

RUTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EMPRESAS DEL DISTRITO CREATIVO SAN FELIPE

EDEL ROCIO LASSO SILVA (ERLASSOS@POLIGRAN.EDU.CO)¹

DIANA CAROLINA BARRETO REYES (DCBARRETOR@UDISTRITAL.EDU.CO)¹

CARLOS SALCEDO PÉREZ (CASALCEDO@UNIVERSIDADEAN.EDU.CO)¹

¹ Politécnico Grancolombiano Institución Universitaria, Colombia

PALABRAS CLAVE

*Prácticas gerenciales
Emprendimiento
Empresarios
Industrias creativas
Mejoramiento
Mercadeo
Decisiones financieras*

RESUMEN

El presente artículo contiene los resultados de una investigación académica orientada a diseñar una ruta de mejoramiento de aquellos factores que pueden mejorar la competitividad de las empresas culturales del Distrito Creativo San Felipe. Inicialmente se empieza con la caracterización de las empresas de este sector, orientándose exclusivamente a las galerías ubicadas en la zona. En el estudio cualitativo y descriptivo se aplicaron entrevistas a 14 empresarios en las cuales se indagó sobre aspectos de mercadeo, retención de personal y factores que influyen en la toma de decisiones financieras. Los resultados muestran que los empresarios tienen un conocimiento del sector y del negocio que se basa principalmente en su experiencia como emprendedores y que hay una carencia en la aplicación de herramientas administrativas científicas que les permita tener un mayor crecimiento a sus empresas.

Recibido: 15 / 04 / 2026

Aceptado: 01 / 07 / 2026

1. Introducción

Las empresas culturales y creativas tienen una importancia creciente en la economía; Según el Banco Interamericano de Desarrollo —BID—(2023), estas empresas representan un 3.1% de la economía en el mundo, contribuyendo con un 6,2% del empleo.

En Colombia, la Ley 1834 del 2017, también llamada Ley Naranja, declara que

las industrias creativas abarcan a los sectores editoriales, audiovisuales, fonográficos, de artes visuales, de artes escénicas y espectáculos, de turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, de educación artística y cultural, de diseño, publicidad, contenidos multimedia, software de contenidos y servicios audiovisuales interactivos, moda, agencias de noticias y servicios de información, y educación creativa. (Congreso de la República de Colombia, 2017)

Dentro de Colombia, la ciudad capital, Bogotá, concentra el 74% de las industrias creativas del país (Invest in Bogotá, 2023). Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), aparecen en sus registros 27.284 empresas culturales y creativas formalizadas en la ciudad, las cuales emplean 131,349 trabajadores directos. Esto indica que cada empresa en promedio emplea 4,81 trabajadores, es decir, es un sector que se compone mayoritariamente de microempresas. Las microempresas representan el 95,3% de las empresas de Colombia (Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2023). En Bogotá, el sector creativo y cultural ha venido teniendo un crecimiento constante, lo cual se evidencia en el año 2023 el sector empleó a 216740 personas, representando un crecimiento del 6.8% entre 2022 y 2023; de estos trabajos, el 38.7% fueron ocupados por mujeres, y 192408 empleados fueron a tiempo completo, creciendo un 1.6% el número de trabajadores a tiempo completo entre 2022 y 2023 (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2024).

En términos económicos, en el año 2023 en Bogotá, el sector cultural y creativo tuvo una producción total de 8,900 millones de dólares estadounidenses, con un consumo intermedio de 4,500 millones de dólares estadounidenses, representando el 5,5% del valor agregado y el 4,8% del producto interno bruto de la ciudad; su participación en la economía de la ciudad fue mayor que sectores como el de la construcción (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2024).

Las cifras anteriores muestran un sector en crecimiento, dinámico y con un amplio abanico de subsectores dentro de esta industria. Por tanto, se vuelve de vital importancia para el sector analizar lo que ocurre dentro de sus empresas para poder ayudar a mejorar su competitividad, logrando así que este crecimiento pueda acelerarse.

Las industrias creativas de Bogotá han sido analizadas y se ha hecho un registro de su situación a nivel macro. Sin embargo, a nivel micro no se encuentran estudios que indiquen cuál es la situación de estas empresas o que indiquen de qué manera están siendo gerenciadas. Dado que la mayoría de estas empresas son de tamaño pequeño, con pocos empleados, el riesgo de salir del mercado o de estancarse es alto; esto dado que las empresas pequeñas tienen menor acceso a la obtención de recursos en el mercado financiero formal y menor capacidad financiera propia que les permita hacer frente a eventualidades o a apalancar proyectos de crecimiento.

Las empresas deben tener una adecuada gestión para poder crecer y ser sostenibles en el mercado. Sierra-Pérez et al. (2022) afirman que la gestión empresarial se ha vuelto el cimiento del desarrollo económico sustentable de las pymes. Los factores que hacen parte fundamental de una gestión administrativa son de carácter administrativo, internacional, técnico, legal, contable y financiero (Pereira Bolaños, 2019). Para que la gestión administrativa de una empresa sea exitosa, el administrador debe tener las competencias y aplicar las técnicas administrativas que permitan el sostenimiento de la empresa a largo plazo. Es por tanto importante tener un conocimiento adecuado del estado de la gestión de las empresas, para poder determinar oportunidades de mejora que permitan aumentar su competitividad, incrementando así los niveles de crecimiento y desarrollo de un país.

Ante esta situación, los autores plantearon una investigación que permita indagar la situación de las micro, pequeñas y medias empresas de Bogotá, de a nivel micro, determinando en que

forma estas son gestionadas para posteriormente dar una ruta de mejora que les permita mejorar sus niveles de gestión y que tengan herramientas más adecuadas para hacer frente a los retos que plantea el mercado. El presente artículo presenta los resultados de la primera fase del estudio de investigación, el cual se orientó a estudiar exclusivamente empresas de la industria cultural. Dado que en Bogotá se creó el Distrito Creativo de San Felipe, los investigadores decidieron iniciar su estudio caracterizando la gestión de las empresas de esta zona, lo cual provee el insumo inicial para poder diseñar posteriormente una ruta de mejoramiento de la gestión.

El objetivo general de la investigación es el de diseñar un modelo de mejora de los factores internos que afectan la competitividad de las MiPymes bogotanas, y un objetivo específico de la investigación es el de analizar el estado actual de los factores internos de gestión que afectan la competitividad de las MiPymes bogotanas. Dado que el abanico de empresas es bastante amplio, los investigadores decidieron estudiar inicialmente las empresas culturales, para posteriormente investigar otros sectores de la economía de la ciudad.

2. Metodología

A continuación, se presenta la metodología elegida por los autores para llevar a cabo su estudio.

2.1. Tipo de estudio

El estudio que se realizó fue de carácter exploratorio descriptivo.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), los estudios exploratorios se llevan a cabo en aquellos casos en que el problema de investigación es nuevo o poco estudiado; esto estudios sirven para obtener información que conduzca a llevar a cabo investigaciones posteriores más completas y profundas. En el caso específico de las empresas culturales bogotanas, como se mencionó en la introducción del presente artículo, se encuentran análisis y cifras respecto a aspectos macro del sector (como valor agregado, producto interno bruto, número de empleados, etc.), más no así información que describa las empresas como unidades individuales o que expliquen a profundidad lo que pasa dentro de ellas. Es por esto que este estudio se considera de carácter exploratorio.

Los estudios descriptivos especifican características y perfiles de personas, grupos, comunidades, etc., y son útiles para mostrar con precisión las dimensiones del objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Dado que el presente estudio busca inicialmente caracterizar la gestión de las empresas culturales del Distrito San Felipe se considera un estudio descriptivo.

2.2. Enfoque

El enfoque del estudio realizado es de carácter cualitativo.

Los estudios cualitativos son convenientes para comprender fenómenos desde el punto de vista de aquellos que los viven y al buscar diferencias entre como la misma experiencia puede tener significados distintos para diferentes personas (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Los investigadores plantean una ruta cualitativa de investigación con el propósito de estudiar en detalle la forma en que los empresarios ven la gestión de sus empresas. Igualmente, dado el tamaño de la población y la muestra, y la cercana ubicación geográfica que tienen entre sí los participantes, se decidió la conveniencia de una ruta cualitativa de investigación que encontrara información a profundidad de cada uno de los participantes.

2.3. Población y muestra

Para determinar el tamaño de la población, en febrero de 2024 los autores consultaron la página en línea del Distrito Cultural y Creativo de San Felipe, encontrando un listado de 28 galerías de arte. Posteriormente, en septiembre de 2024, antes de iniciar el trabajo de campo, los autores hicieron un recorrido por todas las calles del Distrito, confirmando este número de galerías. Sin

embargo, cabe aclarar que al momento de escribir el presente artículo (septiembre de 2025), al revisar la página en línea oficial de Distrito San Felipe, aparecen listadas 27 galerías, espacios y talleres. Además de estar ubicadas en el Distrito y pertenecer al sector de empresas culturales y creativas. las empresas debían ser formales, debidamente registradas ante la respectiva cámara de comercio. Se excluyeron del estudio aquellas empresas ubicadas dentro del área geográfica que comprende el Distrito, pero que eran informales o que no pertenecían al sector de empresas culturales (por ejemplo, comercios de abarrotes, panaderías o agencias de mensajería). Tampoco se incluyeron empresas informales.

Para el estudio, dado que la investigación se limitaba a un espacio geográfico bien definido y con un número pequeño de empresas, los investigadores buscaron llegar al 100% de las empresas. Sin embargo, no se alcanzó a llegar al número deseado, debido a que hubo empresarios que declinaron participar en el estudio. Finalmente, se llegó a entrevistar a 14 empresarios que fueron aquellos que aceptaron participar en el estudio, constituyendo esto una muestra de participantes voluntarios. Es decir, se realizó muestreo no probabilístico, que es un tipo de muestreo utilizado en estudios de carácter cualitativo.

2.4. Técnicas de recolección de información

Para realizar el estudio, los investigadores aplicaron una entrevista estructurada a profundidad, la cual fue respondida por los empresarios participantes en el estudio.

La entrevista de carácter cualitativo es vista como una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y su(s) entrevistado(s); en el caso de la entrevista cualitativa estructurada, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y se apeg a estas preguntas, haciendo a todos los entrevistados las mismas preguntas en el mismo orden (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

La entrevista aplicada constaba de 16 preguntas que se dividían en dos partes. Las seis primeras preguntas buscaban tener una caracterización del empresario, para determinar sus características en términos de nivel de estudio alcanzado, tamaño previo de su empresa y su experiencia como emprendedor antes de iniciar con la empresa cultural objeto de estudio. La segunda parte de las preguntas se orientaban a encontrar la manera en que el empresario dirige su empresa. La entrevista se orientó principalmente a aspectos de mercado, revisando el actuar del empresario respecto a su competencia, sector y cliente. También se indagó respecto a retención de personal, elección de proveedores y aspectos que tienen en cuenta para tomar sus decisiones financieras. Las entrevistas se aplicaron a los empresarios participantes entre los meses de octubre y noviembre de 2024, en las instalaciones de sus negocios.

2.5 Técnicas de análisis de información

Dados los objetivos de la investigación y la metodología aplicada, los investigadores utilizaron un análisis de datos de estadística descriptiva. La estadística descriptiva de cada variable de investigación se refiere al conteo de casos que se presentaron en las variables, esto orientado a determinar tendencias que se puedan presentar (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Los resultados presentados se muestran en dos tipos de figuras: para aquellas preguntas en las que solo había una respuesta posible, las figuras con los resultados se presentan en forma de torta, con respuestas en porcentajes; para aquellas preguntas en que los empresarios podían señalar más de una respuesta, las figuras se presentan en forma de barras, con frecuencia de respuestas.

Las respuestas a las preguntas eran abiertas; para facilidad de la presentación de los resultados, los autores tomaron las ideas centrales de cada respuesta y las agruparon en categorías, que son las que se presentan a continuación.

Se recolectaron las respuestas de las entrevistas y posteriormente se procedió a tomar la idea central de cada una de las respuestas de cada uno de los participantes para poder facilitar la presentación de los resultados. Los resultados se analizaron en porcentajes cuando solo una

respuesta era posible y en frecuencia de respuestas cuando había la posibilidad de encontrar más de un factor en la respuesta del empresario.

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante el estudio. Los resultados de la encuesta se dividen en dos partes: en la primera, se muestra información referente a la caracterización de los empresarios, su experiencia emprendedora y el tamaño sus empresas, y en la segunda respecto a la manera en que los empresarios dirigen sus empresas.

Los resultados presentados se muestran en dos tipos de figuras: para aquellas preguntas en las que solo había una respuesta posible, las figuras con los resultados se presentan en forma de torta, con respuestas en porcentajes; para aquellas preguntas en que los empresarios podían señalar más de una respuesta, las figuras se presentan en forma de barras, con frecuencia de respuestas.

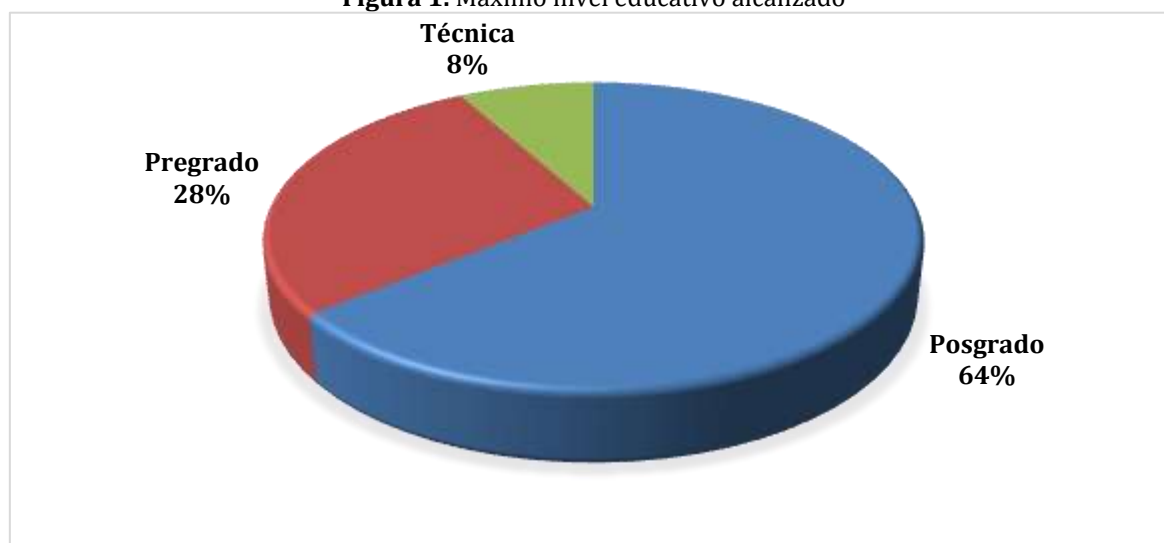
Las respuestas a las preguntas eran abiertas; para facilidad de la presentación de los resultados, los autores tomaron las ideas centrales de cada respuesta y las agruparon en categorías, que son las que se presentan a continuación.

3.1. Caracterización básica

La primera parte de los resultados se orientan a la descripción de los empresarios que participaron en el estudio. Estos datos se relacionan con su educación en negocios, su conocimiento previo al momento de iniciar su emprendimiento y el tamaño de sus empresas.

La Figura 1 muestra el máximo nivel educativo alcanzado por los empresarios. El 92% de los empresarios tiene un título universitario ya sea de pregrado, especialización o maestría, mientras que el 8% ha alcanzado un nivel técnico de educación.

Figura 1. Máximo nivel educativo alcanzado



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

El 64% de los empresarios encuestados afirmó tener algún tipo de formación en temas de negocios, mientras el 36% afirmó no tenerla.

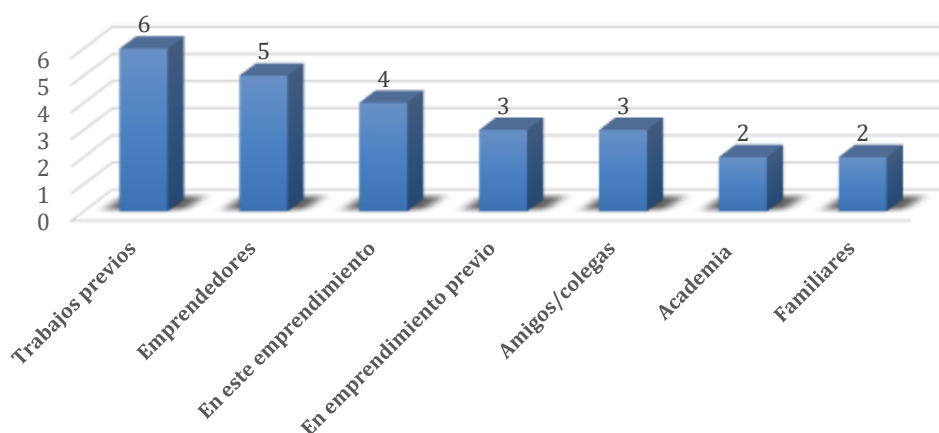
Figura 2. Formación en negocios
Sí ; 64%



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

La Figura 3 muestra las respuestas que dieron los empresarios al preguntarles sobre las principales fuentes de conocimiento que han tenido en asuntos relacionados con negocios. Los empresarios señalaron como principales fuentes trabajos previos, otros emprendedores y la experiencia propia que han tenido en su presente empresa. La academia fue una de las principales fuentes de dos empresarios. Los amigos y familiares fueron mencionados por 5 empresarios.

Figura 3. Fuentes principales de conocimientos de negocios



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

Se les preguntó a los empresarios si antes de emprender con su empresa actual (o comprarla si era el caso) habían realizado algún estudio previo que les ayudase a tomar una decisión de inversión. El 71% manifestó haberlo hecho, contra un 29% que no lo hizo.

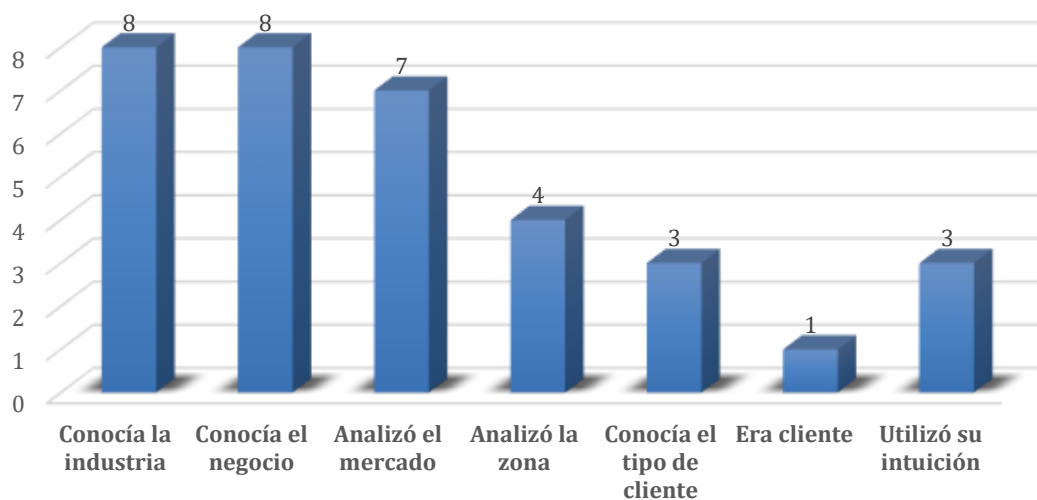
Figura 4. Estudio de emprendimiento previo



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

A los empresarios se les preguntó qué tipo de conocimiento tenían o qué tipo de análisis habían realizado antes de emprender. La mayoría manifestó que ya conocía la industria o el tipo de negocio. El 50% manifestó haber analizado el mercado, y 4 empresarios manifestaron haber analizado la zona. Tres manifestaron que ya conocían la zona y uno de ellos fue un cliente que decidió emprender. Tres empresarios dijeron haber utilizado su intuición.

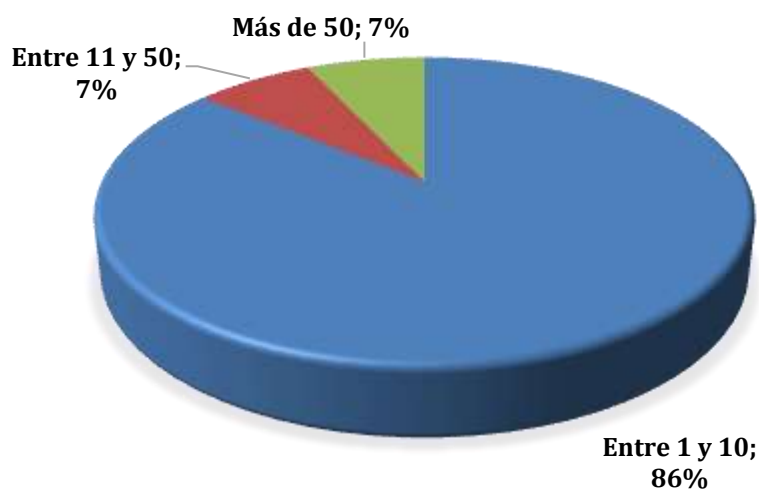
Figura 5. Conocimiento o análisis previo al emprendimiento



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

De los 14 empresarios que participaron en el estudio, 12 emplean entre 1 y 12 empleados, 1 entre 11 y 50 y 1 emplea más de 50 personas.

Figura 6. Número de empleados de las empresas



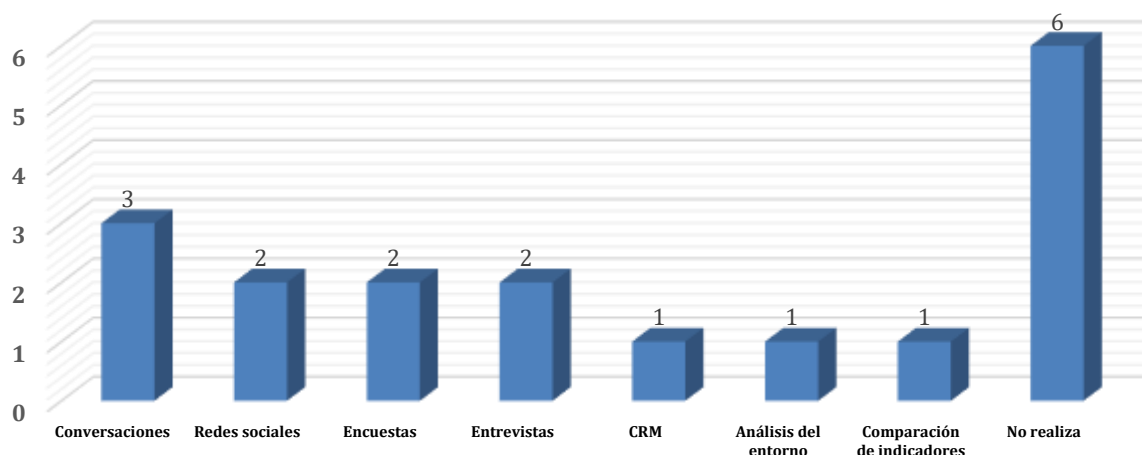
Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

3.2. Gestión actual de las empresas

La segunda parte de la presentación de resultados se enfoca en la forma en que los empresarios gestionan sus empresas, en términos principalmente de gestión del mercado, complementada con decisiones financieras y gestión del recurso humano.

La figura 7 muestra las formas en que los empresarios realizan estudios de mercado. Seis empresarios manifestaron no hacer estudios de mercado. La forma más utilizada para investigar el mercado son conversaciones informales con clientes y la revisión de redes sociales. Cuatro empresarios realizan encuestas o entrevistas.

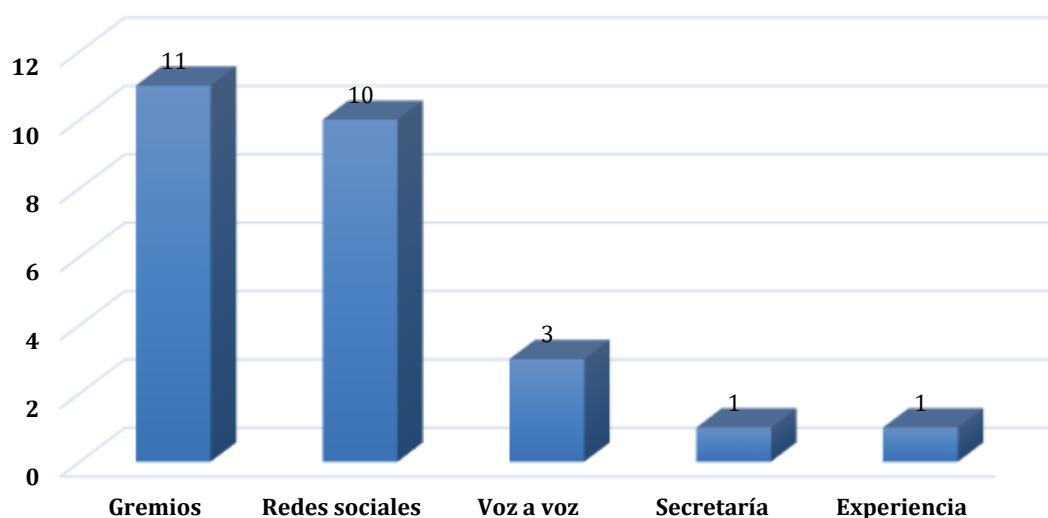
Figura 7. Formas de investigar el mercado



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

La Figura 8 muestra que para investigar lo que ocurre en el sector los empresarios mayoritariamente recurren a información de gremios, aunque también se recurre bastante a las redes sociales. La información de la Secretaría de Desarrollo Económico es utilizada por un empresario.

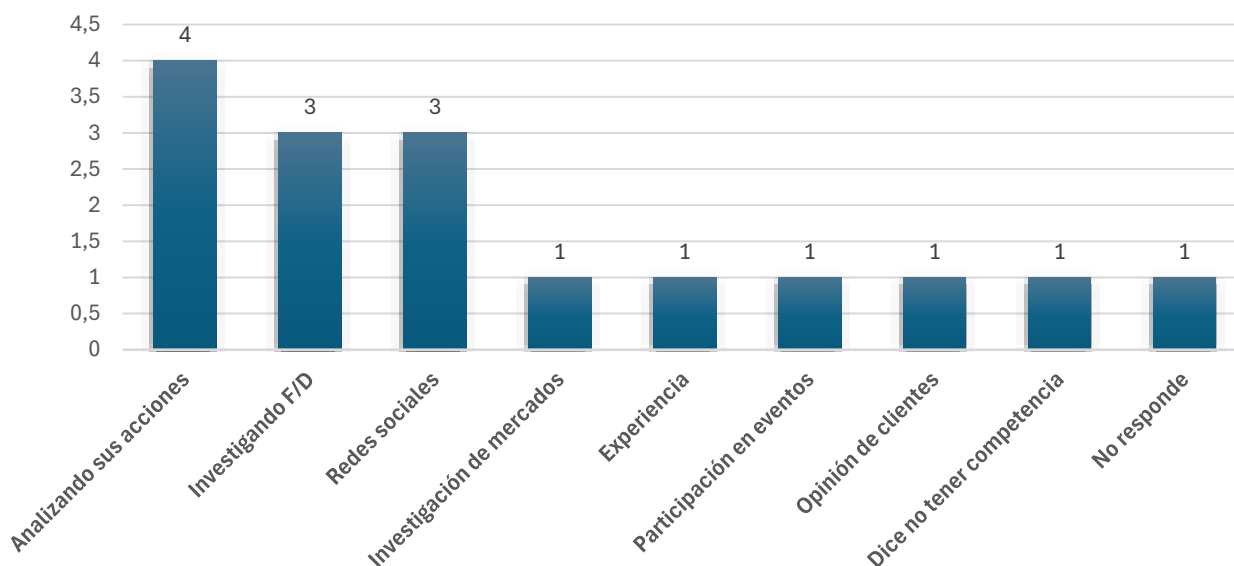
Figura 8. Formas de investigar lo que ocurre en la industria



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

La Figura 9 muestra que hay 8 respuestas en las que los empresarios manifiestan aplicar algún tipo de análisis de lo que ocurre con su competencia (analizando sus acciones, investigando fortalezas y debilidades y realizando investigaciones de mercados). Las redes sociales son otro medio de información que utilizan los empresarios para conocer su competencia. Un empresario no respondió a la pregunta.

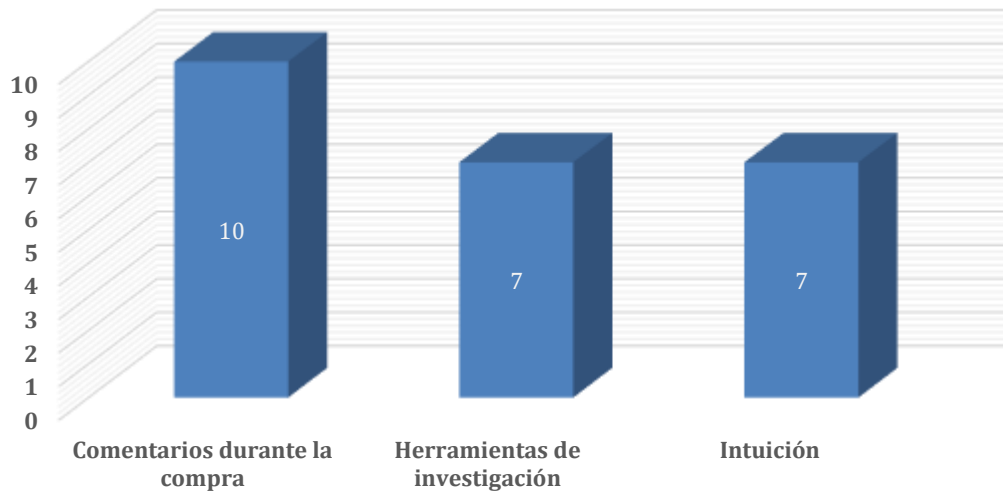
Figura 9. Formas de investigar a la competencia



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

La Figura 10 muestra las maneras en que los empresarios identifican las necesidades de los clientes. Se priorizan las conversaciones informales durante la compra. La mitad de los participantes manifiestan utilizar algún tipo de herramienta de investigación, y la mitad manifiesta basarse también en la intuición.

Figura 10. Formas de identificar necesidades de los clientes



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

La Figura 11 muestra que el 50% de los empresarios realiza encuestas de satisfacción posventa.

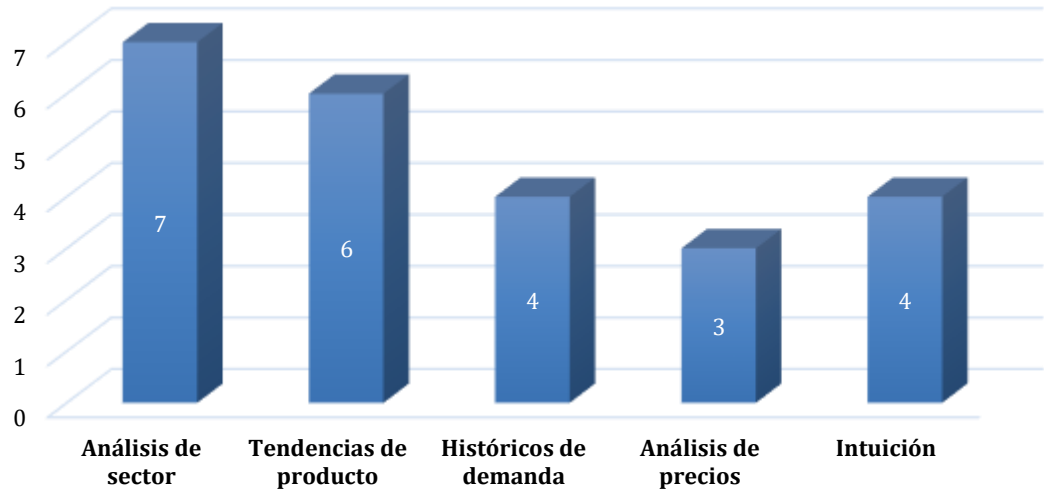
Figura 11. Realización de encuestas de satisfacción de clientes



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

La Figura 12 muestra las formas en que los empresarios determinan la demanda. La mitad de los participantes basan dicha determinación en lo que ven que ocurre en el sector. Se utilizan también las revisiones de tendencias de producto, históricos de demanda y análisis de precios. Cuatro participantes manifestaron basarse en su intuición.

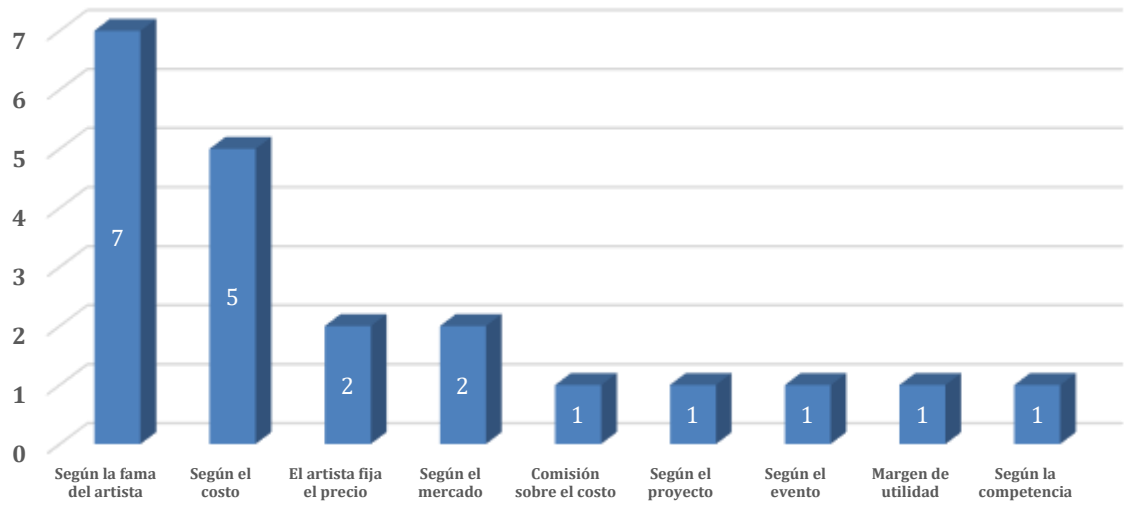
Figura 12. Formas de determinar la demanda



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

El nombre/fama del artista, mencionado por 7 empresarios, es el principal factor que tienen en cuenta para fijar los precios. Siete empresarios también utilizan el costo y le agregan una comisión/margen para determinar el precio a cobrar.

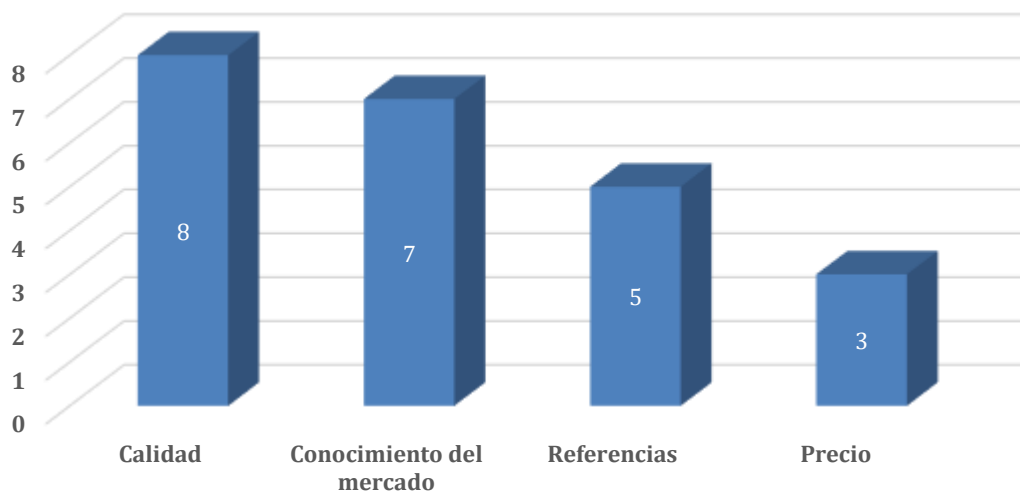
Figura 13. Formas de fijar precios



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

La calidad del producto suministrado es el principal factor que se tiene en cuenta para elegir un proveedor. Los empresarios también tienen en cuenta el conocimiento del mercado que el proveedor tenga, así como referencias que otras personas les hayan dado de los proveedores. El factor que menos tienen en cuenta es el precio.

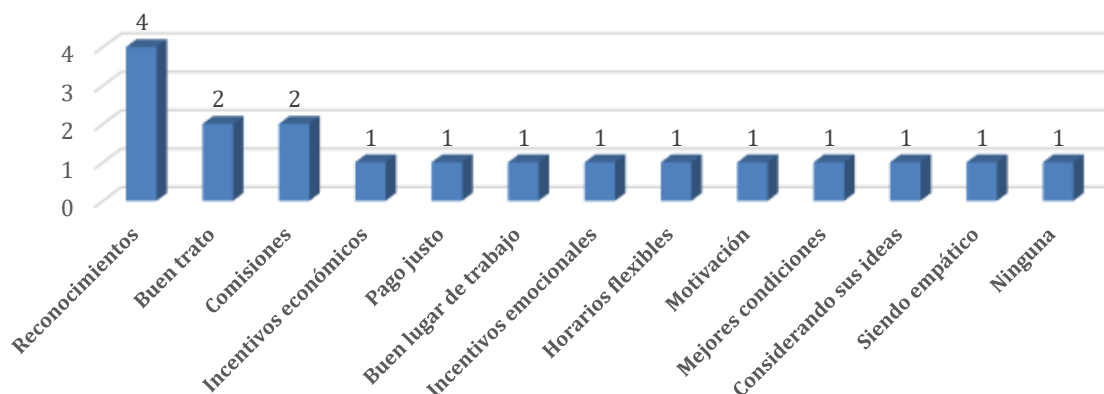
Figura 14. Formas de elegir proveedores



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

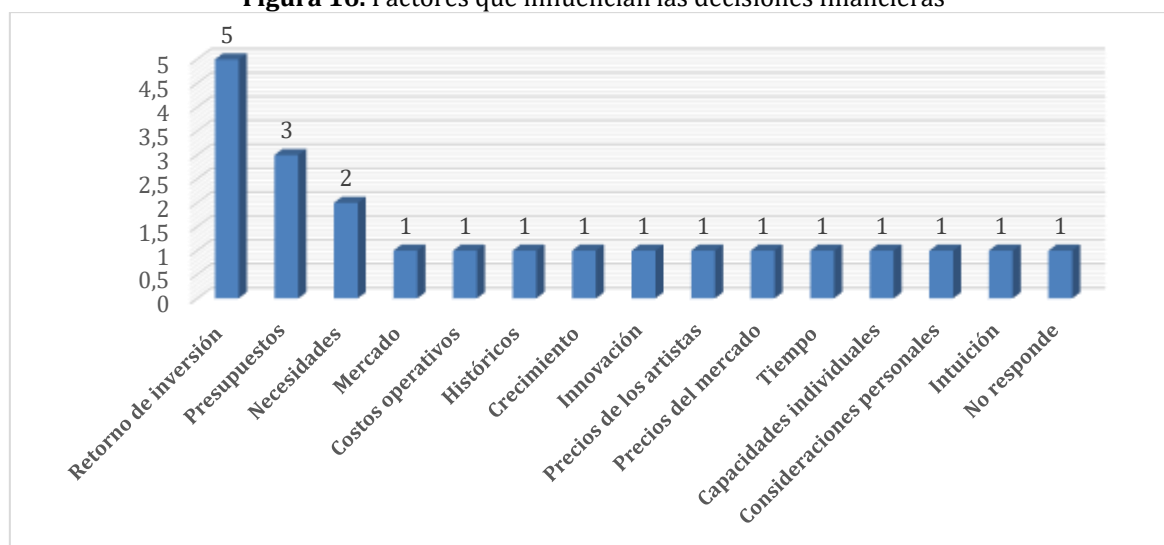
Reconocer la labor que realizan los empleados es la forma que más utilizan los empresarios para retener el personal. Se prefieren aspectos motivacionales antes que económicos. Solo un empresario manifestó no realizar ninguna acción específica para retener el personal.

Figura 15. Formas utilizadas para retener empleados



Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

Finalmente, la figura 16 muestra que factores influyen las decisiones financieras de los empresarios. El retorno de la inversión es el principal factor que tienen en cuenta para tomar una decisión de inversión. Se mencionan otros factores como el mercado y el tiempo. Tres empresarios manifestaron que tienen en cuenta aspectos no financieros como capacidades individuales, consideraciones personales o intuición.

Figura 16. Factores que influyen las decisiones financieras


Fuente(s): Elaboración propia, 2025.

3.3. Análisis de la información recolectada

A continuación, se presenta el análisis de la información que se recolectó.

Aunque dos terceras partes de los empresarios manifiestan haber tenido algún tipo de educación formal en temas empresariales, tan solo el 14% manifestó que la academia había sido la principal fuente de conocimiento que utilizaban para manejar su empresa. Estos datos se deben analizar con cautela, dado que los empresarios no manifestaron a que tipo de educación formal se habían expuesto en estos temas. En general se observa que los emprendedores han tenido experiencias de trabajos previos, de emprendimientos previos y el mismo emprendimiento que regentan actualmente como las principales fuentes de conocimiento que utilizan para gestionar su empresa.

Estudiar una oportunidad de inversión es una acción que reduce el riesgo de hacer una mala inversión. Por tanto, es importante que antes de hacer una inversión se analicen sus pros y contras y que se haga un estudio de mercados que incluya la demanda proyectada y las proyecciones financieras que permitan evaluar la rentabilidad del proyecto y su atractivo como posibilidad de inversión para el inversionista. El 61% de los empresarios manifestó haber realizado algún tipo de análisis previo al emprendimiento, es decir, fueron más allá de una intuición y decidieron estudiar algún o algunos factores, o ya tenían algún conocimiento previo que les permitía no empezar de cero. Entre lo que analizaron antes de emprender estuvieron la zona del distrito y el mercado. Sin embargo, llama la atención que no se mencionaron otro tipo de factores (operaciones, finanzas) al momento de analizar el emprendimiento.

Estudiar el mercado para determinar tendencias, demanda, oportunidades, amenazas, etc., es un ejercicio saludable para la empresa. Esto le puede ayudar a anticiparse y no quedarse atrás en el mercado. Seis empresarios manifestaron no realizar ningún tipo de estudios de mercados. Se observa que buena parte de los empresarios basa su conocimiento del mercado en conversaciones informales y en lo que ven en redes sociales. Tan solo dos empresarios manifestaron realizar encuestas o entrevistas como herramienta de investigación de mercados. Respecto al conocimiento del sector, 12 respuestas dadas por empresarios muestran que estos buscan información publicada por gremios, o por la Secretaría de Desarrollo Económico, lo cual es una buena práctica, dado que estas publicaciones tienen información confiable; sin embargo, también se observa que un buen número de empresarios utilizan las redes sociales como fuente de información, lo cual no necesariamente es malo, pero sí puede llevar a sesgos o a la consulta de información no contrastada o revisada, que permita pensar que la información allí encontrada es confiable.

Respecto al estudio de la competencia, las respuestas fueron bastante variadas. Ocho empresarios manifestaron que hacen algún tipo de análisis o investigación de lo que hace su competencia, de sus fortalezas o debilidades, o analiza mediante un estudio de mercado. Las redes sociales vuelven a aparecer como una herramienta utilizada en la gerencia, dado que tres empresarios manifestaron que analizan su competencia mediante el estudio de sus redes sociales.

Los clientes son la razón de ser de las empresas; conocer sus expectativas y saber cuál ha sido la satisfacción con el producto una vez este ha sido comprado es fundamental para poder seguir ofreciendo una mezcla de mercado atractiva que permita retener clientes y atraer nuevos compradores. Es importante entender que quiere el cliente antes, durante y después de la compra. La mayoría de los empresarios manifestaron que estudian las necesidades de sus clientes durante el proceso de compra, mediante las conversaciones informales que tienen con ellos. Esto muestra que en general no se está haciendo un estudio del mercado antes de la compra. Siete empresarios manifestaron que se basan en la intuición para determinar las necesidades de los clientes y 7 mencionaron que realizan algún tipo de aplicación de herramientas de información. Para el aspecto posventa, se encuentra que solo la mitad de los empresarios aplican algún tipo de encuesta de satisfacción a sus clientes.

Determinar la demanda es fundamental para una empresa ya que esto le permite planear y hacer proyecciones que reduzcan el riesgo de tener escasez de productos o de quedar con demasiado producto en inventario. Al revisar las respuestas, se encuentra que la intuición vuelve a aparecer como factor a la hora de proyectar una cantidad demandada de producto. Sin embargo, cabe aclarar que la mayoría de los empresarios apuntaron a realizar análisis, revisar tendencias de productos y a ver históricos de demandas.

El precio es uno de los componentes de la mezcla de mercado y es el más flexible de estos, dado que su cambio se puede hacer de manera inmediata, algo que es más difícil con un producto, promoción o plaza. En el caso de los empresarios que participaron en el estudio, la manera tradicional de tomar un costo y agregar un margen de ganancia esperada. La respuesta que más se repitió fue la del precio con base en el nombre o fama que tenga el artista.

La calidad fue el factor que más empresarios consideraron como el más importante a la hora de elegir un proveedor, siendo el precio el factor de menor importancia. Vale la pena destacar que más de un tercio de los empresarios se guían por referencias que otras personas les den acerca del posible proveedor. Como tal, no se mencionó que se haga un estudio previo respecto a condiciones de mercado, condiciones de entregas o plazos de pagos, como factores a tener en cuenta al momento de elegir un proveedor.

Al momento de responder a la pregunta de retención de empleados, los empresarios dieron respuestas variadas, siendo esta la segunda pregunta que más respuestas diferentes obtuvo. En esta pregunta, en la cual los empresarios podían dar más de una opción, los 14 empresarios participantes dieron respuestas que fueron clasificadas trece categorías. Hubo 10 categorías que obtuvieron solo una respuesta. La respuesta que más veces se repitió fue la de dar reconocimientos, mencionada por 4 empresarios. El buen trato y las comisiones fueron mencionadas por dos empresarios cada una. Las respuestas fueron diversas y se pueden categorizar como factores económicos y factores emocionales. Los factores económicos fueron mencionados 5 veces, mientras que los factores emocionales fueron mencionados 11 veces, y un empresario mencionó que no utiliza ningún beneficio para retener empleados.

Finalmente, se preguntó a los empresarios respecto a los factores que influyen en sus decisiones financieras. Este factor, que debe ser analizado cuidadosamente, obtuvo respuestas minoritarias relacionadas con temas personales o intuición. La respuesta más mencionada fue la de retorno de la inversión y la segunda el presupuesto. Temas de costos y precios también fueron mencionados. Al igual que la pregunta anterior, esta pregunta obtuvo una gran variedad de respuestas siendo la que más respuestas diferentes obtuvo.

4. Conclusiones

El presente estudio exploratorio preliminar permite tener un punto de partida para posteriores investigaciones y para empezar a definir una ruta de mejoramiento.

Inicialmente, es necesario dejar en claro que este estudio tiene alcances y limitaciones. El alcance de este estudio se orienta exclusivamente a empresas creativas como galerías y talleres. Aunque el estudio se basó exclusivamente en empresas del Distrito Creativo San Fernando, hay galerías que se encuentran en otras zonas de la ciudad, aunque no hay otro lugar de la ciudad en el que se concentren tantas empresas de este tipo. Además, el Distrito es reconocido y es el primer intento de lograr que haya un espacio dedicado exclusivamente a estas empresas. Si bien es cierto no se puede hablar de un clúster -que se define como una agrupación vertical de empresas que trabajan e interactúan en un mismo sector y en un ámbito geográfico determinado, con el fin de cooperar entre ellas para obtener una mejora de su competitividad global (Fernández-Souto et al., 2018, p. 93) —sí hay una característica del clúster que es la proximidad geográfica. Sin embargo, estas empresas son características del sector cultural (tamaño, producto, tipo de cliente), por lo tanto, y dado que lo que se estudia no tiene que ver con temas de ubicación geográfica dentro de la ciudad, se puede entender que los resultados que se encuentran en estas empresas pueden ser similares a empresas culturales ubicadas en otros lugares de la ciudad.

El estudio cuenta con limitaciones. Aunque el tamaño de la población era pequeño y con una cercanía que permitía llegar a todas las empresas, el hecho que no todos los empresarios participaron es una limitante del estudio. Esto no invalida los resultados, dado que las demás empresas no participantes se ubican en la misma zona, ofrecen productos similares, son de tamaño similar, y justamente por estar en la misma zona, se ven expuestos a los mismos clientes. Los resultados de este estudio no se pueden extrapolar a empresas de otros sectores dado que la industria cultural tiene características diferentes a otras industrias. Las empresas culturales analizadas se orientan más a nichos de mercado que a mercados masivos. Las formas de gestionar un cliente en una empresa cultural pueden ser muy diferente a la forma en que se gestione ese mismo cliente cuando compra productos de otro tipo (como productos masivos o productos de conveniencia).

En general, se puede observar que los empresarios tienen unas fuertes capacidades de emprendimiento y que la mayoría de ellos hizo algún tipo de análisis antes de decidirse a emprender. Esto muestra las ganas que tienen de emprender y que esas ganas se combinan con un análisis que les permite aumentar las posibilidades de éxito en sus emprendimientos.

Los resultados también muestran varios aspectos que empiezan a dejar en claro hacia donde orientar una ruta de mejoramiento de capacidades gerenciales. Durante las entrevistas, las respuestas se orientaron principalmente a habilidades duras y no se habló de aspectos de habilidades blandas. Se podían esperar respuestas de habilidades blandas en casos como gestión de clientes o retención de empleados, pero en general no se dieron respuestas de este tipo. Una ruta de mejoramiento puede iniciar por hacer entender a los gerentes acerca de la importancia de las habilidades blandas en el mundo laboral actual. Es importante comprender cuáles son aquellas características que las organizaciones requieren a sus trabajadores para que, en conjunto, se puedan alcanzar los objetivos estratégicos empresariales (Atanes Torres et al., 2024 p. 204)

Las redes sociales han sido mencionadas por un número importante de empresarios como fuente de información. Si bien es cierto, ver las redes sociales oficiales de los competidores puede ser una forma importante de enterarse de lo que estos buscan, no necesariamente es una forma confiable de enterarse de información sectorial. Es necesario indagar más a profundidad respecto a que tipo de redes sociales se utilizan, que información específica se busca y que tipo de filtro de información se hace para evitar ver información que pueda llevar a decisiones equivocadas. El tener tantas respuestas orientadas a redes sociales muestra la importancia que la tecnología y las redes están teniendo en el momento de hacer negocios. Dentro de una ruta de mejoramiento de habilidades de gestión es importante empezar a tratar temas tecnológicos y de buen uso de las herramientas de Internet disponibles. Los sitios de redes sociales han surgido como plataformas fundamentales para dar forma al discurso público, las tendencias culturales y los

comportamientos individuales (García Ull et al., 2024 p. 240), aspectos que podrían ser importantes a tener en cuenta por los empresarios en el momento de incursionar de manera contundente en este modelo.

Respecto a los clientes, se ve que hay vacíos respecto a conocer las necesidades de los clientes en el momento previo a la compra. Los empresarios comienzan a entender las necesidades de sus clientes generalmente durante el momento de la compra (conversaciones informales al momento de la compra fue la respuesta que más mencionaron los empresarios al preguntarles por la forma en que conocían las necesidades del cliente). En el momento de la posventa, la mitad de los participantes manifestó no realizar estudios que midan la satisfacción del cliente. Por tanto, una ruta de mejoramiento debe incluir la concientización de que hay tres momentos con el cliente: antes de la venta, durante la venta y después de la venta. Igualmente, se deben tener en cuenta aspectos relacionados con la gestión de clientes, con formas de identificar sus necesidades y de mejorar el servicio posventa, mostrando interés en la persona después que esta haya hecho su compra.

El sector de las industrias culturales en Bogotá se encuentra en un proceso de crecimiento, y cada vez es un actor más importante en la economía de la ciudad y del país. Su crecimiento no puede depender únicamente de pensar que hay un mercado que puede crecer y que cada vez se interesará más por el tipo de producto (entendiendo como producto un bien, servicio, idea o experiencia), sino que es necesario que las empresas tengan la capacidad de aprovechar estas oportunidades que se encuentran en el mercado. Para esto, aplicar herramientas gerenciales es importante para tener mejores recursos que permitan entender mejor al cliente, la competencia y el sector y así poder crecer desde adentro. El tener empresas más fuertes y mejor preparadas redundará en beneficio de las empresas, sus empresarios, sus trabajadores y la sociedad en general. Este estudio espera servir como primer insumo hacia el fortalecimiento de los aspectos internos de las empresas para impulsar su crecimiento y mejorar su competitividad.

5. Agradecimientos

El presente texto nace en el marco del Mipymes bogotanas: factores internos de gestión clave para mejorar su competitividad Fase I, desarrollado por profesores de la Facultad de Negocios y Competitividad del Politécnico Grancolombiano Institución Universitaria de Bogotá, Colombia.

Referencias

- Atanes Torres, R., Lorenzo Ros, S., & González Rico, P. (2024). Enhancing Commercial Competencies: Key Strategies and Tools. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 16(7), 203–217. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5397>
- Banco Interamericano de Desarrollo —BID (2023). *La importancia de los datos en las industrias culturales y creativas*. bit.ly/3KcKxwu
- Cámara de Comercio de Bogotá (2023). *Industrias creativas y culturales: información del sector*. <https://www.ccb.org.co/empresarial/sectores-empresariales/creativas-culturales-y-graficas>
- Congreso de la República de Colombia (2017). *Ley 1834 de 2017*.
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I., & Vázquez-Gestal, M. (2018). Clústeres y Relaciones Públicas: Comunicación de los conglomerados de empresas en España. *Revista Prisma Social*, (22), 91–112. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2587>
- García Ull, F. J., Lamirán Palomares, J. M., & Broseta Dupre, B. (2024). Beyond the number of followers: Measuring social media resonance based on direct interactions. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 16(3), 239–250. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5260>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education
- Invest in Bogotá (2023). *Industrias creativas y culturales*. <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/industrias-creativas-en-bogota/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación —Mincit (2023). *Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Pereira Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las Pymes. *Apuntes Contables*, 24, 39-53. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2024). *Resultados 2024 Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa de Bogotá (CSECCB)*.
- Sierra-Pérez, M., Torres-Chavez, J., Mendoza-Polo, M., Arellano-García, J., & Borre-González, J. (2022). Gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas para el crecimiento económico. *Revista Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 15, 140-144.