

# ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA INCERTIDUMBRE PARA EL IMPULSO DE LA ECONOMÍA NARANJA

## MANAGEMENT STRATEGIES EN UNCERTAINTY TO BOOST THE ORANGE ECONOMY

René Segundo Hernández Igerio<sup>1</sup>

Edwin Iván Vásquez Pino<sup>2</sup>

Universidad Popular del Cesar

· 2 2 8 ·

### RESUMEN

El sector económico en la más reciente década a nivel mundial se ha visto afectado por importantes acontecimientos, se pudo evidenciar que nadie estaba preparado ante las situaciones insospechadas a pesar de las teorías prospectivas o visionarias que rezan en la filosofía de la cultura organizacional de cada empresa. Tener estrategias de gestión en tiempos de incertidumbre es la clave para mantenerse participando en el mercado, la

economía naranja también debe reinventarse a pesar de las adversidades y utilizar los mismos elementos creativos que la conforman para potencializarse ante panoramas inciertos. Este trabajo refleja la necesidad imperativa de generar planes estratégicos orientados a la innovación social – tecnológica como medios para disminuir los riesgos en los sectores de la Economía Naranja ante escenarios inesperados.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, Incertidumbre, Economía Naranja, Estrategias

### ABSTRACT

The economic sector worldwide has been affected by important events in the most recent decade, it could be seen that no one was prepared for unexpected situations despite the prospective or visionary theories that pray in the philosophy

<sup>1</sup> Profesor de la Universidad Popular del Cesar Valledupar, Colombia

Doctor en Ciencias Gerenciales MSc. En Gerencia de Recursos Humanos Contador Público

[renehernandez@unicesar.edu.co](mailto:renehernandez@unicesar.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0002-7998-1694>

<sup>2</sup> Profesor de la Universidad Popular del Cesar Valledupar, Colombia

MSc. En Desarrollo Empresarial. Contador Público

[edwinvasquez@unicesar.edu.co](mailto:edwinvasquez@unicesar.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0002-9098-2276>



of the organizational culture of each company . Having management strategies in times of uncertainty is the key to keep participating in the market, the orange economy must also reinvent itself despite adversity and use the same creative elements that make it up to empower itself in the face of uncertain scenarios. This work reflects the imperative need to generate strategic plans aimed at social - technological innovation as a means to reduce risks in the face of unexpected scenarios.

**KEYWORDS:** Management, Uncertainty, Orange Economy, Strategies

## RESUMO

O setor econômico mundial foi afetado por acontecimentos importantes na última década, podendo-se perceber que ninguém estava preparado para situações inesperadas apesar das teorias prospectivas ou visionárias que rezam na filosofia da cultura organizacional de cada empresa. Ter estratégias de gestão em tempos de incerteza é a chave para continuar participando do mercado, a economia laranja também deve se reinventar apesar das adversidades e usar os mesmos elementos criativos que a compõem para se fortalecer diante de cenários incertos. Este trabalho reflete a necessidade imperiosa de gerar planos estratégicos voltados para a inovação sócio-tecnológica como forma de reduzir riscos diante de cenários inesperados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, incerteza, economia laranja, estratégias

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se hace necesario mantener la vigencia de los sistemas estratégicos para la construcción de la economía de cualquier sociedad, es muy razonable partir del hecho de que este sistema de instituciones ha tenido efectos medibles y resultados que promueven el aparato productivo. América Latina ha

experimentado cambios estructurales en las dos últimas décadas en cuanto a su gestión empresarial, siempre buscando respuestas que mantengan el orden funcional en cuanto a la administración de sus recursos, sin embargo en el área de la gestión estratégica ante la incertidumbre creada por los sucesos inesperados, la rueda no gira en el mismo sentido.

De este modo, la gestión en la incertidumbre constituye un elemento de vital importancia en la administración de los recursos de una nación. De igual manera resulta conveniente destacar la relevancia que tiene establecer un marco organizacional a tan importante acto pues los empresarios requieren conocer sus garantías y estar preparados para la defensa de sus derechos, pues cuando el futuro es incierto la planificación estratégica tradicional se torna obsoleta.

Es relevante acotar que ha constituido una oportunidad para Colombia la activación de uno de los sectores más activos de la Revolución Digital como lo es la Economía Naranja, concepto acuñado por el escritor británico John Howkins, al darse cuenta que el mundo económico cambia constantemente, como resultado de los avances y tendencias en la sociedad. El color naranja, en cambio, ha sido históricamente ligado a la juventud y la felicidad, es por esto que sirve de representante ante una economía asociada con la cultura y la creatividad.

Dadas sus riquezas en la producción de bienes y servicios que representan la materia prima de dicha economía, la cultura y la creatividad, sin que sea necesario esperar el agotamiento de los modelos tradicionales de negocio, es imperativa la diversificación de la economía con el impulso de sectores innovadores de alto potencial

Desde esta perspectiva, se destaca la pertinencia del contexto en la gestión de la incertidumbre para la sociedad colombiana, pues la Economía



Naranja tiene gran capacidad para ser el recurso económico que diversifique el aparato productivo mediante el empleo de la creatividad como fuente de energía. Teniendo como impacto consecuente la reconstrucción del tejido social mediante la utilización de la cultura y de los recursos intangibles.

Para el autor, la carencia de conocimiento estratégico por parte de los directivos e incluso por los propios funcionarios gubernamentales, impide el fomento de programas y acciones que impulsen gestión estratégica que apunte a la consolidación de la economía naranja en tiempos de crisis.

Se considera necesario desarrollar gestiones estratégicas para transformar los paradigmas tradicionales que actualmente están quedando sin efecto ante el comportamiento de un sistema económico mundial que sufre importantes cambios y del cual no escapan los sectores de la economía naranja.

### **UN VISTAZO A LA ECONOMÍA NARANJA**

La economía naranja representa un sector económico muy particular caracterizado por producir y generar transacción en cuanto a símbolos, letras, sonidos y música, los cuales se serializan mediante la industrialización según el concepto de Economía sin Corbata (2015). En este sentido, se vislumbra un potencial en una economía creativa y cultural que puede contribuir a dignificar a los innovadores culturales en todas las áreas ofreciendo un porvenir más incluyente y sustentable, siempre y cuando los empresarios, comunidades y Gobierno transiten la misma ruta.

El protagonismo de las artes y la cultura es esencial para el crecimiento y el desarrollo económico, dado que contribuye exponencialmente a la creación de sociedades en las que es deseable compartir la esencia humana a través de la expresión creativa. La Economía

Naranja refiere a la relación poco conocida entre economía y cultura. Como término, establece una zona común entre distintas definiciones que tienen relación con la creatividad, artes y cultura como materia prima, los derechos de propiedad intelectual y una cadena de valor creativa así lo definen Buitrago y Duque (2013).

Resulta interesante destacar que la Economía Naranja, como cualquier otra actividad económica, produce bienes y servicios naranja los cuales, según la concepción de Trosby (2014) cumplen tres propiedades: 1. Son producto de un proceso creativo, 2. Tienen un valor o significado simbólico, 3. Son sujetos de la propiedad intelectual. Esta última característica es debatible, ya que algunos bienes y servicios naranja, como la gastronomía o los festivales, no necesariamente están protegidos por los derechos de propiedad intelectual.

### **SECTORES QUE PROMUEVE LA ECONOMÍA NARANJA**

El funcionamiento de la economía naranja en relación con el resto del sistema productivo se presenta como un modelo complejo, pues la creación cultural representa no solo un espacio de producción, sino que integra tanto el simbolismo de una comunidad y su territorio como los espacios de interacción de dicha comunidad, sus valores y su significado, tienen efectos en las actitudes y el comportamiento de la ciudadanía que modifican el ecosistema socioeconómico.

### **CUANDO LA MODA INCOMODA**

Este sector está conformado por la moda-confección, moda-piel y calzado, y otras manufacturas creativas (joyería, instrumentos musicales y juguetes). Es de hacer notar que la propia clasificación como manufactura de la actividad ya presume que su principal objetivo es la fabricación y no la creación, mientras que las actividades puramente creativas (por ejemplo,

el diseño) se concentran en el sector servicios. Rausell (2019).

En este sentido el rubro de la moda está siempre en tendencia y se consideran empresas creadoras de ganancias sustanciales, sin embargo no deja de ser un factor de riesgo ante la incertidumbre de una volátil variable, ligada a la preferencia de los consumidores: la moda gusta o no gusta, y una mala racha podría desencadenar pérdidas importantes en su economía, por lo cual, se hace imperante generar estrategias para afrontar cualquier situación inesperada.

Asegura Howkins (2013), que la economía creativa surge a partir de las transacciones de productos y servicios de índole creativo y artístico llevadas a cabo en sectores productivos relacionados, el autor caracterizó a las industrias culturales según elementos como el valor agregado, su contribución a la economía nacional y la diferencia frente a sus negocios y las industrias tradicionales.

La mayor parte de los insumos para el mercado de la moda, juguetes e instrumentos musicales son fabricados en Asia, Con la crítica situación originada por la Pandemia de la Covid-19 se obtuvo como consecuencia un dramático cambio en la economía mundial generando retrasos en los despachos e incluso una importante baja en la demanda. Así se dio a conocer en un comunicado publicado en la revista electrónica Europress (2020) Ante esta situación, se presenta una oportunidad de modificar por completo la cadena de valor de la industria.

En este sentido las miradas se orientan a producir dichos insumos en casa, lo cual fomenta un alto crecimiento en la productividad nacional, sin embargo, aislarse está descartado. Se requiere que exista un ambiente colaborativo donde se compartan estrategias y conocimiento de cómo sobrevivir a las tormentas y de este modo compartir la carga.

## MANUFACTURA CULTURAL

Desde la perspectiva de Guzmán (2009) las industrias creativas son aquellas que comprenden una serie de actividades generadas por la combinación entre tres ámbitos disciplinarios que son: Arte y Cultura, Empresa e Innovación y Ciencia y Tecnología. También pueden definirse como “los ciclos de creación, producción de bienes y servicios que utilizan la creatividad y el capital intelectual como insumo primario” Dentro de las industrias creativas se encuentran: Los servicios Creativos compuestos por la arquitectura, la publicidad y la cultura.

Ante la dramática y radical transformación del mundo como lo conocimos, la adaptación y la visión estratégica han cobrado una relevancia bestial, de manera que en el ámbito publicitario, ampliamente creativo, las marcas y agencias deben prepararse para un regreso a la normalidad, aunque teniendo un enfoque flexible, deberían también pensar en buscar estrategias de adaptación a las nuevas realidades que se presenten.

La era digital avanza a una velocidad que pocos logran determinar. Ahora más que nunca está al alcance de todos y las Aplicaciones digitales, aunadas a las redes sociales, instrumento de uso masivo, han sido las aliadas de este sector. Una estrategia de las marcas pequeñas ha sido el uso de la publicidad digital auto administrada, produciendo su propio contenido, pues las restricciones sociales y otras medidas de salud y seguridad han elevado el consumo de contenido en internet, haciendo una comparación con el comportamiento publicitario del año 2019, la demanda ha disminuido sustancialmente.

Pese a que se ofrece en las agencias publicitarias el servicio de Social Media Manager y Community Manager, todas estas estrategias generan la tendencia de desacelerar el comercio físico y dar paso drásticamente a la transición digital. No está demás resaltar que brindar atención a



los casos particulares de cada cliente en tiempos tan difíciles se vuelve un reto digno de estudio.

## DESARROLLAR LA INDUSTRIA CULTURAL

Este rubro está formado por las actividades de edición y artes gráficas, comercio especializado en productos creativos, industria multimedia y edición musical. Se trata de servicios, con la excepción de las artes gráficas. Las artes gráficas continúan siendo clasificadas como manufacturas, Rausell (2019)

Las industrias culturales por su parte, según Guzmán (2009) parecen ser una derivación de las industrias creativas, puesto que están asociadas con las empresas de producción (fabricación) y comercialización de bienes y servicios culturales, cuyo fin es la difusión y comercialización en amplios sectores de la población.

En otras palabras las Industrias Culturales pueden definirse como: “conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas para un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social”. Zallo (2000)

Dentro de las industrias culturales se encuentran:

- Patrimonio cultural: contiene los museos, sitios arqueológicos y bibliotecas.
- Conocimiento tradicional: Festivales y artesanos
- Artes Escénicas: Música, danza, marionetas, circo y ópera
- Audio Visuales: Cine, televisión y radio
- Artes Visuales: Pintura, escultura, fotografía y antigüedades.

- Literatura y publicaciones: Libros, prensa y otras publicaciones.

En palabras del Consejero económico de la Presidencia de Colombia, Felipe Buitrago:

“El impulso innovador requiere para tener una industria robusta, resulta fundamental tener buen diseño lo que representa un elemento central de las industrias creativas y particularmente un valor agregado único. Una de las falencias es no haber aprovechado el simbolismo e identidad dentro de los productos que importa convirtiéndolo en el elemento central con calidad para los consumidores” Entrevista Punto Crítico (2018)

Además añadió que es necesario ser más osados en la producción de artes visuales para que se amplíe el consumo de cultura local mediante el desarrollo de la identidad y la ciudadanía, poniéndolo a la disposición de los consumidores. De esta manera colocar contenidos culturales en formatos de video en esta era tecnológica promocionando los productos nacionales dejando a un lado la timidez en el impulso de marcas nacionales en las pantallas de cine, televisión o medios digitales, tal como lo han hecho desde hace décadas los cineastas norteamericanos.

Este análisis promete colocar en la mente de los consumidores de cultura en medios visuales la mayor cantidad de marcas nacionales promoviendo el crecimiento y desarrollo de la inversión en este sector de la economía haciendo una simbiosis positiva que ponga en alto el nombre de la nación.

## CÓMO LIDIAR CON LOS NIVELES DE INCERTIDUMBRE

Según Courtney, Kirkland y Viguerie(1997) los entornos empresariales más inciertos contienen gran información que permite identificar



tendencias claras que podrían definir la demanda potencial para productos o servicios futuros. De este modo, la incertidumbre que queda luego del análisis se denomina incertidumbre residual plasmada en cuatro amplios niveles.

Un primer nivel de incertidumbre, implica tener una amplia visión de futuro, que aunque parezca inexacta, enmarcará el inicio de un rumbo estratégico, de igual manera, para adoptar decisiones estratégicas se requiere una investigación de mercado, segmentación y objetivos competitivos que den idea de cómo responder a cualquier cambio inesperado que pueda ocurrir en el futuro en el comportamiento de la economía mundial.

En cuanto a la gestión de la incertidumbre, para este nivel 1 los directivos de los sectores en la economía naranja podrían emplear su arsenal de estrategias antes mencionadas pues al conocer a sus públicos meta podrían incluso sentirse cómodos de aplicarlas ya que son escenarios sencillos que pudieron preverse en el esquema de su programa empresarial.

El segundo nivel, vislumbrar futuros alternativos, crear escenarios específicos que permitan establecer probabilidades, describiendo el futuro mediante un análisis que aunque no logra identificar resultados, permite tener ideas claras de cómo actuar si el resultado fuese previsible y aunque sea difícil predecir cuál será el destino, la mejor estrategia dependerá de cual contexto se produzca.

En otras palabras, debe recabarse información esencial que será determinante a medida que los acontecimientos se vayan produciendo, de modo que mientras los escenarios alternativos varían será necesario también adaptar las estrategias a dichos cambios, siendo los sectores de la economía naranja precursores de la creatividad, será un aspecto interesante de observar, el desarrollo de estas industrias en una situación crítica.

Un tercer nivel se produce identificando una gama de opciones futuras, definida por un número limitado de variables básicas, por ende el resultado real puede ubicarse en cualquier punto dentro de los límites de dicha gama. El abanico amplio de estimaciones es normal cuando se lanzan productos o servicios nuevos al mercado y ante este marco referencial, cualquier empresa seguiría una estrategia más agresiva si supiese cuáles serían sus índices de aceptación.

Las empresas de innovación tecnológica experimentan situaciones similares, una difícil decisión sería invertir o no en nueva tecnología o calcular un amplio margen de costos y resultados, donde la rentabilidad de la inversión depende de las características del mercado. En este nivel, no existen normas ni reglas establecidas, se camina bajo instinto de conservación.

El cuarto nivel apunta a las múltiples dimensiones de la incertidumbre que interactúan creando un entorno casi imposible de prever. En este punto no es fácil identificar un abanico de resultados posibles ni siquiera de los escenarios o las variables que contribuyan a la definición del futuro. La ambigüedad se hace presente, no obstante, es imprescindible establecer el análisis y evitar actuar por intuición. Los directivos deben sistematizar sus conocimientos y juntar más capital intelectual para hacer frente a las situaciones inesperadas desarrollando un coherente grupo de resultados probables logrando una estimable perspectiva estratégica.

Los puntos clave para enfrentar la gestión en tiempos de incertidumbre consisten en reinventarse mediante estrategias de innovación, la toma de decisiones definitivamente será un proceso más simplificado, observar constantemente los cambios en el área económica y obviamente la transformación digital, migrando procesos a las nuevas tecnologías para adaptarse a la nueva realidad. Según Courtney, Et al (1999) la teoría de

juegos ayudará a los directivos a entender las incertidumbres basándose en la conducta de los competidores y esta dinámica sistemática será útil en la comprensión de la compleja interacción en el mercado.

La aplicación de herramientas para el análisis constituyen una opción viable para predecir el futuro de cualquier sector que permita elegir un norte estratégico preciso, sin embargo cuando el entorno es muy incierto hay que ajustar estas herramientas para evitar fallos estructurales. Los niveles de incertidumbre que se presentan en la actualidad son tan altos que requieren de una nueva visión estratégica. Cada sector de la economía naranja debe reconocer en cual nivel se identifica para alcanzar soluciones acertadas.

## CONCLUSIONES

En definitiva el mundo cambió de manera intempestiva. La mayoría no lo vio venir, pero todos deben adaptarse a la situación actual y aprender a prever para no repetir la historia. Sería deseable que todos hayamos aprendido la ruda e inesperada lección. La gestión en la incertidumbre refleja la visión de las administraciones modernas de orden mundial por su alta trascendencia e impacto social. La gran pregunta es ¿cómo enfrentar la situación ante un panorama incierto, sin garantías y con un modelo que se presenta sin precedentes?

La evidente respuesta sería planificar estrategias con una visión prospectiva lo suficientemente efectiva para analizar escenarios alternativos que den respuesta a sus requerimientos.

Sin embargo, se hace imperativo que los sectores amparados por la figura de Economía Naranja, dirijan la mirada hacia la adopción de estrategias sistemáticamente equilibradas en condiciones de incertidumbre, evitando así que los procesos de administración tradicionales deriven en decisiones mal fundamentadas y estos enfoques los lleven a escenarios más inciertos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Buitrago F. (2018) <http://untelevision.unal.edu.co/detalle/cat/punto->

[critico/article/economia-naranja-entre-la-incertidumbre-y-las-oportunidades.html](http://untelevision.unal.edu.co/detalle/cat/punto-critico/article/economia-naranja-entre-la-incertidumbre-y-las-oportunidades.html) 31-10-2018

Buitrago, F., y Duque, I. (2013). La Economía Naranja: Una oportunidad infinita. (A. Barragán, Ed.) Bogotá, Colombia: Puntoaparte Bookvertising

Economía Sin Corbata [TV Pública Argentina] (2015). Economía sin corbata. Las industrias culturales. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2d7167UI5Vg>

Guzmán Cárdenas, C. E. (2009). Las industrias creativas y culturales se encuentran en el corazón de la economía creativa. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/las-industrias-creativas-y>

Hawkins, J. (2013). La economía creativa: cómo la gente gana dinero con las ideas. Penguin.

Rausell, P. (2019) Economía naranja y los sectores culturales creativos en la Comunitat Valenciana: situación, potencialidades y definición de propuestas de actuación para su fomento. Informe. Editorial Econsult. Valencia, España.

Trosby, D. (2014) Economía y cultura. Cambridge University Press 1ra edición.

<https://www.europapress.es/comunicados/tic-00911/noticia-comunicado-impactando-covid-19-sector-publicidad-marketing-20200403120729.html>

Zallo, R(2000) La crisis general de paradigmas. Madrid : Akal