPOS DE COVID 19.....	87
4.2.1 Industrias Creativas ante la llegada del Covid 19.....	87
4.2.3 Competencias gerenciales para la gestión de riesgo.....	88
4.2.4 Procesos gerenciales para la gestión de riesgo en pandemia.....	88
4.3. OBJETIVO.....	89
4.4. METODOLOGÍA.....	89
4.5 RESULTADOS.....	90
4.5.1 Hacia un nuevo modelo teórico de gerencia en las Industrias Creativas frente al reto de la pandemia del Covid 19.....	91
4.6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	107
4.7. AGENDA DE INVESTIGACIÓN.....	112
<b>CAP 5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
5.1 CONCLUSIÓN PRINCIPAL.....	117
5.2 IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS.....	121
5.3 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	123
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>154</b>
ANEXOS I.....	154
• Anexo I.A: 01_Cap2_Datos.....	154
• Anexo I.B: 02_Cap2_ Análisis de datos_bibliometrix.....	154
• Anexo I.C: 03_Cap2_datos en scopus.bib.....	154
• Anexo I.D: 04_Cap2_lista de anexos.doc.....	154
ANEXOS II.....	155
• Anexo II A 01_Cap3_cuadro_variables.pdf.....	155
• Anexo II B 02_Cap3 Otros datos relevantes.docx.....	155

ANEXOS III.....	156
• Anexo III.A: 01_Cap4_Datos.....	156
• Anexo III.B: 02_Cap4_ Análisis de datos_bibliometrix.....	156
• Anexo III.C: 03_Cap4_datos en scopus.bib.....	156
• Anexo III.D- 04_Cap4_lista de anexos.....	156

### **LISTA DE TABLAS.**

Tabla 1. Capítulos y Metodología	14
Tabla 2. Cronograma del plan de trabajo 2019 -2022	19
Tabla 3. Fuentes más relevantes por número de publicaciones.	42
Tabla 4. Operativización de las variables de esta investigación	61
Tabla 5. Base de datos de Empresas Creativas, sector de Artes y Patrimonio	63
Tabla 6. Frecuencia de palabras de Innovación.	65
Tabla 7. Frecuencia de palabras de Industria.	66
Tabla 8. Frecuencia de palabras de Comercio.	67
Tabla 9. Frecuencia de palabras de Modelo de Negocio.	68
Tabla 10. Tabla de frecuencia de palabras de Modelo de Competencias, sector Artes y Patrimonio.	70
Tabla 11. Número de palabras claves más relevante periodo 2020- 2022.	95
Tabla 12. Fuentes más relevantes por número de publicaciones.	104
Tabla 13. Conclusiones de los capítulos principales	117

## LISTA DE FIGURAS.

Figura 1 Gráfica del Plan de trabajo.	17
Figura 2. Mapa Conceptual del Análisis de Correspondencias Múltiples (MCA)	28
Figura 3. Diagrama Estratégico	29
Figura 4. Palabras claves más relevantes.	31
Figura 5. Gráfica de la Producción Científica Anual	32
Figura 6. Palabras clave más relevantes en los últimos 10 años.	33
Figura 7. Autores con Mayor Impacto Index y Producción Destacada a lo Largo del Tiempo	34
Figura 8. Autores más relevantes y citados.	39
Figura 9. Mapa de los países más relevantes por publicaciones.	40
Figura 10. Gráfica del crecimiento de las fuentes más relevantes por producción científica anual.	44
Figura 11. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Innovación.	65
Figura 12. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Industria.	66
Figura 13. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Comercio.	67
Figura 14. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Modelo de Negocio.	68
Figura 15. Nube de frecuencia de palabras de Modelo de Competencias, sector Artes y Patrimonio.	70
Figura 16. Gráfica de la Fase de creación de modelos de gerencia y cultura organizacional del sector de Artes y Patrimonio, en el subsector de eventos.	72
Figura 17. Gráfica de aplicación, un proceso continuo y basado en el modelo de competencias gerenciales del sector de Artes y Patrimonio.	73
Figura 18. Gráfica de Competencias Gerenciales del sector de Artes y Patrimonio.	78
Figura 19. Gráfica de factores clave en las Competencias Gerenciales del sector de Artes y Patrimonio.	81
Figura 20. Palabras claves más relevantes.	91
Figura 21. Número de palabras claves más relevantes.	92
Figura 22. Autores con Mayor Impacto Index y Producción Destacada a lo Largo del Tiempo	95

Figura 23. Autores más relevantes y citados.	98
Figura 24. Mapa de los países más relevantes por publicaciones.	101
Figura 25. Colaboración entre países más relevantes.	103
Figura 26. Fuentes más relevantes y citadas.	105





# CAP I. INTRODUCCIÓN.

Motivación, contexto, objetivos y  
preguntas de investigación.



---

## INTRODUCCIÓN

### I. Motivación, contexto y preguntas de investigación.

La reciente relevancia de las empresas creativas y culturales en el desarrollo económico de los países se debe en gran medida a su aporte a la generación de empleos y al crecimiento del Producto Interno Bruto de cada región “SDGs, 2015-2030, UN,2011”. Estas empresas en su gran mayoría otorgan un peso relativo en las exportaciones y al crecimiento empresarial (GSG, 2021), y lo que se busca es que estas empresas no solo puedan adaptarse a los cambios sino liderar un futuro sostenible (UNESCO, 2022, PNUD, 2021, UNCTAD, 2022). Por lo tanto es importante que las estrategias de gerencia empresarial de las industrias creativas y culturales estén orientadas al desarrollo incluyente, equitativo y sostenible, desde su liderazgo y sus competencias gerenciales “BID, 2017; CEPAL, 2019; Banco Mundial, 2020; Fundación Compromiso, Nesta y Upstart Co-Lab, 202; REDS, 202; Comisión Europea, 2021”

Las industrias creativas y culturales han experimentado transformaciones significativas durante los últimos años, impulsadas por los cambios de los modelos de negocio digitales, la tecnología y más recientemente la pandemia de COVID-19. En este contexto la sostenibilidad de las organizaciones ha emergido como un desafío clave para los líderes de estas empresas que necesitan desarrollar nuevas competencias gerenciales para responder los fenómenos y exigencias actuales. El objetivo general de esta investigación es describir en tres capítulos, sobre las competencias gerenciales necesarias que deben tener hoy en día los líderes en las industrias creativas y culturales para promover sus sostenibilidad. En particular se busca analizar cómo estas competencias han evolucionado en los últimos años, tanto antes como después de la pandemia, y comprender específicamente cuál ha sido el impacto en el sector de artes y patrimonio. Para alcanzar este objetivo general, esta tesis doctoral lo que busca es cumplir los siguientes objetivos específicos bajo las siguientes estructura, en primer lugar, se pretende identificar las competencias gerenciales claves de los líderes en las

industrias creativas a través de una revisión de la literatura y de los modelos teóricos existentes en el periodo de entre 1992 al 2019, es decir antes de la pandemia. Este análisis permitirá establecer una base de conocimiento sólida sobre las competencias gerenciales que han sido fundamentales en la gestión de estas industrias en tiempos previos a la crisis sanitaria. En segundo lugar se busca determinar la relaciones entre las competencias gerenciales de los líderes de las industrias creativas, con un enfoque en el sector de artes y patrimonio particularmente de las empresas orientadas a la gestión de eventos del Carnaval de Barranquilla Colombia, durante la pandemia en un periodo comprendido entre el 2020 y el 2021 época en la que las empresas de eventos tuvieron que modificar por completo sus estrategias en gestión. Este análisis explora cómo la crisis sanitaria afectó las dinámicas de liderazgo en este sector y de la gestión de eventos presenciales específicamente para la economía cultural y creativa del Caribe colombiano. Pero de alguna manera también muestra un panorama general de lo que tuvieron que hacer las empresas dedicadas a la gestión de eventos durante la pandemia y el cierre total de actividades presenciales. Por último, el tercer objetivo específico consiste en profundizar en las competencias gerenciales y las nuevas lógicas introducidas en el Marco de las industrias creativas y culturales mediante una revisión detallada de la literatura y los modelos teóricos a través de un estudio métrico durante y después de la pandemia es decir el periodo correspondiente del 2020 a 2022. Este enfoque permite analizar y comparar el estudio previo de las entrevistas a profundidad con los hallazgos de la literatura existente respecto a las adaptaciones y nuevas competencias que los líderes han desarrollado para ser frente a los retos de sostenibilidad en un escenario de post pandemia. Éstos objetivos ofrecen una guía clara para el análisis de competencia gerenciales en las industrias creativas y culturales, destacando la importancia de la sostenibilidad común eje central en la gestión en este sector tanto en tiempos de estabilidad como en tiempos de crisis.

En este sentido esta tesis se compone de cuatro capítulos que permiten contextualizar el problema de las nuevas lógicas de las industrias creativas y culturales, hacia una perspectiva sostenible y poder fortalecer la investigación metodológica, y así poder

determinar los referentes teóricos vigentes. Con esto poder analizar la información y exponer los hallazgos y recomendaciones finales.

Las industrias creativas y culturales se definen como aquellas empresas que se orientan en la creación, producción y distribución de bienes y servicios creativos o culturales (UNCTAD, 2022). A partir de esta investigación descriptiva analizaremos a estas empresas (Research and Markets, 2018) con respecto a las competencias gerenciales y a aquellas acciones que realizan a largo plazo dentro de su proceso de creación y puesta en marcha para garantizar su sostenibilidad, así como también identificar cuáles son las nuevas lógicas que están teniendo en cuenta los siguientes aspectos: 1) las competencias empresariales que tienen los empresarios creativos y culturales, para la gestión de la innovación 2) el capital del talento humano y el capital de conocimiento como factores de la innovación y 3) el éxito de la puesta en marcha y de las nuevas lógicas que están implementando desde la gerencia en creatividad, en medio de la pandemia de COVID-19 “A.,Peltola, 2022Global Impact Investing Network, 2001”.

A menudo las comunidades o los países que han invertido en políticas públicas tratan de rediseñar estos modelos de competencias y adaptarlos a la realidad y a su contexto respecto a los mercados locales y su cadena de suministro. Por lo tanto éstos modelos están en constante evolución sobre todo en la medida en que se van desarrollando nuevos diálogos para definir y clasificar su estructura con el paso del tiempo. Entre los modelos conceptuales que más se conoce y que se ha venido tomando como regencia es el de los círculos concéntricos (Throsby, 2001) el cual está dividido principalmente en cuatro sectores: 1. Artes y Patrimonio (Artes Visuales, Artes Escénicas, Turismo y Patrimonio Cultural y por último Educación) 2. Industrias Culturales (Editorial, Fonográfica, Audiovisual) y 3. Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software de Contenidos (Medios Digitales, Diseño y Publicidad) 4. Otros sectores económicos en los que las Industrias Creativas generan valor.

Por lo tanto se puede establecer, que este modelo de clasificación de los sectores de esta industria, reúne cuatro dimensiones, principalmente por el valor cultural, el contenido creativo, la orientación al mercado y el valor económico “UNCTAD, 2001”

En materia de indicadores económicos, en el Marco de Estadísticas Culturales de la “UNESCO2009-2022)” ver también “Europe Innova, 2011; OVC,2012; R.,Boix y L., Lazzeretti,2012”, los estudios evidencian que países como, China, Estados Unidos, Australia y Reino Unido, han sido los pioneros en invertir en políticas y programas que promueven esta industria a nivel global (UNCTAD,2018). Se han dedicado en invertir y realizar acciones para fortalecer las competencias creativas y a promoverlas (J.,Echeverría y L.,Merino,2011) así como articular y comprometer a los actores de la academia, a fortalecerlas durante el comienzo del siglo XXI “EUROSTAT,2011 OMC, 2009”.

Como antecedente relevante a nivel de investigaciones, principalmente por el trabajo realizado, se destaca. Estados Unidos por los programas de fortalecimiento a estas industrias. Y en materia de políticas publicas está el Reino Unido (DCMS,1998), en donde presentan con evidencias el alto potencial emprendedor que promueven (Frontier Economics,2007) y que existe en estas industrias creativas hace ya varias décadas (De Propriis,Chapain,Cooke,P.,MacNeill, S. y Mateos-García, 2009, NESTA)..

La evidencia de avances en estas Industrias (Comisión Europea,2012ECO, 2010KEA, 2010), relacionados principalmente a la gestión de la creatividad y la innovación, se encuentra más que nada en los países líderes en la administración de políticas públicas, para esta industria o que han realizado fuertes inversiones en políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación, junto con el apoyo del sector académico, para educar con calidad a los profesionales de esta industria. Lo cual se ha visto reflejado en la generación de nuevos empleos y acumulación de riqueza en estos países (EY,2015). Se han venido realizando estudios para comprender de manera sistemática las características estructurales de las industrias y conocer cómo han venido desarrollando

una serie de modelos por competencias gerenciales y que puede variar según el país o la clasificación de los sectores y al contexto.

En los últimos 30 años los gobiernos, las universidades, y las empresas interesados en promover esta industria (ESSnet,2011 Braun Lavanga,2007), trabajan en fortalecer estas carencias y a su vez lograr (EY,2015) la promoción y protección de la cultura. Lo que buscan es poder y crear las condiciones que permitan desarrollar su potencial económico y su sostenibilidad, (HKU,2010). Por ejemplo con el aumento de las exportaciones, propiciando la articulación entre países y la cooperación internacional (Potts,2009).

Pero, ahora más que nunca en respuesta a la crisis económica ocasionada por la pandemia mundial de Covid 19, las Industrias Creativas y sus empresas tienen como centro de debate muchas de estas problemáticas, que hoy se consideran necesarias y urgentes y que han propiciado que de alguna manera muchos cambios en la gestión de la innovación, favoreciendo ajustes relacionados a: 1) promover la gestión de riesgo y el desarrollo de los mercados locales, 2)promover la diversificación y creación de nuevos productos digitales, 3) la modernización tecnológica y acceso nuevas fuentes de financiación, 4) la investigación y el desarrollo 5) y por último, pero no menos importante, la innovación de sus modelos de negocio.

Se esperaría que en el contexto actual, después de la pandemia, las empresas creativas busquen administrar sus recursos de forma eficiente en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, ya que deberían poder tener la capacidad de adaptarse a los cambios y poder desarrollar al máximo sus capacidades para ser sostenibles (NNUU,2020 Orian Brook, Dave O'Brien Taylor,2022).

La Agenda de Sostenibilidad Global 2030 de la Organización de Naciones Unidas para la Educación y la Cultura, y la Red de Soluciones para el desarrollo sostenible (ONU,2012) buscan implementar y revitalizar las alianzas mundiales para crear

soluciones a los retos del desarrollo sostenible. Esto con el fin de proponer políticas o programas que ayuden a fortalecer estas competencias e impulsen a los países a mantenerse competitivos en un mercado tan acelerado y exigente, basado en la creatividad de la innovación.

Gracias al consumo de 1) bienes y servicios creativos, 2) a la generación de talento humano creativo (OECD,2005), 3) a la producción creativa (Howkins,2001), 4) la creación de soluciones, enfocadas en sus modelos organizacionales y 5) la gestión del riesgo (UNESCO, 2018), ha habido un incremento del aporte al producto interno bruto (PIB) de los países líderes globales de esta industria. La Unión Europea (Creative Europe,2017) así como también la gran mayoría de los países que están en desarrollo y de Latinoamérica y el Caribe, resaltan la importancia de promover las Industrias Creativas y Culturales en sus políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación, de manera que continúen creando nuevos desarrollos o inventos útiles para las empresas, que ayudan a enfrentar los desafíos sociales, medioambientales y globales constantemente. Estos informes comparan las ciudades en términos de sus ecosistemas culturales y creativos, evaluando factores como infraestructura, innovación y participación cultural.

Sin embargo es importante mencionar que la preservación del medio ambiente y el desarrollo empresarial y la injusticia social, siguen siendo problemáticas aún lejos de ser resueltas y el crecimiento desmedido de algunas organizaciones, han podido traer como consecuencia, situaciones catastróficas para el planeta. Es por esto que las empresas, deben estar en constante evolución y conciencia respecto al rediseño de sus estrategias en el mercado de manera innovadora y sostenible. Con esto, lo que se pretende es identificar y analizar cuales son las nuevas lógicas en las competencias empresariales que deben de tener los gerentes de las empresas creativas y culturales hoy en día para propiciar su sostenibilidad, social, económica y medioambiental, de forma respetuosa a las mismas (Rivetti y Migliaccio,2015 FIDC,2022).

Centrar los esfuerzos en función de estas nuevas lógicas o ventajas competitivas como estrategia de producción y posicionamiento (Hatt, T. y Jarich, P,2020) puede ser la clave



para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Solo podrán ser sostenibles, las empresas que utilizan sus competencias gerenciales de forma eficiente y productiva, disminuyendo el riesgo y la incertidumbre en el camino a la consolidación de sus modelos de negocio y a un futuro en crecimiento (Podestá,2012EIKEN,2009; Green Miles, Rutter,2007), tal como lo proponen los grandes retos que tenemos como humanidad y que se visionan, según lo propuesto por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS,2015IDC,2022).

Pero según las cifras recientes, por las condiciones ocasionadas por la pandemia de Covid 19 (KEA,2020), se han disminuido considerablemente los puestos de trabajo en esta industria y la generación empleo digno sigue siendo un tema de debate para los creadores del sector cultural (IDC,2022). Otra problemática paralela existente, relacionada a la creación de productos y servicios digitales (Ríos,2015), se debe a la constante y rápida aparición de herramientas tecnológicas que están afectando la protección de los derechos de autor y a la producción de propiedad intelectual. Por lo que se debe seguir trabajando en la protección del patrimonio material e inmaterial en internet (Spennemann, 2019Álvarez y Urbano,2013 NNUU,2021). Así que para contribuir a cerrar las brechas de inequidad (Ruiz y Martínez, 2010) que existen en países en desarrollo, que están en promoviendo el crecimiento y transformación tecnológica y digital en esta industria, están buscando identificar las competencias gerenciales que permitan mejorar sus indicadores en generación de empleo y protección de los derechos de autor (UNESCO,2005), y lograr salir de las desventajas competitivas (Rivas, 2021).

Desde unos años atrás se viene invirtiendo en la asistencia técnica para el emprendimiento creativo, (Miles Green, 2008), y en el fortalecimiento de los encadenamientos productivos en esta industria (Oakley, Sperry Pratti,2008) para lograr aumentar el posicionamiento de estas empresas en mercados locales e internacionales con alianzas comerciales globales (Dalecka y Szudra,2014). Esto sin duda ha favorecido la consolidación de distritos o centros de innovación, la cooperación internacional (de

Klerk, 2015), y la innovación de sus modelos de negocio digital (TERA Consultants,2010 O'Connor y Gu,2010 Mateos-Abarca Peinado-Miguel,2020).

Para las empresas de esta industria que han podido sobrellevar los cambios de los últimos años (Grünwald y Heinrichs,2012), superando los inconvenientes y retos por la pandemia y que han aprovechado estas condiciones y programas públicos y privados para destacar como líderes creativos y culturales, podrían hacer parte de casos de éxito que cuentan con una ventaja competitiva clara en el mercado digital,(Pratt, 2008). Algunas de estas empresas están siendo posiblemente reconocidas por ser financieramente estables, (Wei,2016 Schlosser y Hartmann,2009). Por lo tanto se esperaría que en ellas, la gerencia creativa tuviera, al haberlo adquirido con la experiencia (Casani,2012) el conocimiento necesario para sobrellevar los problemas y garantizar su sostenibilidad (Byrnes, 2003).

En este sentido se esperaría que en medio de todos los conflictos superados, algunas de estas empresas reconocidas por su permanencia en el mercado, cuentan con aprendizajes en competencias gerenciales (Hausmann y Heinze,2016) para elevar la productividad y las ventas en internet(París y Leroy,2014), y que tengan un conocimiento de las necesidades de sus clientes digitales(Li, Chen Liu,2008) para enfrentar el desafío del trabajo creativo virtual, y para llevar a cabo el liderazgo y las competencias gerenciales necesarias en estas situaciones de gestión de riesgo y gestión de cambio (Kolb Bonita,2015). Sin embargo, está claro que aún falta mucho por incluir la sostenibilidad en sus estrategias de gestión y en sus modelos de negocio a largo plazo.

Pero sin duda una característica determinante de estas empresas, y que salen a hacer parte de la gestión de la creatividad y la innovación, es que suelen tener una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, razón por la cual se diferencian a otras empresas de otros sectores. Al ser la creatividad, el pilar fundamental de sus

estrategias y operaciones, y se centran en la generación constante de ideas innovadoras y soluciones creativas permanentemente(BID, 2019).

Por lo que en el sector cultural, las competencias gerenciales pueden estar en constante evolución por estar presionadas a la alta creación de valor, que exige a estas empresas a capacitarse para cumplir con los altos estándares de calidad (OMPI,2019)(PwC Entertainment,2020). Por lo tanto los gerentes de estas empresas y sus trabajadores crean experiencias, por lo que tienden a tener una mayor sensibilidad y compromiso con los valores y las necesidades de la sociedad en la que operan (BolognesiSantagati,2019). Esto se debe a que la cultura y la creatividad son elementos fundamentales de la identidad y del patrimonio cultural de un país o de una región y las empresas que operan en este sector tienden a tener mayor responsabilidad social y cultural en relación con su producción y comercialización, por su alto compromiso de valores y necesidades que requiere la sociedad en su contexto (Cerisola, 2019 BID, 2021; UNESCO, 2022).

Aun así, en las Industrias Creativas estas estimaciones sobre estas variables en competencias gerenciales, siguen siendo imprecisas (Newbiggin, 2010), y seguirán siendo estudiadas en los próximos años, ya que se considera que el sector de las Industrias Creativas y en el sector cultura, principalmente, se está conformado en su gran mayoría, la necesidad de formalizar los procesos y capacitarse en tecnología, desarrollo empresarial y marketing digital (Comisión Europea,2021). Por otro lado existen algunos estudios económicos (NESTA,2009) que evidencian la enorme contribución que generan estas empresas en el aumento del Producto Interno Bruto (PIB) de cada país (Buitrago Restrepo, Duque Márquez,2013) y algunos estudios resaltan que sus aportes se deben a su capacitación en avances tecnológicos (BID,2020) o al aumento de sus innovaciones (Jiménez, 2012Lee y Rodríguez Pose, 2014). Aún así, no existe una publicación donde se de cuenta de que prácticas se han venido realizando en las competencias gerenciales de las Industrias Creativas, en los últimos años para ser más

sostenibles, en el gran sentido de la palabra, y que desde un análisis empresarial permita comprender las nuevas lógicas que debe tener líder de estas empresas.

Así que se hace necesario realizar la siguiente investigación con el fin de identificar y determinar los procesos y las prácticas gerenciales que se vienen realizando, ya que pueden llegar a convertirse en lineamientos para el liderazgo o el conocimiento de las competencias gerenciales y con ello promover la creación de modelos de negocio sostenibles para esta industria (Abdi, y Senin, 2014). Investigar sobre las prácticas que actualmente realizan los líderes de estas empresas para resolver problemas actuales y conocer sus nuevas lógicas (Jong, FrisStam, 2007 Roberts, 2013) en materia de competencias gerenciales.

Por lo tanto, esta tesis doctoral tiene como objetivo principal contribuir a la literatura, mediante la descripción de las competencias gerenciales del líder en las Industrias Creativas, dentro del contexto de políticas y programas que se vienen aplicando y en el contexto de los últimos años (Gordon, 2010 Al-Zubi, 2011).

La decisión de describir las competencias gerenciales del líder creativo se basa en estudios teóricos en el que los procesos y las prácticas en las Industrias Creativas están relacionadas con modelos de negocio flexibles (Freeman, .2005) que miden su impacto para poder llegar a nuevos mercados y mantener los valores esenciales con inmensas ventajas competitivas, que se ven reflejadas no solo en el desarrollo sino en la sostenibilidad de las mismas (Hartnell, Ou y Kinicki, 2011).

Razón por lo cual esta investigación busca identificar, determinar y proponer ¿por qué algunas empresas son líderes y otras no? ¿Cuáles son las competencias gerenciales? ¿y cómo logran ser sostenibles? ¿es porque son más innovadoras en sus modelos de negocio que otras? (Informe KEA, Comisión Europea, 2009 Kolsteeg, 2014 Rodríguez-Ferrándiz, 2013 OCDE, 2013).

### **1.1.1 Contexto del estudio y métodos**

Para conseguir el objetivo principal de esta tesis se utilizarán métodos cualitativos (revisión literaria, estudios de caso únicos y comparativos) y datos de entrevistas a profundidad, observación no participante, debido a que los datos cualitativos dan la posibilidad de dar respuesta a las preguntas exploratorias que se explicarán a continuación e investigar y problemas contemporáneos en entornos reales a preguntas que requieren respuestas actuales a nuestro contexto.(Creswell, 2013)

Para el segundo ensayo, se tomará a las empresas del sector de Artes y Patrimonio, específicamente del sector de eventos (Batthyány et al,2011,p. 57), porque en los últimos años han cambiado sus procesos gerenciales por la gestión de eventos presenciales, virtuales e híbridos (Zhao Yong,2012) y se han conseguido un aumento en cambios de gestión de sus productos y servicios, propiciando innovaciones tecnológicas. Esto sin duda aportó mucho a la sociedad, por ejemplo en el tiempo de cuarentenas (Rodríguez, Tur, y Olivares, F,2021), gracias a la implementación de mejores prácticas en internet y al apoyo de políticas públicas, lo cual ha contribuido en una transformación en su cultura organizacional (Marchiori, 2010García, Lorente Lorente, 2021).

Por lo que esta investigación, para conseguir el objetivo general, se centrará en las empresas de la Industria Creativa y Cultural en el contexto de pre pandemia, pandemia y post pandemia, para analizar los cambios en sus estructuras y procesos, y por lo tanto en sus competencias gerenciales, utilizando métodos cualitativos, datos de entrevistas, observación no participante e investigación de escritorio.

### **1.1.2 Preguntas de la investigación.**

**RQ1:** ¿Cuál es el estado actual de la literatura académica y los modelos teóricos sobre las competencias gerenciales clave de los líderes en las Industrias Creativas antes de la pandemia (1992-2019)?

**RQ2:** ¿Qué relaciones existen entre las competencias gerenciales de los líderes en las Industrias Creativas, específicamente en el sector de las Artes y el Patrimonio, dentro del Cluster de eventos del Carnaval de Barranquilla, Colombia, durante la pandemia (2020-2021)?

**RQ3:** ¿Cómo han evolucionado y qué nuevas lógicas gerenciales se han introducido en las competencias gerenciales de las Industrias Creativas durante y después de la pandemia (2020-2022)?

## 1.2 Estructura de la tesis

Con el fin de darle respuesta al objetivo principal y a las preguntas de investigación de esta tesis, se proponen tres artículos científicos correspondientes a los capítulos 2, 3 y 4 de forma consecutiva, los cuales tienen sus contenidos resumidos en la siguiente tabla I.1.

**Tabla I. Capítulos y Metodología**

Capítulo	Título	Metodología	Principal hallazgo/ Revista científica
Capítulo I RQ1	Cómo se crean las competencias gerenciales del líder en las Industrias Creativas. Revisión literaria y modelos propuestos.	Revisión literaria 193 investigaciones extraídas de la base de datos Scopus. Palabras clave: creative industries, business model, innovation. Tipo de documentos: artículo. Idiomas: English OR spanish. Periodo: 1992-2020.	Un modelo teórico que explica las competencias gerenciales en las industrias creativas antes de la pandemia y una agenda de investigación.

Capítulo 2 RQ2	Procesos gerenciales en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio.	Datos de entrevistas a profundidad. 20 empresas, 20 entrevistas y datos secundarios.	El estudio reveló un proceso incipiente por fases basado en datos. Diferentes tecnologías y cambios en el mercado han llevado a esta situación, impulsadas por la pandemia de Covid 19.
Capítulo 3 RQ3	Cómo se deben reinventar las industrias creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid 19. Revisión literaria y modelos propuestos.	Revisión literaria 311 investigaciones extraídos de la base de datos Scopus. Palabras clave: creative industries or cultural industries business model or business management, innovación, sustainable OR sustainability, covid. Tipo de documento article y Chapters of the book. Idiomas: english OR spanish. Periodo: 2020-2022.	Un modelo teórico que explica las competencias gerenciales que han traído consigo la introducción de nuevas prácticas de sostenibilidad, en las industrias creativas.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, el capítulo I es la revisión de la literatura existente y la identificación de los modelos de competencias gerenciales propuestos explicando las prácticas que realizan los líderes de las empresas de las Industrias Creativas y así conocer cómo es la evolución. Es decir, intentar resolver preguntas en torno a ¿cómo se identifican las competencias gerenciales sostenibles en estas industrias? ¿Cuáles son las prácticas más utilizadas en la medición y control de las competencias gerenciales exitosas?, y según esto entonces ¿cómo trabajan desde la dirección en la innovación y la producción tecnológica adaptada a las necesidades del mercado? Esto será el punto de partida de

esta investigación y dará las bases teóricas para desarrollar los siguientes dos estudios y así mismo otras futuras investigaciones.

En el capítulo 2 , se piensa determinar cuales son las competencias gerenciales de los sectores de Artes y Patrimonio, relacionadas al gremio de eventos del Carnaval de Barranquilla, Colombia. Es una fiesta folclórica y cultural más importante del país y cuenta con dos designaciones: Patrimonio Cultural de la Nación y Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad, títulos otorgados por el Congreso de la República y por la UNESCO respectivamente.

Se utilizará un método cualitativo y datos de entrevistas a profundidad con 20 líderes del gremio de eventos vinculados al carnaval; de base cultural y creativa de amplia trayectoria y reconocimiento y el cual es el segundo carnaval más importante de Latinoamérica (UNESCO, 2003) después del de Río de Janeiro en Brasil.

Se busca determinar claramente las competencias gerenciales de los líderes creativos, para que se pueda validar el modelo teórico hallado en el primer estudio. Con esto proponer algunas recomendaciones que puedan ayudar a futuro, promover un modelo práctico, y validar las competencias gerenciales basado en estos datos. En este sentido lo que se busca es determinar las prácticas que se han introducido en las competencias gerenciales de estas empresas en el área de eventos y festivales, del sector de artes y patrimonio, en el contexto de pandemia.

Y para el capítulo 3 se presentará una revisión literaria y de los modelos teóricos propuestos en la pandemia de Covid 19, de cómo se deben reinventar las industrias creativas para sostenerse. Allí se busca reafirmar los resultados encontrados en el anterior estudio, por lo que se recolectarán datos de investigaciones científicas recientes, con el fin de analizar y constatar, cómo las competencias gerenciales han cambiado y cuáles son ahora las competencias gerenciales y las nuevas lógicas que se han introducido por la pandemia.



Esta tesis se basa en los siguientes artículos publicados, en revisión y de conferencias:

### **Artículos bajo revisión**

- Muñoz Rozo, N y Pareja, M: Cómo se deben reinventar las Industrias Creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid19. Revisión Literaria y modelos propuestos. Estudio Bibliométrico. Bajo revisión en la Revista Cuadernos de Economía, Universidad Nacional de Colombia (Indexado JCR. Q3) Número Especial: Economía en la Cultura en Iberoamérica.
- Muñoz Rozo, N y Pareja, M: Procesos gerenciales en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio. Bajo revisión en la Revista Cuadernos de Economía, Universidad Nacional de Colombia (Indexado JCR. Q3) Número Especial: Economía en la Cultura en Iberoamérica.
- Muñoz Rozo, N y Pareja, M: Cómo se deben reinventar las Industrias Creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid19. Revisión Literaria y modelos propuestos. Estudio Bibliométrico. Bajo revisión en la Revista Paradigma Económico, Universidad Autónoma del Estado de México (Open Access). Número Especial: Economía regional y sectorial de la cultura y las industrias creativas en Iberoamérica.
- Muñoz Rozo, N y Pareja, M: Procesos gerenciales en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio. Bajo revisión en la Revista Cuadernos de Economía, Universidad Nacional de Colombia (Open Access). Número Especial: Economía en la Cultura en Iberoamérica.

### **Por publicar**

- Muñoz Rozo, N y Pareja, M: Cómo se deben reinventar las Industrias Creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid19. Revisión Literaria y modelos

propuestos. Estudio Bibliométrico. Por publicar en artículo en la Revista Comunicación, Cultura y Política, Universidad Ean (Open Access).

### **Congresos internacionales**

- 1ra ponencia: Muñoz Rozo, N y Pareja, M (2024), Procesos gerenciales de las industrias creativas: Ideas del sector de Artes y Patrimonio. 2da ponencia: , Cómo se deben reinventar las Industrias Creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid 19. Revisión Literaria y modelos propuestos. Estudio Bibliométrico. IV Seminario Iberoamericano de Economía de la Cultura. El Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM, la Red Iberoamericana de Economía de la Cultura y la Asociación Internacional para la Economía de la Cultura. Centro Cultural de España en México. <https://siec.crim.unam.mx/event/3/>
- 3ra ponencia: Muñoz Rozo, N y Pareja, M (2023), Cómo se deben reinventar las Industrias Creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid 19. Revisión Literaria y modelos propuestos. Estudio Bibliométrico. 3er Congreso Internacional de Economía Creativa: ¿ Dónde están los Recursos? Universidad EAN, Escuela de Administración de Negocios. Bogotá: Colombia. <https://universidadean.edu.co/eventos/primer-congreso-internacional-de-economia-creativa>
- 4ta ponencia: Muñoz Rozo, N y Pareja, M (2022), Cómo se crean las competencias gerenciales del líder de las Industrias Creativas. Revisión Literaria y modelos propuestos. Estudio Bibliométrico. , Procesos gerenciales en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio. Entrevista semi estructurada a profundidad a 20 Empresarios Creativos y Culturales (ECC) del sector de Artes y Patrimonio en Barranquilla. III Seminario Iberoamericano de Economía de la Cultura. Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

<https://pesquisas.face.ufmg.br/ecult/siec2022/>

- 6ta ponencia: Muñoz Rozo, N y Pareja, M (2022), Cómo se crean las competencias gerenciales del líder de las Industrias Creativas. Revisión Literaria y modelos propuestos. Estudio Bibliométrico. 2do Documento: Procesos gerenciales en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio. Entrevista semi estructurada a profundidad a 20 Empresarios Creativos y Culturales (ECC) del sector de Artes y Patrimonio en Barranquilla. Documentos presentados en el Congreso Emprende, Quality Leadership University, Ciudad de Panamá.  
<http://www.emprende.qlu.ac.pa>
- 7ma ponencia: Muñoz Rozo, N y Pareja M (2022), Cómo se deben reinventar las Industrias Creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid 19. Revisión Literaria y modelos propuestos. Estudio Bibliométrico. Documento presentado en el 3er. Seminario Internacional Métodos y Herramientas de la Gestión Cultural, Universidad de Guadalajara y el Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural, México.  
<https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/contenido/3er-seminario-metodos>
- 8va ponencia: Muñoz Rozo, N y Pareja, M (2021), Procesos gerenciales de las industrias creativas: Ideas del sector de Artes y Patrimonio . Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Economía Creativa: Reactivación y Sostenibilidad de la Economía Creativa a partir del Nuevo Papel de la Gestión Cultural. Universidad EAN, Escuela de Administración de Negocios. Bogotá: Colombia.  
<https://universidadean.edu.co/eventos/primer-congreso-internacional-de-economia-creativa>



# CAP 2. Cómo se crean las competencias gerenciales del líder en las Industrias Creativas. Revisión literaria y modelos propuestos.

---

## **CAP 2. CÓMO SE CREAN LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL LÍDER EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS. REVISIÓN LITERARIA Y MODELOS PROPUESTOS. ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO.**

### **2.1 INTRODUCCIÓN.**

En las tres últimas décadas ha aumentado el número de artículos científicos relacionados con competencias gerenciales: Industrias Creativas, Modelo de Negocio e Innovación. Las Industrias Creativas, que abarcan sectores de cultura, como el arte, el patrimonio, entre otros, requieren competencias gerenciales específicas para gestionar la innovación y la creatividad de manera efectiva. Por lo que para identificar y desarrollar un conjunto de competencias gerenciales clave, es importante evaluar el

impacto que estas competencias han tenido en el tiempo en el rendimiento organizacional, y por supuesto saber cómo estas han podido garantizar su sostenibilidad.

Identificar y determinar los procesos y las prácticas gerenciales que se vienen realizando, como gestión de la innovación en su modelo de negocio, puede llegar a convertirse en posibles lineamientos para el liderazgo o en tener un modelo teórico o nuevo conocimiento de las competencias gerenciales y con esto promover su sostenibilidad.

Se han venido presentando avances respecto a la formalización de procesos (Throsby, 2001; Comisión Europea, 2012; ECO,2010; KEA,2010), como el incremento en el consumo y producción innovadora, y como las condiciones han propiciado el cambio o el aumento en la creación, circulación y acceso a los productos y servicios creativos, es decir que temas relacionados a la innovación y transformación tecnológica son los más relevantes (UNESCO, 2009; Europe Innova, 2011; OVC, 2012; Boix. y Lazzeretti, 2012; EPRS, 2018). Esto se ha evidenciado, en el crecimiento y liderazgo de la Industria Creativa (EUROSTAT,2011; OMC,2009; Echeverría y Merino, 2011) con el fortalecimiento de los modelos de negocio y las nuevas lógicas gerenciales que existen y que han sido introducidas en materia de mercadeo, finanzas, y registro de la propiedad intelectual. Así lo demuestran los informes económicos (UNCTAD, 2010; Comisión Europea, 2012; ECO, 2010; KEA,2010).

También hay estudios sobre las prácticas en liderazgo disruptivo y en la generación de empleo digno para el sector cultural (Jal, 2014), como también en la protección del patrimonio cultural, la diversidad cultural y el manejo de los recursos respecto a la sostenibilidad (Álvarez y Urbano, 2013).

Pero luego de realizar la revisión documental, no se han encontrado trabajos o investigaciones bibliométricos iniciales para identificar las Competencias Gerenciales Clave, del líder en las Industrias Creativas. Por esta razón puede considerarse posiblemente uno de los primeros estudios en esta área (Rogel, Santiago y Martínez, 2017). Con el fin de identificar las competencias gerenciales esenciales de las industrias creativas, se realiza el presente estudio, haciendo una revisión bibliográfica, de las publicaciones científicas.

De acuerdo con este enfoque, la presente investigación delimita al análisis de los estudios que presentan investigaciones sobre las Industrias Creativas, Modelo de Negocios, e Innovación para registrar las nuevas lógicas gerenciales en las Industrias Creativas antes de la pandemia, con una visión sostenible.

Recolectando la información se permitió identificar que para conocer cuales son las competencias gerenciales, y dando el soporte al marco conceptual o palabras clave de esta investigación se tomaron como referencia: **industrias creativas, modelo de negocio, innovación**. Esto permitirá analizar cómo estas competencias contribuyen a la creatividad y la innovación.

Con este objetivo, se aplica un diseño metodológico del tipo descriptivo y retrospectivo, el estudio bibliométrico, permite inicialmente y de forma cuantitativa el desarrollo del conocimiento en un área o tema específico, junto con el análisis de la calidad científica y la visibilidad e influencia de las obras y las fuentes científicas (Merigó, 2015).

Se analizaron 193 estudios extraídos de la base de datos de Scopus, durante el periodo 1992 - 2020 relacionadas a las competencias gerenciales, encontradas y se utilizó la herramienta RStudio, Bibliometrix, Biblioshiny para generar un mapa de frecuencia con respecto a los términos más usados en los datos encontrados y así tener una vista general de las tendencias de las palabras claves dentro de la meta data.

Las publicaciones científicas que fueron utilizadas como muestra y a las cuales se le realiza el análisis bibliométrico son importantes debido a que los datos contenidos en los mismos permiten evidenciar la evolución de los modelos propuestos, analizar la rigurosidad científica, y el grado de progreso de estos estudios.

A continuación se realiza un análisis de la literatura científica existente sobre el objeto del estudio de esta investigación, el cual conforma el marco conceptual del proyecto.

## **2.2 INDUSTRIAS CREATIVAS Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL LÍDER.**

El marco teórico del presente estudio, inicialmente se centra en los indicadores económicos del índice de creatividad (UNESCO,2009; Europe Innova, 2011; OVC,2012) los cuales evidencian en el análisis de las Estadísticas Culturales de la distintas organizaciones, que países como Estados Unidos, China, Australia, y Reino Unido, desde el ámbito académico y desde sus políticas públicas, se han dedicado a fortalecer las competencias creativas y a reforzar las capacidades institucionales para consolidar la cualificación de los modelos de negocios, propiciando el intercambio de experiencias para el desarrollo de estas industrias a nivel global (Echeverría y Merino, 2011; UNESCO, 2009; OMC, 2009; EUROSTAT, 2011). Estos índices se ven reflejados en el crecimiento de la generación de empleos y riqueza del PIB (UNCTAD, 2018) según las tendencias, de los informes económicos, y los informes propuestos por la Organización de Naciones Unidas para la Educación y la Cultura y la Agenda de Sostenibilidad Global 2030.

### **2.2.1 Industrias Creativas.**

Tomando como referente base para revisar los resultados de las competencias gerenciales de las Industrias Creativas, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura en la Agenda 2030, y la Unión Europea (Creative Europe, 2017) resaltan la importancia de promover estas industrias y su cadena de valor, (EPRS, 2018) enfocada en sus modelos organizacionales (UNESCO, 2018) y en la producción creativa (Howkins, 2001). Esto por el aumento de las tendencias del consumo digital y de la digitalización de los contenidos (OECD, 2005), que han venido beneficiando a estas prácticas y políticas públicas implementadas principalmente en los países desarrollados y líderes de la Economía Creativa en los últimos 30 años.

Para la consolidación de los modelos de negocio de esta industria a futuro (Podestá, 2012), es clave la gestión de riesgos, para disminuir los cambios y controlar la incertidumbre, propiciando las condiciones para la creación, circulación y acceso a los bienes culturales (Rivetti y Migliaccio, 2015), promoviendo la innovación en sus productos y servicios (Ríos, 2015), y la preservación del patrimonio, tal como lo establece la convención de (UNESCO, 2005) y los planes sobre el medio ambiente y la sostenibilidad (Creative Europe, 2017).



### **2.2.2 Competencias gerenciales del líder y el modelo de negocio.**

Temas como fortalecer el desarrollo de productos y servicios más innovadores, el fortalecimiento de las cadenas de suministro (Oakley, Sperry y Pratt, 2008), el posicionamiento en mercados globales (Dalecka y Szudra, 2014), la co-creación (Klerk, 2015), y la gestión de la innovación para el desarrollo empresarial (TERA Consultants, 2010), entre otros; continúan respondiendo a los diferentes áreas de trabajo relacionados a las competencias gerenciales.

Solo las empresas flexibles a estos cambios podrán ser sostenibles. Para comprender las competencias gerenciales y las nuevas lógicas que deben implementar, estos gerentes en sus modelos de negocio, hacen una revisión de los estudios relacionados a esta área en el tiempo (O'Connor y Gu, 2010).

### **2.2.3 Procesos gerenciales de liderazgo e innovación.**

De acuerdo a los procesos gerenciales, las empresas que han aprovechado sus competencias gerenciales en sus modelos de negocios digitales, les permiten estar más consolidadas y vigentes en el mercado (Grünwald y Heinrichs, 2012). Cuentan con una ventaja competitiva clara y aceptada por sus clientes digitales. Por lo tanto se esperaría que la gerencia creativa tenga, al haberlo adquirido con la experiencia (Casani, 2012), el conocimiento necesario para garantizar su sostenibilidad (Byrnes, 2003).

Por esta razón, conocer las acciones innovadoras que deben realizar para promover mejoras continuas hacia la transformación tecnológica y hacia un modelo de negocio más innovador, son claves, para poder sobrellevar las crisis económica, sociales, medioambiental, o de gobernabilidad, así como cualquier fenómeno externo y que deba asumirse de manera inmediata (Albinsson, 2017).

Así que luego de realizar esta revisión bibliográfica, se observa cómo el estudio de las industrias creativas, los modelos de negocios, y la innovación, poseen un creciente interés científico en las investigaciones, y que a la vez es fue oportunidad para impulsar decisivamente la delimitación de la línea de investigación de este análisis bibliométrico.

## **2.3 OBJETIVO.**

Por lo tanto, con el objetivo principal de investigar la evolución y estado actual de la literatura y los diseños metodológicos aplicados en el estudio de las industrias

creativas, los modelos de negocios y la innovación, se utilizará una metodología cuantitativa - descriptiva, con el que se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes:

P1 ¿Cuál es la evolución cronológica de la productividad en el área de estudio?

P2 ¿Cuál es el ranking de fuentes bibliográficas y autores más relevantes?

P3 ¿Cuál es el ranking del número de citas por artículo o producción científica?

## **2.4 METODOLOGÍA.**

La plataforma de Scopus arroja resultados como categorías científicas; evolución de las publicaciones por año; tipos de documentos publicados, organizaciones o instituciones educativas; autores, países o regiones, editores, idiomas, áreas de investigación, entre otros. Respecto a la fuente de datos se utilizó Scopus procedente de la herramienta de análisis del rendimiento de revistas Incities Journal Citation Report (JCR) que recoge un volumen de revistas científicas indexadas y de cualquier disciplina, con el fin de identificar toda la producción científica sobre el área de estudio internacional.

Es importante aclarar que durante la búsqueda de la información en Scopus, no se encontraron datos en la búsqueda de Industrias Creativas, Innovación, Modelo de Negocios junto con la palabra sostenibilidad, lo cual evidencia que no hay información publicada ni relacionada con los conceptos descritos y la sostenibilidad.

Por un lado, la producción científica en primer lugar fue acotada al término de Industrias Creativas, Modelo de Negocio e Innovación, lo cual permitió realizar un análisis actual de las nuevas lógicas gerenciales del líder creativo. En segundo lugar, se hizo la búsqueda con base a los idiomas de inglés y español facilitando la representación internacional en esta investigación, y en tercer lugar, tras revisar las fechas de mayor antigüedad en la búsqueda, no se encontraron estudios con referencias anteriores a 1992 dando la fecha de inicio de este estudio de hace 28 años atrás, marcando el inicio de los documentos existentes, y permitiendo un periodo de análisis longitudinal, como factor relevante del estudio.

Durante la selección bibliográfica de esta investigación no hay un área de dominio específica porque, se trata de un objeto de estudio multidisciplinar y con el fin de

obtener el mayor número de registros en la búsqueda, se buscó garantizar la representatividad de la muestra, principalmente en inglés y en español, por lo tanto, se delimita por el tipo de documento. Todas las búsquedas se realizaron el 30 de agosto del 2020, y se utilizó la siguiente selección: TEMA: (creative industries) AND TEMA: (business OR model) AND TEMA: (innovación). Refinado por: TIPO DE DOCUMENTOS: (article) AND IDIOMAS: (english OR spanish). Periodo: 1992-2020.

Los criterios de selección de los indicadores científicos se basan en la productividad científica ya que es la medida más frecuente para calibrar la producción de una disciplina debido a su importancia para el mundo académico (Manning y Barrette, 2005; Serenko, Bontis, 2004) y porque demuestran el estado y la tendencia futura de un área de investigación (Van Osch y Coursaris, 2014).

Los indicadores de calidad miden las investigaciones científicas por medio de las citas que recibe cada documento. Los indicadores de cantidad responden a la productividad y al número de documentos publicados y los indicadores de estructura, evidencian las relaciones determinantes que tienen los documentos con las palabras claves en común. (Cadavid y Franco, 2012). Para el análisis de los datos se utilizó la herramienta RStudio, Bibliometrix, Biblioshiny relativos al diseño metodológico y a las técnicas de investigación dominantes, que se examinaron a través de la meta data.

## **2.5 RESULTADOS.**

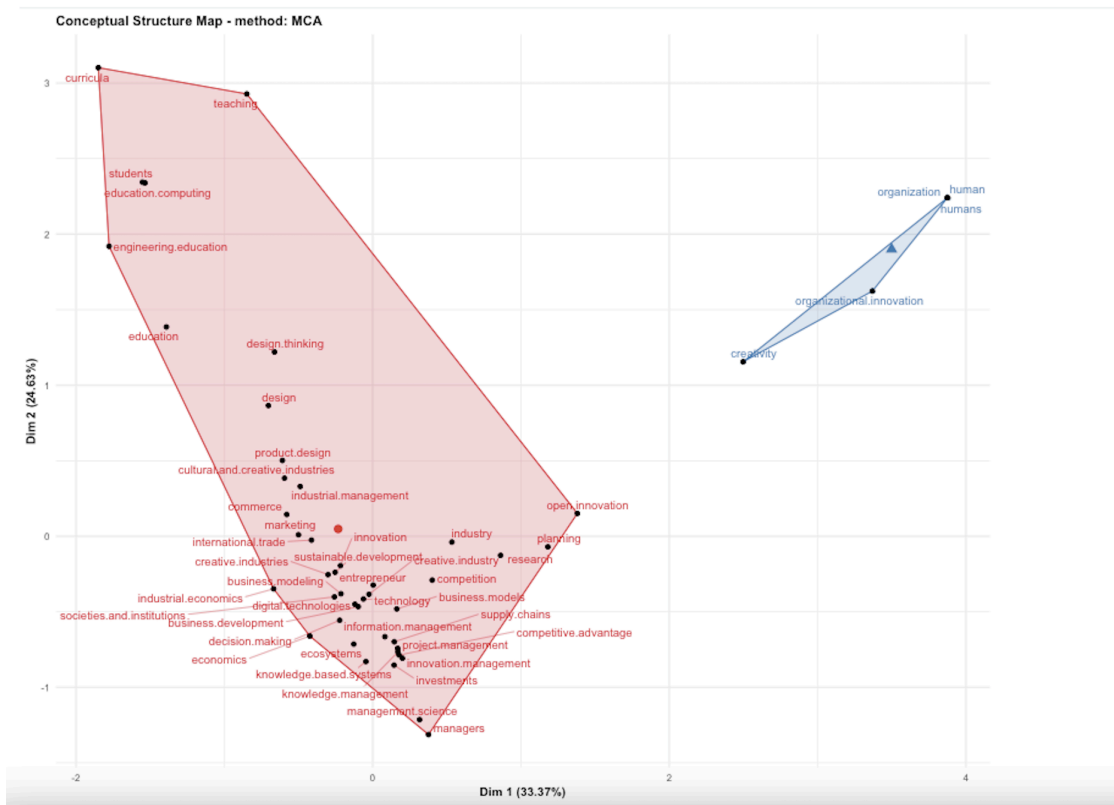
Los indicadores de producción científica se centran en el análisis de la evolución cronológica y el cálculo para la elaboración de listados de productividad científica por conceptos, países, instituciones, autores y revistas científicas más citadas.

### **2.5.1 Hacia un modelo teórico de gerencia en las Industrias Creativas.**

El objetivo principal de este estudio es investigar la evolución y estado actual de la literatura y los diseños metodológicos aplicados en las competencias gerenciales. **El principal hallazgo fue el modelo teórico basado en la interconexión entre gestión de la innovación, el diseño de producto y la educación dentro de las industrias creativas.** Estos resultados son esenciales para desarrollar políticas y programas que fortalezcan estas competencias, ayudando a los países a mantenerse competitivos en el mercado altamente exigente y basado en la creatividad y la

innovación. Para presentar el modelo teórico de gerencia, se explican los siguientes resultados a continuación:

**Figura 2. Mapa Conceptual del Análisis de Correspondencias Múltiples (MCA)**



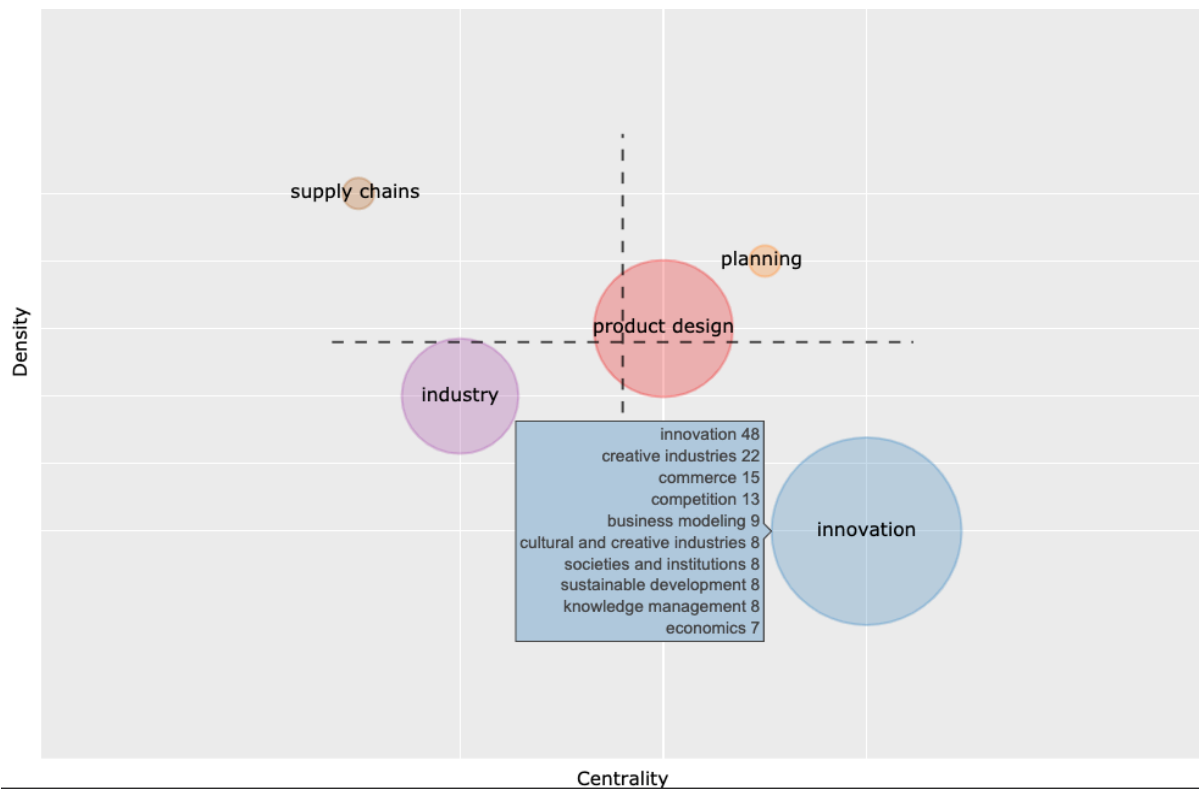
Fuente: Elaboración propia.

El mapa conceptual de análisis de correspondencias múltiples, está dividido en dos grupos principales, para visualizar la relación entre diferentes conceptos identificados por colores:

- **Grupo Rojo (izquierda):** Incluye términos relacionados con la innovación, el diseño, la educación y la gestión industrial. Sugieren un enfoque en la formación y la educación formal en competencias creativas en innovación abierta, desarrollo empresarial, ingeniería y diseño de productos. Esto puede guiar políticas y programas académicos enfocados en mejorar estas competencias desde etapas tempranas. Respecto al diseño y la industria creativa subraya la importancia de estas áreas en la generación de valor y en la innovación de productos y para esto el uso de tecnologías emergentes será fundamental. Las políticas que promuevan la colaboración entre diseñadores y otros sectores creativos pueden ser altamente beneficiosas.

- Grupo Azul (derecha): Se centra en términos como la creatividad e innovación a nivel organizacional. Fomentar un entorno organizacional que apoye la creatividad y facilite la innovación puede ser un diferenciador clave para las empresas en este sector.

**Figura 3. Diagrama Estratégico**



Fuente: Elaboración propia.

Otro resultado obtenido que complementa el mapa anterior, es el diagrama estratégico, el cual analiza diferentes conceptos en función de su centralidad (eje X) y densidad (eje Y), y proporciona una guía clara sobre dónde enfocar las competencias gerenciales en industrias creativas, y en que se sigue reafirmando como resultado destacando la importancia de trabajar en temas como: Diseño de Producto, Innovación, Educación y Desarrollo Empresarial Digital. También se identifican unas áreas emergentes y de menos impacto como Cadena de Suministro y temas que requieren mayor desarrollo porque hay pocas referencias como Industria.

Por lo tanto se reafirma que la innovación es un aspecto crucial al hablar de las nuevas lógicas de las industrias creativas, ya que impulsa los cambios significativos en la forma

en que estas industrias operan y evoluciona, por ejemplo con la adopción de nuevas tecnologías digitales, la inteligencia artificial (IA), la realidad aumentada (AR), entre otras,. Es el motor de cambio, que transforma los modelos de negocio tradicionales, creando nuevas formas de monetización y de mercados digitales. Los avances innovadores permiten un mayor grado de personalización y una experiencia de usuario más tecnológica.

A su vez les permiten adaptarse rápido a los cambios, como con la pandemia de Covid 19, que obligó a estas empresas a digitalizarse y encontrar nuevas formas de crear para internet. Por lo que la innovación tecnológica está altamente relacionada al desarrollo de productos y servicios creativos, según las tendencias del mercado. También las empresas innovadoras adoptan prácticas más sostenibles y responsables, y son un diferenciador competitivo en un mercado global cada vez más consciente. El diseño de producto debe estar enfocado a la economía circular, para ser reutilizados, reciclados o fácilmente descompuestos al final de su vida útil.

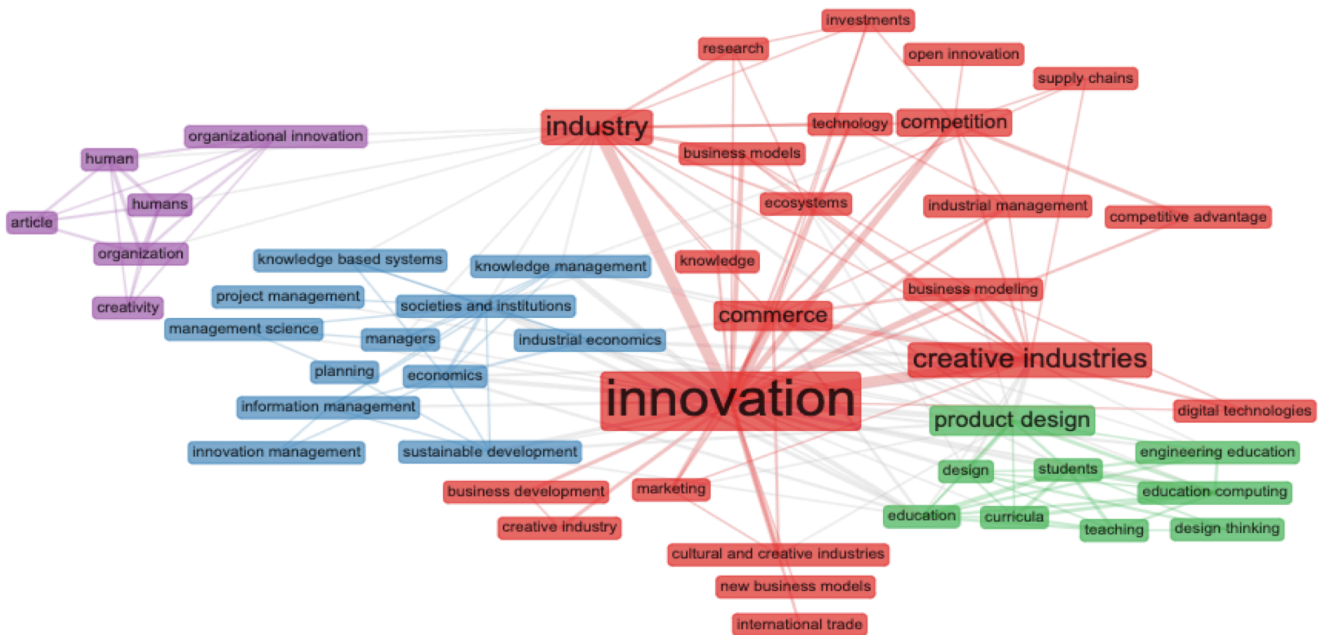
El diseño de producto es un aspecto central y dinámico en las nuevas lógicas de las industrias creativas, principalmente relacionado con su formación y educación de alto nivel en tecnología, gestión empresarial, y creatividad. Su relación con la innovación, la sostenibilidad, la experiencia de usuario y las estrategias de mercado, lo convierten en un tema crucial para esta investigación.

Y para fomentar la innovación, el diseño de producto y la educación, se deben aumentar los incentivos fiscales, el financiamiento para la investigación y el desarrollo y la creación de infraestructuras que permitan mantener la competitividad en estas industrias a nivel global.

### **Palabras claves**

Por lo tanto el liderazgo inspirador y la gestión del cambio efectivo pueden motivar a los gerentes a pensar de manera eficiente y a proponer nuevas ideas, capacitando a otros a hacer parte del cambio.

**Figura 4. Palabras claves más relevantes.**



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, las competencias gerenciales relacionadas son: Innovación, Industrias Creativas, Modelo de Negocio, Comercio, Competencia, Diseño de Producto y Educación, y desempeñan un papel fundamental en la promoción de la creatividad y la innovación en todos los aspectos de la organización.

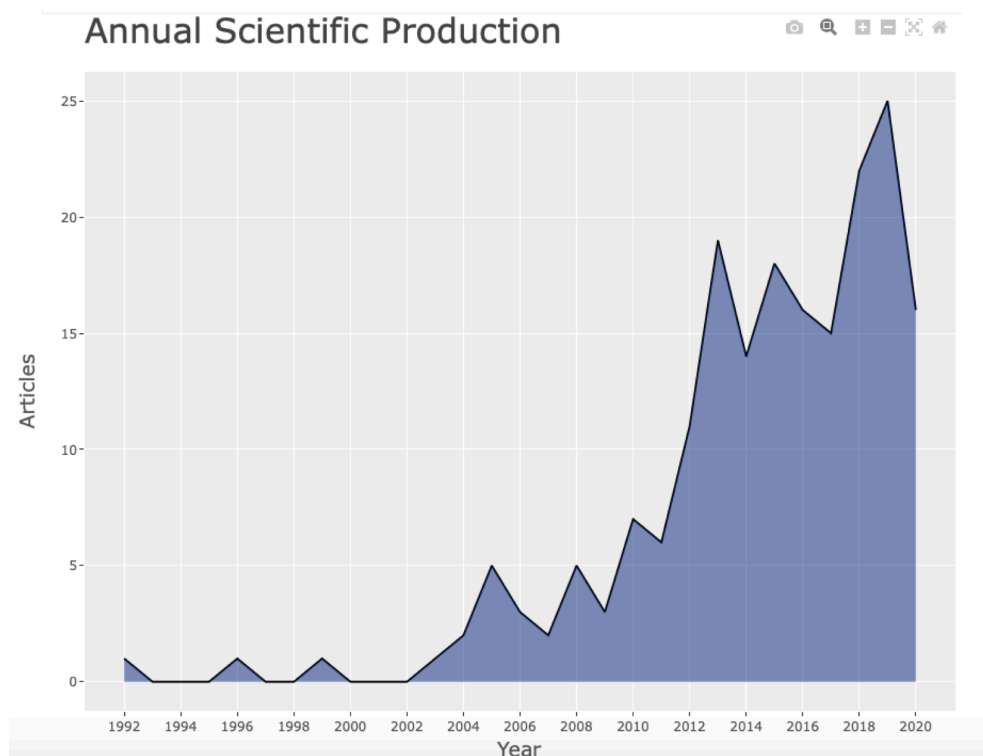
La innovación en este caso como concepto más frecuente encontrado en las palabras claves de este estudio, evidencia que este es el que se encarga de impulsar los cambios necesarios para hacer que estas organizaciones sean sostenibles e incluir nuevas lógicas en los productos y servicios que ofrecen así como también en los modelos de negocio, la sostenibilidad, la educación, y las políticas públicas relacionadas a esta industria.

Estos esfuerzos se reflejan en el crecimiento de la generación de empleos y la riqueza del PIB, según los informes económicos y las tendencias de estudios y alianzas propuestos por la Organización de Naciones Unidas para la Educación y la Cultura, así como la Agenda de Sostenibilidad Global 2030.

### **Elaboración Cronológica de la Productividad.**

En la Figura 5 se aprecia un crecimiento progresivo e irregular del número de artículos y documentos científicos relacionados con Industrias Creativas, Modelo de Negocio e Innovación en los últimos 20 años (1992 - 2020). Destacan los años 2013 y 2020 en los que casi se duplica y se triplica la producción científica respecto a los últimos 6 años, mientras que para los años 1992 al 2002, representan los primeros y pequeños inicios de la producción científica e investigaciones sobre esta área de estudio en menor cantidad y representatividad.

**Figura 5. Gráfica de la Producción Científica Anual**

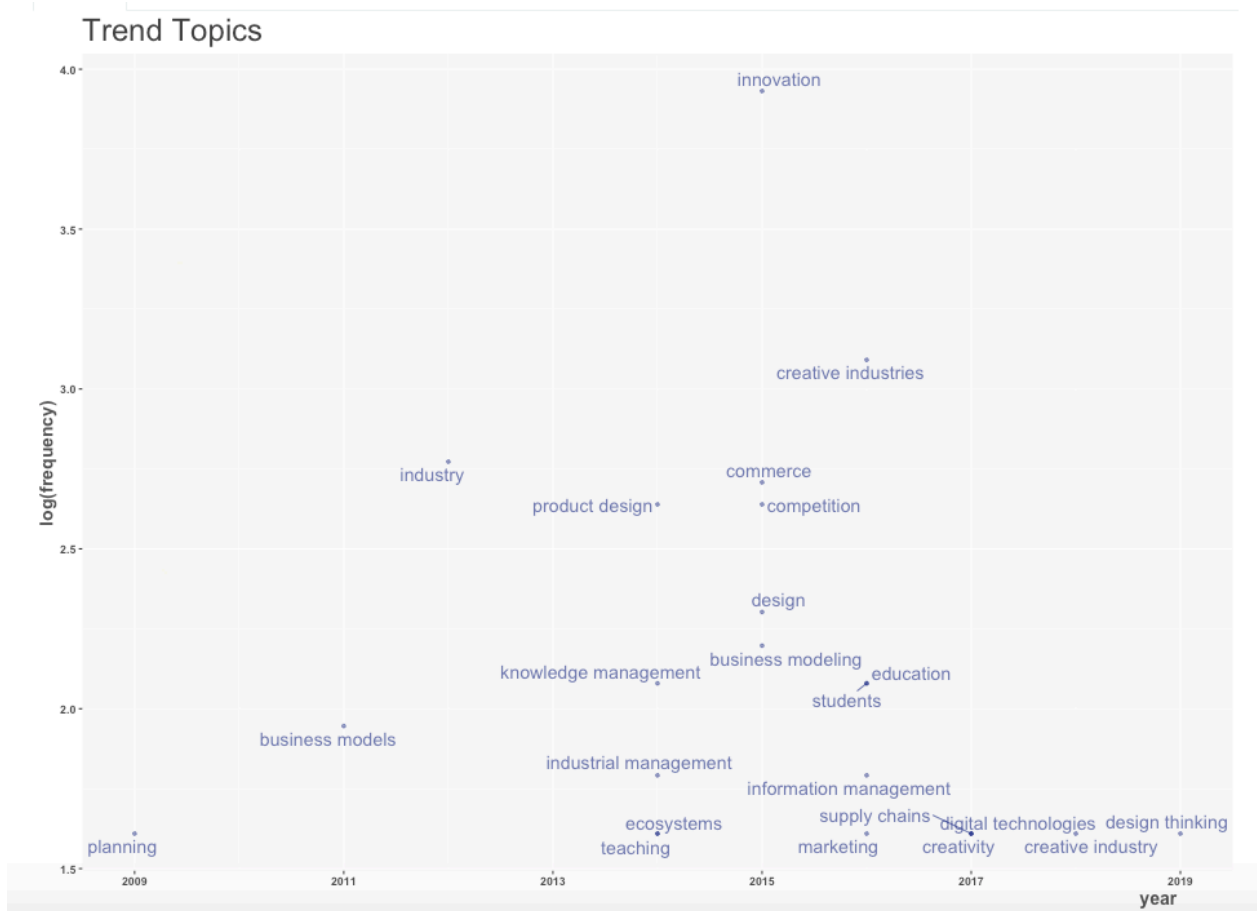


Fuente: Elaboración propia.

Para comprender la evolución y el estado de la literatura entre 1992 al 2020, sobre las competencias gerenciales que han contribuido a garantizar su sostenibilidad, se puede analizar que es un tema que se encuentra en un proceso de crecimiento por el número de producción científica encontrada, y principalmente porque en los últimos 10 años, empieza a tener gran relevancia las competencias gerenciales en Industrias Creativas en el mundo académico y en las agendas políticas (Stam, 2008). Con la revisión de la literatura científica se ha demostrado que es difícil identificar las competencias gerenciales o el modelo de gerencia en estas industrias de manera integral, ya que las contribuciones académicas que han analizado estos temas, lo han hecho de manera separada por conceptos como los que se acaban de encontrar.



**Figura 6. Palabras clave más relevantes en los últimos 10 años.**



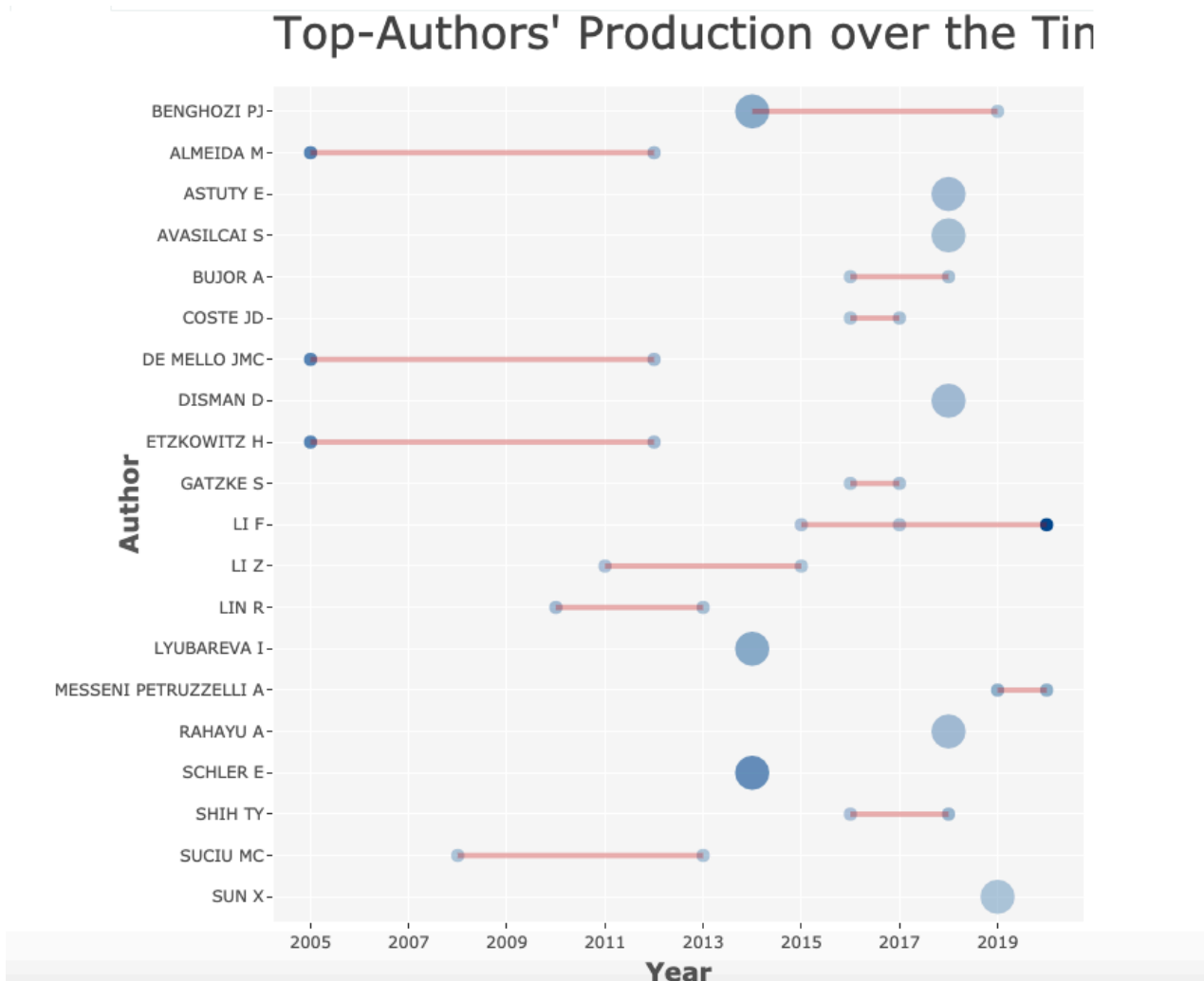
Fuente: Elaboración propia.

Según las palabras clave más relevantes en los últimos 10 años, en la Figura 6, se pone en primer lugar a la innovación como una de las áreas en tendencia de trabajo más importantes y mejor remuneradas en el futuro (UNESCO, 2020). A medida que la tecnología, la conciencia ambiental, social y económica se vuelven cada vez más importantes, las habilidades y competencias gerenciales relacionadas a las áreas de Innovación, Industrias Creativas, Modelo de Negocio, Comercio, Competencia, Diseño de Producto y Educación, pueden ser altamente demandadas en el mercado laboral (NESTA, 2020).

La gestión de la innovación y la adaptación de nuevas tecnologías para el diseño de productos y servicios creativos, suelen ser habilidades valiosas y que demuestran en este estudio la creciente importancia por el aumento de la demanda de profesionales con experiencia en estos campos.

### **Autores con Mayor Impacto Index y Producción Destacada a lo Largo del Tiempo**

**Figura 7. Autores con Mayor Impacto Index y Producción Destacada a lo Largo del Tiempo**



Fuente: Elaboración propia.

Como verán a continuación los autores plantean que la adopción de nuevas tecnologías, la gestión de la innovación, la sostenibilidad y la internacionalización son cruciales para el desarrollo de competencias gerenciales en estas industrias.

### **Consistencia e Impacto de mayor influencia:**

#### **Modelo de negocios digitales:**

- BENGHOZI PJ, (2006 - 2019). Cuenta con el mayor índice de impacto y con el mayor número de producciones, relacionados a la transformación digital y los modelos de negocio en la economía creativa. Principalmente escribe en el 2017,

sobre cómo esta industria adopta nuevas tecnologías y cambia sus modelos de negocio para ser competitiva.

#### **Modelo de la triple hélice:**

- ETZKOWITZ (2006 - 2019). El modelo de la triple hélice, la colaboración entre la universidad, la empresa y el estado.

#### **Teoría del emprendimiento creativo:**

- ALMEIDA M, (2006 - 2019) Plantea un modelo en el que se explora cómo los emprendedores desarrollan sus negocios, enfatizando en la innovación y la adaptación en mercados en constante cambio.

#### **Transformación digital en las industrias creativas:**

- DE MELLO JMC, (2006 - 2019). Propone modelo para implementar estrategias que equilibran la creatividad y la eficiencia operativa, el liderazgo y la visión estratégica.

#### **Diseño Sostenible:**

- LIN R, (2007 - 2019). Propone un enfoque por la integración de tecnologías en los procesos creativos, destacando la importancia de la educación de alto nivel y la adaptación de estos conocimientos y herramientas para impulsar la innovación.

#### **Economía de la cultura:**

- LYUBAREVA I, (2009 - 2019). Sugiere que desde las políticas públicas que apoyan a la innovación a través del financiamiento e incentivos fiscales propongan programas de formación entre otros para fomentar el crecimiento y la innovación

#### **Innovación Disruptiva en las Industrias Creativas:**

- MESSENI PETRUZZELLI A, (2010 - 2019). Sugiere estrategias para fomentar las colaboraciones externas e internas, destacando la importancia de las redes de trabajo y las alianzas para el desarrollo de nuevos productos y servicios creativos.

#### **Modelo de innovación abierta:**

- ASTUTY E, (2012- publicación intermitente). Sugiere adoptar estilos de liderazgo transformacional y de liderazgo inclusivo.

#### **Economía Creativa y Políticas Públicas:**

- SCHLER E, (2009 - publicación esporádica). Presenta un modelo en el que las empresas desarrollan capacidades flexibles y resiliente para adaptarse fácilmente a los

cambios del mercado, adaptar nuevas tecnologías y la gestión proactiva de la innovación por medio de la formación continua en negocios y tecnología

#### **Impacto moderado:**

Estos autores tienen un índice h moderado, indicando que sus publicaciones también son influyentes, pero en menor medida que el grupo anterior. Sus estudios son relevantes y contribuyen significativamente al campo de estudio.

#### **Modelo de ecosistemas de innovación regional:**

- AVASILCAI S, (2007). Plantea un Marco que permita evaluar el éxito relacionado a las políticas públicas y a las organizaciones que trabajan por la innovación y la creatividad.

#### **Estrategias de crecimiento para empresas creativas:**

- BUJOR A,(2010 - 2019) Plantea que las instituciones de formación académica deben incluir competencias creativas necesarias para el mercado laboral.

#### **Modelos de cooperación:**

- COSTE JD, (2012 - 2019). Plantea integrar prácticas sostenibles en las competencias gerenciales enfatizando la responsabilidad social y ambiental.

#### **Modelo de innovación sistémica:**

- DISMAN D,(2009 - publicación esporádica). Sugiere un enfoque estructurado en la planificación estratégica, la gestión de recursos y la evaluación de riesgos.

#### **Modelo de gestión del conocimiento:**

- GATZKE S, (2014 - publicación esporádica). Plantea Marco de Trabajo hacia la integración de nuevas tecnologías para el desarrollo de productos y servicios Creativos

#### **Modelos de competitividad internacional:**

- LI F, LI Z, (2009-2010). Presenta propuestas para la expansión global de estas empresas, relacionadas a la adaptación cultural y la gestión de alianzas.

#### **Modelos de Sostenibilidad Empresarial:**

- RAHAYU A, (2013- 2019). Sugiere la adopción de tecnologías digitales destacando la educación de alto nivel y la adaptación de herramientas digitales.

#### **Marketing Digital en las Industrias Creativas:**

- SHIH TY, (2012- 2019). Trabaja sobre la innovación en la competitividad y cómo les permiten desarrollar estrategias en mercado dinámicos.

### **Gestión del Talento:**

- WIBOWO LA, propone diseñar estrategias para atraer y retener el talento incluyendo programas de alto nivel y entornos de trabajo flexibles.

### **Evaluación de Impacto:**

- AAGE T, trabaja en la evaluación de impacto económico de estas industrias, para medir y evaluar las actividades creativas y justificar las inversiones y políticas de apoyo.

Implementar los modelos propuestos por los autores más influyentes de los últimos años según los indicadores index, puede proporcionar una base sólida para adoptar estas prácticas, invertir en formación continua, desarrollar políticas de apoyo que faciliten la innovación y la sostenibilidad.

### **Autores más relevantes y citados.**

#### **Documentos más citados por número de producción científica.**

Se identificó que la mayoría de los documentos por autor y fuentes más citadas tienen mayor visibilidad y uso, utilizándose como contenido de interés, comparación o premisa. Demostrando su relevancia y la disponibilidad de las revistas, los autores, las fuentes y los años más citados con entre 250 a 50 citas son:

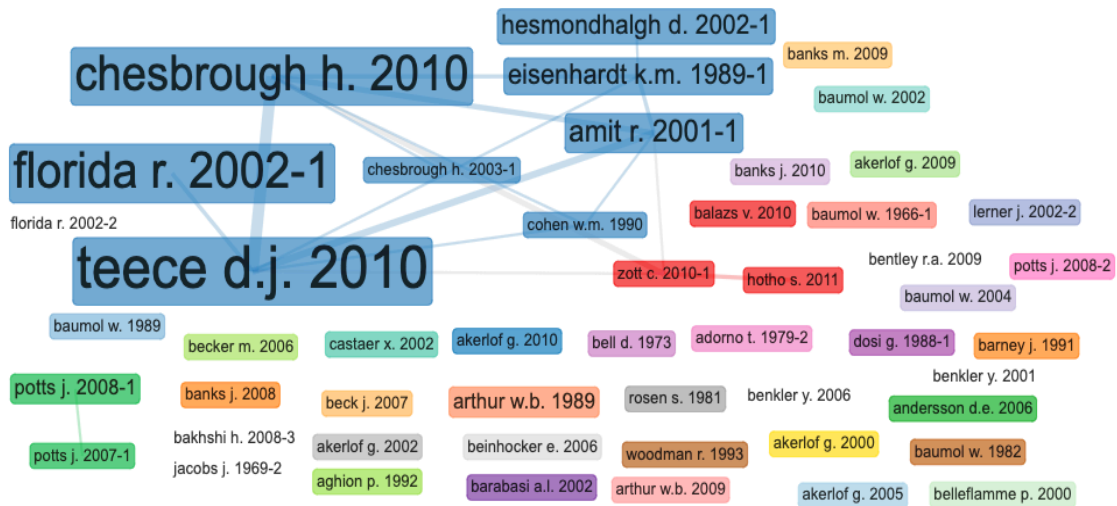
- Teece D. J. (2010) con *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Se centran los modelos de negocio y la estrategia empresarial en relación con la innovación, los cuales son relevantes para comprender cómo los modelos de negocios en estas industrias se pueden impulsar a través de la innovación como una ventaja competitiva.
- Florida R. 2002 - *I con Bohemia and Economic Geography*. Es conocido por su trabajo en relación a la geografía económica y los distritos de creatividad e innovación en las ciudades de los países líderes en esta industria. El enfoque de innovación es un factor clave para el desarrollo de estas industrias creativas ya que destaca la importancia del entorno urbano, la diversidad, y cómo la cultura y la identidad promueven la generación de ideas e innovación.
- Chesbrough H. 2010 con *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Experto en el campo de la gestión de la innovación propone un modelo que centra la importancia en la innovación de los modelos de negocio. Destaca cómo las

organizaciones pueden generar nuevas oportunidades en la forma en la que crean, entregan y capturan valor.

- Enkel, E, 2010 RD Manage con The Future of Open Innovation de Estados Unidos. Autor dedicado al campo de innovación abierta y el liderazgo en la gestión en investigación y desarrollo. Explica cómo desarrollar estrategias para colaborar en la generación de nuevas ideas y productos que dependen de la innovación constante. Y destaca la diferencia entre actores empresas universidades y consumidores para fomentar la innovación de productos y servicios creativos.
- Etzowitz, 2005, Research Policy con The Triple Helix Model as Inspiration for Local de Países Bajos. El modelo de la triple hélice es una teoría muy influyente en la innovación y el desarrollo económico en el que se proporciona un marco para entender cómo la colaboración entre universidades, empresas y gobiernos pueden impulsar la innovación. Cómo las políticas locales pueden fomentar ecosistemas de innovación y creatividad.
- Schindehutte M, 2008, J Small Business Management con Understanding Market Driving Behavior: The role of Entrepreneurship del Reino Unido. Explica cómo la gestión de pequeñas empresas y cómo los emprendedores, pueden influir en los mercados y crear nuevas oportunidades. La innovación disruptiva es vital para su modelo de gestión junto con la exploración de nuevos nichos de mercado.
- Bergek A, 2013, Research Policy con Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation? De los Países Bajos. Analiza cómo las nuevas tecnologías pueden interrumpir los mercados existentes, haciendo que estas empresas deban adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos internos. Analiza cómo las empresas pueden integrar nuevas tecnologías de manera creativa para mantener su competitividad.
- Hienerth C, 2011, Long Range Planning con Exploring the Nature and Implementation Process of User-Centric Business Models del Reino Unido. Analiza cómo las empresas pueden diseñar modelos de negocio que se centren en las necesidades y deseos del usuario para desarrollar productos y servicios al público

objetivo. Explora los pasos necesarios para implementar estos modelos de negocio de manera efectiva.

**Figura 8. Autores más relevantes y citados.**



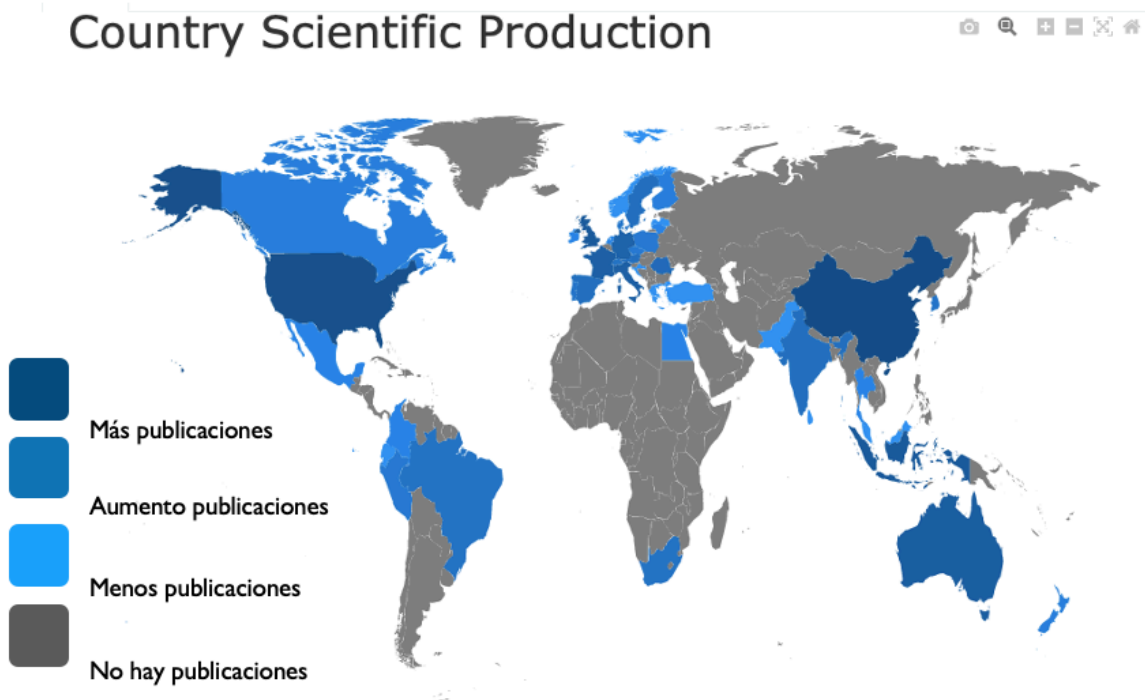
Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto estos modelos son importantes en el ámbito de la estrategia empresarial, la innovación y las industrias creativas, y que han sido ampliamente citados en la literatura académica.

### **Países más relevantes por número de publicaciones.**

Para analizar cómo estas competencias contribuyen a la creatividad y la innovación se toma como referencia el número de publicaciones, que está centralizada en pocos países destacando por su inversión: China (54), Estados Unidos (45), destacados como los países con más investigaciones, seguido por Indonesia (27), Reino Unido (25), Australia (21), Italia (20), Francia (18) y Alemania (16). Por lo cual se pasará a analizar la rigurosidad científica y el grado de progreso de estos estudios y sus fuentes científicas a continuación:

**Figura 9. Mapa de los países más relevantes por publicaciones.**



Fuente: Elaboración propia.

Estos países están indicando una tendencia global hacia la consolidación de la creatividad como motor económico, redefiniendo la manera en que la creatividad y la innovación son percibidas y valoradas a nivel global. La inversión en competencias gerenciales, permite a estos países mantener su posición dominante en el mercado. Estos países han desarrollado ecosistemas creativos que actúan como hubs globales de innovación y creatividad. En esencia la inversión en estas competencias gerenciales es un factor diferenciador de competitividad y en el que se vienen integrando prácticas sostenibles. Estos países han desarrollado programas educativos, que integran la innovación, el diseño de producto y el modelo de negocio, haciendo que sean líderes en un crecimiento equilibrado y sostenible. Así mismo los que están en vías de desarrollo, buscan realizar programas y políticas que las sigan impulsando a crecer.

- China representa el liderazgo como un gigante emergente enfocado en la creación de parques industriales creativos y la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, que hacen que se conviertan en el centro de innovación y colaboración internacional. Su infraestructura ha facilitado el crecimiento y fortalecido su influencia global.
- Estados Unidos maneja la integración exitosa entre el entretenimiento y la tecnología liderando la revolución del streaming, la realidad virtual y los NFTs, proporcionando



experiencias personalizadas a nivel global. Además de su compromiso con la sostenibilidad en la producción, promoción, inclusión y diversidad cultural, trabajando constantemente en un modelo de negocio responsable y sostenible.

- Indonesia se destaca por su preservación cultural y cinematográfica, atrayendo talento mientras mantiene su patrimonio a partir de programas especializados en educación creativa, y en desarrollo de negocios para el mercado creativo global.
- Reino Unido es un ejemplo de cómo las políticas de apoyo e incentivos pueden impulsar el crecimiento y el desarrollo de infraestructuras creativas. Ellos lideran prácticas sostenibles y que conservan el patrimonio cultural, integrando tecnologías por ejemplo en el campo del cine, los centros de innovación, el teatro, la música y los medios de comunicación. Esto se debe en gran medida a las facilidades que tienen en la industria del fintech, para facilitar y mejorar el acceso a los servicios financieros.
- Australia se ha enfocado en la promoción del talento con la utilización de plataformas digitales y creación de software a nivel global. También se destaca por su compromiso con modelos de negocios sostenibles y prácticas responsables utilizando energía renovables y promoviendo la eficiencia energética en sus operaciones. Proponen proyectos que disminuyan el impacto ambiental en las actividades creativas, resaltando su enfoque consciente y responsable con el planeta.
- Italia combina su rica historia en Arte y Diseño con tecnologías en conservación y promoción del patrimonio cultural. La digitalización de proyectos artesanales y de patrimonio se está modernizando, consiguiendo que estas industrias tradicionales se abran a nuevas oportunidades de mercado, destacando la importancia de la innovación en este proceso. Por ejemplo en el caso de la moda se están adoptando prácticas sostenibles tanto desde el diseño, hasta la producción, utilizando materiales reciclados y realizando procesos eco amigables.
- Francia proporciona información respecto al cine y la moda en el que se han venido integrando tecnologías emergentes desde las artes visuales y escénicas para crear experiencias inmersivas en realidad aumentada innovadoras. Además su enfoque en la sostenibilidad y el diseño eco amigable responde a prácticas responsables.
- Alemania aplica sus funcionalidad y sostenibilidad utilizando materiales duraderos y procesos eficientes, reconocidos por su innovación en ingeniería y tecnología en las industrias creativas a influenciado para mejorar sus procesos y productos. La fuerte inversión en I+D y en las instituciones académicas de renombre proporcionan una base sólida para el desarrollo continuo del sector creativo.

En conclusión estos países permiten que se facilite el intercambio de ideas y tecnologías con la integración de plataformas digitales, que han permitido que estas industrias trascienden fronteras, ofreciendo acceso global a productos y servicios culturales. Esto ha democratizado el acceso a la cultura y ha abierto nuevos mercados para artistas y creadores. También va marcando las tendencias de cómo se consume y se produce el arte, la cultura, y la tecnología en estas industrias creativas a nivel global.

### Fuentes más relevantes por número de publicaciones.

**Tabla 3. Fuentes más relevantes por número de publicaciones.**

Fuentes	Artículos
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	5
IOP CONFERENCE SERIES: MATERIALS SCIENCE AND ENGINEERING	4
JOURNAL OF THE KNOWLEDGE ECONOMY	4
LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE (INCLUDING SUBSERIES LECTURE NOTES IN ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND LECTURE NOTES IN BIOINFORMATICS)	4
PROCEEDINGS OF THE EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT ECKM	4
SUSTAINABILITY (SWITZERLAND)	4
RESEARCH POLICY	3
ADVANCES IN INTELLIGENT SYSTEMS AND COMPUTING	2
BUSINESS HORIZONS	2
COGENT BUSINESS AND MANAGEMENT	2
CREATIVE INDUSTRIES JOURNAL	2
INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT	2
INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS MANAGEMENT	2
INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND SOCIETY	2
INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP	2
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION CREATIVITY AND CHANGE	2
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	2
INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION	2
PROCEEDINGS OF THE 31ST INTERNATIONAL BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE IBIMA 2018: INNOVATION MANAGEMENT AND EDUCATION EXCELLENCE THROUGH VISION 2020	2
PROCEEDINGS OF THE EUROPEAN CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP ECIE	2

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 presenta un resumen de las fuentes más relevantes desde 1992 - 2020, con más de una publicación en el área de estudio, y con relación a la calidad científica, se pudo determinar un total de 20 fuentes más destacadas, principalmente editadas en países como Reino Unido, Alemania, Suiza, Estados Unidos, y Holanda en este orden. Cabe mencionar también que la mayoría de las revistas o publicaciones científicas, con menos cantidad de publicaciones con estas palabras claves son: Canadá, Malasia,

Singapur y Pakistán. Y la calidad científica dentro de las fuentes más relevantes se encontró que la más destacada es la del Reino Unido con más número de publicaciones.

Las fuentes encontradas más relevantes son:

- Technological Forecasting and Social Change de Reino Unido. Ofrece más datos sobre los modelos propuestos y las tendencias de investigación de ranking index. Se centra en el análisis de la interacción entre la tecnología y el cambio social. Reconocida por los estudiosos del futuro en tendencias y pronósticos tecnológicos.
- IOP Conference Series: Materials Science and Engineering de Reino Unido. Está relacionado con los avances en investigaciones en materiales y tecnología. En la fabricación y en la implicación de la innovación en el desarrollo de productos y procesos en esta industria. Por ejemplo en el desarrollo de materiales sostenibles, ligeros y resistentes que puedan influir en el diseño de productos creativos o para la construcción de estructuras artísticas, entre otros.
- Journal of the Knowledge Economy de Alemania. Destaca investigaciones sobre la gestión de la innovación y aborda un enfoque en la economía del conocimiento para entender cómo impacta en sectores específicos de la economía, donde la creatividad es el principal motor de valor.
- Lecture notes in Computer Science de Alemania. Es reconocida por su enfoque en la ingeniería de sistemas, la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la realidad virtual en las industrias creativas. Expone cómo el desarrollo de software puede ser utilizado en la producción de contenido creativo como videojuegos, películas y música. También investiga cómo las interfaces y la tecnología pueden mejorar la experiencia creativa y la productividad.
- Proceedings of the European Conference on Knowledge Management ECKM, Reino Unido. Es reconocida por la gestión del conocimiento sobre innovación y creatividad en equipos creativos. Explora cómo las redes de colaboración pueden ser

gestionadas e investiga cómo la economía basada en el conocimiento impacta a sectores específicos.

- Sustainability de Suiza. Reconocida por el trabajo en desarrollo sostenible la investigación interdisciplinaria en temas ambientales, sociales y económicos, como prácticas de producción y consumo sostenibles, diseño eco amigable, impactos ambientales, y todo lo relacionado a la producción cultural y estrategias para la conservación del patrimonio cultural.

### Crecimiento de las fuentes más relevantes por años

**Figura 10. Gráfica del crecimiento de las fuentes más relevantes por producción científica anual.**



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al análisis de la calidad científica en la Figura 10 se aprecia el crecimiento de las fuentes más relevantes por producción científica anual y se puede observar que las fuentes más relevantes y que continúan publicando desde el 2010, hasta el 2020 con mayor continuidad y relevancia científica son:

- Sustainability de Suiza. La constante publicación de investigaciones sobre sostenibilidad, junto con la posibilidad de integrar la investigación interdisciplinaria en temas ambientales, sociales y económicos, con todo lo relacionado a la producción cultural y estrategias para la conservación de la creatividad, aumentan su número de volúmenes.
- IOP Conference Series: Materials Science and Engineering del Reino Unido. Evento que promueve el uso y fabricación innovadora de productos y servicios creativos con materiales sostenibles.
- Research Policy de los Países Bajos. Se centra en el estudio de la relación entre las políticas y las estrategias en ciencia, tecnología e innovación en las industrias creativas. Proporcionando una perspectiva sobre las políticas de innovación, el entorno empresarial y los resultados económicos.
- Academy of Management Review. Reconocida y prestigiosa en el campo de la teoría de la administración y la organización. Es conocida por su rigor en nuevas tendencias emergentes en la práctica de la gestión empresarial y la gestión de la innovación
- Strategic Management Journal. Una de las principales revistas en el campo de la gestión estratégica efectiva centrada en la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.
- Harvard Business Review de Estados Unidos. Revista renombre internacional que publica artículos de opinión y casos de estudios sobre amplia gama de temas empresariales, si bien no se centra específicamente en las industrias creativas, maneja relevantes hallazgos para comprender y desarrollar estrategias competitivas y fomentar la innovación en los modelos de negocio.
- Long Range Planning, Technovation y Organization Science del Reino Unido. Se centra en la teoría y la práctica de las que tengan empresarial a largo plazo y cómo pueden planificar y ejecutar estrategias para el crecimiento sostenible y la competitividad.

## **2.6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.**

Por lo tanto y cumpliendo con el objetivo principal de investigar la evolución y el estado actual de la literatura junto con los diseños metodológicos aplicados, se logró identificar las competencias gerenciales del líder de las industrias creativas a través de la revisión literaria y los modelos propuestos. A continuación, y para darle respuesta a las preguntas planteados en esta investigación, se sintetizan las siguientes conclusiones:

### **Conclusión I. ¿Cuál es la evolución cronológica de la productividad en el área de estudio?**

A partir del análisis bibliométrico realizado sobre las nuevas lógicas en las Industrias Creativas se identifica que el área de estudio cuenta con avances académicos desde hace 30 años con un notable crecimiento en la última década (2010- 2020).

**2021:** El Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible, donde la innovación y la creatividad son dos conceptos claves en La Agenda 2030 (ONU,2019) ya que estimulan la diversificación de la economía (UNESCO,2020), y aportan al espíritu empresarial creativo y sostenible (UCLG,2018). Por ser la creatividad la base del sector de servicios (REDS,2020) y de la diversidad cultural (UNCTAD, 2019).

**2010:** La Comisión Europea en el Libro Verde y la ONU en el Reporte de Economía Creativa amplían el concepto de industrias creativas y culturales, destacando su potencial de crecimiento económico y social. hay un aumento significativo de publicaciones, logrando una continuidad general sobre esta área de estudio hasta el 2020, última fecha de toma de la muestra. Esto arroja un panorama reciente, en donde se evidencia la importancia que el tema está generando en la comunidad científica.

**2000:** Se introducen los conceptos de ciudades creativas y clase creativa por autores como Landry y Richard Florida.

**1990:** El Reino Unido destaca que las industrias culturales se originan en la creatividad, habilidad y talento individual con alto potencial de creación de riqueza y empleo a través de la explotación de la propiedad intelectual.

**1960:** Se destaca el concepto de economía de la cultura se vincula a la producción de altas artes escénicas y su mercado, impulsado por Baumol y Bowen.

**1950:** Se presenta el concepto de industria cultural surge con la importancia de la difusión cultural, marcado por autores como Adorno y Horkheimer.

## **Propuesta de modelo teórico de las competencias en gerencia creativa.**

**Periodo 1992-2020 :** Las industrias creativas requieren competencias gerenciales específicas como se ha demostrado en este estudio para gestionar la innovación y la creatividad de manera efectiva. Se fundamenta en la interconexión entre la gestión de la innovación, el diseño de producto, la educación, el modelo de negocio, comercio y la industria, porque son las áreas clave encontradas en este estudio y que podrían ser útiles para proponer políticas o programas que fortalezcan estas competencias y con esto ayudar a los países a mantenerse competitivos en un mercado tan acelerado y exigente, basado en la creatividad de la innovación y la sostenibilidad. Por lo que se explican cada una a continuación:

- **Gestión de la innovación:** Principalmente para fomentar la integración de tecnologías emergentes, transformar modelos de negocios, y crear nuevas formas de monetización.
- **Diseño de producto:** La formación y educación en tecnología y creatividad de alto nivel son fundamentales, así como también el estudio en conocimientos en gestión empresarial, las cuales deben ser tenidas en cuenta desde etapas tempranas. El concepto de economía circular y sostenibilidad vinculada al desarrollo de nuevos productos y servicios, son las nuevas lógicas respecto a la vida útil, es decir, la reutilización, reciclaje y uso final de los productos y servicios creativos, deben estar orientados a fabricarse y distribuirse con prácticas más responsables.
- **Educación:** Fomentar programas académicos y políticas que mejoren las competencias gerenciales en innovación abierta, desarrollo empresarial y diseño de producto sostenible. El aumento de incentivos fiscales y de financiamiento para la investigación y desarrollo podrán dar las bases para el crecimiento de la infraestructura creativa, impulsando la competitividad global.
- **Comercio:** La creación de estrategias comerciales innovadoras impulsan el crecimiento y la rentabilidad.. El liderazgo efectivo puede guiar en la identificación de oportunidades de mercado y el desarrollo de relaciones comerciales sólidas. La comunicación efectiva es fundamental para establecer y mantener relaciones comerciales exitosas, mientras que la resolución de problemas ayuda a abordar desafíos comerciales de manera creativa y eficaz.
- **Modelo de negocio:** La gestión del riesgo y la gestión del cambio, son cruciales a la hora de implementar ajustes en el modelo de negocio. Para garantizar su éxito a largo plazo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas son esenciales para

colaborar con diferentes partes interesadas y adaptar el modelo de negocio a las necesidades cambiantes del mercado.

- **Industria:** Concepto ubicado al final por el número de frecuencia, pero no de menor importancia, se relaciona al identificar y capitalizar oportunidades de mercado digital. El liderazgo efectivo puede guiar a la organización a identificar audiencias y desarrollar productos o servicios innovadores que satisfagan las necesidades del consumidor. La comunicación efectiva y la resolución de problemas también son importantes para colaborar con socios comerciales y clientes en el desarrollo de soluciones a la medida y que se adapten a las demandas de la industria.

### **Los principales países y sus modelos propuestos son:**

- Es importante destacar que el mayor número de publicaciones sobre esta área de estudio se centra en países como China como Estados Unidos, Indonesia, Reino Unido, Australia, Italia, Francia y Alemania. Esto corrobora que los indicadores económicos demuestran que la inversión ha contribuido en fortalecer las competencias creativas, reflejándose en la generación de nuevos empleos y acumulación de riqueza. Sería importante revisar cada uno de estos casos particulares, a mayor profundidad, y en su contexto, en especial en por la gestión de la sostenibilidad en estas empresas a lo largo del tiempo, y conocer cómo se han visto modificadas las condiciones laborales y el crecimiento en ese proceso. Todo para hacerlas referentes internacionales en materia de investigación y desarrollo.
- Se identificaron principalmente a Alemania, Reino Unido, Italia, Australia, Indonesia, Portugal, Austria, Brasil y Francia como los países más destacados en la relación de artículos de múltiples autores, lo cual demuestra una madurez en los estudios académicos y la creación de alianzas institucionales en investigación entre países, para la realización de estos proyectos.
- Mientras que en China y Estados Unidos mantiene su liderazgo en el mercado, siendo líderes como países de autores únicos y de mayor volumen de publicaciones.

### **Conclusión 2. ¿Cuál es el ranking de fuentes bibliográficas y autores más relevantes?**

El creciente número de artículos científicos y la frecuencia de las palabras clave demuestran que la fuente científica: Technological Forecasting and Social Change de Reino Unido es la más relevante por el número de publicaciones a lo largo del tiempo.



Se observa que las dos fuentes permanentes en la publicación de investigaciones sobre este tema y más relevantes de los últimos años son:

- Sustainability de Suiza.
- La IOP Conference Series: Materials Science and Engineering del Reino Unido.

Y las siguientes fuentes más relevantes en orden de número de publicaciones por la realización de relevantes estudios pero en menor cantidad, son:

- Journal of the Knowledge Economy de Alemania.
- Lecture notes in Computer Science de Alemania.
- Proceedings of the European Conference on Knowledge Management ECKM, Reino Unido.

En resumen las revistas abordan temas relevantes para las industrias creativas desde los avances tecnológicos, los modelos de negocio, la innovación y el desarrollo sostenible.

#### **Los principales autores y sus modelos propuestos son:**

Se determinó que el nivel de relevancia a los autores y modelos mencionados en relación a las competencias gerenciales en las industrias creativas se consideran los temas más destacados en:

**Implementación de modelos innovadores:** Las competencias gerenciales deben permitir a las organizaciones a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes por lo que integrar tecnologías digitales permitirá mejorar la eficiencia operativa y alcanzar nuevas audiencias digitales. Fomentar los modelos de negocios digitales y la colaboración de la triple hélice para potenciar la innovación. Las políticas públicas deben facilitar estas alianzas estratégicas para maximizar el recurso. Triple Hélice de Etzkowitz H, Innovación Disruptiva de Messeni Petruzzelli A y Modelo de Negocios Digitales de Benghozi PJ.

**Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** La economía circular y las prácticas de diseño ecológicas y responsables que reduzcan el impacto ambiental, social y económico promueven la sostenibilidad a largo plazo y contribuyen al bienestar general. Diseño Sostenible de Lin R y Modelos de Sostenibilidad Empresarial de Rahayu A.

**Formación y Desarrollo:** Promover programas de formación en innovación abiertas para fomentar la colaboración e intercambio de ideas e implementar programas en

gestión del conocimiento interdisciplinario. Los modelos de innovación abierta de Astuty E Gestión del conocimiento de Gatzke S.

**Desarrollo de Competencias Específicas:** Fomentar los programas de emprendimiento creativo enfocándose en habilidades clave como la Gestión De Proyectos, la financiación, el marketing digital y la sostenibilidad. Capacitar a los gerentes en expansión de mercado, comercio y diversificación de productos. Emprendimiento Creativo de Almeida M y Estrategias de Crecimiento para Empresas Creativas de Bujor A.

**Políticas y Ecosistemas de Apoyo:** Apoyar a los ecosistemas creativos locales y fomentar la innovación sostenible con políticas públicas que proporcionen incentivos fiscales y recursos públicos, privados y académicos. Ecosistemas de Innovación Regional de Avasilcai S y Políticas de Apoyo e Incentivos de Schler E.

**Facilitación del Acceso a Recursos:** Crear programas que faciliten el acceso a las ventas en Internet y plataformas de marketing digital para pequeñas y medianas empresas para contar con la participación activa de consumidores digitales y obtener un feedback permanente. Marketing Digital en Industrias Creativas de Shih TY y Modelos de Co-creación de Coste JD.

#### **Autores más citados y sus modelos propuestos:**

**Implementación de modelos innovadores:** Se enfoca en la innovación de los modelos de negocio, para generar nuevas oportunidades en la creación, entrega y captura de valor. La adaptabilidad y la reinención son actividades clave para mantener la competitividad y promover la sostenibilidad de sus modelos de negocio. Sólo los que logran innovar, pueden asegurar su relevancia y éxito en el mercado global. Es por esto que las competencias gerenciales que deben tener los líderes en estas empresas deben ser el espíritu emprendedor y la capacidad de explorar nuevos nichos de mercado.

- Chesbrough H. 2003 con Business Model Innovation: Opportunities and Barrier.
- Schindehutte M, 2008, J Small Business Management con Understanding Market Driving Behavior: The role of Entrepreneurship del Reino Unido.
- Bergek A, 2013, Research Policy con Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation? De los Países Bajos.

**Formación y Desarrollo:** La gestión de organizaciones creativas requieren que estas competencias gerenciales específicas en innovación, modelo de negocio, industrias creativas, comercio, diseño de producto, y educación sean altamente valoradas. Se

requieren entornos de trabajo estimulantes y que fomenten la expresión creativa. La capacidad de gestionar equipos autónomos, flexibles, y que encuentren oportunidades de desarrollo en áreas creativas. la relevancia respecto a la calidad de vida es un factor de atracción del talento.

- florida r. 2002 - I con Bohemia and economic geography.

**Desarrollo de Competencias Específicas:** Y las competencias claves están enfocadas al cliente, el diseño de experiencias, la innovación de los modelos de negocio, y la gestión del cambio organizacional. Se deben centrar en el diseño de modelos orientados en las necesidades y deseos de los usuarios. Así que los gerentes deben tener la capacidad de desarrollar estrategias de este tipo para sus modelos de negocio como parte de las competencias gerenciales efectivas. Competencias clave como el pensamiento estratégico, la orientación al cliente, la capacidad innovación, la gestión de la propiedad intelectual, y la adaptabilidad, son de gran relevancia en los modelos de negocio.

- Hienerth C, 2011, Long Range Planning con Exploring the Nature and Implementation Process of User-Centric Business Models del Reino Unido.
- teece d. j. 2010 con business models business strategy and innovation.

**Políticas y Ecosistemas de Apoyo:**El liderazgo de equipos, que estén constituidos por grupos interdisciplinarios, la gestión de alianzas y redes, la capacidad de absorción y de aprendizaje continua son fundamentales como competencias gerenciales dándole destacada importancia a la innovación abierta y la colaboración entre distintos actores por ejemplo empresas universidades y consumidores de productos y servicios creativos. Por lo que liderar y gestionar procesos de innovación abierta va a lograr garantizarlas competencias gerenciales necesarias para su sostenibilidad. Competencias clave como el Networking y la construcción de relaciones estratégicas, habilidades de negociación y colaboración en equipo, conocimiento del contexto político y normativo son algunas de las competencias más relevantes que enfatiza el modelo de la triple hélice respecto a la importancia de la colaboración entre universidades empresas y gobiernos para fomentar la innovación en estas empresas que deben tener la capacidad de establecer y gestionar ecosistemas creativos. Esto con el fin de trabajar por el desarrollo económico de los países.

- Enkel, E, 2010 RD Manage con The Future of Open Innovation de Estados Unidos.
- Etzowitz, 2005, Research Policy con The Triple Helix Model as Inspiration for Local de Países Bajos.

### **Conclusión 3. ¿Cuál es el ranking del número de citas por artículo o producción científica?**

Las fuentes más relevantes por su número de citas, son:

- Research Policy de los Países Bajos.
- Academy of Management Review, de Estados Unidos.
- Strategic Management Journal de Estados Unidos.
- Harvard Business Review de Estados Unidos.
- Long Range Planning, Tecnovation y Organization Science del Reino Unido.

El resultado de la integración de los resultados de las diferentes contribuciones analizadas, resaltan que Estados Unidos y Reino Unido son los países con más producción científica citada. Por lo tanto, los procesos gerenciales de liderazgo en las Industrias Creativas están determinados principalmente por el enfoque teórico que tienen estos dos países y sus instituciones, marcando la fuerte influencia en la gestión de competencias gerenciales para esta industria.

### **Limitaciones**

Los resultados pueden tener un sesgo debido a que seguramente existen publicaciones en el campo de estudio de esta investigación, en idiomas diferentes al inglés y el español, o provenientes de otros países, que quedaron por fuera del análisis, de la búsqueda y de la base de datos consultada. No obstante, estos trabajos son publicados principalmente por fuentes de habla inglesa.

### **2.7 AGENDA DE INVESTIGACIÓN.**

Por lo tanto para avanzar en el entendimiento y aplicación del modelo teórico de competencia gerenciales en esta industria, se propone la validación del modelo torio propuesto, con el siguiente estudio:

Analizar la adopción de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras que impactan en las organizaciones relacionadas al Carnaval de Barranquilla. A su vez poder investigar las estrategias utilizadas para la integración de las competencias gerenciales y su sostenibilidad. Se tomará como referente el modelo teórico propuesto es la investigación bibliométrica, de la interconexión entre la gestión de la innovación, el diseño de producto, la educación, el modelo de negocio, el comercio y la industria. Para esto se piensa validar este modelo mediante entrevistas a profundidad con gerentes líderes de estas empresas.

Determinar las relaciones o competencias gerenciales que vienen implementando las empresas del sector de artes y patrimonio, específicamente las relacionadas a la gestión de eventos del Carnaval de Barranquilla, Colombia. Es una de las fiestas folclóricas y culturales más importantes del país, reconocida como patrimonio cultural de la nación y como obra maestra del patrimonio oral e inmaterial de la humanidad por la Unesco. Esto en medio del cierre de eventos presenciales, prohibidos por la pandemia de Covid 19, esta nueva investigación buscará determinar cómo han cambiado las competencias gerenciales en relación a las prácticas que han sido introducidas por el distanciamiento social y por ser una industria relevante y un motor económico y significativo para la región Caribe.

Metodología: Entrevistas a profundidad a 20 líderes del gremio de eventos del Carnaval de Barranquilla Colombia, incluyendo organizaciones relacionadas a este evento el cual para su creación logística y distribución hacen parte empresas del área de la gestión de eventos, escuelas, universidades, galerías, museos y entidades del sector público. Para el diseño de la entrevista semi estructurada se realizará una exploración profunda de los temas claves, manteniendo una orientación clara en las competencias gerenciales.

El análisis de los datos permitirá identificar patrones y temas recurrentes en las respuestas de los gerentes entrevistados. La organización de los datos en categorías alineadas se hará con los componentes del modelo teórico: innovación, diseño de producto, educación, modelo de negocio, comercio e industria.



## CAP 3. Procesos gerenciales en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio.

---

## **CAP 3. PROCESOS GERENCIALES EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS: IDEAS DEL SECTOR DE ARTES Y PATRIMONIO.**

### **3.1 INTRODUCCIÓN.**

La relación entre la gestión de la innovación, el diseño de producto, la educación, el modelo de negocio, el comercio y la industria, podrían ser útiles para proponer políticas o programas que fortalezcan las competencias gerenciales de la industria creativa, basado en los avances tecnológicos, los modelos de negocio, la innovación y el desarrollo sostenible. Las industrias creativas requieren de estas competencias gerenciales específicas cómo se ha demostrado en el anterior estudio, para gestionar la innovación y la creatividad de manera efectiva.

Dar a conocer cuáles han sido las prácticas que han venido implementando recientemente empresas del sector de artes y patrimonio, por la pandemia , y cuales han sido las nuevas lógicas en sus modelos de negocio, para lograr ser sostenibles., es un tema que podría estar afectando de manera directa las competencias gerenciales (UNCTAD, 2019). Luego de realizar la revisión literaria, se pudo evidenciar que no existe una investigación específica sobre el sector de artes y patrimonio en competencias gerenciales, enfocado al impacto generado por la pandemia, que analicen específicamente el fenómeno por el cierre de eventos presenciales en esta industria, y cómo esto puede estar repercutiendo negativamente en el crecimiento y la sostenibilidad de estas empresas. Por lo tanto, lo que se busca en esta investigación es dar respuesta a la pregunta del problema de esta investigación(UNESCO, 2020; BID, 2020).

RQ2 ¿Qué prácticas se han introducido en las competencias gerenciales de las Industrias Creativas para ser sostenibles? Sector Artes y Patrimonio.

Por lo tanto esta investigación propuesta, se enfoca en comprender y desarrollar las competencias gerenciales necesarias para organizar y gestionar eventos culturales de gran magnitud como el Carnaval de Barranquilla; Colombia en el contexto de pandemia, periodo 2020- 2021. Esta es una de las fiestas folclóricas y culturales más importantes del país, reconocida como Patrimonio Cultural de la Nación y Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad (UNESCO, 2018-2022) (MinCultura Colombia, 2021). Este evento no solo es un símbolo cultural sino también



un motor económico significativo para la región caribe. Las empresas creativas, están enfrentando estos múltiples desafíos sin precedentes (OCDE, 2020), como consecuencia a la crisis ocasionada por la pandemia y se ha demostrado la vulnerabilidad (ICO, 2020) frente a la magnitud y la complejidad de su subsistencia debido al cierre total de actividades presenciales (NEMO, 2020) (Heritage Fund, 2020) y por otro, lado se ha evidenciado el enorme papel que cumplen en el bienestar y la salud mental, mundial con el consumo de sus productos y servicios digitales (Soroko, 2020; Wilkes, Carey y Florisson, 2020).

Esto se evidencia el aumento del comercio de bienes y servicios culturales tecnológicos que ya se venían dando, en los últimos 30 años, (Culture Action Europe, 2019) y en donde las exportaciones de la economía creativa ya han ido superado a las de otras industrias según lo demuestran los estudios económicos (UNCTAD, 2020). Por lo tanto, estas empresas han tenido que enfrentar, el enorme reto de realizar transformaciones hacia la virtualidad, para crear innovaciones en sus modelos de negocios (UNESCO, 2020), principalmente hacia el comercio online y el aumento de eventos virtuales (CIF, 2020), lo cual aceleró la digitalización y el uso de las aplicaciones y de las actividades virtuales asincrónicas (British Council, 2020).

Las empresas del sector de artes y patrimonio, son responsables de la protección del patrimonio y de la diversidad cultural (Luzardo, 2017) y debido a las actuales circunstancias les ha exigido rediseñar modelos de negocio de manera acelerada hacia la gestión digital, (Kolsteeg, 2014) y desde luego que este ajuste de los últimos años, ha generado cambios en la manera cómo producen y diseñan servicios innovadores e invirtiendo en nuevas tecnologías. (Komorowski y Lewis, 2020; Marchese, Reynolds, Bates, Morgan, y Linkov, 2018; Wilson, Gross, Dent, Conor, Comunian, 2020; The Artists Information Company, 2020; ONU, 2019).

Para darle respuesta qué prácticas han introducido en relación a estas competencias gerenciales recientes, realizamos entrevistas a 20 gerentes líderes de empresas creativas, del sector de Artes y Patrimonio relacionados al Carnaval de Barranquilla Colombia, en el que la diversidad cultural es un pilar fundamental para el sector de diseño de vestuario, música, danza, artesanías, decoración, multimedia, fotografía, turismo, gastronomía, organización, logística, educación, preservación cultural, medios de comunicación, patrocinio, auspicios, economía local y proyección internacional. Este

estudio tiene como objetivo ampliar el conocimiento en las competencias gerenciales en las Industrias Creativas , lo cual podría ser fundamental para acortar la brecha en la literatura y acercarlo a los interesados. Este estudio está dividido en cuatro partes: inicia con los antecedentes, luego sigue con la metodología, luego con los hallazgos del modelo de competencias gerenciales y por último la discusión y conclusiones.

## **3.2 ANTECEDENTES.**

### **3.2.1 Procesos gerenciales en las Industrias Creativas**

El modelo de competencias gerenciales de las empresas creativas según la revisión literaria se caracteriza principalmente por la innovación, el diseño de producto, la educación, el modelo de negocio, el comercio y la industria, lo que permite aumentar la productividad y la sostenibilidad de las empresas en tendencia digitales por la pandemia (Manfredi Latilla, Frattini, Messeni Petruzzelli, Berner, 2019). La crisis económica, la innovación tecnológica y la cultura emprendedora han motivado a las empresas creativas a la socialización de la producción en redes (Psomadaki, Dimoulas, Kalliris, Paschalidis, 2019), a la creación de herramientas de comunicación global y a capitalizar sus contenidos exponencialmente (WIPO, 2013), impulsando el crecimiento de un nuevo sistema emprendedor creativo digital a escala global, fortalecimiento la cultura colaborativa digital y tecnológica (Ciurea, Filip, 2019).

Y en los principales desafíos actuales del sector de Artes y Patrimonio en países de desarrollo, está en el de crear una plataforma institucional para la formación en mentalidad empresarial digital (Comunian y England, 2020), que les permita potenciar las competencias creativas y culturales, en especial debido al rápido ajuste que debieron tener estas empresas por la pandemia y como siguen enfrentando los museos, los teatros y los centros culturales turísticos, sus ajustes en los modelos de negocio digitales (Voices Of Culture Brainstorming Report, 2020).

Por ahora no es claro el impacto que producirá en todos los sectores económicos la aceleración tecnológica que se les exige a estas empresas para ser competitivas, pero lo que sí está claro, es que ha aumentado la inflación y el desempleo generalizado en el sector cultural y en el mundo (Eikhof y Warhurst, 2013). Por lo que es importante conocer cuales son las competencias gerenciales que les permitirán superar esta crisis. De tal manera que las empresas que se encuentran en quiebra, tienen el enorme desafío, de reinventarse o de crear un modelo de negocio digital, para contrarrestar las barreras tecnológicas y el poco acceso al conocimiento en innovación y desarrollo empresarial (Piber, 2020).

### **3.2.2 Procesos gerenciales del sector de Artes y Patrimonio**

El sector de Artes y Patrimonio (Artes Visuales, Artes Escénicas, Turismo y Patrimonio Cultural y Educación) (Mak, 2021) cuenta con procesos productivos relacionados a la educación y el turismo, y que están ubicados principalmente en centros culturales en las ciudades capitales más pobladas, (Kwok, 2020). Recientemente estas empresas han tenido que invertir más en tecnología y en talento humano, especializado en el desarrollo de contenidos, debido al aumento del consumo por medios digitales, lo que hace que el uso de herramientas tecnológicas sea indispensable, específicamente para la realización de eventos (Evans, 2016) (Jat, Sieck, Muyingi, Peters, Nggada, 2018). Un ejemplo destacado de eventos y festivales, es el de el Carnaval de Barranquilla, en Barranquilla Colombia, referente como el segundo carnaval más importante de Latinoamérica y del Caribe, después del de Rio de Janeiro en Brasil. Realizaron el primer Carnaval Virtual 2021, desde que existe en Colombia en 1865 (Mariano, Endere, 2013), es decir, se ha realizado de manera presencial, desde hace más de 150 años.

Esto los llevó a estrechar sus alianzas en la realización de eventos virtuales, y junto con la Secretaría de Cultura de la ciudad, que hace parte de la Junta directiva de naturaleza pública, y con la Cámara de Comercio, la Fundación Mario Santo Domingo, los grupos folclóricos y culturales, y las organizaciones artísticas privadas sin ánimo de lucro, pudieron llevar a cabo el carnaval virtual 2021. Todos aportan cada año capital económico y apoyo institucional, administrado por el Museo del Carnaval (Boude Figueredo, 2013). Y el gremio de eventos de la ciudad de Barranquilla, es un claro ejemplo de su gestión y articulación entre entidades, obteniendo importantes reconocimientos por su impacto económico y social.

### **3.2.3 Tecnología y cambios del mercado del sector de Artes y Patrimonio.**

Durante los avances tecnológicos y la innovación de los modelos de negocio de las empresas creativas se ha logrado identificar que las competencias gerenciales del sector de Artes y Patrimonio, están relacionadas a la digitalización (Priambodo, Sasmoko, Abdinagoro, 2021) y oferta innovadora de contenidos.(Goethe Institut, 2019). Esto se convierte en un reto enorme por superar, por lo tanto, poder contar con un sistema de datos eficiente (Lazzeretti, 2012) promueve el desarrollo de un equipo especializado en marketing digital, conduciendo al cumplimiento de los objetivos marcados(Martins, Brandão, Alvelos, 2020). La operación centrada en el

cliente (Tsihla, 2020), la creación de audiencias, la formación en tecnología, creatividad y administración, son acciones claves para garantizar su éxito en el mercado (Dreesmanna, Grünerby Schmid, 2014).

Por lo tanto este estudio pretende describir las condiciones de manera más amplia en materia de procesos gerenciales y del modelo de empresa creativa que sea han creado o que se están implementando en estas empresas, del sector de Artes y Patrimonio y sobre todo, qué acciones se están llevando a cabo para mitigar esta situación, ocasionada por la pandemia,

### **3.3 METODOLOGIA.**

Para darle cumplimiento al objetivo de esta investigación y luego de realizar el estudio bibliométrico, en donde se evidenció que los términos más asociados a las variables o factores de éxito en el modelo teórico de competencias gerenciales (Creswell, 2013) la metodología que se utilizará en esta investigación es de tipo cualitativa transversal y este es un estudio de tipo descriptivo. Esto con el fin de comprender la manera cómo, las empresas creativas crecen, se sostienen y generan innovaciones en su modelo de negocio. (Creswell, 2013; Jal, 2015). Por lo tanto se realizarán las entrevistas a la unidad de estudio: Empresas Creativas. Esto con el fin de explorar el contexto, obtener descripciones lo más completas posibles y poder explicar la situación. Es importante conocer el esfuerzo continuo que realizan estas empresas por integrar la gestión de la innovación, el diseño de producto, la educación, el modelo de negocio, el comercio y la industria.

#### **3.3.1 Selección de datos y colección de datos.**

En primer lugar se realizó el cuadro de la operativización de las variables de esta investigación, con el fin de determinar las relaciones entre las competencias gerenciales.

Para la descripción de los datos obtenidos en las competencias gerenciales de los gerentes líderes de esta industria, en principio se diseñaron cuatro preguntas de análisis; sobre las dimensiones o variables de las principales oportunidades para la sostenibilidad y crecimiento del sector de Artes y Patrimonio. Las cuatro preguntas hacen referencia la relación entre la gestión de la innovación, el diseño de producto, la educación, el modelo de negocio, el comercio y la industria, respondiendo a indicadores aportados por los distintos referentes del marco teórico y vinculados

directamente con los temas principales seleccionados de antemano por la revisión literaria, tal como se detallan en la Tabla 1. de Operativización de las Variables, lo cual permitió hacer manejable la cantidad de información recogida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

**Tabla 4. Operativización de las variables de esta investigación**

Objetivo	Variable	Subvariable	Indicadores	Preguntas
Determinar las relaciones entre las competencias gerenciales del líder en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio.	<b>Modelo de Empresa Creativa. Sector Artes y Patrimonio.</b>  Principales oportunidades para la sostenibilidad y el crecimiento del sector.	<b>Innovación:</b> Incrementar las capacidades específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación.</li> <li>• Excelencia Creativa. Diseño de Productos y Servicios.</li> <li>• Educación y Oficios Técnicos.</li> <li>• Capacidades y Competencias Gerenciales.</li> <li>• Mercadeo.</li> <li>• Recepción y Consumo.</li> </ul>	1. ¿Qué prácticas o capacidades específicas se han introducido en materia de: Innovación, excelencia creativa, oficios técnicos, capacidades gerenciales, mercadeo, recepción y consumo?
		<b>Industrias Creativas:</b> Fortalecer las redes para la circulación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer y favorecer el apoyo de los creadores y productores creativos.</li> <li>• Reconocer y fortalecer el papel de los distribuidores.</li> <li>• Fortalecer las redes entre agentes del mercado.</li> </ul>	2. ¿Cómo se está reconociendo y fortaleciendo al creador, al productor creativo, al distribuidor y a las redes entre agentes del mercado?

		<b>Comercio</b> Generar mecanismos para la financiación del riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto tiempo del retorno de la inversión.</li> <li>• No de Activos Intangibles.</li> <li>• Fuentes de financiación.</li> </ul>	3. ¿Cuáles son los mecanismos que se requieren para generar el retorno de la inversión, el número de activos intangibles y las fuentes de financiación?
		<b>Modelo de Negocio:</b> Modificar la normatividad a favor del empresario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer el modelo de negocio ágiles y diversificado.</li> <li>• Incentivar la generación de ingresos y empleo.</li> </ul>	4.¿ Cómo se está reconociendo e incentivando, por parte de la normatividad, el modelo de negocio, la generación de ingresos y el empleo?

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo se realizó en 20 Empresas Creativas del Sector de Artes y Patrimonio a quienes se les hizo una entrevista semi estructurada a profundidad, por video llamada y luego pasaron a ser transcritas para su posterior análisis (ver Tabla 3),

La base de datos utilizada, es tomada del Ministerio de Cultura de Colombia, y fueron seleccionados porque tienen un reconocimiento y trayectoria destacada, en los últimos 20 años, al ser líderes en la ciudad, y al haber resuelto problemas comunes de manera similar, debido al contexto económico, histórico y social; que las caracteriza, lo que les ha permitido encontrar prácticas utilizadas, respaldadas y apoyadas por ellos. Estos fenómenos o casos de estudio son fáciles de observar y que pueden ayudar a explicar la teoría. Se ha elegido esta ciudad y estas empresas, porque son importantes para el turismo de negocios y para la gestión de eventos a nivel de la región Caribe y del posicionamiento del Carnaval en Latinoamérica.

**Tabla 5. Base de datos de Empresas Creativas, sector de Artes y Patrimonio**

No	Empresa Creativa	Entrevistados	Datos Secundarios
1	MUSEO DEL CARNAVAL	Alberto Gomez	<a href="http://www.carnavaldebarranquilla.org/comunicaciones">@carnaladebarranquilla.org @carnavalbaq,</a> Observación del museo y su oficina durante un recorrido. +57 3157559174
2	MUSEO DE ARTE MODERNO	Maria Eugenia Castro	<a href="http://www.mambq.org/comunicaciones@mambq.org">@Mamb_Bquilla @MArteModernoB</a> Observación del museo y de la oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada. + 57 3106307172
3	COMPLEJO CULTURAL LA ANTIGUA ADUANA	Miguel Iriarte	<a href="https://clena.org/complejo-aduana/">https://clena.org/complejo-aduana/</a> Observación del Centro Cultural, y de la oficina durante el trabajo de campo. + 57 3156515536
4	SENA DE INDUSTRIAS CREATIVAS	Hilda Ortiz	<a href="https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=3998">https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=3998</a> <a href="https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/economia_naranja.aspx">https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/economia_naranja.aspx</a> . Observación de la oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada.+57 3103527325
5	CENTRO ARCHIVO HISTÓRICO DEL ATLÁNTICO	Juan Pablo Mestre	<a href="https://archivohistoricodelatlantico.com/">https://archivohistoricodelatlantico.com /</a> @archivohistorico.delatlantico +57 3008469641. Observación de oficina durante un recorrido proporcionado por el entrevistado.
6	CÁMARA DE COMERCIO, AREA DE INDUSTRIAS CREATIVAS	Maria Carolina Osorio	<a href="https://www.camarabaq.org.co/?s=industrias+creativas&amp;id=688160">https://www.camarabaq.org.co/?s=industrias+creativas&amp;id=688160</a> /+ 57 3116881565. Observación de oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada.
7	FACULTAD DE ARTE, ARQUITECTURA Y DISEÑO, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE	Emilia Velasquez	<a href="https://www.uac.edu.co/facultades/facultad-de-arquitectura-arte-y-diseno">https://www.uac.edu.co/facultades/facultad-de-arquitectura-arte-y-diseno</a> +57 3015335869. Observación de oficina durante el trabajo de campo.
8	MUSEO MAPUKA	Carla Baquero	<a href="https://www.uninorte.edu.co/web/mapuka">https://www.uninorte.edu.co/web/mapuka</a> + 57 3004333763. Observación de oficina durante el trabajo de campo.

9	ARTE Y CULTURA CENTRO CULTURAL CAYENA	Tony Celia	<a href="https://www.uninorte.edu.co/web/centro-cultural-cayena">https://www.uninorte.edu.co/web/centro-cultural-cayena</a> / +57 3103622277. Observación de oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada.
10	GALERIA DE ARTE ALIANZA FRANCESA	Jorge Ferreira	<a href="https://alianzafrancesa.org.co/barranquilla/noticias/espacio-cultural-virtual/">https://alianzafrancesa.org.co/barranquilla/noticias/espacio-cultural-virtual/</a> j.ferreira@alianzafrancesa.org.co / + 57 3163886353. Observación de oficina durante el trabajo de campo.
11	TEATRO JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS	Ignacio Consuegra	<a href="https://www.unisimon.edu.co/servicios/teatro-eventosyteatro@unisimonbolivar.edu.co">https://www.unisimon.edu.co/servicios/teatro-eventosyteatro@unisimonbolivar.edu.co</a> . PBX: +575 3444333 Ext: 220. Tel: +575 3607058. Observación de oficina durante el trabajo de campo.
12	FUNDACIÓN MIRA AL CENTRO	Jao Gomez	<a href="http://miralcentro.com">http://miralcentro.com</a> / +57 3003735168. Observación de oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada.
13	TEATRO COFRADIA	Nibaldo Castro	<a href="http://cofradiateatral.com">http://cofradiateatral.com</a> / +57 3016149176 Observación de oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada.
14	FACULTAD DE BELLAS ARTES UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO	Oscar Tapia	<a href="https://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/docencia/bellas-artes/programas/">https://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/docencia/bellas-artes/programas/</a> +57 3173547921 Observación de oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistado.
15	CENTRO CULTURAL LA PERLA	Rina Orozco	<a href="https://www.unisimon.edu.co/blog/unisimon-guardiana-de-la-identidad-del-barrio-el-prado/">https://www.unisimon.edu.co/blog/unisimon-guardiana-de-la-identidad-del-barrio-el-prado/</a> 1827 +57 3017894401. Observación de oficina durante el trabajo de campo.
16	MUSEO BIBLIOGRAFICO BOLIVARIANO	Jorge Artel	<a href="https://www.unisimon.edu.co/iie/index/programa-de-preservacion-y-promocion-del-patrimonio-cultural-museos/2066/">https://www.unisimon.edu.co/iie/index/programa-de-preservacion-y-promocion-del-patrimonio-cultural-museos/2066/</a> + 57 3113381657. Observación de oficina durante el trabajo de campo.
17	TEATRO LA SALA	Saulo Henao	<a href="https://www.facebook.com/lasalateatro/">https://www.facebook.com/lasalateatro/</a> saulo.henao.rincon@gmail.com / +57 3186184074. Observación de oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada.
18	CENTRO CULTURAL COMFAMILIAR	Karen Budez	<a href="https://www.comfamiliar.com.co/opencms/opencms/comfamiliar/Servicios/CCultural/Portafolio/EspaciosyReservas.html">https://www.comfamiliar.com.co/opencms/opencms/comfamiliar/Servicios/CCultural/Portafolio/EspaciosyReservas.html</a> / +57 3226483840. Observación del centro cultural y la oficina durante un recorrido proporcionado por la entrevistada.
19	BIBLIOTECA DEPARTAMENTAL DEL ATLÁNTICO	Beatriz Aguilar	<a href="https://www.facebook.com/bibliotecameiradelmar/?rf=148015821924472">https://www.facebook.com/bibliotecameiradelmar/?rf=148015821924472</a> / + 57 3174041635. Observación de oficina durante el trabajo de campo.



20	MUSEO DE ANTROPOLOGIA	Alvaro Marte	http://maua.co/ +573002574738 Observación de oficina durante el trabajo de campo.
----	-----------------------	--------------	---

La base de datos fue tomada del Ministerio de Cultura (2021). Plataforma para la Transferencia, Dinamización y Desarrollo de Capacidades en Gestión del Emprendimiento Cultural. Recuperado de <http://emprendimientocultural.mincultura.gov.co/>.

### 3.3.2 Análisis de datos

De acuerdo a los datos obtenidos a través de las entrevistas a las empresas creativas, según la consulta de frecuencia de palabras de software de NVIVO, que permite identificar temas o conceptos con mayor frecuencia y luego de realizar la consulta del árbol de palabras o nodos, la cual busca relacionar los conceptos enlazados y localizar frases vinculadas a una palabra, se llegó a los resultados de mayor frecuencia y pertinencia en las entrevistas. Toda la información que soportan estos resultados está en los ANEXOS de esta investigación.

### 3.4 RESULTADOS.

#### Identificación de conceptos clave Innovación:

De acuerdo a los datos obtenidos a través de las entrevistas, queda de manifiesto que la innovación es el concepto más relevante e importante encontrado, lo que plantea el contexto o la situación específica en la que se encuentran las empresas creativas, en relación a el incremento de sus capacidades específicas en virtualidad y formación en tecnología emergente, proyectos, productos y servicios digitales y alianzas entre entidades del ecosistema creativo.



Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado
entonces	8	35	1,22%
actividades	11	27	0,94%
virtual	7	23	0,80%
hacer	5	21	0,73%
gente	5	18	0,63%
manera	6	18	0,63%
todas	5	16	0,56%
virtuales	9	16	0,56%
caribe	6	15	0,52%
cultura	7	15	0,52%
haciendo	8	15	0,52%
personas	8	15	0,52%
cosas	5	14	0,49%
espacio	7	14	0,49%
hicimos	7	14	0,49%
digital	7	13	0,45%
mismo	5	13	0,45%
cultural	8	12	0,42%
culturales	10	12	0,42%
museo	5	12	0,42%
carnaval	8	11	0,38%
siempre	7	11	0,38%
barranquilla	12	10	0,35%
eventos	7	10	0,35%
parte	5	10	0,35%
poder	5	10	0,35%
procesos	8	10	0,35%
programa	8	10	0,35%
redes	5	10	0,35%
teatro	6	10	0,35%

## Figura 11. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Innovación.

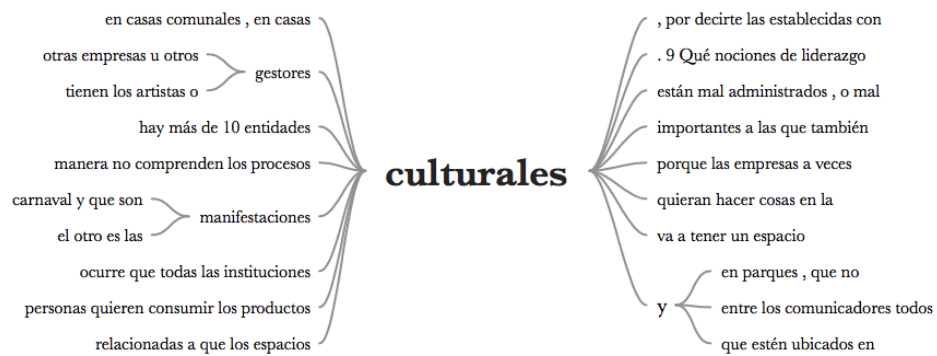
Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 6. Frecuencia de palabras de Innovación.

Fuente: Elaboración propia.

### Identificación de conceptos clave Industria:

En relación al trabajo en red o alianzas y con el fin fortalecer las redes de circulación en las Industrias Creativas se puede evidenciar en el análisis, que los gerentes, los museos y las instituciones vinculadas al carnaval, están desarrollando una plataforma institucional para la formación en mentalidad empresarial hacia lo digital y las actividades relacionadas al turismo y los negocios, ofreciendo experiencias, como exposiciones y actividades culturales híbridas, entre otras, para invitar a incentivar el cliente digital en un futuro no muy lejano, a conocer presencialmente los espacios físicos. Por lo tanto el ecosistema tiende a ser principalmente digital, pero está orientado a aumentar sus acciones hacia la presencialidad, ya que la experiencia física con los espacios culturales y turísticos son fundamentales para todos los actores vinculados en esta industria.



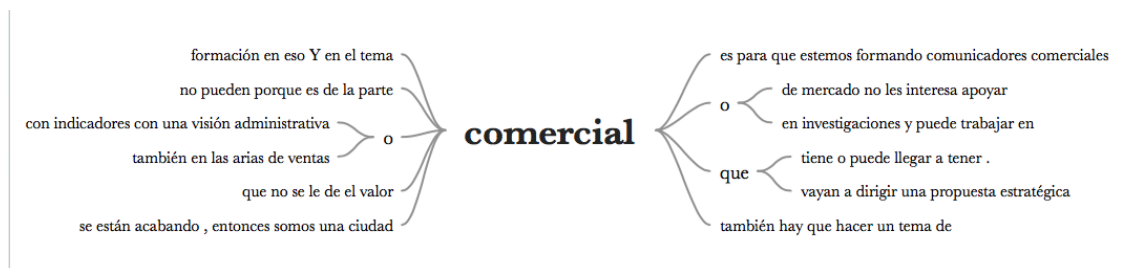
Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado
gente	5	35	1,31%
entonces	8	26	0,97%
museo	5	23	0,86%
cultura	7	22	0,82%
hacer	5	22	0,82%
personas	8	22	0,82%
cosas	5	20	0,75%
carnaval	8	19	0,71%
ejemplo	7	17	0,64%
pandemia	8	16	0,60%
actividades	11	14	0,52%
digital	7	13	0,49%
espacio	7	13	0,49%
puede	5	13	0,49%
público	7	13	0,49%
manera	6	12	0,45%
turismo	7	12	0,45%
experiencia	11	11	0,41%
exposiciones	12	11	0,41%
haciendo	8	11	0,41%
poder	5	11	0,41%
virtualidad	11	11	0,41%
ahora	5	10	0,37%
culturales	10	10	0,37%
decir	5	10	0,37%
hicimos	7	10	0,37%
muchas	6	10	0,37%
solamente	9	10	0,37%
virtual	7	10	0,37%
barranquilla	12	9	0,34%

**Figura 12. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Industria.**  
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7. Frecuencia de palabras de Industria.**  
Fuente: Elaboración propia.

**Identificación de conceptos clave Comercio:**

En relación a la subvariable de Comercio se puede evidenciar que esta actividad está extremadamente relacionada a las personas, los clientes, con los productores y servicios de cultura, sus artistas y sus eventos presenciales, virtuales e híbridos. Por un lado esto representa que la ciudad es un destino turístico y cultural fundamentalmente por el carnaval, el teatro, los museos y sus espacios culturales en patrimonio, y por otro lado, se observa una relación, entre la información que tienen en internet los clientes, en las distintas plataformas y las páginas webs o aplicaciones en artes visuales. Resaltan que es fundamental contar con una adecuada gestión de contenidos, en marketing digital y en la activación de espacios publicitarios en línea, preferiblemente con una fuerte presencia en la televisión nacional.



Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado
hacer	5	35	1,33%
entonces	8	25	0,95%
personas	8	24	0,91%
siempre	7	24	0,91%
cosas	5	21	0,80%
barranquilla	12	19	0,72%
cultura	7	17	0,64%
artistas	8	16	0,61%
manera	6	15	0,57%
virtual	7	15	0,57%
ahora	5	14	0,53%
gente	5	14	0,53%
ciudad	6	13	0,49%
espacio	7	13	0,49%
culturales	10	12	0,45%
ejemplo	7	12	0,45%
parte	5	12	0,45%
puede	5	12	0,45%
carnaval	8	11	0,42%
importante	10	11	0,42%
muchas	6	11	0,42%
teatro	6	11	0,42%
todas	5	11	0,42%
museos	6	10	0,38%
nivel	5	10	0,38%
hecho	5	9	0,34%
nacional	8	9	0,34%
pandemia	8	9	0,34%
página	6	9	0,34%
traves	6	9	0,34%

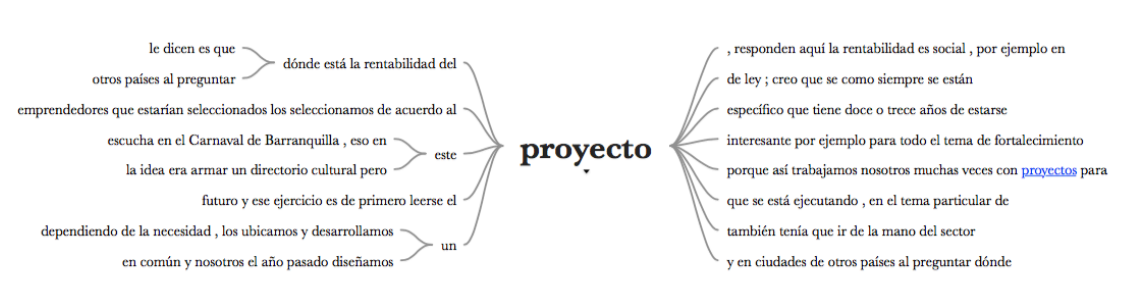
**Figura 13. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Comercio.**  
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8. Frecuencia de palabras de Comercio.**

Fuente: Elaboración propia.

### Identificación de conceptos clave Modelo de Negocio:

Existe un notorio interés en la participación en convocatorias y proyectos internacionales junto con el Estado, la Empresa Privada, las Universidades que promuevan la consolidación en modelos de negocio digitales. Fortalecer este trabajo en red, por ejemplo, en los distritos creativos, o con el fortalecimiento de las cadenas de valor, el emprendimiento digital o la capacitación empresarial tecnológica, son algunas de las necesidades claves para fortalecer estos modelos de negocio. La Secretaria de Cultura y Patrimonio de Barranquilla y el Ministerio de Cultura de Colombia, son la ruta que guían la articulación, y los entrevistados manifiestan que con la gestión de macroproyectos a nivel ciudad o país, el trabajo desde la transferencia y apropiación de todos los actores, principalmente vinculados al patrimonio, podrían ser relevante para el futuro de la industria y del país.



Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado
cultura	7	25	1,24%
gente	5	24	1,19%
entonces	8	18	0,89%
convocatorias	13	15	0,74%
ciudad	6	14	0,69%
ahora	5	13	0,64%
parte	5	13	0,64%
puede	5	12	0,59%
cosas	5	11	0,54%
patrimonio	10	10	0,49%
proyectos	9	10	0,49%
teatro	6	10	0,49%
hacer	5	9	0,44%
museos	6	9	0,44%
relación	8	9	0,44%
barranquilla	12	8	0,40%
eventos	7	8	0,40%
gobierno	8	8	0,40%
muchas	6	8	0,40%
museo	5	8	0,40%
pandemia	8	8	0,40%
pasando	7	8	0,40%
redes	5	8	0,40%
secretaría	10	8	0,40%
siempre	7	8	0,40%
cultural	8	7	0,35%
difícil	7	7	0,35%
ministerio	10	7	0,35%
mismo	5	7	0,35%
pasar	5	7	0,35%

Figura 14. Nube y nodos de frecuencia de palabras de Modelo de Negocio.

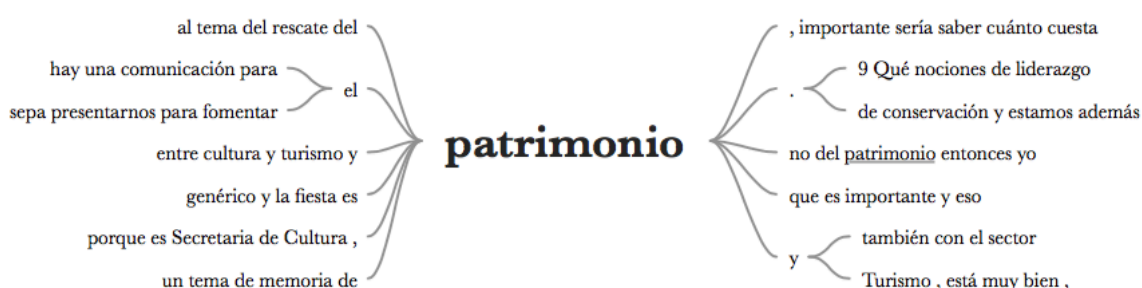
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9. Frecuencia de palabras de Modelo de Negocio.**

Fuente: Elaboración propia.

**Determinar las relaciones entre los conceptos clave, Innovación, Industria, Comercio y Modelo de Negocio:**

Las plataformas digitales y las redes sociales se han convertido en los medios más eficientes para lograr su sostenibilidad, ya que permiten mayor acceso a la información ofertada por los museos y sus proyectos y de esta manera logran generar interacciones con su público, trabajando desde el patrimonio y la cultura, e invitando al turista o residente a conocer cada vez más, las actividades culturales. Al lograr mayores visitas en las plataformas digitales, los contenidos culturales, lograron llegar a más partes del mundo, lo cual ha permitido llegar a grandes audiencias, y poder relacionarse desde la distancia o la virtualidad con eventos, convocatorias y exposiciones que históricamente eran presenciales. Esto aseguró la posibilidad de asistir sin tener que trasladarse presencialmente y así mismo, que los interesados visiten los espacios de manera presencial si es de su interés. La creación de plataformas digitales, contenidos y ventas online, favorecieron acceso a la cultura a un mayor número de audiencias para llegar a un público global. Respecto al trabajo en red y en sistemas integrados por fases, dicen los entrevistados que se pueden sostener con mercados hiper segmentados y poder motivar al turista, a conocer desde la virtualidad las exposiciones, los artistas, el patrimonio del Caribe Colombiano en internet.



**Figura 15. Nube de frecuencia de palabras de Modelo de Competencias, sector Artes y Patrimonio.**

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10. Tabla de frecuencia de palabras de Modelo de Competencias, sector Artes y Patrimonio.**

Fuente: Elaboración propia.



Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado
virtuales	9	35	0,34%
cultural	8	34	0,33%
público	7	34	0,33%
redes	5	33	0,32%
digital	7	32	0,31%
mismo	5	32	0,31%
hicimos	7	29	0,28%
poder	5	29	0,28%
turismo	7	29	0,28%
virtualidad	11	29	0,28%
exposiciones	12	28	0,27%
artistas	8	27	0,27%
caribe	6	27	0,27%
sociales	8	27	0,27%
importante	10	26	0,26%
museos	6	26	0,26%
proyectos	9	26	0,26%
hecho	5	25	0,25%
patrimonio	10	25	0,25%
programa	8	25	0,25%
solamente	9	25	0,25%
decir	5	24	0,24%
obviamente	10	24	0,24%
relación	8	24	0,24%
través	6	24	0,24%
plataformas	11	23	0,23%
diferentes	10	22	0,22%
eventos	7	22	0,22%
mundo	5	22	0,22%
veces	5	22	0,22%
convocatorias	13	21	0,21%
momento	7	21	0,21%
presencial	10	21	0,21%
experiencia	11	20	0,20%
podemos	7	20	0,20%

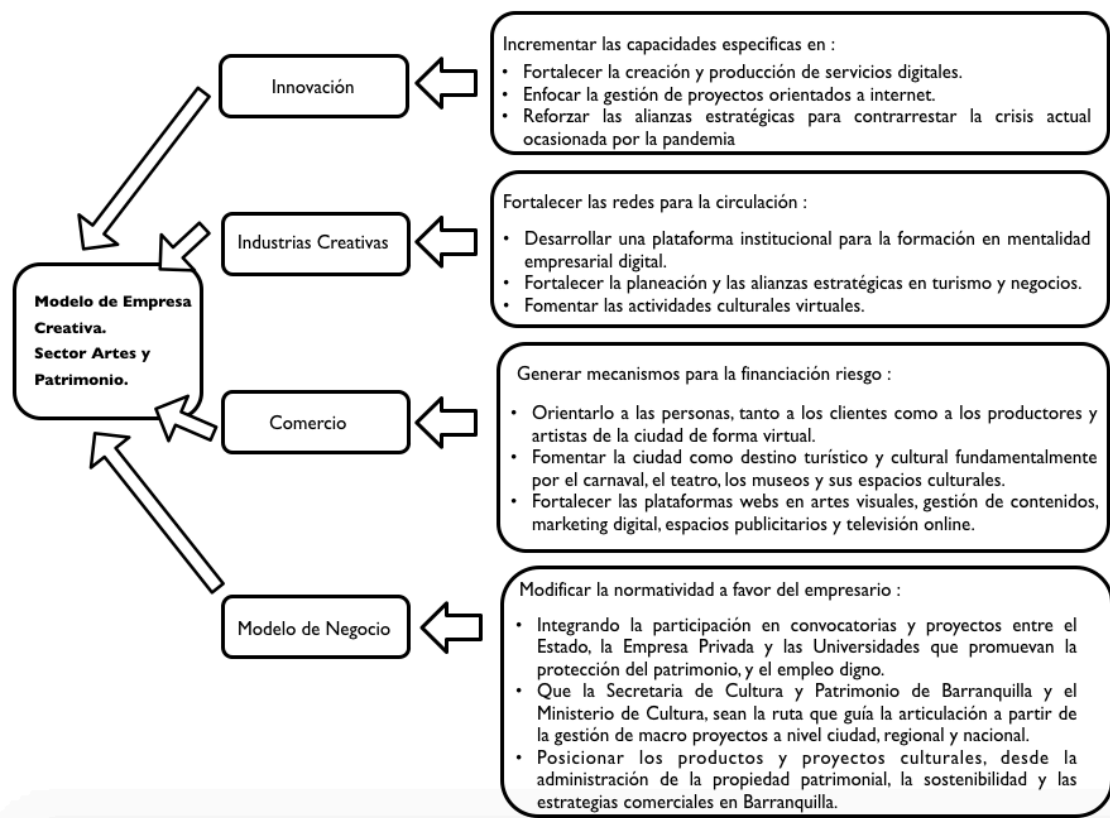
En este orden de ideas, con el fin de darle respuesta a la pregunta de esta investigación, sobre cuales son las prácticas que se han introducido en las competencias gerenciales en las Industrias Creativas para ser sostenibles, y así determinar las relaciones entre la combinación de conocimientos, destrezas, que necesita un gerente líder se plantea un proceso dividido en dos fases, según lo hallado en las entrevistas:

La I) Fase la creación del modelo de competencias gerenciales del sector de Artes y Patrimonio, en donde cada subvariable hace parte del modelo y estos son los recursos y actitudes que tiene un gerente para desempeñar sus funciones.

La II) Fase de aplicación, del modelo de competencias gerenciales del sector de Artes y Patrimonio, la cual debe ser un sistema continuo de análisis estratégico del entorno multicultural y un plan de mejora con una perspectiva global y dinámica, en el que se puedan introducir nuevas lógicas para adaptarse a los cambios y lograr su sostenibilidad. Dentro de estas acciones innovadoras en el modelo de negocio, el líder debe integrarse con la industria, la sociedad y las instituciones sostenibles, y registrar el proceso gerencial del sector y su transición tecnológica de los últimos años (Tsieh, 2020).

### **3.4.1 Fase de creación de modelos de gerencia y cultura organizacional del sector de Artes y Patrimonio.**

- **Gestión de la innovación:** En la fase de creación del modelo de competencias gerenciales, se evidencia que debe tener un alto índice de innovación (Luo, 2021) que permita aumentar la productividad y la sostenibilidad de las empresas en tendencia digitales por la pandemia para ser cada vez más flexibles y para poder estar en constante reingeniería y control de la calidad de sus productos y servicios tecnológicos, frente a otras industrias (Klein, Spsychalsk, Wojtkiewicz,2021).
- **Diseño de producto:** De tal manera que las nuevas lógicas, en la fase I, están relacionadas a cuatro áreas generales básicas de las competencias gerenciales: i) la creación de los productos y servicios digitales, ii) la vinculación en redes de mentalidad empresarial en turismo y negocios virtuales, iii) la gestión de plataformas webs, gestión de contenidos, marketing digital, publicidad y televisión online y iv) la integración en proyectos con el Estado, la Empresa Privada y las Universidades que promuevan el patrimonio y el empleo digno, como fuentes de financiación y desarrollo de ciudades creativas como aparece en la Figura 16.
- **Educación e Industria:** Por lo tanto, las empresas líderes tuvieron que evolucionar hacia lo digital y probablemente, transformarse (Wei, Wang, Pan, Liao, Zhou, 2021) radicalmente en acciones concretas, para poder cumplir con los nuevos objetivos que nos plantea el contexto, y desde allí contribuir por supuesto con la sociedad y entre entidades (Radomska, Wołczek, Sołoducho, Silva, 2019).
- **Comercio:** Se tiene que hacer un esfuerzo de repensar sobre las maneras de evolucionar el consumo cultural, y se debe revisar cómo creamos los productos o las experiencias digitales, reflexionar sobre el nivel de responsabilidad que tienen los creadores y sobre los derechos de propiedad intelectual en el consumo digital (Qu, Zhao, Ding, 2021).
- **Modelo de negocio:** Estos son algunos de los temas en que las Industrias Creativas le pueden aportar a la sociedad en general, porque todo está cambiando con el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la realidad aumentada (Radomska, Wołczek, Sołoducho, Silva, 2019).



**Figura 16. Gráfica de la Fase de creación de modelos de gerencia y cultura organizacional del sector de Artes y Patrimonio, en el subsector de eventos.**

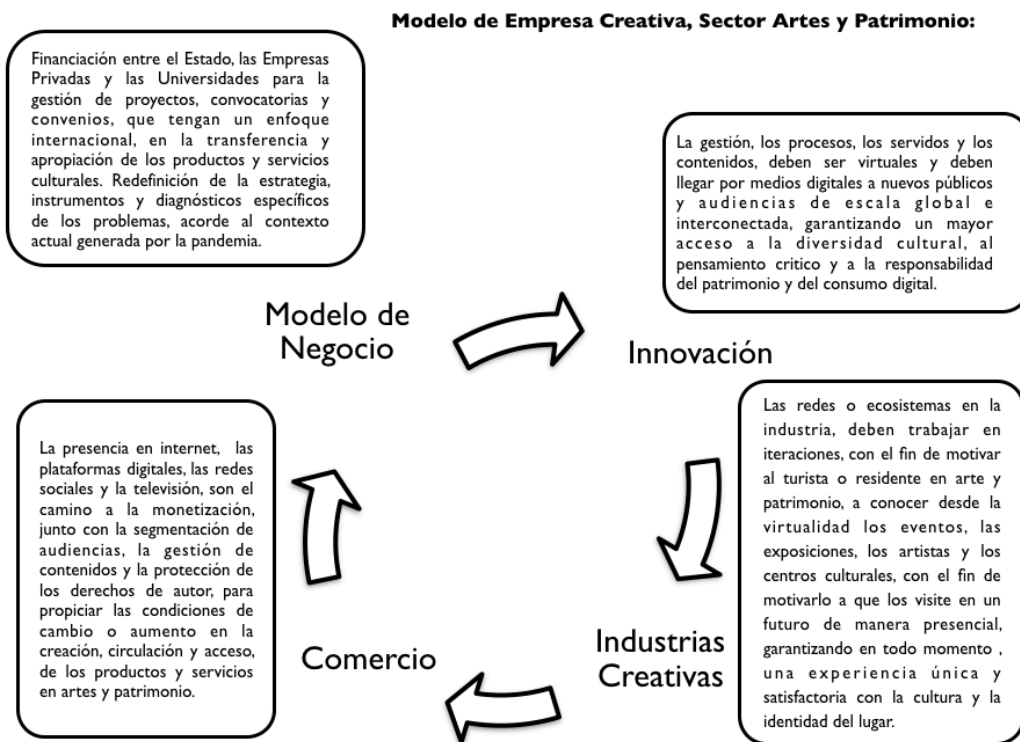
Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2 Fase de aplicación, un proceso continuo y basado en el modelo de empresa creativa del sector de Artes y Patrimonio.

- **Gestión de la innovación:** En la fase de aplicación, la propuesta, que se origina desde las cuatro variables que inciden en las competencias gerenciales y la sostenibilidad del sector de Artes y Patrimonio de acuerdo de lo sucedido por la pandemia (Pilege, Plota, Pilegis, 2020; REDS, 2020; Wei, Wang, Pan, Liao, Zhou, 2021; UNESCO, 2020b). Los avances en la comprensión de los conceptos en sostenibilidad, han permitido a los gerentes desarrollar un aprendizaje tecnológico acelerado (Abbasi, Vassilopoulou, Stergioulas, 2017) Esto es algo que probablemente cambió radicalmente el enfoque de las competencias gerenciales de estas empresas a futuro en materia de desarrollo incluyente, equitativo y sostenible (Betzler, Loots, Prokůpek, Marques, 2020).



**Figura 17. Gráfica de aplicación, un proceso continuo y basado en el modelo de competencias gerenciales del sector de Artes y Patrimonio.**



Fuente: Elaboración propia.

- **Diseño de Producto:** Así que es clave la Innovación abierta para evolucionar en la manera de resolver los riesgos e incertidumbres que están atravesando estas empresas creativas (Bae y Yoo, 2015) y buscar nuevas oportunidades para desarrollar el trabajo creativo (Banks, 2020) en el que hay que cambiar el enfoque y encontrar nuevos escenarios (Qu, Zhao, Ding, 2021), ya que en parte la responsabilidad en la sostenibilidad (Komorowski, y Lewis, 2020) ha enseñado a los gerentes, que los procesos deben transformarse, no solamente hacia una visión rentable económicamente sino, rentable social, medio ambiental y sanitariamente (Wei, Wang, Pan, Liao, Zhou, 2021). Hay que enfatizar que se está atravesando por una situación mundial nunca antes vivida (Soroko, 2020).
- **Modelo de negocio:** Para las condiciones internas en Industrias Creativas, el trabajo en redes o ecosistemas en la gestión de estos proyectos, convocatorias, procesos, servicios y deben desarrollarse en forma de secuencias repetitivas o iteraciones (Jabłoński, 2017), para alcanzar una meta o un cambio deseado. Con esto

se puede disminuir el riesgo, facilitando la administración y la consecución de los recursos económicos y productivos para el fortalecimiento de las cadenas de valor y de las actividades en red (Windrum, 2018) y de las capacidades financieras estables, para mantener el punto de equilibrio. Esto resulta clave al momento de verificar la efectividad que tienen los proyectos, convocatorias y convenios, para cumplir su objetivo final, que son: la internacionalización, la transferencia de los productos y servicios culturales sostenibles a escala global (Li, 2020). Conseguir diferentes accesos a fuentes de financiación que puedan invertir, junto con la planeación y las alianzas estratégicas, permiten tener una ruta de trabajo eficaz y ordenada para cumplir los objetivos de la sostenibilidad (Morelli y Spagnoli, 2017).

- **Comercio:** Las iteraciones son el punto de partida para la realización de cambios mínimos o mejoras en el modelo de competencias gerenciales y para mejorar las oportunidades de mercado en la que vienen creciendo a escala global,(Priambodo, Sasmoko, Abdinagoro, Bandur, 2021). Lo que se consigue con esto es una hipersegmentación de la audiencia, un control en la gestión de la información, y un posicionamiento (Li, 2020) de las actividades culturales en internet, que motiva a la audiencia a conocer las actividades de manera presencial, virtual e híbrido. El factor clave para el éxito de los procesos gerenciales en estas empresas creativas, es el comercio online que determina la gestión del talento y de los recursos,(Priambodo, Sasmoko, Abdinagoro, Bandur, 2021) y demuestra el liderazgo en ventas (Harini, Gemina, Yuningsih, 2020). Las habilidades gerenciales para desarrollar soluciones culturales a la medida (Ciurea, Filip, 2019), son fundamentales en el desarrollo de productos tecnológicos motivados para solucionar necesidades en consumo digital en arte y patrimonio vigentes (Linfante, 2021).
- **Educación e Industria:** Por lo tanto queda claro que la Innovación sigue siendo un factor clave que impulsa su sostenibilidad. La formación en tecnología, la flexibilidad y la adaptación al cambio, han sido unas de las competencias principales que impulsaron a las empresas a rediseñar rápidamente (Muzychuk, 2021) ayudado a conocer la realidad de las prácticas más destacadas y a las que se necesitan formar, permitiendo priorizar y medir su impacto, así como de tener acceso a sus datos en tiempo real para la industria (Martins, Brandão, Alvelo, Silva, 2020).

### **3.5 DISCUSIÓN E IMPLICACIONES.**

Con base en la evidencia arrojada por los datos, los resultados brindan información sobre las competencias gerenciales y los procesos para poder implementarlos en el orden de relevancia encontrados en las empresas de artes y patrimonio, específicamente en la gestión de eventos. Esto puede beneficiar a todos los sectores de la Industria Creativa, por sus implicaciones teóricas y prácticas.

- **Gestión de la Innovación: Altamente relevante.**
- **Antes (1992-2020):** Desde una visión general de las tecnologías emergentes y la búsqueda de nuevas formas de monetización.
- **Ahora (2020-2022):** La continua adopción de tecnologías emergentes y el rediseño de sus procesos de gestión como clave para la Competitividad

Las fases de creación del modelo y la aplicación de modelo tecnológico, demuestran cómo crean, desarrollan y comercializan valor a partir de la gestión proyectos digitales, con un alto índice de incertidumbre y de trabajo en red. Los resultados de la investigación evidencian que la subvariable innovación tiene una relación más orientada al contexto (Henché, Salvaj, Cuesta, 2020) a la audiencia y a las condiciones de las empresas (Jabłoński, 2017), en la forma en que se conciben, entregan y desarrollan valor por medio de los bienes culturales tecnológicos. Por lo que se proponen las siguientes prácticas: Invertir en proyectos de más de investigación y desarrollo en nuevas tecnologías y métodos. Implementar inteligencia artificial y realidad aumentada y otras tecnologías emergentes para innovar en los productos y servicios del sector de artes y patrimonio. Establecer metodologías y procesos internos más flexibles y adaptados a las necesidades y cambios en el mercado.

- **Educación e Industria: Relevancia crítica en este momento.**
- **Antes:** La inversión y financiamiento en la educación enfocada en la tecnología y la creatividad.
- **Ahora:** La inherente necesidad de programas de formación y capacitación permanentes para enfrentar los desafíos digitales en aumento.

Muchos de los entrevistados manifestaron que aunque existen intenciones de realizar macro proyectos con las instituciones públicas, aún hay una falta de regulación o de

esfuerzos por parte de estas (Cunningham, McCutcheon, Hearn, Ryan, 2020) en atender sus solicitudes, especialmente a aquellos grupos culturales marginados debido a la pandemia, pero que poco a poco se han establecido apoyos, principalmente a los hacedores del carnaval ya que manifiestan que se percibe una disminución del presupuesto en cultura en los últimos meses. También se pudo identificar que Barranquilla en relación a las características o comportamientos económicos, en el sector comercial y turístico (Kwok, Koh, 2020), cuenta con un número representativo de empresas dedicadas a la gestión de eventos y que concentran la mayor parte de las organizaciones que desarrollan actividades del carnaval, siendo la razón de ser el segundo carnaval más importante de Latinoamérica (Mariano, Endere, 2013). Y son estas iniciativas las que diferencian y caracterizan a Barranquilla, como una ciudad creativa en el desarrollo de eventos (ICO, 2020). y un foco de innovación en carnavales en artes y patrimonio.

- **Modelo de negocio: Fundamental para garantizar su sostenibilidad.**

- Antes: Enfoque en la gestión de riesgo y la gestión de cambio desde la políticas internas frente a la colaboración con los grupos de interés.
- Ahora: creación de redes y ecosistemas creativos, en metodologías ágiles, que les permitan la diversificación de fuentes de financiación.

Cuentan con diferentes acciones para monetización, segmentación de audiencias, gestión de contenidos y producción de los derechos de autor digital. Su éxito esperado respecto en su sostenibilidad y su reconocimiento por parte de pares y del gobierno, se debe al impacto económico, social y medioambiental que demuestran de forma transparente, y que con el paso del tiempo, afirmaron la mayoría de los expertos entrevistados, porque les resulta indispensable contar con un mercado digital global que valide su trayectoria y poder con esto (Priambodo, Sasmoko, Abdinagoro, Bandur, 2021) acceder a distintas fuentes de financiación (Jabłoński, 2017). Por otro lado se pudo observar que un factor de liderazgo importante para las empresas creativas en la innovación de sus modelos de negocios en internet por las implicaciones legales online (WIPO, 2013) ya que existe aún mucho desconocimiento, especialmente en el uso de las plataformas y aplicaciones digitales ( Harini, Gemina, Yuningsih, 2020). Por lo que se sugieren las siguientes acciones: Participar en redes y ecosistemas para gestionar proyectos, convocatorias y servicios. Implementar ciclos de interacciones de mejora continua para reducir los riesgos y optimizar los recursos especialmente en la parte

comercial. Fomentar la internacionalización y la transferencia de productos y servicios a escala global. Diversificar las fuentes de financiación y establecer alianzas internacionales. La presentación de indicadores y de impacto en tiempo real y la transparencia de procesos o iteraciones (Ciurea, Filip, 2019), para potenciar la permanencia con los clientes, haciendo de la propuesta un modelo replicable y sostenible en el tiempo (Culture Action Europe, 2019).

- **Diseño de Producto: Muy importante.**

- Antes: Se enfoca en la educación en tecnología y procesos creativos.
- Ahora: Fundamentales para la sostenibilidad, desde fases tempranas del marketing y gestión de contenido.

Los datos demuestran que es indispensable para el éxito las empresas creativas, que el líder debe incluir desde sus primeras actividades a la comunidad o clientes que buscan resolver una necesidad psicológica (Pagán, Salvatella, Pitarch, Vernus, Puren, 2020), (Wang, 2021) darle acceso a contenidos de mayor interés (Baldwin, Tomiura, 2020). Por lo que se proponen las siguientes acciones: Mantener un portafolio de servicios digitales, marketing digital, publicidad en línea, gestión de contenidos y medición de datos en tiempo real. Integrar Proyectos entre el Estado, las empresas privadas y el sector académico en patrimonio y empleo digno.

- **Comercio: Muy relevante.**

- Antes: Liderazgo eficiente y efectivo. Diseño de estrategias comerciales innovadoras.
- Ahora: Búsqueda de oportunidades de mercado en plataformas de comercio electrónico y análisis de datos avanzados en tiempo real y de forma global

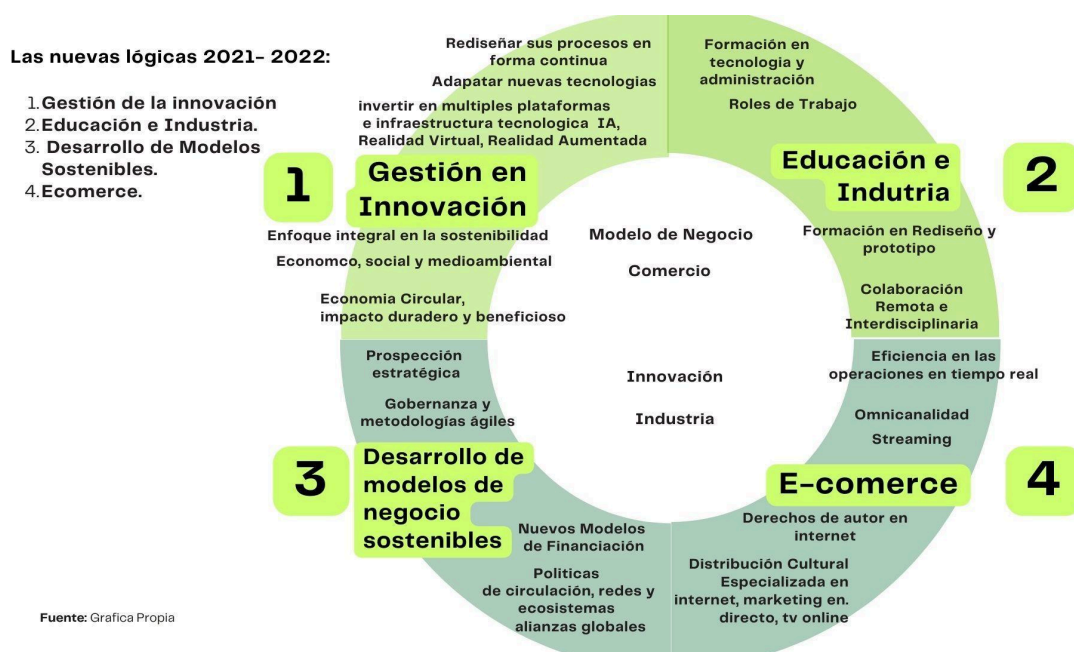
En la Fase de aplicación, las subvariables de comercio es la que más se destacó dentro de las claves del éxito, en los procesos gerenciales, ya que efectivamente los líderes (Newman, Oliver, 2013) cuentan con conocimiento en e-commerce y cuentan con capacidades financieras para mantener el punto de equilibrio. Por lo tanto, las empresas creativas del sector de Artes y Patrimonio deben desarrollar un diagnóstico preciso de sus problemas actuales, orientados a innovar o fortalecer el área tecnológica y las áreas comerciales (Abbasi, Vassilopoulou, Stergioulas, 2017). Por lo que sugiere implementar las siguientes acciones: Utilizar técnicas de hipersegmentación permitirá identificar y

atender grupos específicos de mercado. Implementar y ser más eficiente en el uso de plataformas de comercio electrónico. Implementar análisis de datos en tiempo real para monitorear los cambios en el mercado.

Por lo tanto las empresas creativas deben trabajar y formarse en innovación, seguida por un modelo de negocio sostenible en mentalidad empresarial digital (Klein, Spychalska, 2021), con competencias administrativas, planeación y gestión de alianzas estratégicas, comerciales y en financiación en internet, para el diseño de productos y servicios en artes visuales, artes escénicas, educación cultural, y patrimonio digital, (Kwok, Koh, 2020). En Colombia existen unas alianzas institucionales favorables, como la Secretaría de Cultura y el Ministerio de Cultura, y la reciente creación en el 2018 (Mincultura de Colombia, 2020) del Consejo Nacional de Economía Naranja y el Viceministerio de Economía Naranja.

Es necesario destacar que en este estudio no se han eliminado ningún factor mencionado durante las entrevistas, debido a que el estudio es solamente cualitativo y la muestra es acotada en proporción al número de empresas creativas destacadas en el sector de artes y patrimonio, es decir que cuentan con las características buscadas, y que por lo que todos los datos secundarios y la información recolectada, ha sido relevante para esta investigación.

**Figura 18. Gráfica de Competencias Gerenciales del sector de Artes y Patrimonio.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.1 Implicaciones Prácticas.

- Se espera que con respecto a las implicaciones prácticas, de estos hallazgos, ayuden a los empresarios de las Industrias Creativas del sector de Artes y Patrimonio, que trabajan en la gestión de eventos y que se enfrentan a situaciones comunes a las expuestas en este estudio, sirvan como un referente para aquellos que requieren de prácticas en competencias gerenciales y herramientas para decidir y resolver problemas sobre los procesos de la empresa y la sostenibilidad (Marchese, Reynolds, Bates, Morgan, Clars, Linkov, 2018).
- **Gestión de la Innovación:** Se debe fomentar una cultura dentro de las organizaciones que promueva a sus empleados proponer y experimentar con nuevas ideas. Por lo tanto es importante asignar recursos significativos para la investigación y el desarrollo y para adoptar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial en la realidad aumentada. También es importante contar con una rápida adaptación y reingeniería para responder de manera eficiente al entorno y a los cambios del mercado. (OCDE, 2020)
- **Educación e Industria:** Deben aumentar en calidad y la cantidad los programas de capacitación continua para gerentes de esta industria, enfocadas en habilidades tecnológicas y en competencia gerenciales. También se deben hacer informes de gestión para evaluar y mejorar las prácticas de la organización, asegurando su impacto y haciendo planes de mejora que permitan adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos. Se deben implementar software de gestión de datos de gran relevancia para la empresa que permitan de manera inmediata la toma de decisiones informadas y estratégicas.
- **Modelo de negocio:** Fomentar las redes de trabajo y ecosistemas colaborativos con otras organizaciones y con otros sectores de la economía tanto públicas como privadas para compartir recursos y conocimientos a escala global. Se deben adoptar metodologías ágiles como interacciones y desarrollos de mejora continua de los productos y servicios culturales. Se deben diversificar las fuentes de financiación para mantener el punto de equilibrio y promover el crecimiento, la expansión y sostenibilidad.

- **Diseño de Producto:** Todos los Productos de esta industria a fuerza se convierten en servicios digitales por lo que focalizar todos los esfuerzos para la creación y mejora continua digital, es la respuesta que demanda hoy en día el Mercado. También el diseño de estrategias de marketing digital que incluya sobre todo el video y la televisión Online pueden aumentar la visibilidad de estas empresas y su posicionamiento. Y la colaboración multisectorial permitirá el desarrollo de proyectos que promuevan el patrimonio y el empleo digno.
- **Comercio:** La segmentación de audiencia es una técnica de análisis de datos fundamental que permite optimizar la estrategia de marketing y ventas. Desarrollar páginas de venta en línea podrá facilitar la comercialización de los mismos. Implementar gestión de la información y el conocimiento permite monitorear y analizar el comportamiento del mercado y ajustar las posibles estrategias en tiempo real y de forma proactiva.

En resumen, implementar este modelo de competencias gerenciales tendrá implicaciones prácticas que abarcan desde el cambio cultural y organizacional por lo que una reestructuración interna deberá ser necesaria. La inversión en tecnología también debe ser un factor clave así como la colaboración con diversas entidades de formación y de alianzas estratégicas para aprovechar oportunidades de financiación y expansión. y por último y no menos importante el enfoque en la sostenibilidad económica, social y medioambiental deben incluir todas estas prácticas de manera positiva al entorno y a la sociedad en general.

Se espera que este material sea útil para los profesionales de las Industrias Creativas o expertos que atienden a empresarios de las Industrias Creativas en organizaciones como Universidades, Centros de Investigación, Cámaras de Comercio, Agencias de Apoyo, Programas de la Industria, Gremios, Incubadoras de Negocios, entre otros (Mak, Fluharty, Fancourt, 2021) que se encuentren migrando a la tecnología y a la innovación del modelo de empresa creativa digital y particularmente en la gestión de carnavales o eventos en Artes y Patrimonio.

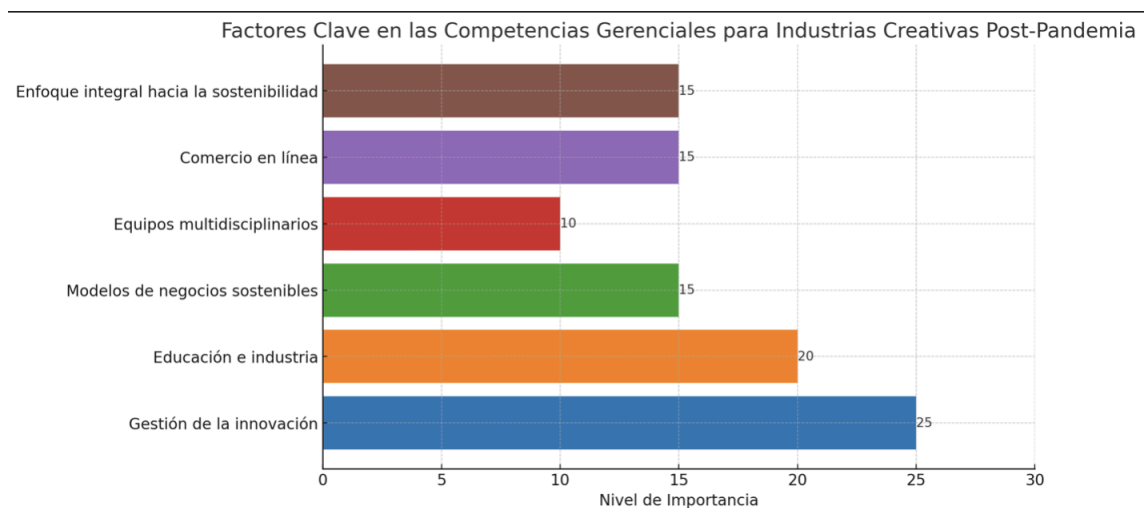
### **3.6 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES.**

Por lo tanto se pudo concluir que las competencias gerenciales en pandemia han cambiado a estas empresas principalmente destacando el modelo de gestión de la innovación, y enfocándose en la adopción de tecnologías emergentes y la



transformación digital. Por lo que proponer programas de formación y desarrollo de competencias tecnológicas y gerenciales debe cobrar mayor importancia para estas industrias. Y otro tema a destacar son los modelos de negocios sostenibles con un enfoque en economía circular y comercio electrónico. Éstos hallazgos se alinean con las palabras clave y los autores más influyentes, proporcionando futuras recomendaciones en prácticas empresariales e investigaciones.

**Figura 19. Gráfica de factores clave en las Competencias Gerenciales del sector de Artes y Patrimonio.**



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que al finalizar el análisis de los datos entregados por los entrevistados y la descripción de resultados de este estudio, se pudo determinar que:

- **La gestión de la innovación (25%)** : Pilar fundamental y es el componente más crítico en la creación y sostenibilidad en estas empresas. La capacidad de adoptar nuevas tecnologías y rediseñar sus procesos de manera continua es esencial para mantenerse competitivo en un mercado digitalizado. La rápida evolución es clave, tal como lo mencionan las fases uno y dos presentadas en los resultados de este estudio
- **Educación y la industria (20%)**: Están estrechamente relacionadas debido a la adaptación al cambio y actualización en tecnologías que podrán garantizar que los empleados y gerentes estén preparados para enfrentar los desafíos del entorno digital. Por lo tanto las empresas deben invertir mucho más en programas de capacitación y formación permanentes, que fomenten habilidades tecnológicas y gerenciales permitiendo tomar decisiones rápidas y eficientes.

- **El desarrollo de modelos de negocios sostenibles (15%):** Serán cruciales para el éxito a largo plazo y esto incluye la creación de redes y ecosistemas Creativos vinculados con la implementación de metodologías ágiles para la mejora continua y la diversificación de fuentes de financiación, tal como lo mencionan en la fase dos del Modelo, en los resultados obtenidos de este estudio. Estas prácticas no sólo fortalecen el músculo financiero de la empresa, sino que también facilitan el crecimiento y la expansión internacional de sus productos y servicios digitales.
- **Equipos multidisciplinarios en el diseño del producto (10%):** Se logrará garantizar que desde las fases más tempranas del marketing y la gestión de contenido puedan ser exitosas. La colaboración entre entidades gubernamentales, empresas privadas y el sector académico, es de vital importancia para realizar convenios, alianzas, o proyectos, que no sólo sean innovadores, sino también fomenten los derechos del patrimonio cultural y garanticen el empleo digno en esta industria.
- **Comercio en línea (15%):** Se deben maximizar las oportunidades de mercado con plataformas de comercio electrónico y por lo tanto aprender de técnicas avanzadas de análisis de datos que permitan diseñar estrategias de marketing y ventas, que no sólo aumentan la visibilidad y el alcance de los productos y servicios sino que también mejoran la eficiencia y la efectividad de las operaciones comerciales en tiempo real.
- **Enfoque integral hacia la Sostenibilidad en todas las áreas de la empresa (15%):** debe ser el componente central, abarcando no sólo los aspectos económicos sino los sociales y medioambientales ya que la cultura debe contribuir positivamente al entorno y a la sociedad, asegurando la adopción de tecnologías emergentes y la implementación de procesos de economías circular, asegurando un impacto duradero y beneficioso.

### **3.7 Agenda de investigación, Estudio Bibliométrico:**

Luego de realizar el estudio cualitativo inicial, sería esencial realizar un estudio biométrico para profundizar en las competencias gerenciales en las industrias creativas durante la pandemia de COVID-19 entre 2020 a 2022. Este análisis de revisión bibliográfica, permitirá reafirmar el modelo anterior y entender mejor las competencias gerenciales que han adaptado estas empresas y que han reinventado sus modelos de negocio ante los desafíos impuestos por la pandemia. Por lo que analizar

cómo se han adaptado e identificar temas emergentes y examinar las influencias entre autores, países y estudios clave más recientes permitirán entender la correlación y colaboración existente en las áreas de interés en relación a las competencias gerenciales más influyentes en esta industria.

**CAP 4. Cómo se deben reinventar las industrias creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid 19. Revisión literaria y modelos propuestos.**

---

## **CAP 4. CÓMO SE DEBEN REINVENTAR LAS INDUSTRIAS CREATIVAS PARA SOSTENERSE ANTE LA LLEGADA DE LA PANDEMIA DEL COVID 19. REVISIÓN LITERARIA Y MODELOS PROPUESTOS**

### **4.1 INTRODUCCIÓN.**

Durante los últimos años, ha aumentado notablemente la publicación de artículos, y libros relacionados con la sostenibilidad de las Industrias Creativas ante la llegada de la pandemia de COVID 19 (CEPAL ,2021; UNESCO, 2021; REDS, 2021; AECID, 2021; SEGIB, 2021; OEI, 2021; BID, 2020). La creciente popularidad de la transformación digital y la Web 4.0 (CAF, 2020), las políticas de cierre o restricción de actividades presenciales (Consejo Europeo, 2021) , y el aumento de la población vacunada (OMS, 2021; Credit Suisse Research Institute, 2021; Cornell University, INSEAD y OMPI, 2019), está exigiendo a estas empresas que se revisen las competencias gerenciales en torno a la pérdida de audiencias presenciales (Hatt, 2020; Hernández, 2020,) y la diversificación de productos con experiencias digitales (GSMA, 2019; Infobae, 2020), creando un campo emergente en esta área de investigación. Sin embargo, es importante resaltar que, tras la revisión documental realizada, no se han encontrado estudios bibliométricos similares, con la selección temática del presente estudio, considerando que se ha realizado un análisis especializado en Industrias Creativas, su innovación, modelos de negocio y el comercio, pero hasta la fecha no habían, estudios relacionados con la sostenibilidad y con la pandemia. (Dessein, Soini, Fairclough, y Horlings, 2015; Wu, Fan,y Chen , 2016; Labadi, 2017).

Para las industrias creativas, el enfoque en la gestión de riesgos, el e-commerce, el marketing de contenidos, y la gestión de cambios pueden llegar a ser competencias gerenciales normalmente valiosas, y altamente demandadas en el mercado laboral, y quizás de las mejores remuneradas en el futuro. (BID, 2020; CAE, 2021;OCDE, 2020; Betzler, Loots, Prokůpek, Marques, Grafenauer, 2021; Liu, Ornelas, Shi, 2021) Por lo tanto tenemos que anticiparnos a los cambios, y tener una mayor comprensión del entorno externo (CGR, 2020), así como transformar los modelos de negocio, con visión de valor compartido y positivo, podría ayudarles a anticiparse a los retos y hacerlas menos vulnerables(Mckinsey Company, 2020; Roseth, Reyes, y Yee Amézaga, 2021).

El mundo está experimentando transformaciones sin precedentes y a una velocidad extraordinaria, por lo tanto los retos a los que nos enfrentamos como humanidad son críticos. Las organizaciones se enfrentan a un diversa índole de sucesos como (Comisión Europea, 2021), la pérdida de biodiversidad, la crisis climática, la escasez de recursos hídricos, y una mayor inestabilidad política, con la escalada de conflictos y sobretodo con la desigualdad social extrema (UNCTAD, 2021). Esto está

representando un serio problema para el bienestar del trabajador creativo local y el desarrollo económico mundial (NNUU, 2021; UNESCO, 2021; OCDE, 2021).

Por eso, las empresas que han podido mantenerse en el mercado los últimos años desde la pandemia (Purnomo., Alguna, Widodo , Suyatna, y Nusantoro, 2021), cuentan con un modelo de negocio en multiplataformas (Massi, Vecco, Lin, 2020), y con una propuesta de medios masivos e infraestructura cultural en torno a la ganancia de audiencias y la creación de experiencias digitales, lo que permitió la sostenibilidad y el aumento de sus ganancias (Statista, 2021; UIT, 2021). Pero solo hay muy pocas empresas creativas que han conseguido lograrlo y existe un preocupante panorama para la mayoría de los creadores (Chen, 2021), por la escasa remuneración que les brinda el mercado digital (Bodolica, 2021). Los emprendimientos físicos están planteando la posibilidad que a mediano o largo plazo, deban desaparecer o pierdan sus trabajos si no se aumentan los programas en formación tecnológica y empresarial, la presencialidad o aumentan las ventas de productos y servicios digitales(Li, 2020). Y para los gerentes de estas empresas creativas, esto a sido un llamado de atención respecto a la toma de decisiones y a la revisión y control adecuada de los recursos financieros y de comunicación con todos los grupos de interés (Bilan, Vasilyeva, Kryklii, y Shilimbetova, 2019), para garantizar su permanencia en el mercado. Las decisiones sobre su sostenibilidad les ha exigido a estas empresas enfocarse en gestionar de manera adecuada las experiencias centradas en el público, diseñando productos y servicios más innovadores y tecnológicos a futuro (Shih, 2018; Snowball, Tarentaal, y Sapsed, 2021; Harper, 2021).

Por lo tanto está siendo increíblemente relevante el rol del gobierno corporativo, para orientar la toma de decisiones en gestión de riesgos (Gerlitz, Prause, 2021) y del e-commerce para poder garantizar la continuidad (Lazzaro, Noonan, 2021). La innovación y la circulación creativa en todos los grupos de interés, sigue siendo un tema de un segundo plano, pero no de menor importancia, con el fin de garantizar que los recursos se asignen de manera sostenible y a largo plazo. (Stanojev, Gustafsson, 2021).A continuación, se realiza un análisis de la literatura científica existente sobre el objeto de estudio, el cual conforma el marco conceptual de este trabajo. Este comienza con reconocer el alcance del poder máximo del gobierno corporativo, conocer cuales son las prácticas más destacadas y comprender quienes son los responsables de su sostenibilidad ante la llegada de la pandemia de COVID 19.

#### **4.2 INDUSTRIAS CREATIVAS Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE RIESGO EN TIEMPOS DE COVID 19**

El marco teórico del presente estudio, inicialmente se centra en la dimensión cultural denominada por gran parte de organizaciones internacionales como el cuarto pilar del desarrollo sostenible (Hawkes, 2001), ya que los estudios existentes del sector,

mencionan que, para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2030; Marcolin, Marcus Marshall Pascual, y Quadedvlieg-Mihailovic, 2021) las empresas deben contar con informes de gestión, e indicadores de impacto ISR (Whitaker, 2021) y una inversión socialmente responsable (OEI, 2022; Auclair, Fairclough, 2015). Esto con el fin de entender cómo vienen ejecutando algunas acciones estratégicas desde los gobiernos corporativos (Hou, Hung, 2019), con acciones de cooperación para el desarrollo (OCDE, 2021), y para la gestión de riesgos (OEI-SEGIB, 2020). Los gerentes o inversores socialmente responsables (Albert, 2015; Bandarin, 2015; Barthel-Bouchier, 2016; Wardani, Setyowibowo, Sabandi, y Noviani, 2017) adoptan buenas prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (Holden, 2017) que alientan las prácticas empresariales en la defensa de los derechos de autor (Carayannis, Christodoulou, Christodoulou, Chatzichristofis, y Zinonos, 2022), las redes de comercio justo o economía circular, en el entorno digital. Los activos de infraestructura cultural (WTTC, 2020), los derechos humanos y la diversidad medioambiental, son algunos de los demás temas relevantes en la gestión de riesgo en estas empresas (OEI, 2021; AC/E, 2020; SEGIB, 2020; REEDES, 2020).

#### **4.2.1 Industrias Creativas ante la llegada del Covid19.**

Con la aparición de la pandemia de COVID19, un obstáculo determinante para estas empresas fue la falta de liquidez, que les permitiera sostenerse y seguir creciendo. De tal manera que la falta de competencias en gestión de riesgos, e-commerce, marketing de contenidos y gestión de cambios, ha afectado a esta industria creativa (Florida, Seman, 2022), así como a sus competencias gerenciales. La búsqueda de nuevas estrategias o nuevas lógicas que garanticen su sostenibilidad fue el factor decisivo para su permanencia en el mercado (Pisotska, Giustiniano, 2021). Por lo que esto ha sido un elemento determinante para repensar sus modelos de negocios e innovación colaborativa (Del Vacchio, Bifulco, 2022) hacia productos y servicios tecnológicos.

El hecho de que las grandes empresas de contenido (OBITEL, 2020), en el caso del sector de audiovisuales como Netflix, HBO; Amazon Prime, que están trabajando con creadores locales, para la coproducción de nuevos proyectos (Ancine, 2021), está mejorando las capacidades en distribución de los productos regionales (Sand, 2020), logrando llegar a más redes de contactos internacionales, e impulsando el apalancamiento de fondos de inversión. Estos han abierto un espacio en el que aún hay que trabajar para equilibrar los mercados y la inversión con acuerdos justos para las empresas locales (Rivas, Cappellano, 2020) y la protección de derechos de autor en internet (NNUU, 2021; OMPI, 2019). A su vez que se deba aumentar el número de inversores de capital de riesgo, por parte de las grandes empresas, ya que a raíz de la pandemia, las audiencias digitales también cambiaron por la virtualidad, propiciando nuevas oportunidades para repensar cómo coproducir contenido en un modelo de

capital de riesgo que funcione en internet y en la presencialidad, es decir, de manera simultánea y asincrónica (Prause, 2022).

#### **4.2.3 Competencias gerenciales para la gestión de riesgo.**

Pero según las cifras recientes, por las condiciones de la pandemia (KEA, 2020), han disminuido considerablemente la generación empleo digno en la industria (IDC, 2022) y por lo tanto la creación de nuevos productos y servicios innovadores y transformadores (Ríos, 2015), afectando también de paso, la producción de propiedad intelectual y por lo tanto se debe seguir trabajando en la protección del patrimonio material e inmaterial en internet (Spennemann, 2019) (Álvarez y Urbano, 2013; NNUU, 2021).

Por lo que para contribuir a cerrar las brechas de inequidad (Ruiz y Martínez, 2010) que existen en países que están en crecimiento y transformación tecnológica y digital; buscando mejoras en sus indicadores en generación de empleo e inclusión social (UNESCO, 2005), se debe seguir trabajando en las competencias gerenciales para salir de estas desventajas competitivas después de la pandemia (Rivas, 2021).

#### **4.2.4 Procesos gerenciales para la gestión de riesgo en pandemia.**

Aun así, en las Industrias Creativas estas estimaciones sobre estas variables siguen siendo imprecisas (Newbiggin, 2010), y seguirán siendo estudiadas en los próximos años, ya que se considera que el sector de las Industrias Creativas está conformado en su gran mayoría, por empresas informales, y por artistas que generan autoempleo o de pocas personas con pocos conocimientos en administración. Comisión Europea, 2021). Por otro lado existen algunos estudios económicos (NESTA, 2009) que evidencian la enorme contribución que vienen realizando estas empresas con el aumento del Producto Interno Bruto (PIB) (Buitrago Restrepo, Duque, Márquez, 2013) antes de la pandemia y algunos estudios resaltan que sus aportes se deben a sus avances tecnológicos (BID, 2020) y al aumento de sus innovaciones (Jiménez, 2012; Lee y Rodríguez y Pose, 2014).

Pero aún así, no existe una publicación donde se de cuenta de que prácticas se han venido realizando en las competencias gerenciales de las Industrias Creativas, para ser más sostenibles durante la pandemia, y que desde un análisis empresarial permitieran comprender las competencias gerenciales de líder en estas empresas. Conocer cuales son sus nuevas lógicas o prácticas gerenciales más recientes para mantener sus modelos de negocio (Bilton,Chris, 2007) sostenibles y estables en el mercado, en especial en medio de la situación actual que enfrentamos después de la pandemia.



### **4.3. OBJETIVO.**

Con el fin de dar respuesta al objetivo principal de esta investigación, sobre la evolución y estado actual de la literatura en el estudio de las industrias creativas, los modelos de negocios, la innovación, la sostenibilidad y la pandemia de covid 19, se utilizará una metodología cuantitativa descriptiva, con el fin de buscar dar respuesta a los siguientes interrogantes:

P1 ¿Cuál es la evolución cronológica de la productividad durante los últimos años de pandemia en esta área de estudio?

P2 ¿Cuál es el ranking de fuentes bibliográficas, autores y países más relevantes?

P3 ¿Cuál es el ranking del número de citas por publicación y de la productividad institucional?

### **4.4. METODOLOGÍA.**

Este estudio de investigación propone un análisis bibliométrico de las publicaciones científicas sobre cómo se deben reinventar las Industrias creativas, para sostenerse ante la llegada de la pandemia de covid 19. La fuente bibliográfica empleada para la búsqueda de datos fue Scopus, que recoge un alto volumen de revistas indexadas Incities Journal Citation Report (JCR) e integra la información debido a su rendimiento científico. Esto permite que con la muestra se pueda analizar la evolución y rigurosidad académica, los índices de productividad, y el marco social y conceptual del área de investigación (Manning, y Barrette, 2005; Serenko, y Bontis, 2004). Para cumplir con el objetivo se empleó un diseño metodológico descriptivo, retrospectivo y univariado, tomando como referencia a (Van Osh y Coursaris, 2014) para el presente estudio.

Las búsquedas se realizaron el 7 de febrero del 2022, y se tomaron 311 documentos, del periodo de 2020 - 2022. Cabe destacar que no fue posible encontrar información anterior a estas fechas utilizando las palabras claves como sostenibilidad, ya que no apareció ninguna búsqueda y se relaciona principalmente también por la palabra covid y la aparición de la pandemia. De acuerdo con este planteamiento, el objetivo principal de esta investigación es analizar la evolución y estado actual de la literatura relacionada a las industrias creativas, los modelos de negocios, la innovación, la sostenibilidad y la pandemia de covid 19.

Se busca analizar el rol de gobierno corporativo y su gestión de riesgo y las competencias gerenciales necesarias, para garantizar la sostenibilidad. En un segundo momento, se realizó la búsqueda de datos en los idiomas de inglés y español y el motivo de dicha selección tiene el propósito de identificar todos los trabajos científicos con una cobertura internacional. En un tercer lugar de la búsqueda, sólo se pudo encontrar actividad científica de esta disciplina a partir del 2020, 2021 y primeros meses del 2022, lo cual evidencia que con el inicio de la pandemia, se ha presentado un

aumento significativo en el número producción científica relacionada con la sostenibilidad en esta área de estudio. Respecto a la estrategia de búsqueda empleada, se determinó que los criterios : (“creative industries” OR “ cultural industries”) AND ALL: (“business model” OR “business management” ) AND ALL: (innovación) AND ALL: (sustainable\* OR sustainability\*) AND ALL: (covid). Refinado por: TIPO DE DOCUMENTOS: (article AND Chapters of the book) AND IDIOMAS: (english OR spanish). Periodo: 2020-2022.

Para la extracción de los datos se seleccionaron factores de análisis como evolución de las publicaciones por año; los documentos, organizaciones o instituciones educativas más relevantes; los autores, países o regiones, los editores, los idiomas, las áreas de investigación más destacados, entre otros, garantizando la representatividad de la muestra. Los datos se exportaron en formato.bib, para el posterior análisis con la herramienta RStudio, Bibliometrix, Biblioshiny relativos al diseño metodológico y a las técnicas de investigación dominantes, que se analizaron en la meta analítica del área.

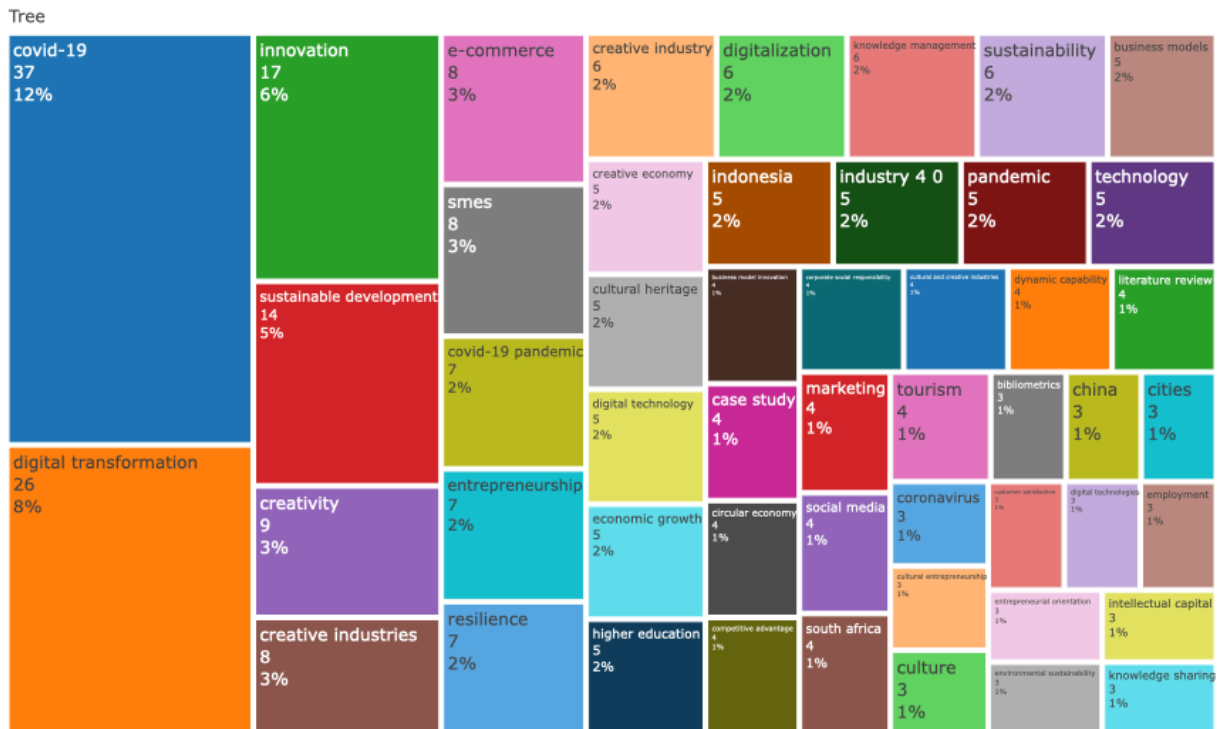
Así que en relación a la bibliografía consultada, la calidad de las citas que recibe cada documento de investigaciones realizadas por los diferentes actores relacionados (autores, instituciones, revistas y países) corresponden a la productividad y la vinculación en común entre documentos con las palabras claves y sus relaciones sociales (Cadavid, Higueta, Awad, Franco, y Cardona ,2012), permite demostrar el estado actual y la tendencia de estudio, con las futuras investigaciones relacionadas a estas tendencias(Manning y Barrette, 2005; Serenk y, Bontis, 2004).

#### **4.5 RESULTADOS**

No se encontraron investigaciones de mayor antigüedad al 2020, con las palabras clave Industrias Creativas, Modelo de Negocio, Innovación, Sostenibilidad y Covid, lo cual evidencia que no había información publicada ni relacionada con Covid 19. Se puede demostrar, que es un tema de investigación reciente y que cobró relevancia durante la pandemia (2020-2022). Respecto a la evolución de los modelos propuestos se observa que las palabras claves más relevantes son Covid 19, Transformación Digital, Innovación, Desarrollo Sustentable, E-commerce y SMES. El número de documentos, está concentrado en los siguientes diez países: China (96), Indonesia (74), Reino Unido (63), Italia (57), Malasia (46), Australia, (44), España (38), Estados Unidos (28) y Polonia(26), y Pakistan (21) mostrando una tendencia de trabajo en estos países.

#### 4.5.1 Hacia un nuevo modelo teórico de gerencia en las Industrias Creativas frente al reto de la pandemia del Covid 19.

Figura 20. Palabras claves más relevantes.



Fuente: Elaboración propia.

#### **Covid 19, resiliencia y adaptación (12%):**

La pandemia ha forzado a la transformación de modelos de negocio en esta industria y la resiliencia ha obligado a las empresas a evaluar y reinventarse.

#### **Transformación digital, adaptación a tecnologías emergentes(8%):**

La transformación digital y la adaptación de nuevas tecnologías es una prioridad que aunque ya se venía revisando en los últimos 30 años, la pandemia exigió incluirlas tanto en la gestión del desarrollo de sostenibilidad de sus modelos de negocio como en la investigación académica. La inteligencia artificial entre otras, son esenciales para la monetización y competitividad.

### **Innovación en sostenibilidad y desarrollo (6%):**

La innovación y el desarrollo sostenible están interconectados de manera muy estrecha ya que el adoptar prácticas innovadoras desde el primer momento para que sean sostenibles, podrá asegurar la viabilidad a largo plazo y contribuir positivamente desde la cultura y la creatividad a la sociedad y el planeta.

### **E-commerce y marketing digital (5%):**

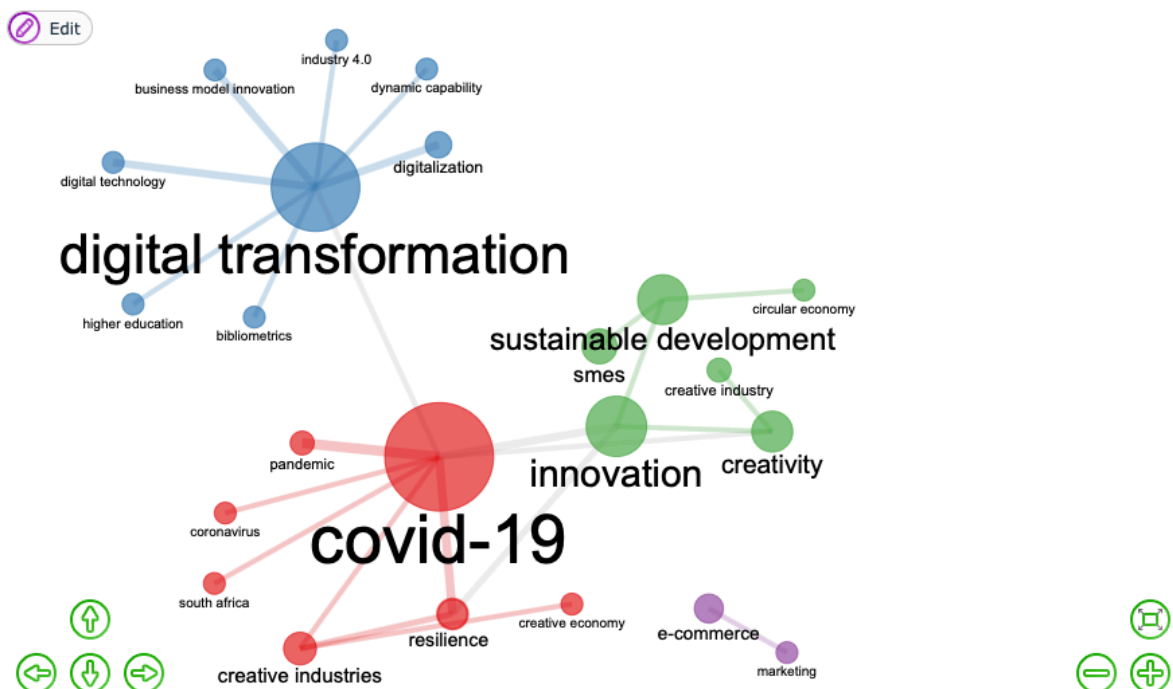
La importancia del comercio electrónico y las estrategias de marketing digital son claves para llegar a audiencias globales y mejorar la experiencia de compra del cliente. La pandemia obligó a que esta tendencia hacia las interacciones comerciales y la personalización del Marketing fueran hoy en día esenciales para su éxito en el mercado.

### **La Educación y capacitación (3%):**

La necesidad de formación en tecnología y en competencias digitales es urgente. De esta manera lograrán mantenerse competitivas hacia adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

### **Palabras clave:**

**Figura 21. Número de palabras claves más relevantes.**



Fuente: Elaboración propia.

La principal contribución de este estudio es el modelo basado en las cinco palabras claves de mayor frecuencia y relevancia encontrados: Covid19 (37), digital transformation (26), innovation (17), Sustainable development (14), creativity (9).

**Covid 19, resiliencia y adaptación :** como se observa en la Figura 21, Covid 19 que está en rojo, por el fenómeno ocasionado por la propagación del virus, y porque redireccionó el enfoque de las industrias creativas frente a la iliquidez, y a repensar las visiones de futuro a afrontar nuevos retos, y a gestionar los riesgos asociados a la pandemia y su sostenibilidad. Sugiriendo que la pandemia ha traído consigo un cambio importante para la resiliencia y adaptabilidad de estas empresas.

**Transformación digital, adaptación a tecnologías emergentes:**

En segundo lugar de relevancia, como se puede observar en la figura I en color azul, está la transformación digital, la cual está enlazado estos conceptos como digitalization o digital technology, business model innovation, industry 4.0, dynamic capability, higher education y bibliometrics. Inteligencia artificial, Big data, Internet de las cosas y Robótica en la creación de eventos, son algunos de los ejemplos. La adaptación a tecnologías emergentes como realidad aumentada, inteligencia artificial y la plataforma de Ecommerce para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia en tiempo real. La innovación en modelos de negocio incorporando elementos digitales a las oportunidades de mercado virtuales y la experiencia del usuario.

A partir de esa transformación digital, desde la pandemia ha sido relevante el aumento significativo de públicos a distancia, y se mencionan cifras como de un 60% a un 80% de público interesado asistir a actividades culturales a distancia o virtuales (UNESCO, 2021) y esta cifra también varió, respecto a los públicos presenciales ya que el porcentaje del público físico bajo de un 24% a un 70%. Así que los compradores de experiencias online aumentaron, y el de asistentes presenciales disminuyeron, de tal manera que este nuevo aumento de audiencias o nuevos públicos digitales movió la industria hacia la transformación digital de los proyectos culturales y los diferentes escenarios, como presenciales, virtuales e híbridos.

Muchos de los proyectos culturales están innovando su estrategia de gestión de públicos, en internet pero no saben hacia donde tienen que orientar sus esfuerzos, para saber cómo ser relevantes, y quieren saber cual es la estrategia más indicada para

lograr definir y condensar, los valores diferenciales que los identifican como empresa creativa y como gobierno corporativo en internet. Por lo tanto la gestión de riesgos e inversión, la gestión de públicos y la gestión de cambios, han sido fundamentales para el diseño del modelo de negocio digital los últimos años desde la pandemia.

### **Innovación en sostenibilidad y desarrollo :**

Continuando en tercer lugar, y en menor frecuencia, está la palabra clave innovación en color verde, con los temas relacionados a sustainable development, creativity, smes y circular economy. Ya que las empresas se han planteado en primer lugar la creación de nuevos productos y servicios en internet por lo que deben ir prototipando y evaluando la manera de rediseñar sus modelos de negocio y seleccionar las tecnologías que proporcionarán una oportunidad de negocio de sus productos y servicios sostenibles, para así lograr balancear la inversión actual, y anticipar las oportunidades a futuro.

El desarrollo sostenible es un componente fundamental para el futuro de estas industrias ya que la pandemia hizo un llamado a integrar prácticas sostenibles para asegurar su viabilidad a largo plazo. Esto no sólo desde una perspectiva medioambiental, sino económica y social que busca reducir la huella ecológica mientras maximiza el impacto positivo. el desarrollo equitativo asegura que los beneficios del crecimiento económico se distribuyen de manera justa y promoviendo la diversidad y el empleo digno en la industria. Conceptos como la economía circular destacan en estas nuevas lógicas.

Se esperaría que en el contexto actual las empresas creativas busquen incorporar dentro de sus estrategia la sostenibilidad y que sea un elemento clave en sus modelos de negocio, con visión de creación de valor compartido y positivo, de forma eficiente en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, ya que deberían poder tener la capacidad de adaptarse a los cambios y poder desarrollar al máximo sus capacidades y anticipándose teniendo una mayor comprensión del entorno cambiante (NNUU, 2020; Orian Brook, Dave O'Brien y Mark Taylor, 2022). La economía circular, la vida útil y el reciclaje, son algunos ejemplos entre otros.

### **E-commerce y marketing digital :**

Y como último resultado de palabras claves, esta ecommerce enlazado con marketing en color violeta, ya que la transformación digital llevó a las empresas creativas a

adaptarse a la nueva realidad y a utilizar distintas plataformas como puntos de contacto en la creación de contenidos relevantes y en la captación de datos, segmentados por consumidores y que cuenten con una alta gestión de responsabilidades y una auto administración tecnológica en tiempo real, lo que se denomina pro consumidor o omnicanalidad. El establecimiento de mecanismos propios e independientes de inversión publicitaria, televisión online, y canales digitales, determinan los valores diferenciales claves para fijar los relatos adecuados y así poder conectar con esos públicos que son el centro de atención. El comercio electrónico y el marketing digital se han convertido en competencias gerenciales cruciales para el éxito de las industrias creativas en el contexto de post pandemia. Esto se debe a que permiten vender sus productos y servicios en tiempo real a una evidencia global y con mercados locales, superando las limitaciones geográficas y físicas. La experiencia de compras virtuales, el marketing de contenidos interactivos, la personalización, entre otros.

### **La Educación y capacitación :**

Es urgente invertir en la formación de personal para que adquieran habilidades en tecnologías digitales y gestión de contenidos digitales. La capacidad de adaptarse a los cambios rápidos que exige la tecnología y de aprender continuamente en nuevas herramientas digitales es esencial para mantenerse competitivo en las industrias creativas y en el entorno digital.

**Tabla 11. Número de palabras claves más relevante periodo 2020- 2022.**

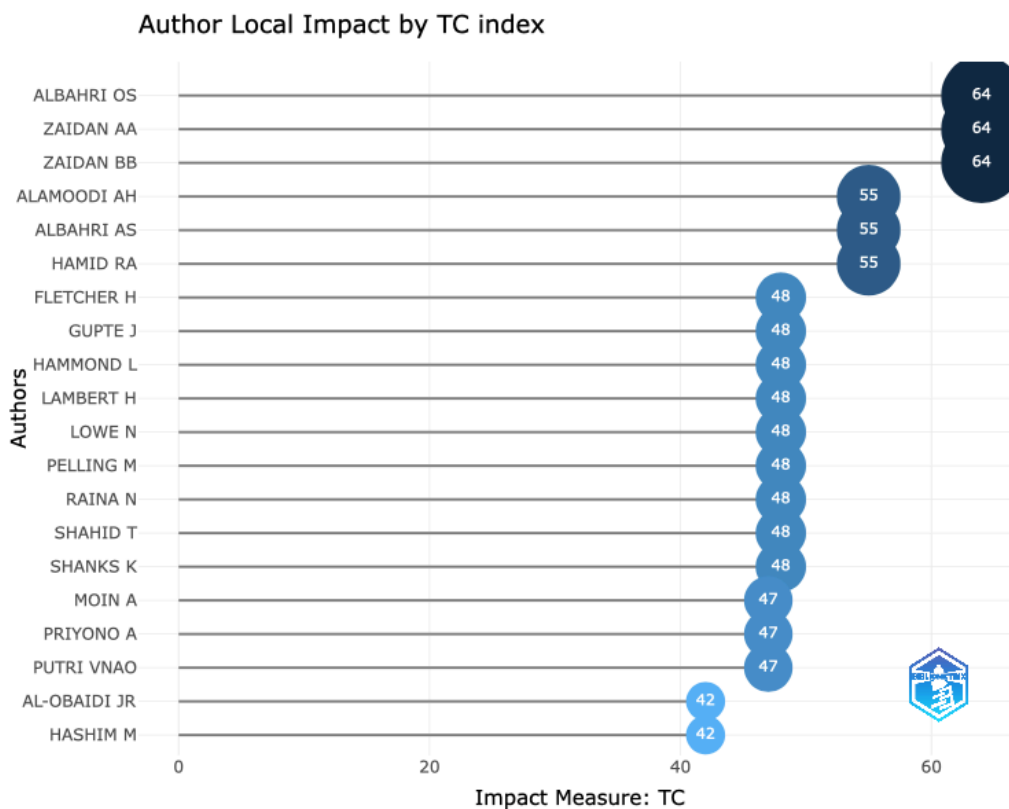
Words	Occurrences
covid-19	37
digital transformation	26
innovation	17
sustainable development	14
creativity	9
creative industries	8
e-commerce	8
smes	8
covid-19 pandemic	7
entrepreneurship	7
resilience	7
creative industry	6
digitalization	6
knowledge management	6
sustainability	6
business models	5
creative economy	5
cultural heritage	5
digital technology	5
economic growth	5

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla II se observan las 20 palabras clave de mayor frecuencia. Entre las investigaciones con las palabras clave Industrias Creativas, Modelo de Negocio, Innovación, Sostenibilidad y Covid, las 10 primeras palabras con mayor frecuencia más son: covid19 (37), digital transformation (26), innovation (17), Sustainable development (14), creativity (9), creative industries (8), e-commerce (8), smes (8), covid19 pandemic (7) entrepreneurship (7). Luego están seguidas por resilience (7), creative Industry (6), digitalization (6) , knowledge management(6), sustainability (6), Business model (5), creative economy (5), cultural heritage (5), digital technology (5) y economic growth(5) lo que ofrece datos sobre los modelos propuestos por los autores y los conceptos claves de sus investigaciones, marcando una tendencia creciente en la frecuencia de las cinco palabras claves, relacionadas a este estudio.

### **Autores con Mayor Impacto Index y Producción Destacada a lo Largo del Tiempo**

**Figura 22. Autores con Mayor Impacto Index y Producción Destacada a lo Largo del Tiempo**



Fuente: Elaboración propia.



Estos son los principales autores y sus contribuciones, sus teorías y los modelos teóricos que destacan las competencias gerenciales en pandemia, en las industrias creativas y las palabras clave más relevantes en los últimos dos años.

**Transformación digital: Albahri OS, Zaidan AA, Zaidan BB.** Influyen en teorías en la integración de Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning (ML) en diversos sectores, incluidos la salud y la educación, **subrayando la necesidad de tecnologías avanzadas para enfrentar desafíos globales.**

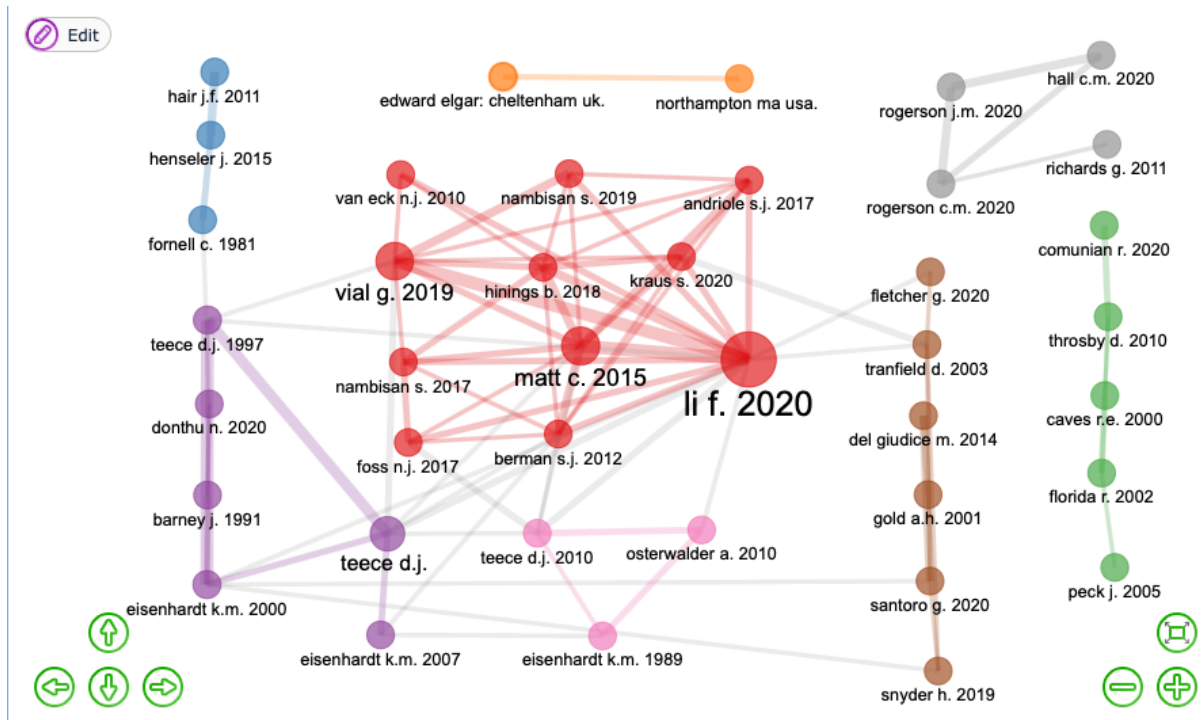
**Resiliencia y sostenibilidad: Alamoodi AH, Albahri AS, Hamid RA.** Los modelos de negocio deben estar preparados para enfrentar crisis globales y diseñar modelos holísticos para evaluar la resiliencia empresarial, tomando como base, los elementos económicos, sociales y medioambientales. **Subrayando la importancia de la innovación en sostenibilidad.**

**Innovación Abierta y colaboración entre sectores: Fletcher H, Gupte J, Hammond L.** Creación de plataformas de trabajo y cooperación digitales, que permiten a los creadores y artistas trabajar en equipos interdisciplinarios y de manera remota. Destacando la necesidad de nuevos enfoques y herramientas para fomentar la innovación en las industrias creativas.

**Educación y Formación en transformación digital: Lambert H, Lowe N, Pelling.** Mejorar el desarrollo de habilidades tecnológicas en las industrias creativas. Desarrollar programas en línea, así como el desarrollo de cursos en línea con realidad aumentada y virtual, prácticas y a distancia. Subraya la necesidad de capacitarse en habilidades tecnológicas avanzadas en el contexto después de la pandemia.

**Comercio electrónico y marketing digital. Shah T, Shanks K, Moin A.** Modelo para mejorar la presencia en línea y las estrategias de marketing digital, basado en el big data, para la personalización de campañas y el diseño de la experiencia del cliente. Es un tema crucial para la expansión del mercado.

**Figura 23. Autores más relevantes y citados.**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los modelos propuestos por los principales autores de las revistas con más impacto índice y las relaciones entre sus publicaciones son los siguientes:

### **Covid 19:**

- li f. (2020) con Receptor Recognition by the Novel Coronavirus from Wuhan: an Analysis Based on Decade-Long Structural Studies of SARS Coronavirus. Receptores del coronavirus del 2019 de Wuhan. Se centra en el análisis de varios estudios estructurales, buscando comprender los mecanismos de infección y transmisión del virus. Su objetivo principal con este modelo es el de contribuir con el entendimiento de la biología y facilitar el desarrollo de tratamientos y vacunas, para próximas pandemias.

### **Transformación digital:**

- matt C. (2015) con Digital Transformation Strategies. Propone como las empresas pueden aprovechar las tecnologías digitales para mejorar su gestión, ofrecer nuevos productos y servicios e innovar en sus modelos de negocio con iniciativas innovadoras.

- vial g. (2019) con Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Propone una agenda de investigación para profundizar el estudio constante de la transformación digital y los principales conceptos o barreras que presentan en las organizaciones.
- nambisan s. (2019) con The digital transformation of innovation and entrepreneurship. Presenta un modelo basado en tecnologías digitales y procesos gerenciales en el que los actores y la innovación son determinantes en las iniciativas emprendedoras.
- teece d. j. (2010) con business models, business strategy and innovation. Se enfoca en los modelos de negocio la innovación y la estrategia empresarial explorando diseños y modelos efectivos para obtener ventajas competitivas a través de la innovación.

### **Educación y Formación en transformación digital:**

- donthu n. (2020) con Effects of COVID-19 on Business and Research. Subraya la importancia en entender los desafíos y oportunidades que la pandemia ha generado así como en las empresas y en las universidades para poder responder rápidamente a nuevos contextos en negocios e investigación.

### **Innovación Abierta y colaboración entre sectores:**

- santoro g. (2020) con Openness of public governments in smart cities. Manifiesta en su modelo como el apoyo de las instituciones públicas puede fortalecer el contexto de las ciudades inteligentes ya que la participación ciudadana puede mejorar la transparencia y eficiencia en el manejo de los servicios públicos, de los distritos de innovación y de los entornos urbanos en post pandemia.
- florida r. (2002) con Bohemia and economic geography. Analiza los sectores creativos y su enfoque es desde la geografía económica. Explorando los espacios donde se concentran los diseñadores, artistas y trabajadores creativos que impulsan el desarrollo económico de las regiones.
- throsby d.(2010) con The economics of cultural policy. Trabaja en estudios relacionados a la economía de la política cultural incluyendo temas como financiamiento de derechos de propiedad intelectual y valoración económica del Arte.
- caves r.e (2000) con Creative Industries Contracts between Art and Commerce. Analiza los contratos y relaciones entre el arte y el comercio en las industrias creativas.

## **Resiliencia y sostenibilidad:**

- Osterwalder A. (2010) Business model generation. La metodología de generación de modelos de negocio o Business Model Canvas permite a los emprendimientos diseñar modelos de negocio innovadores, enfocados en todos los componentes de una empresa específicamente destacando la propuesta de valor.

## **Producción científica por países.**

En la Figura 24 se puede observar la productividad científica de los países con más de un estudio científico y se puede extraer desde Scopus, información relacionada al territorio al que pertenece y la institución asociada al primer autor de la publicación. Por lo tanto China (96), Indonesia (74), Reino Unido (63), Italia (57), Malasia (46), Australia, (44), España (38), están entre los primeros veinte países, que tienen mayor número de producción científica, continuando con Estados Unidos (28) y Polonia(26), y Pakistán (21), cuya productividad corresponde a la mitad o menos publicaciones relacionadas al área de estudio.

China es líder en tecnología y lidera la implementación y el desarrollo de la tecnología 5G en el mundo, y en la escena de los videojuegos y la realidad virtual también está en constante crecimiento. La industria cinematográfica y la inteligencia artificial se destacan porque desde sus empresas de Video vigilancia resalta la búsqueda avanzada hasta los sistemas de reconocimiento facial. Para el caso de Indonesia es conocida porque experimentado un crecimiento notable en el sector de Fintech y ha ganado popularidad facilitando la inclusión financiera y la forma en que las personas realizan transacciones.

También cuenta con una rica tradición cultural y una industria cinematográfica y musical emergente que abarca géneros tradicionales y contemporáneos y que ha recibido un reconocimiento en festivales y premios internacionales de gran calidad.

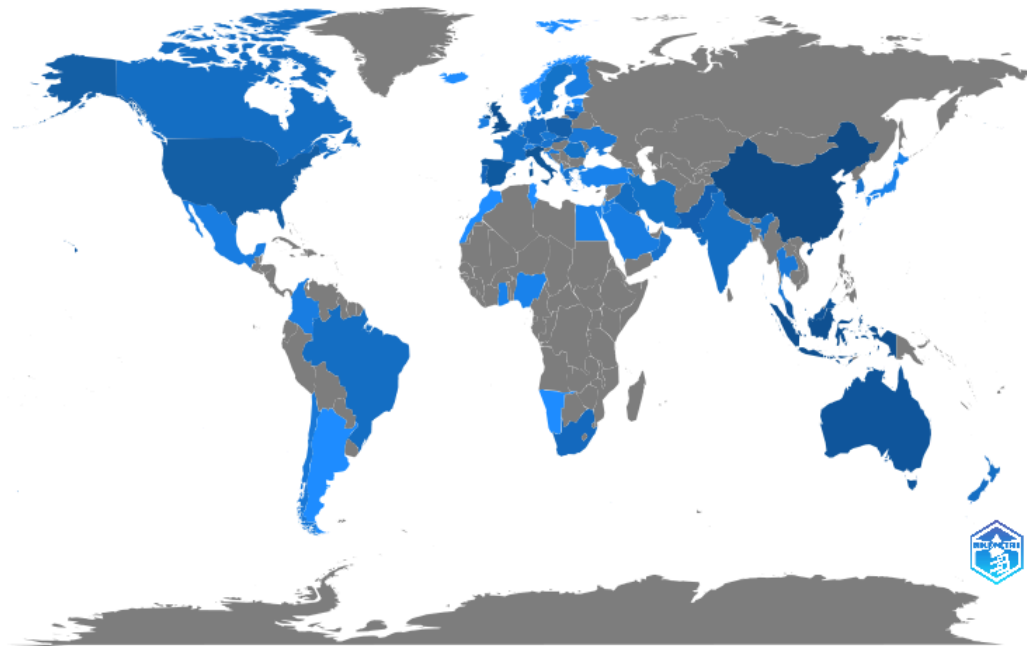
Respecto al Reino Unido tiene una fuerte influencia desde los negocios estratégicos con una visión tecnológica ya que en particular han emergido como un centro importante en tecnología financiera y no ando en servicios financieros digitales. Destaca por la aplicación de tecnologías hacia el entretenimiento y la producción cinematográfica el teatro, la música, los videojuegos, la moda y los medios de

comunicación que vienen siendo las áreas en las que el Reino Unido ha tenido un impacto significativo en nivel mundial. Para el caso de Australia es líder en el desarrollo de software colaborativo con conocidas investigaciones en inteligencia artificial y ciencias de la computación. También es reconocido por su talento en el cine, la música y las artes visuales.

Para el caso de España ha tenido un aumento en el uso de tecnologías como la realidad virtual y aumentada especialmente en sectores del turismo y la educación. También destaca en la industria de los videojuegos desarrollando títulos y campeonatos así como eventos y competencias a nivel internacional. Para el caso de Italia ha estado adoptando tecnología sostenible especialmente en el ámbito de la energía renovable y la eficiencia energética y a la vez cuenta con una larga historia de contribuciones en el arte, el diseño , la moda y la gastronomía. La tecnología se integra en la industria del diseño desde la creación hasta la comercialización de productos con empresas del nivel de Inditex y de alta costura.

**Figura 24. Mapa de los países más relevantes por publicaciones.**

## Country Scientific Production



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Estados Unidos por ejemplo Silicon Valley es el epicentro de la innovación tecnológica que lidera el desarrollo tecnología emergentes con empresas como Google Apple Facebook y Amazon siempre ha estado a la vanguardia en el desarrollo de aplicaciones de inteligencia artificial y en diversos sectores desde los asistentes virtuales hasta los vehículos autónomos También como uno de los líderes occidentales especialmente en el área del cine la música la televisión y los videojuegos la ciudades como los ángeles, Nueva York y San Francisco son los centros más destacados en actividad creativa y empresarial. Para el caso de Malasia cuenta con empresas multinacionales como Intel y HP que tienen presencia en la fabricación de productos electrónicos y que ha ganado visibilidad en el cine internacional la moda y el diseño con nuevas propuestas que están empezando a capturar la atención global.

Para el caso de Polonia que emergido como un destino destacado en el desarrollo de software también es conocido por sus importantes figuras literarias contribuyendo al panorama de la creatividad por su rica tradición cinematográfica por la que también ha recibido premios internacionales. Y por último Pakistán quien se ha visto un aumento en industrial del software y el desarrollo tecnológico con el crecimiento de Startups en la industria de la televisión por sus dramas populares internacionalmente. Y por nuevas apariciones de artistas en el área de la música.

Y a nivel de Latinoamérica, Brasil que se destaca por el panorama de las industrias creativas y tecnológicas porque cuenta con una sola industria cinematográfica y televisiva que produce una amplia variedad de contenidos y cuyas novelas brasileñas han ganado reconocimiento internacional así como la música ha tenido un impacto global.

Esto se ve en la participación activa en festivales y eventos que contribuyen al perfil cultural del país. En la que se alberga una variedad de eventos desde el Carnaval hasta festivales de arte y música que atraen la atención nacional e internacional porque reflejan la rica diversidad cultural y creativa a la par de la feria internacional del libro.

Y para el caso de Chile se ha consolidado como gremio de emprendimiento tecnológico en América Latina en la adopción de energías renovables especialmente en energía solar y eólica. Ha invertido en investigación científica particularmente en

astronomía y albergue observatorio de renombre mundial como el observatorio de Paranal.

El gobierno chileno ha implementado políticas para fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico atraído por el talento y el capital a la escena emprendedora y artística. Ha producido películas destacadas así como obras de teatro de reconocimiento internacional. Pero en particular los escritores chilenos han dejado una huella importante en la literatura mundial y a la vez han avanzado en el ámbito tecnológico con iniciativas para el desarrollo y promoción de las ciencias.

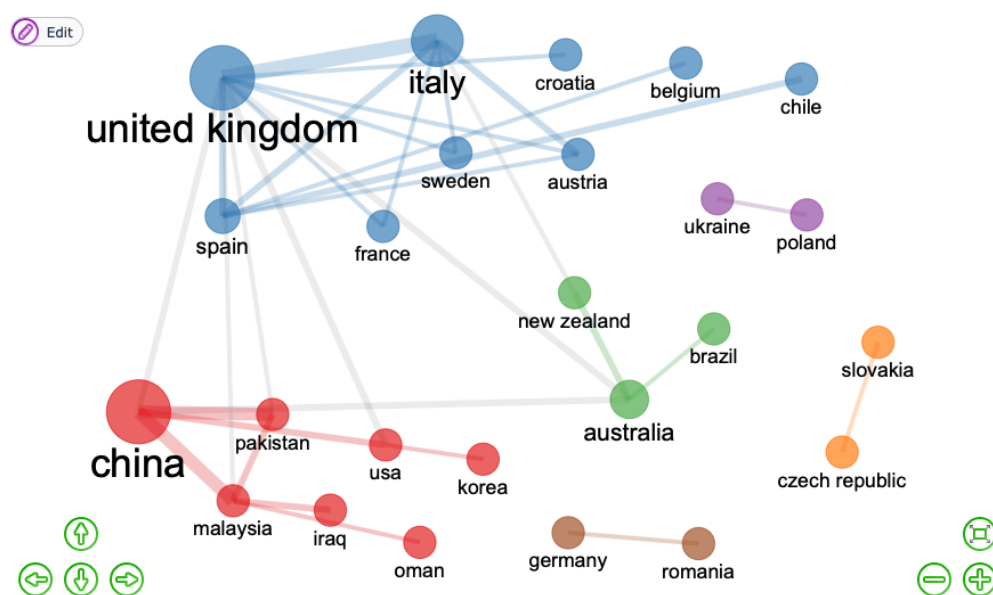
### Colaboración entre países más relevantes.

Entre los primeros países con mayor producción, y colaboración se encuentran los siguientes:

- En Rojo: China (96), Malasia (46), Estados Unidos (28), Pakistan (21), Irak (9), Oman (3), Corea (3).
- En Azul: Reino Unido (63), Italia (57), España (38), Francia (10), Suecia (3), Austria (3), Bélgica (3), Chile (3).
- En Verde: Australia, (44), Brasil (10), Nueva Zelanda (3).
- En Violeta: Polonia(26), Ucrania (3)
- En Amarillo: Slovakia (16), Republica Checa (3).
- En Marrón: Alemania (10), Rumania (3)

Los siguientes países aunque tienen gran volumen de producción no trabajan en colaboración: Indonesia (74), Lituania (15), Portugal (15), Sudafrica (12), Canadá (9), India (9).

Figura 25. Colaboración entre países más relevantes.



Fuente: Elaboración propia.

### Fuentes más relevantes por número de publicaciones.

En la Tabla 12 está el resumen de las 20 revistas más relevantes con más de dos documentos en el área de estudio, correspondientes principalmente a los países: Suiza, Reino Unido, Bélgica, Estados Unidos. Cabe destacar que analizando la calidad científica la revista más destacada es Sustainability de Suiza con más número de publicaciones relacionadas a estos temas.

Las fuentes encontradas más relevantes con más de 5 documentos son:

- Sustainability de Suiza.
- International Journal of Environmental Research and Public Health de Suiza.
- Journal of Enterprising Communities de Reino Unido.
- Frontiers in Psychology de Belgica.
- Journal of Business Research de Estados Unidos.
- Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies de Estados Unidos.
- Journal of Knowledge Management de Italia.

**Tabla 12. Fuentes más relevantes por número de publicaciones.**

Sources	Articles
SUSTAINABILITY (SWITZERLAND)	50
INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH	7
JOURNAL OF ENTERPRISING COMMUNITIES	6
FRONTIERS IN PSYCHOLOGY	5
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	5
JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP IN EMERGING ECONOMIES	5
JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	5
JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS	4
JOURNAL OF OPEN INNOVATION: TECHNOLOGY MARKET AND COMPLEXITY	4
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	4
CONTRIBUTIONS TO MANAGEMENT SCIENCE	3
ECONOMIC RESEARCH-EKONOMSKA ISTRAZIVANJA	3
ENERGIES	3
EUROPEAN PLANNING STUDIES	3
GEOJOURNAL LIBRARY	3
INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOUR AND RESEARCH	3
ACM INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDING SERIES	2
ADMINISTRATIVE SCIENCES	2
AFRICAN JOURNAL OF HOSPITALITY TOURISM AND LEISURE	2
APPLIED SCIENCES (SWITZERLAND)	2



Fuente: Elaboración propia.

**Resiliencia y sostenibilidad:** Y en materia de revistas se pudo notar que existe un volumen de publicaciones que sirven para identificar las temáticas más importantes que en día están estudiando en materia de sostenibilidad, en gran medida relacionados a temas de responsabilidad social empresarial cambio climático, Investigación interdisciplinaria y sostenibilidad, producción y consumo sostenible, diseños eco amigables, evaluación de impactos ambientales, economías circular, innovación sostenible, sostenibilidad social y económica.

**Covid 19:** Luego se destaca otra de las temáticas más destacadas que estas revistas vienen publicando desde la pandemia y es en materia de salud pública así como relacionada con el medio ambiente y la promoción de la salud física y mental el acceso a la salud y la construcción de nuevas políticas relacionadas al manejo de prevención de enfermedades y de las metodologías de investigación que se están aplicando a la salud pública.

**Innovación Abierta y colaboración entre sectores:** En segunda medida estaría relacionado el tema de la empresa como la economía local y regional con la interconexión global y el desarrollo emprendedor, el desarrollo comunitario el emprendimiento social la innovación y la creatividad relacionada a la economía de la atención los datos y la analítica de redes empresariales.

**Figura 26. Fuentes más relevantes y citadas.**



Fuente: Elaboración propia.

**Resiliencia y sostenibilidad:** En Rojo: Sustainability de Suiza, Technovation y Technological Forecasting and Social Change Journal of Cleaner Production del Reino Unido, Journal of Business Research de Estados Unidos, Energies Journal de Italia. Cabe destacar que la mayoría de estas revistas son de acceso abierto, y son las que están más relacionadas a las palabras clave, covid 19, creative industries, residente, pandemia y economía creativa.

En Verde: Urban Studies, Tourism Management, Regional Studies, European Planning Studies, International Journal of Cultural Policy, Current Issues in Tourism, Tourism Geographies, Journal of Sustainable Tourism, Annals of Tourism Research de Reino Unido, Cities de Estados Unidos African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure de Sur Africa. Están relacionadas con la palabra clave innovation, y por consiguiente con los temas relacionadas a sustainable development, creativity, smes y circular economy.

**Transformación digital:** En Azul: Journal of Business Research, Harvard Business Review, Strategic Management Journal, Academic Management Journal, Academy Management Review, Entrepreneurship Theory, and Practice de Estados Unidos con Long Range Planning, Research Policy del Reino Unido con Journal of Knowledge Management de Italia, Estas revistas están mas relacionadas a la palabra clave digital transformation y por lo tanto con los conceptos como digitalization o digital technology, business model innovation, industry 4.0, dynamic capability, higher education y bibliometrics.

**Innovación Abierta y colaboración entre sectores:** Y por último otra temática fundamental que están publicando es la relacionada a las políticas creativas hacia la conservación del patrimonio cultural el emprendimiento la integración de tecnologías emergentes la transformación de modelos de negocios sostenibles y el desarrollo de nuevas plataformas digitales y productos y servicios innovadores para esta industria.

## 4.6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

Para dar cumplimiento al objetivo de profundizar en las competencias gerenciales durante la pandemia y conocer cómo se vienen reinventando hasta ante la llegada de esta crisis sanitaria, se pueden obtener las siguientes conclusiones: el enfoque particular en la transformación digital, la resiliencia y la innovación sostenible. Los estudios que centran a las industrias creativas abordan directamente los efectos ocasionados por la pandemia y la nueva adaptación a tecnologías emergentes es el tema que más se describe dentro de las nuevas lógicas de esta industria con una perspectiva sostenible.

A continuación, se presentan los descubrimientos a las preguntas planteadas en esta investigación, y se sintetizan las siguientes conclusiones:

### **Conclusión 1. ¿Cuál es la evolución cronológica de la productividad durante los dos últimos años en esta área de estudio?**

La propuesta del modelo teórico basado en los datos arrojados en esta investigación demuestra que solo se encontraron estudios desde el año 2020 a 2022, última fecha en el que se tomó la muestra, de : **Covid 19, transformación digital, innovación, desarrollo sostenible y comercio**, y que integran los diferentes aspectos críticos tener en cuenta.

**Modelo teórico propuesto:** Las palabras clave más relevantes como COVID-19, transformación digital, innovación, desarrollo sostenible, e Commerce, indican que estos temas han sido centrales en la adaptación y concentración de estudios en países a los cuales ya se venían aplicando políticas de inversión como muestran estos resultados y demuestra las tendencias de trabajo colaborativo innovador entre países.

**Covid-19:** debe estar enfocado ante nuevas crisis sanitarias globales, subrayando la importancia de rediseñar los modelos de negocio y las estrategias frente a la gestión de riesgos.

**Transformación digital:** incluye la inteligencia artificial, el big data, la realidad aumentada, y la robótica, entre otras, así como la innovación de sus modelos de negocio digitales.

**Innovación en sostenibilidad y desarrollo :** resalta la importancia de la creatividad para la consolidación de productos y servicios sostenibles promoviendo una economía circular y local con prácticas empresariales responsables y adaptadas a los objetivos de desarrollo sostenible.

**Educación y formación:** subraya la urgencia de invertir en habilidades de modelos de negocios sostenibles, transformación digital e innovación abierta.

**El comercio en línea y el marketing digital:** destaca la necesidad de una presencia que permita ser más eficiente la experiencia de venta con estrategias de posicionamiento de contenido digital.

El modelo propuesto basado en las palabras clave mencionadas demuestra la capacidad de adaptarse y de crear modelos de negocio que puedan garantizar la sostenibilidad a largo plazo en estos países pioneros y que han invertido en investigaciones relacionadas con el crecimiento de esta industria.

#### **Países de mayor contribución científica.**

Lo lidera China con un enfoque en tecnología avanzada e integración 5G seguido por Indonesia en el sector Fintech y la facilidad en la oferta de servicios financieros y la tradición cultural. Luego estaría el Reino Unido por su influencia en la tecnología financiera y el entretenimiento. Y por último Estados Unidos como el epicentro occidental de la innovación tecnológica con empresas en Silicon Valley y en el campo del entretenimiento. Otros países como Italia, España, Malasia, Polonia, y Pakistán también son líderes con sus contribuciones significativas en campos de investigación y tecnología en esta industria.

#### **Conclusión 2. ¿Cuál es el ranking de fuentes bibliográficas, autores y países más relevantes?**

La innovación, aunque demuestra menos frecuencia dentro de las tendencias destacadas, en comparación con la transformación digital sigue siendo un componente vital para que estas empresas puedan mantener el interés y la relevancia en un entorno en constante cambio, por lo que deben continuar desarrollando nuevos productos y servicios e incorporar prácticas sostenibles hacia la economía circular, como aspectos

cruciales para el futuro de esta industria. El reciente aumento de los últimos años en el número de documentos científicos y la frecuencia de estos conceptos clave, lo demuestran con las siguientes revistas: Sustainability de Suiza en mayor medida y de mayor antigüedad, seguido por International Journal of Environmental Research and Public Health de Suiza, Journal of Enterprising Communities de Reino Unido, Frontiers in Psychology de Bélgica, Journal of Business Research de Estados Unidos, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies de Estados Unidos y Journal of Knowledge Management de Italia.

**Autores más relevantes:**

- Li F. (2020): Analiza los mecanismos de infección del Covid-19, facilitando el desarrollo de tratamientos y vacunas.
- Matt C. (2015) y Vial G. (2019): Exploran estrategias de transformación digital y agendas de investigación en este ámbito.
- Nambisan S. (2019): Aborda la transformación digital de la innovación y el emprendimiento.
- Teece D.J. (2010): Se enfoca en modelos de negocio y estrategias de innovación.
- Donthu N. (2020): Examina los efectos del Covid-19 en negocios e investigación.
- Santoro G. (2020): Discute la apertura de gobiernos públicos en ciudades inteligentes.
- Florida R. (2002) y Throsby D. (2010): Analizan la geografía económica y la política cultural.
- Caves R.E. (2000): Investiga las relaciones entre arte y comercio en las industrias creativas.

Respecto a los autores más citados, se puede reafirmar que las competencias gerenciales identificadas en el modelo de referencia son relevantes en la práctica. Se sugiere que se innove en modelos de negocio digitales, enfocado en nuevas tecnologías, como la industria del streaming, IA, Realidad Virtual, Realidad Aumentada y el Trabajo Remoto. Plantear fortalecer la educación en competencias gerenciales digitales, implementar políticas de circulación y encadenamientos productivos con otros sectores de la economía que promuevan el empleo local en el sector creativo son algunos de los conceptos más destacados. También se puede incentivar la innovación y la colaboración ofreciendo estímulos fiscales y apoyos con multinacionales para la creación de productos locales. Y por último y no menos importante promover la

sostenibilidad en sus modelos de negocio y en sus prácticas empresariales, a la vez que se trabaja en la reducción de la brecha tecnológica y la inclusión de comunidades marginales

El análisis de la producción científica muestra una diversidad de enfoques y aplicaciones liderado por China, Indonesia y Australia principalmente a nivel de desarrollo tecnológico. Subrayando la necesidad de adaptar estas estrategias al Modelo de negocios y en contextos específicos de cada región. Dentro de los hallazgos, de los países más destacados en la cooperación académica e investigación le siguen Malasia, Estados Unidos, Pakistán, Irak, Omán, y Corea. Seguidos por Reino Unido, Italia, España, Francia, Suecia, Austria, Bélgica, Brasil y Chile.

Dentro de las implicaciones para el futuro se sugiere que estas industrias deben adaptarse continuamente a las tecnologías emergentes, e incorporar prácticas sostenibles en sus modelos de negocio. Fomentar la educación y capacitación en tecnología. Desarrollar estrategias de venta en línea, e-commerce y marketing digital efectivas. Y prepararse para futuras crisis globales con modelos de negocio recientes e innovadores. Con esto se puede garantizar que no sólo sobrevivan las industrias de países destacados, si no que puedan impactar positivamente en su crecimiento, y promover un mundo cada vez más digitalizado y globalizado.

### **Conclusión 3. ¿Cuál es el ranking del número de citas por publicación y de la productividad institucional?**

Las revistas destacadas se dividen en tres grupos principales según sus enfoques temáticos y relevancia en el contexto actual que se presentan a continuación:

- **Digitalización y Tecnología Digital:**

Estados Unidos: Exploran estrategias enfocándose en la gestión de recursos y capacidades dinámicas necesarias para la adaptación continua en tecnología e innovación.

Journal of Business Research

Harvard Business Review

Strategic Management Journal

Academic Management Journal

Academy Management Review

## Entrepreneurship Theory and Practice

Reino Unido: Proponen desarrollar políticas en investigación y desarrollo a largo plazo abordando la innovación tecnológica y su influencia en el impacto económico, social y medioambiental.

Long Range Planning

Research Policy

### • **Economía Creativa e Impacto del COVID-19**

Suiza: Presentan como la sostenibilidad de la innovación pueden integrarse como respuesta a las crisis globales desde la responsabilidad social corporativa, proponiendo prácticas sostenibles en un Marco hacia la resiliencia empresarial en tiempos de crisis  
Sustainability

Reino Unido: Presenta un estudio de tendencias de previsiones tecnológicas que pueden ayudar a las empresas a innovar frente a cambios rápidos y destructivos. Las prácticas de producción sostenible en los procesos industriales.

Technovation

Technological Forecasting and Social Change

Journal of Cleaner Production

Italia: Las energías renovables y la eficiencia energética como factor crítico para la sostenibilidad a largo plazo de estas industrias.

Energies Journal

### • **Innovación y Desarrollo Sostenible:**

Reino Unido: La innovación, el desarrollo sostenible, las pequeñas y medianas empresas, y la economía circular centran sus principios especialmente enfocados al turismo y la planificación urbana. Con lo que están proporcionando perspectivas sobre cómo las áreas urbanas pueden ser más resilientes y sostenibles. También abordan la gestión del turismo sostenible alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

Urban Studies

Tourism Management

Regional Studies

European Planning Studies

International Journal of Cultural Policy

Current Issues in Tourism  
Tourism Geographies  
Journal of Sustainable Tourism  
Annals of Tourism Research

Estados Unidos: Proponen un desarrollo regional con una planificación económica, resaltando la importancia entre la equidad regional y la cohesión social. Y cómo las políticas culturales pueden preservar el patrimonio cultural y fomentar la innovación.  
Cities.

### **Limitaciones**

La base de datos se limitó solamente a los idiomas de inglés y español, por lo que los resultados pueden tener un sesgo idiomático, debido a que existen documentos, en otros idiomas o provenientes de otros países, que quedaron excluidos del análisis, y de la búsqueda. No obstante, estos trabajos son publicados principalmente por fuentes de habla inglesa.

### **4.7. AGENDA DE INVESTIGACIÓN.**

Futuros estudios podrán estar relacionados en:

- Investigar el impacto de la transformación digital y de la aparición de tecnologías emergentes en esta industria, en el desarrollo de modelos de negocio resilientes y sostenibles. Conocer en detalle los modelos de negocio de base digital que vienen implementando los sectores audiovisuales, marketing de contenidos y televisión online o avances de estas áreas en el sector de artes y patrimonio.
- Investigar estrategias de desarrollo sostenible y planificación urbana vinculadas al turismo y a la sostenibilidad de las ciudades. Realizando un análisis de la economía circular en contextos urbanos y sus políticas relacionadas. Analizar la colaboración intersectorial y la innovación abierta en el desarrollo económico, social y medioambiental. Revisar los modelos de innovación abierta en los diferentes sectores. Revisar el impacto de la colaboración multidisciplinaria e intersectorial en el desarrollo regional y local y conocer algunos casos de éxito en emprendimiento social y desarrollo comunitario así como también en desarrollo medioambiental relacionados al sector creativo. Conocer cuales son los retos del financiamiento de



las empresas creativas después de la pandemia y analizar cuáles han sido las alianzas del sector público y privado que les han permitido acceder a otros modelos de inversión, tales como capital de riesgo corporativo. Investigar sobre la relación entre las Industrias Creativas con otros sectores de la economía como educación, salud, turismo y negocios, permitiendo que a los productores locales ofrezcan contenido local a un mercado global. Finalmente poder investigar el marco normativo, los programas y políticas del sector creativo en relación a la Agenda 2030, y a los los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Conocer cuál es la cooperación internacional o el marco legal existente con el que pueden atraer inversión internacional para financiar el talento creativo local y permita la supervivencia y el crecimiento de los sectores creativos en internet o identificar qué nuevas políticas se requieren para poder conseguirlo.

- Investigar la relación entre la salud pública y la sostenibilidad en el contexto de post pandemia estudiando el impacto de las políticas de salud pública y la salud mental en las comunidades, en el desarrollo de nuevas políticas en salud pública, y la promoción de la salud física y mental en entornos sostenibles y creativos.
- Investigar cómo la innovación puede impulsar el desarrollo de modelos de negocios sostenibles entrevistando a pequeñas y medianas empresas sobre sus redes empresariales y la innovación abierta. Analizar en detalle la integración de tecnologías emergentes. Ampliar la investigación realizando ciertas correlaciones entre la gestión de inversiones y la innovación colaborativa junto con los conocimientos administrativos y tecnológicos que deben tener estas empresas desde el gobierno corporativo. Conocer qué políticas se están implementando para la gestión de riesgos, la protección del patrimonio, los derechos de autor online y la generación del empleo digno en internet.



# CONCLUSIONES

---

## CONCLUSIONES

Para concluir, las nuevas lógicas en las industrias creativas, en relación a las competencias gerenciales son las siguientes: la transformación digital, la innovación en sostenibilidad, la educación y la formación, el comercio en línea y el marketing digital. Por lo que para darle respuesta al objetivo general de esta investigación, de describir las competencias gerenciales de estas industrias, se presentan a continuación los nuevos conocimientos en esta área, y en el siguiente orden de importancia:

**Transformación digital:** es esencial para la innovación en los modelos de negocios digitales, por la adopción de tecnologías emergentes, creando nuevas oportunidades de mercado y mejorando los procesos operativos.

**Innovación en sostenibilidad y desarrollo:** promover la economía circular para la creación de productos y servicios sostenibles con prácticas de negocio responsables. La cultura debe contribuir con la implementación de procesos de economía circular y asegurando un impacto positivo y beneficioso. La colaboración entre entidades gubernamentales, empresa privada, y el sector académico, es vital de importancia para realizar convenios, alianzas y proyectos, que no sólo sean innovadores sino que también garanticen los derechos del patrimonio cultural y garanticen el empleo digno en esta industria

**Educación y formación:** Es necesario invertir en educación y formación en capacitaciones de transformación digital, modelo de negocios sostenible, e innovación abierta para conseguir la competitividad, y promover la formación en el desarrollo de productos y servicios que impacten positivamente en los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

**Comercio en línea y marketing digital:** para maximizar su alcance y eficacia de las ventas y la experiencia del cliente. A través de multiplataformas, e.commerce, marketing de contenidos y de estrategias en omnicanales a escala global, impactando positivamente a la economía creativa y la industria 4.0.

**Gestión de riesgos:** existe la necesidad de rediseñar modelos de negocio y estrategias en gestión de riesgos para garantizar la adaptabilidad y resiliencia en entornos altamente cambiantes.

Por lo tanto, el enfoque en la innovación es un aspecto crucial para la sostenibilidad y para promover una cultura de adopción de nuevas tecnologías y mantenerse relevante en el mercado. Así lo menciona la literatura científica mencionada y los hallazgos de esta investigación.

Esta tesis presenta una serie de tres capítulos (papers) en el que se describen algunas ideas sobre la identificación, relacionamiento y profundización de las competencias gerenciales y las nuevas lógicas que podrían encaminar un futuro sostenible para estas empresas. Brindando explicaciones detalladas de los antecedentes, metodologías, resultados, conclusiones, y limitaciones, así como también cuáles podrían ser las futuras investigaciones en esta área, en el contexto de la reactivación económica después de la pandemia. En el cuadro 5.1 se presenta un resumen de las conclusiones de cada capítulo.

## 5.1 CONCLUSIÓN PRINCIPAL

**Tabla 13. Conclusiones de los capítulos principales**

Capítulo	Principales implicaciones y contribuciones
<p>Capítulo I RQ1 Cómo se crean las competencias gerenciales del líder en las Industrias Creativas. Revisión literaria y modelos propuestos.</p>	<p>Un modelo teórico de competencias gerenciales y una agenda de investigación que dan la base para realizar el siguiente estudio de esta investigación</p> <p>Identificación de las competencias gerenciales clave periodo 1992-2020. Se centra en la gestión de la innovación como la competencia más relevante, por la capacidad para integrar tecnologías emergentes, transformar modelos de negocio y crear nuevas formas de monetización.</p> <p>Las competencias gerenciales son: gestión de la innovación, el diseño de producto, la educación, el modelo de negocio, el comercio y la industria, en ese orden de importancia, son las competencias más relevantes. Esto podría convertirse en un instrumento de investigación, o en lineamientos, o recomendaciones para gerentes y así poder resolver problemas que pueden ser comunes entre las empresas de estas industrias.</p>

<p>Capítulo 2 RQ2 Procesos gerenciales en las Industrias Creativas: ideas del sector de Artes y Patrimonio.</p>	<p>La validación empírica del modelo teórico anterior, y un modelo de procesos en competencias gerenciales para las empresas de eventos, específicamente del sector de artes y patrimonio. Este estudio reveló un modelo dividido en dos fases, en el que se valida la gestión de innovación como la competencia más relevante, y en la segunda fase, se realiza con un enfoque integral hacia la sostenibilidad, y en todas las áreas de la empresa. Esto se debe a que la pandemia promovió diferentes transformaciones digitales y cambios en el mercado hacia la gestión de audiencias digitales y su sostenibilidad en internet.</p> <p>Este modelo brinda información sobre los procesos gerenciales en dos fases, el de identificar la visión general acerca de estos procesos y la fase de aplicación de este modelo, así como un plan de mejora en estas empresas.</p>
<p>Capítulo 3 RQ3 Cómo se deben reinventar las industrias creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid 19. Revisión literaria y modelos propuestos.</p>	<p>Un modelo teórico sobre la transformación digital y las nuevas lógicas por la pandemia, lo cual ha traído consigo la introducción de nuevas prácticas en sostenibilidad. Estas prácticas han mejorado la capacidad de gestión de riesgo e innovación reemplazando los métodos intuitivos tradicionales y preparándose para futuras crisis globales.</p> <p>Los principales resultados muestran que los procesos gerenciales están enfocados a la transformación digital, el e-commerce y el marketing digital. Mediante la diversificación de canales de venta y la implementación de estrategias digitales más robustas, que se apoyan del análisis de datos, la sistematización y las nuevas inteligencias artificiales. Se facilita la colaboración intersectorial y la innovación abierta, y se subraya la importancia de la educación en habilidades digitales. Esto es fundamental para enfrentar los desafíos tecnológicos y aprovechar las oportunidades emergentes. Se busca reducir la brecha tecnológica haciendo que varios sectores puedan beneficiarse de las ventajas de la digitalización. Y el comercio electrónico permite a estas empresas llegar a un mercado global con nuevos modelos de pago y sistematizando aún más el proceso de compra con la omnicanalidad. También hubo un aumento de la resiliencia para repensar la gestión de riesgos y de su gobierno corporativo, impulsando la reorganización de las estructuras</p>

	internas y enfocando su estrategia en la sostenibilidad, económica, social y medioambiental como estrategia de posicionamiento.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Ahora que se han explicado brevemente los aportes de cada capítulo de esta investigación, a continuación se evaluará la utilidad de cada uno, sobre la base de los resultados, con el fin de aportar a la literatura sobre las competencias gerenciales

El primer trabajo (capítulo 1) se ha realizado un estudio bibliométrico para identificar las competencias gerenciales en las industrias creativas con el fin de proponer un modelo que represente la evolución y estado de la literatura actual, la heterogeneidad de autores y sus unidades de análisis más relevantes por el número de citas. Se plantea un modelo basado en la innovación, la industria, el comercio, la competencia, el diseño de producto y en las cadenas de suministro. De acuerdo con los procesos gerenciales o de gobernanza corporativa, se evidencia la importancia de realizar acciones innovadoras para promover mejoras continuas de la industria, como también contar con conocimientos administrativos y económicos, con el fin de ser sostenibles.

Continuando con la agenda de investigación, el segundo artículo (capítulo 2) se centra en determinar los procesos gerenciales en las industrias creativas de un sector creativo específico, el de artes y patrimonio, y los retos y oportunidades en el contexto de pandemia para el cluster de eventos y festivales relacionados al Carnaval de Barranquilla. Con base en la evidencia arrojada por los datos recopilados en 20 empresas, los resultados brindan información sobre los procesos gerenciales y se presenta la propuesta de un modelo de procesos gerenciales dividido en dos fases, el de identificar la visión general acerca de estos procesos y la fase de aplicación de este modelo en la empresa creativa y tecnológica para pandemia. 1) La Fase de creación de modelos de gerencia es en donde se crea, desarrolla y comercializa valor a partir de la gestión de proyectos, con un alto índice de incertidumbre y de trabajo en red, debido al cierre de actividades presenciales y a la necesidad de contribuir a la salud mental ocasionada por las cuarentenas. 2) La Fase de aplicación, que es una propuesta de modelo que les permite introducir las nuevas lógicas para adaptarse a los cambios permanentes ocasionados por las políticas de aislamiento y cierres intermitentes que hubo para prevenir el contagio de covid 19.

De tal manera que una de las competencias gerenciales más importantes es la de innovar en su modelo de negocio orientado a internet, y contar con conocimientos en comercio online, creación de públicos y consumo cultural en línea, haciendo que estas

empresas asuman un rol activo en el proceso digital y en la toma de decisiones de toda su cadena de valor. Esto fue determinante para garantizar su sostenibilidad, ya que existe mucho desconocimiento en el uso de plataformas y aplicaciones digitales y de gestión financiera, por parte de estas empresas, como también se evidenció la ausencia de políticas o regulaciones que garanticen la circulación de bienes culturales, y la protección de derechos de autor en internet. Por lo tanto hay poca visibilidad y acceso a la producción local en las plataformas y medios masivos de mayor infraestructura cultural y mediática. Este proceso de innovación en el sector de artes y patrimonio es un ejemplo del impacto de la introducción de nuevas tecnologías y de los cambios del mercado online durante la pandemia.

Y por último el documento 3 (capítulo 3) es un estudio bibliométrico de los últimos estudios científicos, debido a que hubo un aumento de publicaciones relacionados con el tema en donde se profundiza en, cómo se deben reinventar las industrias creativas para sostenerse ante la llegada de la pandemia, partir del análisis de datos bibliográficos extraídos de Scopus de 311 documentos, del periodo de 2020 - 2022. Usando el contexto de las industrias creativas en pandemia, esta investigación identifica cómo la gestión transformación digital, promueve la sostenibilidad. Respecto a la utilidad de la transformación digital la adaptabilidad y resiliencia han sido factores clave que pueden ayudar a reorganizar las operaciones y estrategias así como enfrentar nuevos desafíos. Incluso en circunstancias adversas, mediante soluciones digitales y tecnologías emergentes, se está facilitando el trabajo remoto y la gestión eficiente de los recursos, haciendo que se permita la continuidad de las acciones del negocio.

La transformación digital también fomenta la creación de innovaciones disruptivas y a la competitividad ya que que pueden aportar valor a la empresa en el mercado, abriendo nuevas oportunidades de monetización y manteniendo el interés de los consumidores. Se ha comprobado que las empresas que cuentan con una transformación digital en crecimiento obtienen una mayor ventaja competitiva en la posición del mercado, frente a los competidores que son más lentos en adoptar estas tecnologías emergentes.

La eficiencia operacional por tanto permite la automatización de procesos, reduciendo los errores y liberando tiempo, para que los empleados puedan concentrarse en labores de mayor valor para la empresa. al mejorar la eficiencia en las operaciones también se reducen los costos operativos y se optimiza el uso de los recursos. Esto ha sido clave en la forma en cómo han podido hacer uso del análisis de datos y la automatización de los procesos.

También la transformación digital ha mejorado la experiencia con el cliente debido a que permite personalizar experiencias basadas en datos y comprender mejor sus preferencias y comportamientos. Al facilitar la interacción omnicanal y fluida mejora la satisfacción y fidelización del cliente.



Y en términos de sostenibilidad, la transformación digital ha ayudado a las empresas a implementar prácticas sostenibles como la economía circular, en todas las áreas de la empresa, con el fin de reducir el impacto ambiental, y promoviendo la responsabilidad social corporativa. Asimismo uno de los puntos claves es la toma de indicadores de impacto cumpliendo los objetivos de desarrollo sostenible al integrarlo dentro de las estrategias que abordan estas empresas.

Se subraya la necesidad de invertir en educación y formación continua de la fuerza laboral en habilidades digitales y en competencias en sostenibilidad y desarrollo sostenible. Éstas nuevas lógicas que han impulsado las competencias gerenciales de las empresas, o de los gerentes líderes en creatividad, exigen que se sigan preparando para el futuro en el desarrollo de habilidades digitales y en negocios, para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presentan las nuevas tecnologías.

Así que la colaboración entre equipos interdisciplinarios y la innovación abierta permitirá el desarrollo de soluciones creativas a problemas complejos. El ecosistema creativo podrá impulsar el crecimiento a través del intercambio de conocimientos y recursos de todos los actores de la industria y con otros sectores de la economía. Y la expansión del comercio electrónico permite a las empresas llegar a mercados globales mejorando las oportunidades de venta y de crecimiento.

Así que, estos tres ensayos, tanto teóricos como empíricos, enmarcados en el contexto de pandemia y uno de ellos específicamente en el sector de artes y patrimonio, han arrojado más información sobre el tema de las competencias gerenciales en las industrias creativas, y cómo la transformación digital (multi plataformas, e.commerce, marketing de contenidos y de omnicanales) ha propiciado la aparición de nuevas lógicas con una perspectiva sostenible.

## **5.2 IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS**

### **Implicaciones académicas:**

Las implicaciones académicas de este trabajo son, en primer lugar, la exploración y organización de la literatura existente sobre el tema de las competencias gerenciales en las industrias creativas, y del impacto de la tecnológica en la proceso de revisión de sus modelos de negocio digitales que por la pandemia, estuvieron enfocados en la transformación digital y la innovación.

También dentro de las implicaciones académicas está el desarrollo de nuevos modelos teóricos basados en cómo la transformación digital impuso la necesidad de investigar interdisciplinariamente, combinando conocimientos en diversas disciplinas, principalmente desde la informática, administración de empresas, la economía y las

ciencias humanas. También el desarrollo y la revisión de modelos teóricos que se vienen presentando y que se proponen en este estudio para que las empresas puedan transformar sus operaciones y estrategias digitales. Este estudio demuestra que los programas académicos en estas áreas de competencias gerenciales deben actualizarse para incluir el estudio de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la realidad virtual, el Big data y la robótica para esta industria. Es esencial que los currículos académicos de todos los programas vinculados a esta industria se centren en desarrollar competencias digitales y habilidades en gestión de negocios tecnológicos.

También se continuará investigando cómo las empresas pueden integrar prácticas sostenibles en sus modelos de negocio digitales así como de hacer uso de prácticas en innovación abierta para promover la colaboración intersectorial y la resiliencia en estas empresas.

Y otra contribución realizada en esta tesis es al conocimiento global, publicándose en revistas científicas y conferencias internacionales para compartir estos hallazgos y promover mejores prácticas en la industria. Esta información contribuye a la base de datos y recursos digitales asequibles para investigadores y profesionales.

### **Implicaciones Prácticas:**

Dentro de las implicaciones prácticas para las empresas de esta. Industria, está la adopción de nuevas tecnologías y la gestión de riesgos asociados con la transformación digital, la ciberseguridad y la protección de datos. La formación continua de los empleados en habilidades digitales y en innovación abierta. Se necesitan desarrollar políticas y programas que promuevan estas competencias gerenciales de tal manera que puedan ser más útiles en la automatización de procesos operativos y la mejora de la eficiencia y eficacia para expandirse y llegar a alcanzar nuevos mercados.

La inclusión de prácticas sostenibles como la economía circular para maximizar el uso de recursos y minimizar el desperdicio. Establecer redes de colaboración y formar alianzas con el sector público y privado para fortalecer la transformación y sostenibilidad en estas empresas. Y por último y no menos importante desarrollar y probar modelos de negocio que trabajen en la gestión del riesgo y que puedan superar y adaptarse rápidamente en caso de suceder futuras crisis globales. Para esto se necesitan planes de contingencia, seguros y estrategias de financiación que permitan la continuidad del negocio.

Por lo tanto se revelan estos aspectos específicos que deben tener en cuenta los gerentes para desarrollar estrategias efectivas así como las instituciones públicas encargadas al desarrollo de políticas y las entidades académicas responsables de los

programas de formación exigida por los acontecimientos de los últimos años (2019-2024).

Por último la presente investigación ha permitido una aproximación al estudio de las nuevas lógicas en competencias gerenciales, de esta industria, así como al desarrollo de una propuesta de modelo de competencias, donde se identifican los aspectos que promueven la calidad de los procesos con una perspectiva sostenible. Por lo tanto, la investigación ha cumplido con las exigencias metodológicas y los objetivos planteados al inicio de este estudio.

### **5.3 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se presentan las limitaciones y las posibles oportunidades de investigaciones futuras, junto con las propuestas de trabajos que pueden contribuir a aportar en avances de conocimientos en esta área de estudio a futuro.

#### **Limitaciones:**

Las limitaciones del estudio están relacionadas al alcance geográfico y cultural de estas industrias e investigaciones vinculadas, ya que se presentan principalmente en países con alta inversión y transformación digital y tecnología, principalmente como China, Indonesia, Reino Unido y Estados Unidos, lo cual puede limitar la posibilidad de aplicar los resultados obtenidos en esta investigación en otras regiones con contextos diferentes a los económicos y culturales de los aquí mencionados. También esto incluye un sesgo idiomático debido a la utilización de datos solamente en idioma inglés y español lo que puede excluir investigaciones publicadas muy relevantes en otros idiomas, y a la vez esto está limitando la representatividad y la posibilidad de diversas fuentes de conocimiento. A su vez el análisis de estudios realizados, se basa en datos obtenidos entre 1992 al 2022, periodo relativamente corto y que puede capturar sólo algunas tendencias y desarrollos a largo plazo en términos de transformación digital y resiliencia empresarial para estas industrias.

Respecto al sector de artes y patrimonio específicamente en la realización de eventos del Carnaval de Barranquilla, los hallazgos no pueden ser completamente aplicables a otras industrias o sectores con diferentes dinámicas y desafíos. También dependiendo de la metodología de entrevistas a profundidad, así como también en los estudios bibliométricos, pueden haber algunas limitaciones en cuanto a la profundidad y precisión de los hallazgos respecto a que puede haber un sesgo de representatividad de la muestra.

Especialmente en torno al instrumento de recogida de la información que se ha empleado, porque aunque la utilización de las entrevistas a profundidad proporcionan importantes ventajas, también tienen un efecto relevante frente a las respuestas y las

posibles interpretaciones por parte de los entrevistados, como también hay que considerar la capacidad de síntesis o del número de preguntas incluidas, ya que al objeto es el de motivar a la respuesta, y que puedan proporcionar información parcial y subjetiva, por lo que también a futuro se podrían realizar encuestas relacionadas específicamente a su sostenibilidad antes y después de la pandemia.

### **Futuros estudios:**

El modelo propuesto en el capítulo I es un aporte teórico, por lo que sería interesante realizar nuevas investigaciones realizando un estudio de caso de las competencias gerenciales en empresas del sector de audiovisuales, agencias de diseño o de publicidad entre otros, que hayan surgido en pandemia y que escalaron rápidamente en su crecimiento. Investigar cómo la transformación digital y las tecnologías emergentes están impulsando el desarrollo de modelos resistentes y sostenibles en sectores como audiovisuales y artes y patrimonio. Conocer en detalle los modelos de negocios implementados en marketing de contenidos y televisión online.

El capítulo 2 se centra en un sector de artes de patrimonio, una investigación futura debería estar orientada a un estudio longitudinal en el que se pueda comprender la evolución y los cambios después de la pandemia. Realizar una investigación en torno a las estrategias de desarrollo sostenible y planificación urbana relacionadas al turismo y la sostenibilidad incluyendo un análisis de la economía circular en entornos urbanos y políticas recientes. Conocer como la colaboración intersectorial y la innovación abierta contribuyen a la economía circular en estas empresas.

Y en el capítulo 3, se realiza un aporte teórico, por lo que se sugiere realizar estudios empíricos, para medir ciertos aspectos con mayor detalle de las actividades, para analizar la frecuencia del uso de las competencias gerenciales en estas empresas. Conocer los retos de financiamiento y nuevas maneras de monetización en el contexto de post pandemia, analizando las alianzas entre entidades públicas y privadas y sus nuevos modelos de inversión, como por ejemplo el capital de riesgo corporativo. Analizar los modelos de innovación abierta y su impacto en el desarrollo regional y local haciendo estudios de caso exitosos en emprendimiento social comunitario.

También se sugiere realizar un estudio comparativo en el que se puedan analizar, este estudio, con otros estudios bibliométricos, para obtener comparaciones cruzadas con información más actualizada relacionada a la nueva normalidad. Por último, otro posible análisis a futuro, sería un estudio de caso, sobre la evolución de las empresas después de la pandemia, en el que se podrían aplicar de forma complementaria diversos métodos de obtención de información en sectores relacionados con salud, turismo, educación y nuevos medios. Estudiar en detalle las relaciones entre la salud pública y la

sostenibilidad y cómo esto ha impactado en los productos y servicios que se realizan en esta industria para conocer el impacto que genera en las comunidades. Saber cómo se promueve la salud física y mental en entornos sostenibles, así como conocer el impacto de las políticas en esta área.

Explorar la relación entre las industrias creativas y el encadenamiento productivo con el fin de ofrecer contenidos a un mercado global. Investigar el marco normativo y de leyes relacionadas a los nuevos programas y políticas de formación y fortalecimiento para el sector creativo en relación a la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, analizando la cooperación internacional para atraer inversión y poder financiar el talento creativo local.

Estudiar cómo la innovación puede impulsar en casos de éxito entrevistando a profundidad a pequeñas y medianas empresas sobre sus redes creativas y ecosistemas vinculados a la innovación abierta. Específicamente conocer sobre la integración de las tecnologías emergentes a estos ecosistemas y trabajo colaborativo y su impacto en la sostenibilidad empresarial. Y investigar las correlaciones entre la gestión de inversión junto con la innovación abierta y el liderazgo tecnológico necesario en estas empresas. Conocer y revisar las políticas implementadas para la gestión de riesgos, la protección del patrimonio, los derechos de autor en Internet, los programas de formación y vinculación de trabajo digno para esta industria desde Internet.

Para concluir se esperaba que con estos resultados obtenidos se promuevan nuevas investigaciones que permitan enriquecer el conocimiento actual sobre las competencias gerenciales en las Industrias Creativas hacia una perspectiva sostenible.

---

## **REFERENCIAS.**

Bibliografía y documentación más relevante relacionada con la investigación:

Abbasi, M., Vassilopoulou, P., Stergioulas, L.(2017) Technology roadmap for the Creative Industries Creative Industries Journal. Volume 10, Issue 1, 2 January 2017, Pages 40-58

Abdi, K. y Senin, A. A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. Journal of Management, 2(2), 01-10.

AECID (2021) Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) “Declaración de la Task Force de Cultura y Desarrollo”, dentro de la Red de Agencias de Desarrollo de la Unión Europea; o la latente actividad sobre estos

términos de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Albert, M.-T. (2015). *Perceptions of Sustainability in Heritage Studies* (Vol. 4): Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Albinsson, Staffan. (2017). What is so “Cultural” about Cultural Entrepreneurship? *Essays in Economic & Business History: The Journal of the Economic & Business History Society XXXV* (1): 365-390

Alsharif, H. Z. H., Shu, T., Obrenovic, B., (...), Alhujaili, A., Abdullaev, A. M. (2021) Impact of entrepreneurial leadership and bricolage on job security and sustainable economic performance: An empirical study of Croatian companies during COVID-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)* 13(21),11958

Alvarez, C. Urbano, D. (2013). Diversidad Cultural y Emprendimiento. *Revista de Ciencias Sociales*. 19 (1), 154 – 169.

Al-Zubi, H. A. (2011). Investigating the relationship between corporate culture and organizational change: an empirical investigation. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 2(2), 111-116.

Ancine (2021). *Manual de Coproducciones*. Disponible en <https://www.gov.br/pt-br>  
Anuario de Estadísticas Culturales 2020, Ministerio de Cultura y Deporte (España).

Arribas, A. (2000): ¿Centralizar o descentralizar los sistemas de información en la empresa? *Revista Latina de Comunicación Social*, 31.

Arts Council England. *Sustaining Great Art and Culture, ACE (2021). Environmental Report 2018/19.* <https://www.artscouncil.org.uk/publication/sustaining-great-art-and-culture- environmental-report-201819>

Auclair, E., Fairclough, G., & others. (2015). *Theory and practice in heritage and sustainability: Between past and future*: RoutledgeBae, S. H., & Yoo, K. (2015). Economic modeling of innovation in the creative industries and its implications. *Technological Forecasting & Social Change*, 96, 101–110.

Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *Políticas públicas para la creatividad y la innovación: Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Agosto de 2017.

Banco Mundial (2020), World Development Indicators [en línea]

Bancos, M (2020) The work of culture and C-19. *European Journal of Cultural Studies*. 23(4), pp. 648-654

Bandarin, F. (2015). Sustainability in the World Heritage Convention: The Making of a Policy Framework Perceptions of Sustainability in Heritage Studies (Vol. 4): Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Bakhshi, H. y S. Cunningham. 2016. Cultural policy in the time of the creative industries. National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA).

Bakhshi, H., S. Cunningham y J. Mateos-García. 2015. Public policy for the creative industries. En: *The Oxford Handbook of Creative Industries* (pp. 465-485). Oxford: Oxford University Press.

Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). "5 Thinking ahead about the trade impact of COVID-19." *Economics in the Time of COVID-19*:59.

Banks, M, (2020). The work of culture and Covid-19. *European Journal of Cultural Studies* Volume 23, Issue 4, 1 August 2020, Pages 648-654

Barcena, A. y J. Samaniego (2020), La emergencia del cambio climático en América Latina y el Caribe: retos y oportunidades para el desarrollo, Libros de la CEPAL, N° 160 (LC/PUB.2019/23-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por aparecer.

Barthel-Bouchier, D. (2016). *Cultural heritage and the challenge of sustainability*: Routledge.

Barrado-Timón, D., Palacios, A., Hidalgo-Giralt, C. (2020) Medium and small cities, culture and the economy of culture. a review of the approach to the case of Spain in light of international scientific scholarship. *Sustainability (Switzerland)* 12(18),7321

Benavente, José Miguel and Grazi, Mateo (2017). *Public Policies for Creativity and Innovation: Promoting the Orange Economy in Latin America and the Caribbean*. IDB.

Ben-Moche, E. (11 de marzo de 2020). Jewish Teen Creates Coronavirus Website That Updates Every Minute. Jewish Journal - Tribe Media Corp. [https://jewishjournal.com/cover\\_story/311953/jewish-teen-creates-coronavirus-website](https://jewishjournal.com/cover_story/311953/jewish-teen-creates-coronavirus-website)

Betzler, D., Loots, E., Prokúpek, M., Marques, L., (2020) Covid-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures. *International Journal of Cultural Policy*.

Betzler, D., Loots, E., Prokúpek, M., Marques, L., Grafenauer, P, (2021) COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures. *International Journal of Cultural Police*. 27(6), pp. 796-814

Bilan, Y., Vasilyeva, T., Kryklii, O., Shilimbetova, G. (2019) .The creative industry as a factor in the development of the economy: Dissemination of european experience in the countries with economies in transition. *Creativity Studies*. 12(1), pp. 75-101

BID (2020). La pandemia pone a prueba a la economía creativa: Ideas y recomendaciones de una red de expertos.

BID (2020). Los teatros cambian de escenario ante la pandemia.

Bilton, Chris (2007) *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Malden: Blackwell Publishing Ltd

Bolognesi, C.M. and Santagati, C. Editors (2019). *Impact of Industry 4.0 on Architecture and Cultural Heritage*. IGI Global.

Boix Domenech, R., De Miguel Molina, B., Rausell Köster, P. (2021) The impact of cultural and creative industries on the wealth of countries, regions and municipalities. *European Planning Studies*.

Boix, R. y Lazzeretti, L. (2012). Las industrias creativas en España: una panorámica. *Investigaciones regionales*, (22), 181–206. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3911846>



Boude Figueredo, O (2013) Knowledge management: Safeguarding the intangible cultural heritage of the Barranquilla Carnival, Volume 29, Issue 71, 2013, Pages 27-44

Buitrago Restrepo, F., Duque, Márquez, I. (2015). La Economía Naranja: una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo. (BID)

Bustamante, E. (2009). De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura. Diálogos de la Comunicación, 78, 1–25. Recuperado a partir de <http://www.cinelatinoamericano.org/assets/docs/78BustamanteEnrique.pdf>

Braun, E.y Lavanga, M., (2007). An international Comparative Quick Scan of National Policies for Creative Industries. EURICUR. Erasmus University. Rotterdam.

British Council, 2020, The Missing Pillar: Culture’s Contribution to the UN Sustainable Development Goals | Ed. British Council.

British Council (2021) Programa DICE

Byrnes, J.W. (2003). Management and arts. London: Elsevier/Focal Press CAF (2020a). El avance en la transformación digital de América Latina y el Caribe. En proceso de elaboración.

CAF (2020a). El avance en la transformación digital de América Latina y el Caribe. En proceso de elaboración.

CAF (2020b). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>

CAF (2021). La digitalización funcional de las infraestructuras en América Latina y el Caribe: aspectos técnicos y económicos. En proceso de elaboración. Tachyon Consultores y Económica Consultores.

CAF (2022). Observatorio del Ecosistema Digital. CAF.

Canel, M.J. y Olivares, F. (2009). La “ciudad de las maravillas” para hacer negocios. Villafañe, Justo (Dir.), La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica pp. (39-102). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Caragliu, A., Del Bo, C., y Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of urban technology*, 18(2), 65–82. Recuperado a partir de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10630732.2011.601117>

Casani, F., Rodríguez-Pomeda, J., y Sánchez, F. (2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales. *Universidad Business Review*, 33, 48-69

Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International journal of communication*, 1(1), 29. Recuperado a partir de <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewArticle/46>

Carayannis, E.G., Christodoulou, K., Christodoulou, P., Chatzichristofis, S.A., Zinonos, Z. (2022) Known Unknowns in an Era of Technological and Viral Disruptions—Implications for Theory, Policy, and Practice. *Journal of the Knowledge Economy*. 13(1), pp. 587-610

Cegarra, J. G., Martínez, I. M. (2003). Gestión dinámica del capital intelectual desde la perspectiva de los indicadores externos. *En el Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. XIII Congreso ACEDE (Salamanca)*. Recuperado a partir de <http://repositorio.bib.upct.es:8080/jspui/handle/10317/619>

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2021a), *Panorama Social de América Latina, 2020 (LC/PUB.2021/2-P/Rev.1)*, Santiago.

CEPAL(2021b), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2020 (LC/PUB.2020/17-P/ Rev.1)*, Santiago.

\_\_\_\_\_(2021c), “Grandes datos para monitorear los efectos del COVID-19 en la economía digital en América Latina y el Caribe”, en prensa.

\_\_\_\_\_(2021d), *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2021 (LC/PUB.2021/5-P)*, Santiago. \_\_\_\_\_(2021e), “La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad”,

*Informe Especial COVID-19, No 9, Santiago, febrero.*

\_\_\_\_\_(2021f), *Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe [en línea]* <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>.

\_\_\_(2021g), “Desarrollo Social y COVID-19 en América Latina y el Caribe”, Observatorio de Desarrollo Social en América Latina y el Caribe [en línea] <https://dds.cepal.org/observatorio/socialcovid19/listamedidas.php>.

\_\_\_(2021h), “Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después”, *Informe Especial COVID-19*, No 10, Santiago, marzo.

\_\_\_(2020), “Sectoros y empresas frente al COVID–19: emergencia y reactivación”, *Informe Especial COVID-19*, N° 4, Santiago, julio.

\_\_\_ (2020). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45938>

\_\_\_/OIT (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización Internacional del Trabajo) (2020), “El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)”, *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, No 22 (LC/TS.2020/46), Santiago.

\_\_\_(2019), “América Latina y el Caribe: estimaciones y proyecciones de población”, revisión 2019, Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)-División de Población de la CEPAL [en línea] <https://www.cepal.org/es/temas/proyecciones-demograficas/estimaciones-proyecciones-excel>.

\_\_\_(2019), Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2019a), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2019* (LC/PUB.2019/25-P), Santiago, diciembre.

\_\_\_/OPS (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización Panamericana de la Salud) (2020), “Salud y economía: una convergencia necesaria para enfrentar el COVID-19 y retomar la senda hacia el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe”, *Informe COVID-19 CEPAL-OPS*, Santiago, julio.

\_\_\_/UNESCO (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2020), “La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19”, *Informe COVID-19 CEPAL-UNESCO*, Santiago, agosto.

\_\_\_/UNICEF (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2020), “Protección social para familias con niños, niñas y adolescentes en América Latina y el Caribe: un imperativo frente a los impactos del COVID-19”, *Informe COVID-19 CEPAL-UNICEF*, Santiago, diciembre.

CEPAL/OIT (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización Internacional del Trabajo) (2020), “El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)”, *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, No 22 (LC/TS.2020/46), Santiago.

Cerisola, S. (2019). *Cultural Heritage, Creativity and Economic Development*. Edward Elgar.

Chen, M.-H., Tseng, M.(2021) Creative entrepreneurs' artistic creativity and entrepreneurial alertness: the guanxi network perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 27(4), pp. 1082-1102

CIF. (2020). “Press release: The Federation calls for urgent grant support for creative organizations.” UK Creative Industries Federation, Retrieved April 17, 2020, from <https://www.creativeindustriesfederation.com/news/press-release-federation-calls-urgent-grant-support-creative-organisations>.

Cisco (2020) «Cisco Annual Internet Report (2018–2023)». Cisco [en línea].

Ciurea, C., Filip, F.G, (2019).The globalization impact on Creative Industries and cultural Heritage: A case study. *Creativity Studies*, Volume 12, Issue 2, 2019, Pages 211-223

CGR (2020). «El COVID-19 ha acelerado la transformación digital en un contexto de brechas institucionales». Reflexión CGR n.º 23. 10 de junio de 2020. Contraloría General de la República. Costa Rica.

Comisión Europea (2020). «Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. El momento de Europa: reparar los daños y preparar el futuro para la próxima generación». COM(2020) 456.

Comisión Europea (2021). The EU's 2021-2027 long-term budget and NextGenerationEU. Facts and figures. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d3e77637-a963-11eb-9585-01aa75ed71a1/language-en>

Comunian, R., & England, L. (2020). Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy. *CULTURAL TRENDS*, 29,(2), 112-128. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1770577>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), <https://unctad.org/es>

Consejo de Europa. Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa. Barcelona, Interarts-Península, 1999.

Consejo Europeo (2021), “Presupuesto de la UE a largo plazo 2021-2027 y paquete de recuperación”, junio [en línea] <https://www.consilium.europa.eu/es/policias/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/>.

Cornell University, INSEAD y OMPI (2019). The global innovation index 2019: Creating healthy lives – The future of medical innovation. Itahaca, Fontainebleau y Ginebra. Disponible en: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)

Comunian, R., England, L., Faggian, A., Mellander, C. (2021) Exposing Talent: Precarity and Moments of Crisis. SpringerBriefs in Regional Science pp. 75-92

Creative Europe - A new framework programme for the cultural and creative sectors (2014-2020) COM 2011 786/2. European Commission (2012).

Credit Suisse Research Institute (2021), *Global Wealth Report 2021*, Zurich. Dong, E., H. Du y L. Gardner (2020), “An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real-time”, *The Lancet*, vol. 20, No 5, mayo.

Creswell, J. W. (2013a). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4a.ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU. SAGE.

Culture Action Europe Network (CAE), Implementing Culture within the Sustainable Development Goals, The Role of Culture in Agenda 2030, <https://cultureactioneurope.org/news/implementing-culture-within-the-sdgs/>

Culture Action Europe, (2019) Implementing culture within the Sustainable Development Goals | Ed. Plataforma Culture Action Europe.

Cunningham, S., McCutcheon, M., Hearn, G., Ryan, M.D.(2020) Demand’ for culture and ‘allied’ industries: policy insights from multi-site creative economy research. International Journal of Cultural Policy

Dalecka, M. Szudra, P. (2014). The Identification and Operation of Creative Industry Enterprises in the Context of Economic Security in the Region. Publicado en 5th Central European Conference in Regional Science – CERS, 156 – 165.

DCMS (1998). (Department for Culture, Media and Sport), Creative industries mapping document, Creative Task Force, U.K. Government.

DCMS (2001). Creative Industries Mapping Document, Creative Industries Task Force, London.

DCMS (2008). Creative Britain: New Talents for the New Economy, DCMS/BERR/DIUS, London.

DCMS (2015). Creative Industries Economic Estimates, January 2015. London: DCMS.

De Klerk, S. (2015). The creative industries: an entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53(4), 828–842. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0169>

Delconte, J., Kline, C.S., Scavo, C. (2016) The impacts of local arts agencies on community placemaking and Heritage tourism. *Journal of Heritage Tourism*. Volume 11, Issue 4, 1 October 2016, Pages 324-335

Del Vacchio, E. , Bifulco, F. (2022) Blockchain en el patrimonio cultural: perspectivas de la revisión de la literatura. 14 (4) , 2324

De Ridder, P., & De Mei, N. (2020). The Low Touch Economy is here to stay. Board of Innovation. <https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/>

Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G. & Horlings, L. G. (2015). Culture in. for and As Sustainable Development; Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability: University of Jyväskylä.

Dreesmanna, M., Grünerb, H., & Schmidt, A. (2014). Creative Industries: a new sphere of activities for the University of the Arts? Aspirations, challenges and restraints of creative industries in the context of management education. *Social and Behavioral Sciences*, 110, 587 – 594.

De Propriis, L., Chapain, C., Cooke, P., MacNeill, S., and Mateos-Garcia, J., (2009). The Geography of Creativity, NESTA InterimReport, disponible en [http://www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/the\\_geographyof\\_creativity](http://www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/the_geographyof_creativity)

Du, J., Floyd, C., Kim, A.C.H., (...), James, J.D., Funk, D.C. ( 2021) To be or not to be: negotiating leisure constraints with technology and data analytics amid the COVID-19 pandemic. *Leisure Studies*. 40(4), pp. 561-574

Duffy, B.E. (2016) The romance of work: Gender and aspirational labor in the digital culture industries. *International Journal of Cultural Studies*, 19 (4), pp. 441-457. <http://ics.sagepub.com> doi: 10.1177/1367877915572186

Echeverría, J. (2014), “Estructura del sector cultural y creativo y problemas para analizarlo en el País Vasco”, en A. Estankona, A. Lauzirika y N. Rodríguez (eds.), Áreas emergentes e innovación en el sector cultural y creativo vasco, Leioa, Universidad del País Vasco, pp. 19-39).

Echeverría, J. (2016), “Sinnergiak Social Innovation”

Echeverría, J. y L. Merino (2011). “Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social en las políticas europeas de innovación”, *Arbor*, 752, pp. 1031-1043.

ECO (European Cluster Observatory) (2010). *Creative and Cultural Industries*, Estocolmo.

EIKEN (2009). *Plan Estratégico 2009-2012*, Zamudio, Parque Tecnológico.

Eikhof, D., & Warhurst, C. (2013). The Promised Land? Why social inequalities are systemic in the creative industries. *Employee Relations*, 35(5).

Ekström, K.M.(2019) *Museum Marketization: Cultural Institutions in the Neoliberal Era*. University of Borås, Sweden. Pages 1-227

EPRS | European Parliamentary Research Service 2018

Escandón, P. Villegas, M (2016). Diagnóstico y propuesta de buenas prácticas para la industria de animación digital colombiana. *Revista Kepes*. 14, 113 – 140.

Estankona, A., Lauzirika, A. y Rodríguez, N. (eds.) (2014). Áreas emergentes e innovación en el sector cultural y creativo vasco, Leioa, Universidad del País Vasco.

European Commission (2010a). *Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries*, COM (2010) 183, European Commission, Brussels.

European Commission (2010b). *European Competitiveness Report 2010*, Brussels 28.10.2010, Commission Staff Working Document, SEC (2010) 1276 final.

European Commission (2010c). *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*, Bruselas, 6.10.2010, COM (2010) 546 final.

European Commission (2011). *Policy Handbook*, Brussels, Working Group of EU Members States Experts, April 2012.

European Commission (2012). “Promover los sectores de la cultura y la creación para el crecimiento y el empleo en la UE”, COM (2012) 537 final, 26.9.2012.

EUROSTAT (2011). Cultural Statistics, Luxemburg, Publications of the European Union.

ESSnet (2011). Project ESSnet Culture. Final Report draft, Octubre 2011. European Commission.

Evans,G.(2016) Cultural planning and sustainable development, The Ashgate Research Companion to Planning and Culture. 1 January 2016, Pages 223-238

EY (2015). Tiempos de cultura. El primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas.

EY, Cultural times: The first global map of cultural and creative industries, December 2015, p16

Freeman, E.(2001).Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Perspectives in Business Ethics Sie, Volume 3,p.144

Florida, R. (28 de diciembre de 2015). The Global Creative Economy Is Big Business. Bloomberg L.P. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-28/the-world-s-biggest-creative-economies>

Florida, R., Seman, M. (2022) Lost Art: Measuring COVID-19' s Devastating Impact on America's Creative Economy.(accessed on 7 February 2022) [https://www.libarts.colostate.edu/redi/wp-content/uploads/sites/50/2020/08/Florida\\_Seman\\_COVID\\_Brookings.pdf](https://www.libarts.colostate.edu/redi/wp-content/uploads/sites/50/2020/08/Florida_Seman_COVID_Brookings.pdf)

Frontier Economics (2007).Creative industry performance. A statistical analysis for the DCMS. London, Frontier Economics Ltd.

Fondo Internacional de Diversidad Cultural (2020- 2023) de la UNESCO

Fundación Compromiso, Nesta y Upstart Co-Lab, (2021)“Creatividad, Cultura y Capital: la inversión de impacto en la economía creativa global”Esta iniciativa marca el inicio del “Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible”

García, Natalia Juan; Lorente, Jesús Pedro Lorente (2021) Procesos artísticos participativos y colaborativos en los distritos culturales de Burdeos y Nantes Arte y políticas de identidad, 12/2021, Volume 25



Garnham, N. (2011). “De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido”, en Bustamante, E. (2011): Industrias Creativas. Amenazas sobre la cultura digital. Edit. Gedisa. Barcelona

Gerlitz, L., Prause, G.K. (2021) Cultural and creative industries as innovation and sustainable transition brokers in the baltic sea region: A strong tribute to sustainable macro-regional development. Sustainability (Switzerland) 13(21),11958

Global Steering Group for Impact Investment (GSG, 2021)  
[https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global\\_report\\_fact\\_sheet\\_en.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global_report_fact_sheet_en.pdf)

Goethe Institut, (2019), INSPIRADOR 1.2. Guidelines for Sustainable Cultural Management | Ed.

Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. Academy of Management Review, 16(2), 396-415.

Grünwald, N. Heinrichs, M. (2012). Cultural entrepreneurship – a chance for the creative student. En the 6th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education & the 5th International Conference on Engineering and Business Education & The 4th International Conference on Innovation and Entrepreneurship. DOI 10.2478/cplbu-2014-0007

GSMA (2019). «The mobile economy of Latin America». GSMA Latin America [web]  
<https://www.gsma.com/latinamerica/resources/the-mobile-economy-latin-america-2019/>

Hassan, A. M. & Lee, H. (2015). Toward the sustainable development of urban areas: An overview of global trends in trials and policies. Land Use Policy. 48. 199-212.

Hassink, R., Yang, C.(2021) Creative industries at the intersection between local agglomeration, national regulation, and global networks. *Tijdschr. Voor Econ. En Soc. Geogr*, 112, pp. 217-219.

Harini, S., Gemina, D., Yuningsih, E.(2020) Leveraging smes performance of sustainability: Creativity and innovation innovation based on her competency and market potential in the era of ir 4.0. International Journal of Entrepreneurship. Volume 24, Issue 1, March 2020

Harper, G.(2021) Desarrollo sostenible y economía creativa Creative Industries Journal , 14 (2), págs. 107-108.<http://www.tandfonline.com/loi/rcij20> doi: 10.1080/17510694.2021.1952735

Hartnell, C.A, Ou,A.Y. y Kinicki, A (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology* 96 (4),677-694.

Hatt, T. y Jarich, P. (2020). *Global Mobile Trends 2021. Navigating COVID-19 and beyond*. GSMA Intelligence [web] (December, 2020)

Hausmann, Andrea y Heinze, Anne (2016). Entrepreneurship in the Cultural and Creative Industries: Insights from an Emergent Field. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts* 5 (2): 7-22. <http://artivate.hida.asu.edu/index.php/artivate/article/view/121/54> (17 de septiembre de 2017).

Hawkes, J. (2001)*The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*, Melbourne, Cultural Development Network.

Henche, B.G, Salvaj, E.,Cuesta-Valiño,P (2020) .A sustainable management model for cultural creative tourism ecosystems. *Sustainability (Switzerland)*. Volume 12, Issue 22, 2 November 2020, Article number 9554, Pages 1-21

Heritage Fund. (2020). "Economic Insight into the impact of the Coronavirus (COVID-19) across the Heritage Sector in the UK." The National Lottery Heritage Fund, 17/04/2020.

Hernandez-Acosta, J. Quiñones, V. (2012). El empresario cultural: Estudio Exploratorio (Cualitativo) sobre Empresarismo en las Artes. *Revista Nacional de Administración*. 3 (2), 138 – 154.

Hernández, Rene (2020, 1 junio). El impacto de COVID-19 en el tráfico de Internet en América Latina. MDC [en línea].

<https://www.mdcdatacenters.com/es/company/blog/covid-19s-impact-on-internet-traffic-throughout-latin-america/>

Higgs, P., Cunningham, S. and H. Bakhshi (2008).*Beyond the Creative Industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*, NESTA, Technical Report, January 2008.

Higgs, P. and S. Cunningham (2009). "Creative Industries Mapping: Where have we come from and where are we going?", *Creative Industries Journal*, 1:1, pp. 7-30.

HKU (2010).*The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Utrecht, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht.

Holden, M. (2017). *Pragmatic Justifications for the Sustainable City: Acting in the Common Place*: Taylor & Francis.

Hou, C.-E., Lu, W.-M., Hung, S.-W. (2019) Does CSR matter? Influence of corporate social responsibility on corporate performance in the creative industry. *Annals of Operations Research*. 278(1-2), pp. 255-279

Howkins, John (2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, Londres, Penguin.

International Data Corporation (2020). *IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2021 Predictions*. Documento núm. US46880818.

ICO. (2020). "The impact of COVID-19 on the exhibition industry. The results of our Exhibition Sector survey." Independent Cinema Office, 17/04/2020.

<https://www.independentcinemaoffice.org.uk/advice-support/the-impact-of-covid-19-on-the-exhibition-industry/>

Infobae (2020). «Coronavirus e internet: cuánto aumentó la demanda de datos desde que comenzó el período de aislamiento». Infobae [en línea]. 25 de marzo de 2020.

Jabłoński, M (2017) Applying the scenario approach to the design of business models in creative industries. *Sustainability and Scalability of Business: Theory and Practice* January 2017, Pages 19-31

Jal, R. (2015). Transformando talento en organizaciones sustentables: el desarrollo de emprendimientos de la economía creativa. *FACES*. 21 (44). 113 – 123.

Jat, D.S., Sieck, J., Muyingi, H.N.-N., (...), Peters, A., Nggada, S. (2018) Digitisation of culture: Namibian and international perspectives. Pages 1-321

Jiménez, I. V. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.

Jong, J.P.J., Fris, P. & Stam, E. (2007). Creative Industries. Heterogeneity and connection with regional firm entry, *SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMES*, pp.1- 33.

José Planells, A, (2017) Video games and the crowdfunding ideology: From the gamer-buyer to the prosumer-investor. *Journal of Consumer Culture* 17(3), pp. 620-628

Juan-Pablo Mateos-Abarca; Fernando Peinado-Miguel (2020)El contenido dinámico en las aplicaciones móviles. Un nuevo paradigma de desarrollo multicanal con modelo de negocio...*Revista mediterránea de comunicación*, Volume 11, Issue 1

KEA European Affairs (2006).The Economy of Culture in Europe. Report prepared for the European Commission Directorate- General for Education and Culture, Media Group - Turku School of Economic and Business Administration, MKW Wirtschaftsforschung GmbH. Brussels.

KEA European Affairs (2010). Business Innovation Support Services for Creative Industries, Report for the European Commission (DG Enterprise and Industry), March 2010.

Khlystova, O. , Kalyuzhnova, Y. , Belitski, M.(2022) The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. Journal of Business Research. 139, pp. 1192-1210

Klein, M., Sychalska-Wojtkiewicz, M.(2021) Cross-sector partnerships for innovation and growth: Can creative industries support traditional sector innovations? Sustainability (Switzerland) Volume 12, Issue 23, 1 December 2020, Article number 10122, Pages 1-19

Kolb, Bonita (2015). Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries. Mastering Management in the Creative and Cultural Industries. New York: Routledge.

Kolsteeg, J (2014) Shifting Gear. The daily deliberation between arts and economics in cultural and creative organization in Utrecht, 2010-2012 Delft: Eburon Publishers, 209p.

Komorowski, M., & Lewis, J. (2020a). "The Covid-19 Self-Employment Income Support Scheme Survey." Creative Cardiff, 17/04/2020.

Komorowski, M., & Lewis, J. (2020b). "The Covid-19 Self-Employment Income Support Scheme: How Will It Help Freelancers In The Creative Industries In Wales?" Creative Cardiff, 17/04/2020.

Kooyman, R and Jacobs, R(2015). The entrepreneurial: re-thinking art management education. academia.edu.

Kwok, A.O.J., Koh, S.G.M.(2020) COVID-19 and Extended Reality (XR) Current Issues in Tourism. Department of Management, Sunway University Business School, Malaysia, Department of Economics, School of Business, Monash University Malaysia, Malaysia

K. Oakley, B. Sperry and A. Pratt, edited by H. Bakhski (2008). The art of innovation. How fine arts graduates contribute to innovation, NESTA Research Report, September 2008.

Labadi, S. (2017). UNESCO. World Heritage. And Sustainable Development: International Discourses and Local Impacts Collision or Collaboration (pp. 45-60): Springer.

Landry, C (2020) Arts, culture and the city: An overview. Built Environment. Volume 46, Issue 2, 1 May 2020, Pages 10-21

Lazzaro, E., Noonan, D. (2021) A comparative analysis of US and EU regulatory frameworks of crowdfunding for the cultural and creative industries. International Journal of Cultural Policy. 27(5), pp. 590-606

Lazzeretti, L. (2012) Creative Industries and Innovation in Europe: Concepts, Measures and Comparative Case Studies | January 2012, Pages 1-310

Lee, N., & Rodríguez-Pose, A. (2014). Innovation in Creative Cities: Evidence from British Small Firms. Papers in Evolutionary Economic Geography, 21(6), 494–512. <https://doi.org/10.1080/13662716.2014.983748>

Li, F.(2020) The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. Technovation. Volume 92-93, April - May 2020, Article number 102012

Li, Z. Chen, Sh. Liu, H (2008). Experiential Design Based on the Area of Cultural and Creative Industries. Publicado en: Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design, 2008. CAID/CD 2008. 9th International Conference on. DOI: 10.1109/CAIDCD.2008.4730783

Linfante, V.(2021) Digital visual channels as transmedia educational tools. Instagram as a tool for an augmented classroom. ICSIT 2021 - 12th International Conference on Society and Information Technologies, Proceedings 2021, Pages 76-80. 12th International Conference on Society and Information Technologies, ICSIT 2021; Virtual, Online; ; 9 March 2021 through 12 March 2021; Code 168607

Liu, X., Ornelas, E. & Shi, H. (2021). *The 2020 trade impact of the Covid-19 pandemic*. Extraído el 7 de julio de 2021

Luzardo et al (2017). Orange Economy: Innovations you may not know were from Latin America and the Caribbean. IDB. Available at: <https://bit.ly/2HSjPqo>. Reference date: May 27, 2019.

Luzardo, Alejandra y Gerardo Funes. “Emprendimientos Tecnocreativos, Creatividad y Tecnología, ¿aliados o enemigos?”. BID, IDB LAB (2019). <https://publications.iadb.org/es/emprendimientos-tecnocreativos-creatividad-y-tecnologia-aliados-o-enemigos>.

Luo, L.(2021) Research on the Cultivation Mode of Application-Oriented E-Commerce Talents under the Background of Smart New Retail(Conference Paper)

Mak, H.W., Fluharty, M., Fancourt, D. (2021) Predictors and Impact of Arts Engagement During the COVID-19 Pandemic: Analyses of Data From 19,384 Adults in the COVID-19 Social Study, *Frontiers in Psychology*, Volume 12, 26 April 2021, Article number 626263

Manfredi Latilla, V., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., Berner, M.(2019) Knowledge management and knowledge transfer in arts and crafts organizations: evidence from an exploratory multiple case-study analysis. *Journal of Knowledge Management* Volume 23, Issue 7, 9 September 2019, Pages 1335-1354

Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S., & Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of The Total Environment*, 613-614, 1275–1283. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>

Marchiori, M. (2010). Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional?: Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Diálogos de la Comunicación*, (80), 12. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3719722>

Marcolin, V., Marcus Marshall Pascual, J., Quadedvlieg-Mihailovic, S. (2021) Culture and the united Nations Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities. Brainstorming Report. *Voices of Culture: Structured Dialogue between the European Commission and the Cultural Sector*, Brussels. (accessed on 7 February 2022)

Mariano, M.a, Endere, M.L.b (2013) Carnivals and heritage: Dialogues on identities and spaces of participation *Memorias*. Issue 32, May-August 2017, Pages 10-41

Martins, N., Brandão, D., Alvelos, H., Silva, S.(2020) E-marketplace as a tool for the revitalization of portuguese craft industry: The design process in the development of an online platform. *Future Internet*, Volume 12, Issue 11, November 2020, Article number 195, Pages 1-23

Massi, M., Vecco, M., Lin, Y. (2020) Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries: Production, Consumption and Entrepreneurship in the Digital and Sharing Economy, 1st Ed.

Mak, HW, Fluharty, M., Fancourt, D.(2021) Predictors and Impact of Arts Engagement During the COVID-19 Pandemic: Analyses of Data From 19,384 Adults in the COVID-19 Social Study. *Frontiers in Psychology*.12,626263

Miles, I., and Green, L., (2008). Hidden innovation in the creative industries, Research report July, London: NESTA.

MinCultura Colombia, (2021) Plataforma para la Transferencia, Dinamización y Desarrollo de Capacidades en Gestión del Emprendimiento Cultural.

Meyer, C. , Gerlitz, L. , Klein, M. (2022) Creativity as a Key Constituent for Smart Specialization Strategies (S3), What Is in It for Peripheral Regions? Co-creating Sustainable and Resilient Tourism with Cultural and Creative Industries. *Sustainability (Switzerland)* 14(6),3469.

Mckinsey & Company (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever. Survey. 5 de Octubre de 2020.

Morelli, G.a, Spagnoli, F (2017) Creative industries and big data: A business model for service innovation. *Lecture Notes in Business Information Processing* Volume 279, 2017, Pages 144-1588th International Conference on Exploring Service Science, IESS 2017; Rome; Italy; 24 May 2017 through 26 May 2017; Code 190679

Muzychuk, V.Yu. (2021) Culture in the context of COVID-19: Impact assessment and support measures. *Zhournal Novoi Ekonomicheskoi Associacii* Volume 49, Issue 1, 2021, Pages 217-222

NEMO. (12 de mayo de 2020). Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report. Network of European Museum Organisations. [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf)

Newman, M., Oliver, N.(2013) Copyright and creativity in the digital economy: Balancing policy, protection, and innovation. Pages 1-180

NESTA (2007). Creative Entrepreneurship. Higher education and the creative industries, NESTA and Higher Education Academy Art Design Media Subject Centre.

NESTA (2008). Beyond the creative industries: making policy for the creative economy, NESTA Policy Briefing BCI/20, [http://www.nesta.org.uk/publications/policy/assets/features/beyond\\_the\\_creative\\_industries\\_policy\\_briefing](http://www.nesta.org.uk/publications/policy/assets/features/beyond_the_creative_industries_policy_briefing)

NESTA (2008). Creating Innovation: Do the creative industries support innovation in the wider economy? London, NESTA.

NESTA (2009) Creating Growth: How the UK can develop world-class creative businesses. (NESTA)

NESTA (2014) The New Art of Finance

Newbiggin, J. (2010). La economía creativa. Una guía introductoria. British Council. Unidad de Economía Creativa.

Nie, CLK , Yow, C.-L. , Wei, Colorado (2021) Life disrupted and regenerated: Coping with the 'new normal' creative arts in the time of coronavirus. International Journal of Business and Society 22(2), pp. 788-806

NNUU (2021). Informe de la Relatora Especial sobre los Derechos Culturales, Karima Bennoune. Consejo de Derechos Humanos, 46 período de sesiones. La COVID-19, la cultura y los derechos culturales, A/HRC/46/34, 17 de febrero de 2021.

\_\_\_/ UNCTAD (2020), Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo <https://unctad.org/es>

\_\_\_/, División de Población (2021), Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Proyecciones al 1 julio de 2020.

Newman, Daniel (2017), "Top Six Digital Transformation Trends in Media and Entertainment", Forbes.

O'Brien, D., Laurison, D., Miles, A., Friedman, S.(2016) Are the creative industries meritocratic? An analysis of the 2014 British Labour Force Survey

O'Connor, J. Gu, X. (2010). Developing a Creative Cluster in a Postindustrial City: CIDS and Manchester. The Information Society. 26 (2), 124 – 13.

OECD/European Communities (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3d. ed., OECD/EC.

OECD/European Communities (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3d. ed., OECD/EC.



OCDE. (2020, May 15). Coronavirus (COVID-19) and cultural and creative sectors: impact, innovations and planning for post-crisis. OECD.

OECD (2013) Organization para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Science, technology and industry scoreboard 2013. Paris: OECD.

OECD (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2019), Under Pressure: The Squeezed Middle Class, París, OECD Publishing.

OCDE. (2021). *What is ODA? Official Development Assistance, OECD*. Extraído el 28 de Junio de 2021.

OCDE et al. (2020). Latin American economic outlook 2020: Digital transformation for building back better. OECD Publishing, Paris.

OCDE. (2020). *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*. Extraído el 12 de agosto de 2021 de: OECD. (2020). *COVID-19 and international trade: Issues and actions*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). 2021.

OEI. (2021). *Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas: una iniciativa conjunta del MERCOSUR, la UNESCO, el BID, la SEGIB y la OEI*. Informe Ejecutivo.

OEI-SEGIB. (2020). *Estrategia Iberoamericana de Cultura y Desarrollo Sostenible*. XXVII Cumbre Iberoamericana Andorra 2020.

OEI (2020). [http://www.oei.es/cultura/cultura\\_desarrollo.htm](http://www.oei.es/cultura/cultura_desarrollo.htm)

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2020), Panorama Laboral 2019: América Latina y el Caribe, Lima, enero. (2016), Políticas de formalización del trabajo doméstico remunerado en América Latina y el Caribe, Lima.

OMPI (2015). Guía para determinar la contribución económica de las industrias relacionadas con el derecho de autor. Disponible en <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=259>.

OMPI (2019). Indicadores mundiales de propiedad intelectual: la presentación de solicitudes de patente, registro de marcas y diseños industriales alcanzó niveles récord en 2018. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [en línea]. Comunicados de prensa. [https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2019/article\\_0012.html](https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2019/article_0012.html)

ONU (2011). Creative Industries and Micro & Small Scale Enterprise Development, Industrial Development Organization.

ONU (2014): El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta. Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015, A/69/700, 4 de diciembre.

ONU (2015): Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. A/RES/70/1, 21 de octubre.

ONU (2016): Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goals Indicators, Consejo Económico y Social, E/CN.3/2016/2/Rev.1, 19 de febrero.

Ookla (2020). «Tracking COVID-19 's Impact on Global Internet Performance (Última actualización el 20 de julio). Speedtest [en línea].

OVC (2007). Informe de situación y valoración del marco estadístico internacional en el ámbito cultural. Observatorio Vasco de la Cultura, marzo, 2007.

OVC (2010). Estudio Fábricas de Creación, Vitoria-Gazteiz, Gobierno Vasco, Observatorio Vasco de Cultura.

OVC (2012), Miradas. Una lectura analítica de los datos de las artes e industrias culturales, Vitoria, Gobierno Vasco, Observatorio Vasco de Cultura.

Pagán, E.A., Salvatella, M.M.G., Pitarch, M.D., (...), Vernus, P., Puren, M. (2020) From silk to digital technologies: A gateway to new opportunities for creative industries, traditional crafts and designers. The SILKNOW case Sustainability (Switzerland) Volume 12, Issue 19, October 2020, Article number 8279

Paris, T., & Leroy, F. (2014). Managing Transition in an Artistic Company With Entrepreneurial: A Case Study of Groupe Bernard Loiseau. International Journal of Arts Management, 16(2), 42–54.

Peltola, A. (2022). Statistics on international trade in services: Challenges, tools, and resources. Presentación realizada en la Reunión Multianual de Expertos sobre Comercio, Servicios y Desarrollo de la UNCTAD, del 4 al 6 de julio de 2022.

PEC. (2020). “How can the creative industries come together to share how COVID-19 is impacting the sector?”. The Creative Industries Policy and Evidence Centre (PEC) Led by Nesta,

Piber, M (2020) Management, participation and entrepreneurship in the cultural and creative sector. Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector Pages 1-240

Pilege, E., Plota, S., Pilegis, G.(2020) Impact of digital technologies on development of creative industries. Digital Presentation and Preservation of Cultural and Scientific Heritage Volume 2020-September, 2020, Pages 159-171 10th International Conference on Digital Presentation and Preservation of Cultural and Scientific Heritage, DiPP 2020; Burgas; Bulgaria; 24 September 2020 through 26 September 2020; Code 167691

Podestá, P. Empresas de Base Cultural y Creativa: Identificación y Clasificación de sus Factores Críticos de Desempeño. Tec Empresarial. 6 (2), 17 – 27.

Porter, Michael (1999). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones. Deusto. España.

Potts, J. (2009). « Introduction : Creative industries & Innovation policy », Innovation : management, policy & practice, 11, p. 138–147.

Priambodo, I.T., Sasmoko, S., Abdinagoro, S.B., Bandur, A.(2021) E-Commerce Readiness of Creative Industry During the COVID-19 Pandemic in Indonesia, Journal of Asian Finance, Economics and Business Volume 8, Issue 3, 2021, Pages 865-873

Psomadaki, O.I., Dimoulas, C.A., Kalliris, G.M., Paschalidis, G.(2019)Digital storytelling and audience engagement in cultural heritage management: A collaborative model based on the Digital City of Thessaloniki. Journal of Cultural Heritage, Volume 36, March - April 2019, Pages 12-22

REDS, 2021. Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas desde la perspectiva cultural.

Qu, C., Zhao, T., Ding, W, (2021) A Narrative Environment Model for the Sustainability of Intangible Cultural Heritage Under the 5G Era. Advances in Intelligent Systems and Computing. Volume 1283, 2021, Pages 136-142 International Conference on Machine Learning and Big Data Analytics for IoT Security and Privacy, SPIoT 2020; Shanghai; China; 6 November 2020 through 8 November 2020; Code 251339

Quiñones Vilá, C.S.(2020) What's in a name? Museums in the post-digital age Santander Art and Culture Law Review, Volume 2020, Issue 2, 2020, Pages 177-198 Retrieved April 17, 2020, from <https://pec.ac.uk/news/how-can-the-creative-industries-come-together-to-share-how-covid-19-is-impacting-the-sector>

Radomska, J., Wołczek, P., Sołducho-Pelc, L., Silva, S.(2019) The impact of trust on the approach to management-A case study of creative industries. Sustainability (Switzerland).Volume 11, Issue 3, 4 February 2019, Article number 816

REDS (2020) Cultura y Desarrollo Sostenible. La dimensión cultural de la Agenda 2030 | Ed. Red Española para el Desarrollo Sostenible.

REDS, 2021. Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas desde la perspectiva cultural. Red Española para el Desarrollo Sostenible, REDS-SDSN. Contribuyendo a la Estrategia de Desarrollo Sostenible desde la Cultura, <https://reds-sdsn.es/contribuyendo-a-la-estrategia-de-desarrollo-sostenible-desde-la-cultura>.  
<https://culturasostenible.org/archivo/>

Research and Markets, Ltd. “Handicrafts Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2018-2023.” Research and Markets—Market ResearchReports—Welcome, June 2018

Revista Conectando Audiencias No 12. Especial Arte y Sostenibilidad, España, 2019.

Ríos, B. (2015). Más allá del formato. Una mediateca virtual como propuesta de emprendimiento cultural para creadores emergentes. Anagramas. 14 (26), 81 – 94.

Rivas, G. (2021) «Innovación y desarrollo en la era del COVID-19. Lecciones de 2020; desafíos de 2021». Blogs BID (Enero,2021)

Rivas, M., Cappellano, F. (2020) Linking Cultural Heritage to Smart Specialization Strategies. ROCK Project—Regeneration and Optimization of Cultural Heritage in Creative and Knowledge Cities

Rivetti, F., & Migliaccio, M. (2015). Entrepreneurship in Creative Industries: a Case of Theatre From Italy. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 3(1), 40–46. [https://doi.org/10.9770/jesi.2015.3.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2015.3.1(3))

Roseth, B., Reyes, A. y Yee Amézaga, K. (2021). Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia. Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Roberts, K. (2013). Lovemarks: the future beyond brands. En Larrea, J. y Ontiveros, A. La comunicación de las marcas. Branding. Pp. (35-46) Editorial Comunicación Latinoamericana.

Rodríguez-Ferrándiz, R. (2013). Culture Industries in a Postindustrial Age: Entertainment, Leisure, Creativity, Design. *Critical Studies in Media Communication*, Vol. 31, pp. 327-341. <http://doi.org/10.1080/15295036.2013.840388>

Rodríguez, R., Tur, V. y Olivares, F. (2010). Industrias creativas: novedades, objeciones y perspectiva. En: *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: celebrado en La Laguna, los días 7, 9 y 10 de diciembre*. La Laguna : Sociedad Latina de Comunicación Social, 2010 Recuperado a partir de [http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas\\_2010/37Raul.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/37Raul.pdf)

Ruth Eikhof, D. (2017) Analyzing decisions on diversity and opportunity in the cultural and creative industries: A new framework. *Organization* 24(3), pp. 289-307

Ruiz, J., y Martínez, S. (2010). La tecnología y la innovación como base de creatividad de las empresas culturales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2), 99-110

Rudge, P. (2021) Beyond the blue economy: Creative industries and sustainable development in small island developing states. *Beyond the Blue Economy: Creative Industries and Sustainable Development in Small Island Developing States*, pp. 1-170. <http://www.tandfebooks.com/doi/book/10.4324/9781003011514> ISBN: 978-100037346-2; 978-036782025-1 doi: 10.4324/9781003011514

Sand, S.A. (2020) Creative Clusters—Urban Utopia or Regional Remedy: A Nordic perspective on the role of the creative industries in regional development. *Nord. J. Media Stud*, 2, pp. 109-120.

Santoro, G., Bresciani, S., Papa, A. (2020) Collaborative modes with Cultural and Creative Industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity. (2020) *Technovation*, 92-93, art. no. 102040. <https://www.journals.elsevier.com/technovation>. doi: 10.1016/j.technovation.2018.06.003

Shih, T.-Y. (2018) Determinants of enterprises radical innovation and performance: Insights into strategic orientation of cultural and creative enterprises. *Sustainability (Switzerland)* 10(6),1871

Schlosser, A.L. by B. Hartmann. *Creative Industries in Northwest Europe: Mapping Innovation Opportunities*. Entregable del proyecto europeo ECCE INNOVATION, Developing Economic Clusters of Cultural and Creative Enterprises in the Innovation Process (INTERREG 4B), Stuttgart, Economic Development Department, July 2009.

Stanojev, J., Gustafsson, C.(2021) Smart specialization strategies for elevating integration of cultural heritage into circular economy. *Sustainability* (Switzerland), 13 (7), art. no. 3685

Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Kiausiene, I. (2019) The impact of value created by culture on approaching the sustainable development goals: Case of the Baltic States *Sustainability* (Switzerland), 11 (22), art. no. 6437.[https://res.mdpi.com/d\\_attachment/sustainability/sustainability-11-06437/article\\_deploy/sustainability-11-06437-v2.pdf](https://res.mdpi.com/d_attachment/sustainability/sustainability-11-06437/article_deploy/sustainability-11-06437-v2.pdf). doi: 10.3390/su11226437

Snowball, J. , Tarentaal, D. , Sapsed, J. (2021) Innovation and diversity in the digital cultural and creative industries. *Journal of Cultural Economics*. 45(4), pp. 705-733

Statista (2021). «Variación de los ingresos por ventas de comercio electrónico durante el brote de COVID-19 en algunos países de América Latina en abril de 2020». Statista [en línea]. Cifras clave del comercio electrónico. <https://es.statista.com/estadisticas/1123914/america-latina-crecimiento-ventas-online-covid/>

Stylianou-Lambert, T., Boukas, N. & Bounia, A. (2015). 11 Politics, tourism and cultural sustainability. *Theory and Practice in Heritage and Sustainability: Between Past and Future*. 176.

Tsai, H.-J., Lin, Y.-P. (2021) Precarious Media Labor in the Era of Post COVID-19: Rethinking the Supporting Policy for Film and TV Industry in Globally and in Taiwan. *Mass Communication Research*. 148, pp. 1-46

TERA Consultants (2010).

Building a Digital Economy: The Importance of Saving Jobs in the EU's Creative Industries, Paris, marzo de 2010.

Thomson, I. (2015). 'But does sustainability need capitalism or an integrated report' a commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A story of failure' by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*. 27. 18-22.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.003>

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

UIT (2021). World Telecommunication/ICT Indicators (WTI) Database 2019 [base de datos]. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/wtid.aspx>

Unceta, A. , Barandiaran, X. , Lakidain, A. (2021) Digitalización de las industrias creativas impulsada por la gobernanza colaborativa: laboratorios públicos de innovación en gipuzkoa. *Sostenibilidad* (Suiza). 13 (5) , 2568 , págs. 1-20

- UNESCO (1982). Cultural Industries, Paris, UNESCO.
- UNESCO (1986). Framework for Cultural Statistics, Paris, disponible en [www.uis.unesco.org/Culture/Pages/framework-cultural-statistics.aspx](http://www.uis.unesco.org/Culture/Pages/framework-cultural-statistics.aspx)
- UNESCO (2009). 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics, UNESCO, Institute of Statistics, Paris.
- UNESCO (2009). Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO. Montreal. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191061>.
- UNESCO (2018). La cultura en la agenda 2030
- UNCTAD (2020) Creative Economy Programme
- UNESCO (2020). *La cultura en crisis: guía de políticas para un sector creativo resiliente*.
- UNESCO (2020a). *Culture & Covid-19. Impact & Response Tracker*: Issue 1, 15 April 2020.
- UNESCO (2020b). *Culture & Covid-19. Impact & Response Tracker*: Issue 2, 22 April 2020.
- UNESCO (2020c). *Culture & Covid-19. Impact & Response Tracker*: Special number, 3 July 2020.
- UNESCO (2020d) I Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible, ya que estimula la innovación y la diversificación de la economía
- UNESCO (2020e). “ResiliArt: Artists and Creativity beyond Crisis.” Retrieved April 17, 2020, from [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/concept\\_note\\_en.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/concept_note_en.pdf) [Google Scholar]
- UNESCO (2021). *Cultural and creative industries in the face of COVID-19: an economic impact*. Rescatado en julio de 2021 desde: <https://en.unesco.org/creativity/publications/cultural-creative-industries-face-covid-19>
- UNESCO-UIS (2021): <http://data.uis.unesco.org>
- UNESCO & World Bank. (2021). *Cities, Culture, Creativity: Leveraging Culture and Creativity for Sustainable Urban Development and Inclusive Growth*.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2008). Creative Economy Report 2008, United Nations.

UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) 2010. Creative Economy: Report 2010, ONU, Foreword.

UNCTAD (2010) (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) Creative Economy: Report 2010, ONU, Foreword.

UNCTAD (2022) La UNCTAD tiene una lista de 197 productos creativos identificados en el nivel de 6 dígitos del Sistema Armonizado (SA)

UNCTAD (2022) Creative Industry 4.0: Towards a new globalized creative economy.

Walińska, E., Dobroszek, J. (2021) The functional controller for sustainable and value chain management: Fashion or need? a sample of job advertisements in the covid-19 period. Sustainability (Switzerland) 13(13),7139

Wardani, DK , Setyowibowo, F. , Sabandi, M. , Noviani, L. (2017) The model to increase the entrepreneurial performance in creative industries using entrepreneurial orientation and social capital development approach. Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities 25(September), pp. 85-98

Wei, P., Wang, Y., Pan, Z., Liao, H.-T., Zhou, X.(2021) Towards the convergence of green and digital transformation of creative and cultural industries: An exploratory bibliometric analysis for sustainable development. Proceedings - 2020 Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference, MSIEID 2020. December 2020, Article number 9382501, Pages 259-263. 2020 International Conference on Management Science Informatization and Economic Innovation Development, MSIEID 2020; Guangzhou; China; 18 December 2020 through 20 December 2020; Category numberCFP20Z94-ART; Code I6805

WEF (2021, 11 Enero). 5G Outlook Series: enabling inclusive long-term opportunities. Foro Económico Mundial.

Whitaker, A. (2021) Economies of scope in artists' incubator projects. Journal of Cultural Economics. 45(4), pp. 613-631

Wilkes, M., Carey, H., & Florisson, R. (2020). "The Looking Glass: Mental health in the UK film, TV and cinema industry." Commissioned by the Film and TV Charity, Retrieved April 20, 2020.

Wilkinson, A., (2007). An assessment of productivity indicators for the creative industries, DCMS, London.

Wilson, N., Gross, J., Dent, T., Conor, B., & Comunian, R. (2020). "Rethinking Inclusive and Sustainable Growth for the Creative Economy: A Literature Review." Retrieved April 17, 2020.



Wolor, CW , Suhud, U. , Nurkhin, A. , Citriadin, Y, (2021) The role of human resources in strengthening the creative industry during the covid-19 pandemic. *Quality - Access to Success* 22(184), pp. 34-39

World Economic Forum (2019), *The Global Competitiveness Report 2018*. Available at: <https://bit.ly/2ylLjzq>. Reference date: May 27, 2019.

World Travel and Tourism Council (WTTC). (2020). *To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of COVID-19*

Wu, S. R., Fan, P. & Chen, J. (2016). Incorporating culture into sustainable development: A cultural sustainability index framework for green buildings. *Sustainable Development*. 24(1). 64-76.

Wu, Y.-C. , Lin, S.-W. (2021) Integrated approach for exploring critical elements that affect sustainable development of cultural and creative industries. *Journal of Business Economics and Management* 22(3), pp. 596-615

Wurst, B.(2022) Globalization and Sustainability of Regions: The Role of Cultural and Creative Industries in Cultural Policies and their Implications for Regional Development–A Case Study of the Czech Republic. *SHS Web of Conferences*, 74, p. 04032.. EDP Sciences, (accessed on 7 February 2022). [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf\\_glob2020\\_04032.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_04032.pdf)

Zhang, Y., Xie, P. ,(2018) Creative cultural tourism development: A tourist perspective. *Performing Cultural Tourism: Communities, Tourists and Creative Practices 2017*, Pages 99-114

---

---

## ANEXOS



### **ANEXOS I.**

Para acceder a los anexos, proporcionó un enlace a los archivos alojados en Google Drive. Los anexos contienen información adicional que complementa el contenido principal del estudio bibliométrico. Estas tablas proporcionan una visión general detallada de todos los datos recopilados durante el proceso de esta investigación. Por favor, escanee

el código QR o haga clic en los siguientes enlaces para acceder a los anexos correspondientes:

- **Anexo I.A: 01\_CapI\_Filtered\_DataTable**

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Gwmvols3ipfhk4y-MvakSQb5zhzgzzFp/edit?usp=share\\_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Gwmvols3ipfhk4y-MvakSQb5zhzgzzFp/edit?usp=share_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true)

- **Anexo I.B: 02\_CapI\_biblioshiny para bibliometrix**

[https://drive.google.com/file/d/1xhTalRoc-\\_936XoM0JIKiRK3BVwR3psB/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1xhTalRoc-_936XoM0JIKiRK3BVwR3psB/view?usp=share_link)

- **Anexo I.C: 03\_CapI\_scopus.bib**

[https://drive.google.com/file/d/1iYE00Qo2s4MwHWH4bP-ZBc9hVC7ttoHN/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1iYE00Qo2s4MwHWH4bP-ZBc9hVC7ttoHN/view?usp=share_link)

- **Anexo I.D: 04\_CapI\_lista de anexos.doc**

[https://docs.google.com/document/d/1yOG-5g-4j7QvWADmn7kYypwEL\\_IZ2uQi/edit?usp=share\\_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1yOG-5g-4j7QvWADmn7kYypwEL_IZ2uQi/edit?usp=share_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true)



## ANEXOS II.

Para acceder a los anexos, proporciono un enlace a los archivos alojados en Google Drive. Los anexos contienen información adicional que complementa el contenido principal del estudio cualitativo. Esta tabla proporciona una visión general detallada de todos los datos recopilados durante el

proceso de esta investigación. Por favor, escanee el código QR o haga clic en los siguientes enlaces para acceder a los anexos correspondientes:

- **Anexo II A 01\_Cap2\_cuadro\_variablesPhD.pdf**

[https://drive.google.com/file/d/1dHtChRFG6lzCeIXRNru47t3an\\_EScAhn/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1dHtChRFG6lzCeIXRNru47t3an_EScAhn/view?usp=share_link)

### Guía de entrevista

1. ¿Qué prácticas o capacidades específicas se han introducido en materia de: Innovación, excelencia creativa, oficios técnicos, capacidades gerenciales ,mercadeo, recepción y consumo?
- 2.¿Cómo se está reconociendo y fortaleciendo al creador, al productor creativo, al distribuidor y a las redes entre agentes del mercado?
3. ¿Cuáles son los mecanismos que se requieren para generar el retorno de la inversión, el número de activos intangibles y las fuentes de financiación?
- 4.¿ Cómo se está reconociendo e incentivando, por parte de la normatividad, el modelo de negocio, la generación de ingresos y el empleo?

- **Anexo II B 02\_Cap2 Otros datos relevantes\_.docx**

[https://docs.google.com/document/d/1Wtrgj-VjkER8oiT2zLllkARlFDlrpKxa/edit?usp=share\\_link&oid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1Wtrgj-VjkER8oiT2zLllkARlFDlrpKxa/edit?usp=share_link&oid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true)



### **ANEXOS III**

Para acceder a los anexos, proporciono un enlace a los archivos alojados en Google Drive. Los anexos contienen información adicional que complementa el contenido principal del estudio bibliométrico. Estas tablas proporcionan una visión general detallada de todos los datos recopilados durante el proceso de esta investigación. Por favor, escanee el código QR o haga clic

en los siguientes enlaces para acceder a los anexos correspondientes:

- **Anexo III.A: 01\_Cap1\_Filtered\_DataTable**

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Gwmvols3ipfhk4y-MvakSQb5zhzgzzFp/edit?usp=share\\_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Gwmvols3ipfhk4y-MvakSQb5zhzgzzFp/edit?usp=share_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true)

- **Anexo III.B: 02\_Cap4\_biblioshiny para bibliometrix**

[https://drive.google.com/file/d/19FBCLFi-UqpTjgw6ZpKYqCoOOQrWAGqx/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/19FBCLFi-UqpTjgw6ZpKYqCoOOQrWAGqx/view?usp=share_link)

- **Anexo III.C: 03\_Cap4\_scopus.bib**

[https://drive.google.com/file/d/1kocO66Zac42U9hpQsRMiDeZINNw3jtzZ/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1kocO66Zac42U9hpQsRMiDeZINNw3jtzZ/view?usp=share_link)

- **Anexo III.D- 04\_Cap4\_lista de anexos**

[https://docs.google.com/document/d/1puZcFCdGHXM1I-vBzid4Gk0Sn8RF9RHq/edit?usp=share\\_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1puZcFCdGHXM1I-vBzid4Gk0Sn8RF9RHq/edit?usp=share_link&ouid=103618825717003388313&rtpof=true&sd=true)

PhD in Business  
JUN / 2024



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA