

Estudio Nacional de las Industrias Creativas y Culturales de Panamá

Producto 2
Octubre 2020



ÍNDICE

- Introducción 3

- Capítulo 1 4

- Capítulo 2 5

- Capítulo 3 21

- Conclusiones 28

- Anexos 29

Informe Final



REPÚBLICA DE PANAMÁ

— GOBIERNO NACIONAL —

**MINISTERIO DE
CULTURA**

INFORME FINAL

PRODUCTO 2

“Elaboración de la Línea Base de las Industrias Culturales y Creativas a Nivel Nacional”

Contrato de préstamo No. 4450/OC-PN Apoyo a la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural PN-L1146 entre el Ministerio de Cultura y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Octubre 2020

Industria creativa y mundo virtual

“La industria cultural no puede estar desligada del mundo virtual desde la proyección y desde la monetización”

Yigo Sugasti
Tocando Madera

Introducción - No es sólo volver, es un nuevo comienzo

Estudios realizados por Accenture, consultora líder en análisis organizacional en 2019, indicaba que el 93% de las empresas consultadas consideraban que el incremento en el ritmo de las disrupciones en el universo empresarial constituía una amenaza para los modelos operativos que debían adecuarse rápidamente y para los cuales no se encontraban adecuadamente preparados.

Este proceso se vio violentamente impactado por la llegada del COVID-19, el cual generó en las industrias creativas y culturales un brutal cese de actividades en prácticamente todos los sectores y subsectores.

El cierre de los aforos y de los espacios habituales, junto a la merma de ingresos de los públicos habituados a erogar en estas actividades, determinó la transformación profunda y en muchos casos radical de los emprendimientos y empresas analizadas en este estudio. Incluso en actividades que no dependen directamente de espacios físicos de venta directa.

Del objetivo inicial de este estudio, que buscaba generar información y conocimiento respecto de los desempeños emprendedores en las condiciones “normales” o pre-pandemia, tomando como insumos de referencia válidos los datos de las empresas en esas condiciones, se pasó a analizar los desempeños en condiciones de pandemia y cómo afectó esta a las empresas del sector.

La realidad que existía antes del COVID-19 ya no existe en este sector productivo. Y este informe evidencia esta situación.

Este estudio evidencia las estrategias que están siguiendo las diversas organizaciones para adaptarse a la nueva realidad, demostrando la capacidad transformadora que posee el sector frente a las dificultades reinantes.

Se ha implementado una metodología de análisis y evaluación de los desempeños emprendedores a partir de considerar diversas variables que serán explicadas en el respectivo capítulo de metodología. Este método ha permitido distinguir entre aquellas organizaciones que pueden ser consideradas como “casos de éxito” en este contexto, aquellas que se definen como “en fase de salida” y las que deberían considerar la revisión de sus métodos y estrategias organizacionales para poder garantizar mínimos de sostenibilidad en el corto y mediano plazo. Junto a esto se presentan datos relevantes para comprender los comportamientos actuales del sector en diversas dimensiones.

Esperamos haber realizado un aporte significativo al proceso de consolidación del sector cultural en Panamá y específicamente al desarrollo de las industrias creativas y culturales de este país.

Gerardo Neugovsen
Cristobal Muñoz
Panamá, octubre 2020

Capítulo 1 - Metodología y criterios de análisis

Se presenta un estudio muestral exploratorio, en profundidad realizado a 40 empresas de las industrias creativas y culturales de Panamá en el mes de octubre de 2020, que busca ofrecer información respecto de los impactos que ha generado en este sector la irrupción de la pandemia COVID-19.

Las entrevistas se realizaron de manera personal, utilizando la plataforma JITSI de videoconferencias, guiadas por un cuestionario en línea que permitió sistematizar estructuradamente las entrevistas.

Los entrevistados

Se seleccionaron 40 responsables de organizaciones del sector, a razón de 5 personas por cada sector principal, de acuerdo a la clasificación realizada en el Producto 1 de esta consultoría. Para la selección se tomó en cuenta principalmente su trayectoria, años de existencia en el mercado, reputación y conocimiento del sector.

Los entrevistados fueron previamente contactados por correo electrónico, concertándose las citas de manera telefónica y realizándose las entrevistas en los días y horas pautados.

Estructura de la entrevista

La encuesta utilizada de referencia se organizó con un total de 43 preguntas distribuidas en tres secciones:

- Datos generales de la organización y del entrevistado
- Preguntas comparativas entre la situación pre COVID-19 y durante la pandemia
- Preguntas de corte cualitativo tendientes a generar información acerca de los impactos de

la situación y de los procesos de toma de decisión.

Se combinaron preguntas cerradas, con varias opciones de ponderación así como preguntas abiertas.

Barrido digital

Un siguiente componente de este Producto es el barrido digital que, fue estructurado en base a las categorías sectoriales definidas en el Producto 1, analiza a partir de la información disponible en internet las diversas asociaciones que aglutinan a los y las trabajadores del sector en diversos formatos tales como fundaciones, gremios, sindicatos, colegios, cámaras, asociaciones y otros que representan intereses sectoriales de las personas que trabajan en las industrias creativas y culturales de Panamá. Asimismo se incluyeron organizaciones que por sus características representan o implusan la actividad de los creadores, ya sea colectivos o individuales tales como: galerías de arte, museos, bibliotecas y otros.

Se presentan 112 incidencias distribuidas por las diversas provincias panameñas.

Casos de éxito y en fase de salida

Seguidamente se describe las características del componente de análisis de las organizaciones basadas en sus comportamientos frente al COVID-19.

Para este análisis se utilizaron los datos surgidos de las entrevistas personales a cada uno de los 40 consultados quienes generosamente compartieron sus ideas y experiencias.

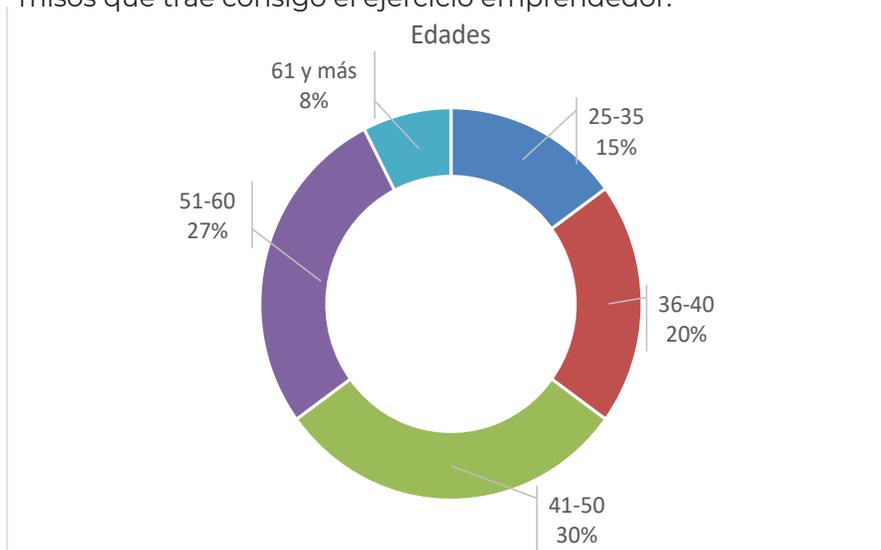
En el Capítulo 3 - Casos de éxito y en fase de salida, se detallan las variables utilizadas y la aplicación a las organizaciones estudiadas.

Capítulo 2 - Análisis de los datos obtenidos

Rangos etáreos

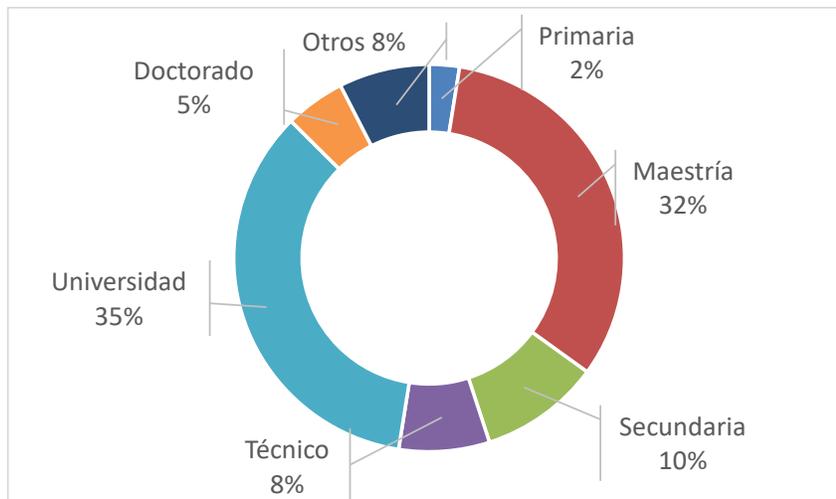
Se observa que entre los 36 y 60 años se concentra la mayor cantidad de personas trabajando en este sector, con el 77% de los entrevistados.

El rango más joven comienza a los 25 años, lo cual podría relacionarse con la conclusión de los estudios académicos y con cierta madurez alcanzada para asumir las responsabilidades y compromisos que trae consigo el ejercicio emprendedor.

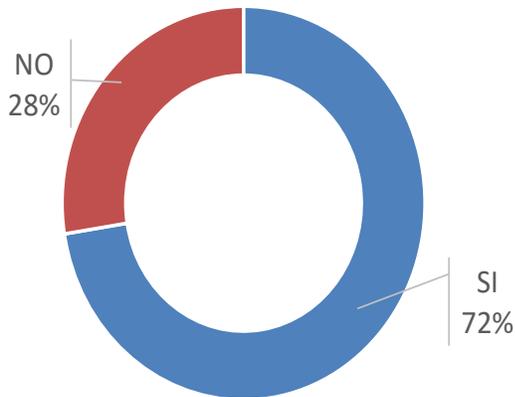


Máximo nivel de estudio alcanzado

Los estudios de grado y de posgrado completan el 72% del total, incluyendo 5% de doctorados, lo cual vuelve a evidenciar que se trata de una población con altos niveles de educación formal. En "Otros" se incluyen Diplomados, seminarios y pasantías internacionales.

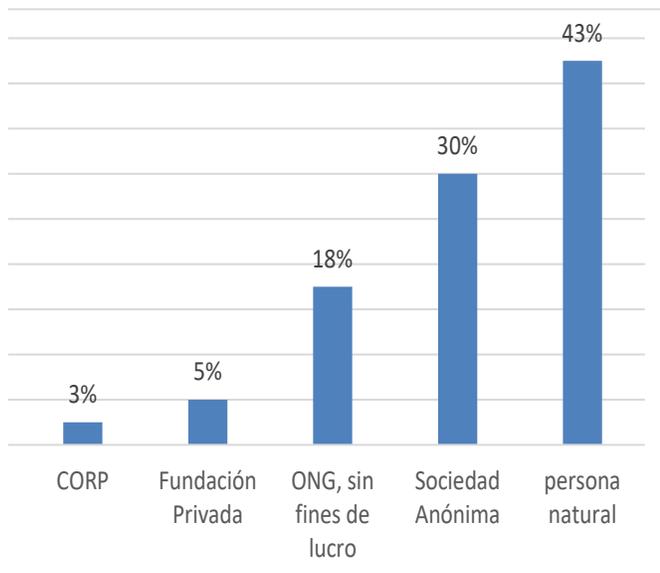


Pertenencia a gremios o asociaciones



El 72% de los entrevistados declara pertenecer a algún gremio, asociación, cámara, colegio, red, sociedad, foro profesional o similar. Esto implica que existe conciencia acerca de la necesidad de organizarse sectorialmente.

Una de las condiciones para llevar a cabo negociaciones colectivas entre el Estado y los sectores productivos, es que estos se encuentren organizados legalmente a través de organizaciones que representen los intereses de los diversos colectivos.



Forma jurídica

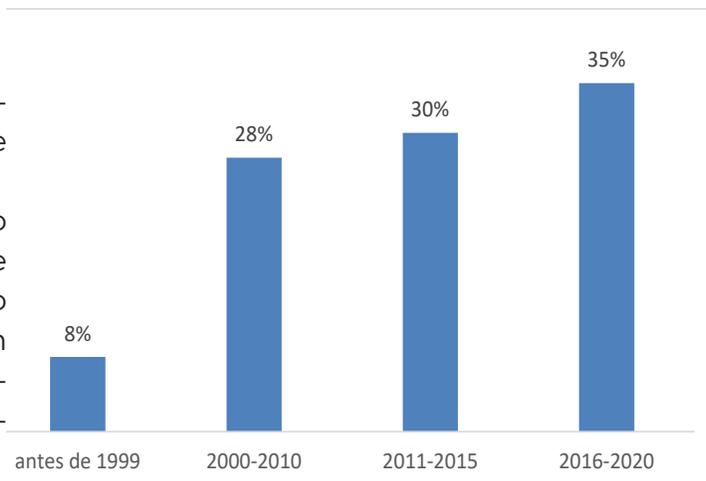
La Persona Natural se evidencia como la forma más elegida (43%) seguida de la Sociedad Anónima (30%).

Se ha optado por considerar a las ONGs y a las Fundaciones privadas dado que si bien son organizaciones sin fines de lucro, las seleccionadas llevan adelante procesos de generación de recursos, contratación de personal y otros que evidencian la búsqueda de la sostenibilidad económica a través de mecanismos de monetización tales como venta de entradas, venta de espacios publicitarios y otros.

Aviso de operación

En todos los casos analizados, los emprendedores declararon contar con aviso de operación vigente.

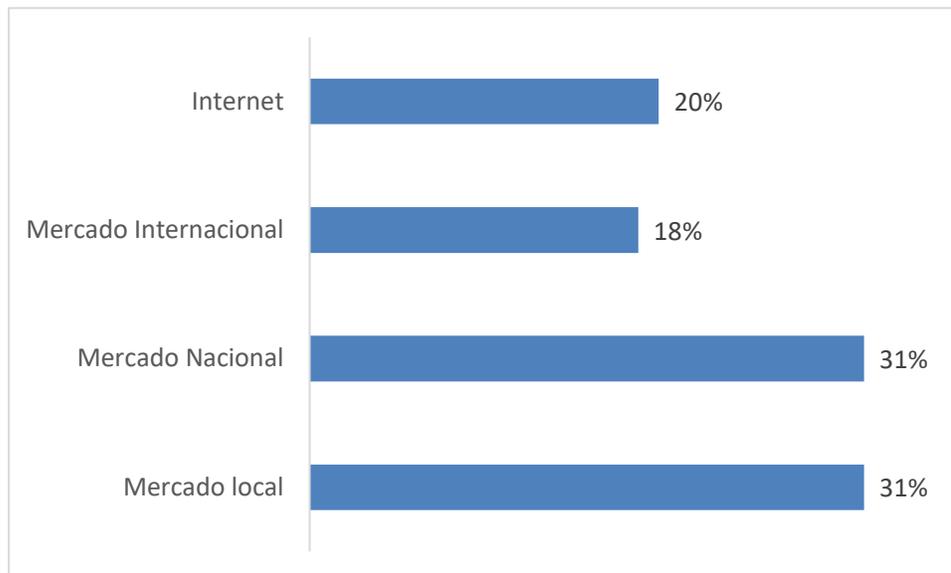
Si bien se había planteado como criterio no incluir empresas cuyo año de aviso de operación fuera menor a dos años, se pudo comprobar que los emprendedores habían comenzado sus actividades varios años antes de formalizar su actividad ante las autoridades competentes.



Los mercados

Las preferencias se orientan hacia los mercados locales y nacionales en un 62%.

Sin embargo, la pandemia permitió comprender que a través de internet es posible acceder a mercados internacionales, un tema que para la mayoría es aún incipiente.



Relevancia de la competencia

Dadas las características de este sector, donde cada producción es única, la relevancia de la competencia - es decir, empresas que realicen actividades similares - puede adquirir connotaciones diferentes que en otras industrias. A los empresarios se les solicitó seleccionar cuál de las siguientes opciones era la más adecuada para su empresa.

1 - A mayor competencia, menos mercado.

2 - A mayor oferta, más público o mercado. Prefiero mayor competencia pero diferenciada.

3 - Me resulta indiferente. Tengo mi público cautivo.

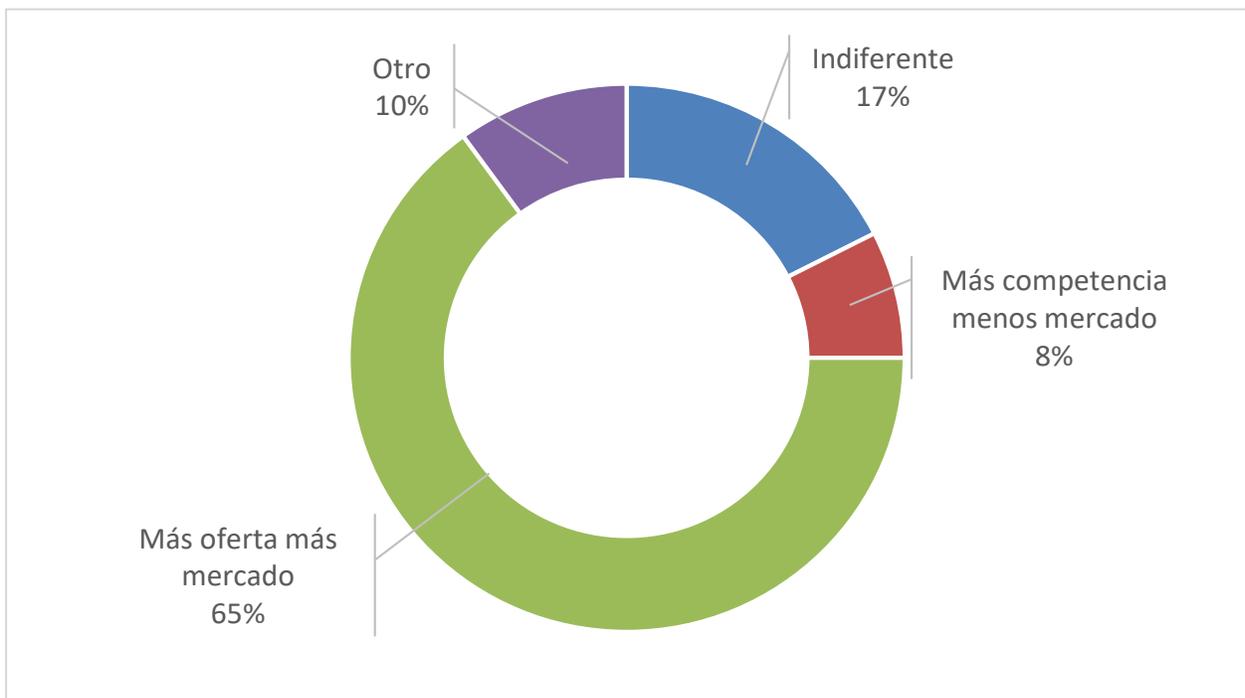
4 - Otro, explicar.

Para quienes respondieron "indiferente" refieren haber podido identificar un nicho de mercado al cual ofrecer contenidos específicos desarrollando estrategias comunicacionales adecuadas a los intereses de ese nicho. El carácter multidisciplinario de estas ofertas permite abordar las temáticas desde ópticas diversificadas generando interés en el público que se atiende.

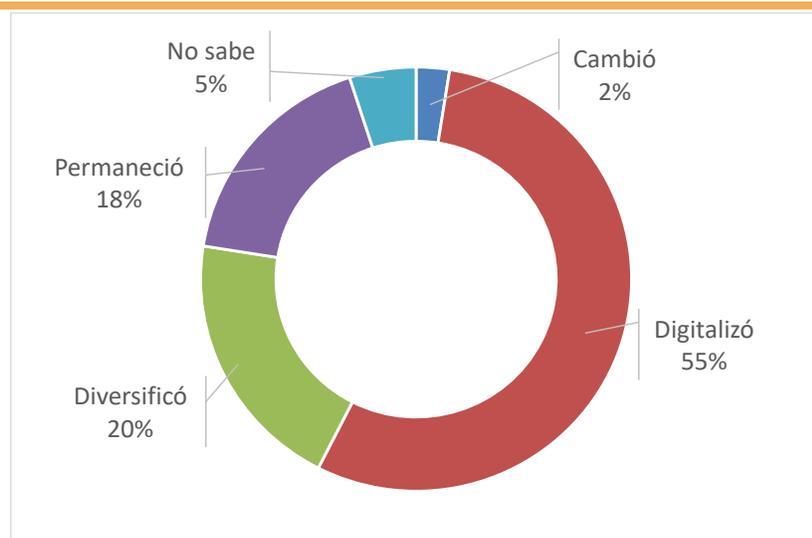
La elección mayoritaria de la opción 2 - A mayor oferta, más público o mercado. Prefiero mayor

competencia pero diferenciada (65%) evidencia el carácter innovador y creativo del sector, ya que a pesar de que las temáticas puedan ser similares, al ser tratadas desde diversos abordajes, técnicas, marcos conceptuales o desarrollos, implica esto desde la perspectiva de mercado la posibilidad de innovar de manera permanente.

Un ejemplo sería cómo la obra de un autor literario puede recibir múltiples tratamientos desde el cine, el teatro, la gastronomía, la pintura, las propuestas audiovisuales y también de realidad virtual.



Cambios en las actividades post-COVID-19



LAS DIVERSAS ESTRATEGIAS

Cada empresario consultado ha planteado estrategias diferentes para sobrellevar el impacto del COVID-19. Se mencionan aquí algunas de ellas:

La pandemia ha generado impactos en todas las empresas analizadas, pero las respuestas de los empresarios han sido diversas.

El gráfico anterior permite observar los diversos comportamientos.

El 18% se mantuvo haciendo lo mismo que antes de la pandemia sin mucha variación, en tanto que el 2% cambió radicalmente de rubro. 20% optó por diversificar su oferta incorporando nuevos productos o servicios en tanto que el 5% no tiene aún claro cómo va a continuar con su emprendimiento.

Finalmente, el 55% comprendió que la opción de la digitalización en diversos ámbitos era el camino más idóneo para lograr al menos mantenerse en el mercado con la expectativa de poder generar sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

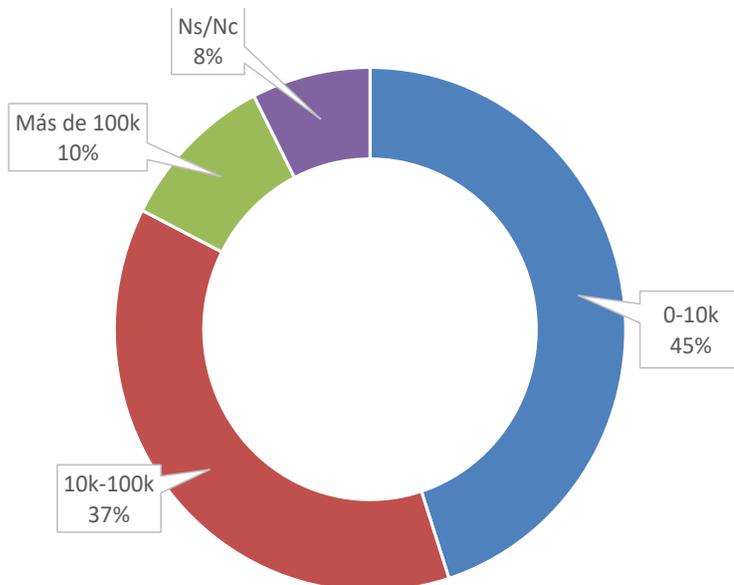
- De venta directa en Casco Antiguo a 90% e-commerce
- De exhibiciones y programas educativos presenciales a contenidos digitales.
- De actividades lúdicas al aire libre a plataforma educativa virtual.
- De fotografía de bodas y familia a fotografía arquitectónica y retratos.
- De producción de festival de cine a diversificación en actividades virtuales durante el año para captar fondos.
- De diseño de videojuegos y experiencias interactivas a desarrollar aspectos comerciales y adecuar la oferta a nuevos públicos.
- De consultoría y asesoría en producción de contenidos para terceros a creación de contenidos para plataforma propia.
- De la organización de eventos masivos a oferta de tecnología para áreas comerciales.
- De talleres presenciales para niños y jóvenes a talleres virtuales.
- De edición de libros en temáticas específicas e importación a eliminar la importación e incrementar la producción con autores nacionales.
- De trabajos de campo en arqueología a procesos digitales.
- De producción de festival con temática ecológica a suspender y realizar festival virtual.
- De producción de pastelería para bodas y cumpleaños a reducción de porciones pero incremento de ventas a través de revendedores.
- De publicación de revista a sublimación, impresión en telas, realización de tapabocas con logos empresariales.
- De docencia y producción editorial a talleres virtuales y menor trabajo editorial.
- De producción literaria propia y presentación de libros a presentaciones y talleres virtuales.
- De shows en vivo y producción en estudio a proyectos educativos virtuales.
- De venta 90% retail de panificación a venta al por mayor. exclusivamente.
- Aceleración de servicios en FinTech en alianza estratégica con bancos y tarjetas.
- De producción teatral a capacitación virtual y uso de títeres.

Inversiones al inicio

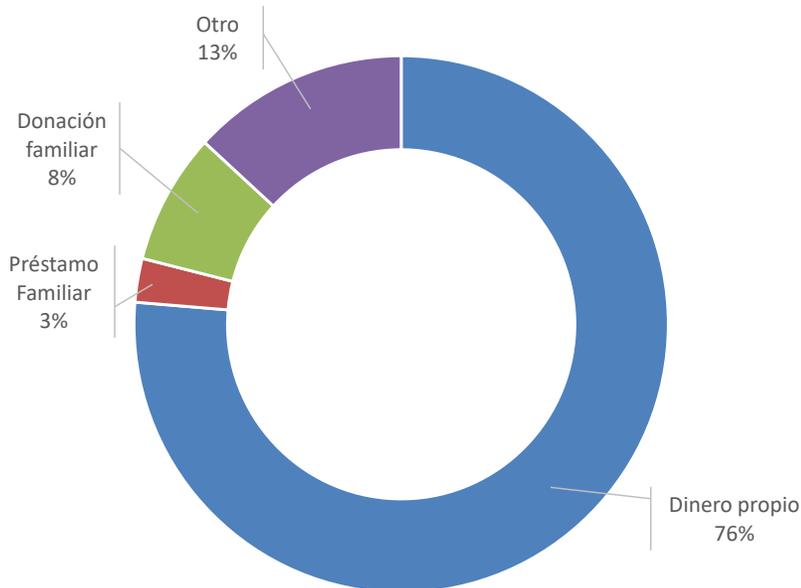
Los montos utilizados para iniciar las actividades varían desde menos de 5,000 usd hasta más de 1 millón, tal como se aprecia en el gráfico adjunto.

En la mayoría de los casos las inversiones se dirigieron a la compra de equipamientos e insumos, a la creación de la empresa y a publicidad.

Diversos entrevistados comentaron que el incremento de las inversiones fue un proceso gradual realizado en el correr del tiempo.



Origen del dinero



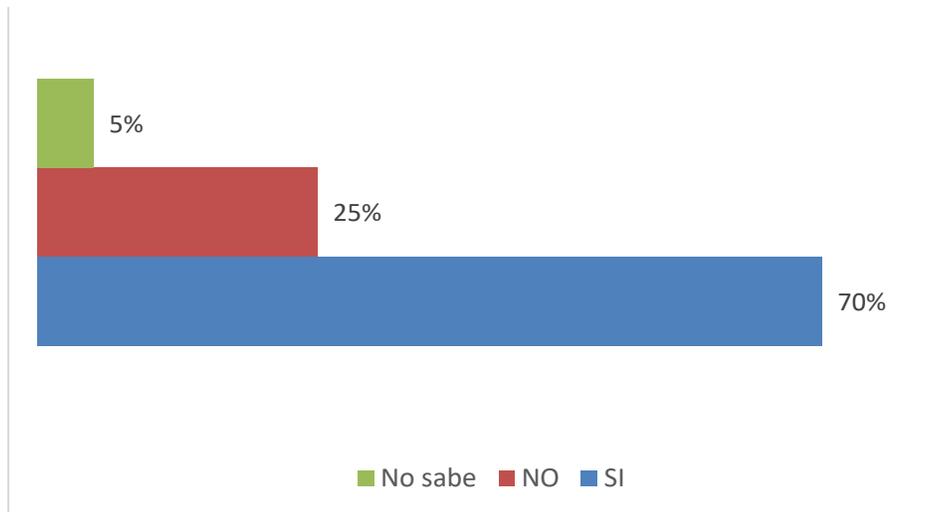
Origen del dinero

En 76% de los casos el origen de los fondos para la inversión inicial fue dinero propio proveniente generalmente de ahorros.

La familia realizó préstamos (3%) y donaciones (8%) en tanto que el financiamiento restante corresponde a acuerdos con proveedores, capital aportado por socios, premiaciones y subsidios, inversionistas, venture capital, patrocinios y benefactores.

Necesidad de financiamiento

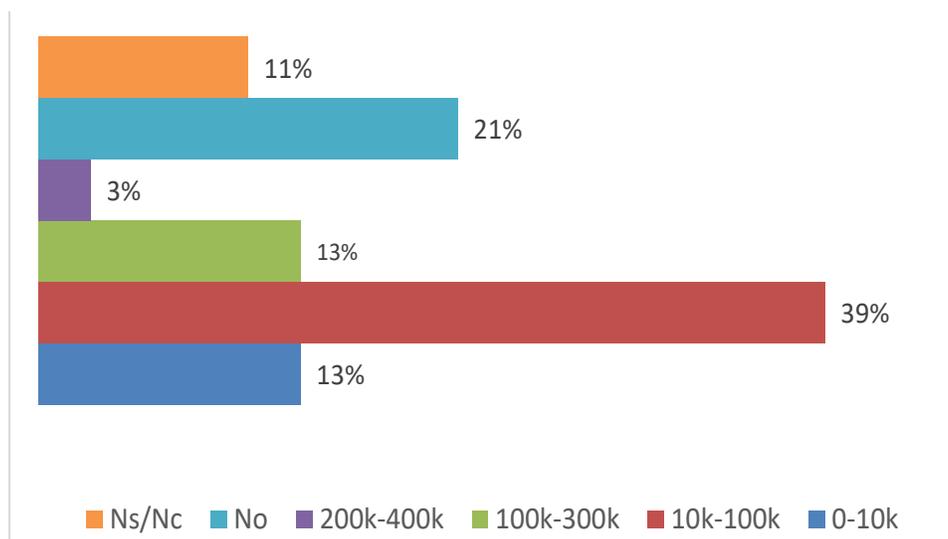
Consultados acerca de las necesidades de financiamiento en la actualidad, el 70% declaró requerir financiamiento con diversos destinos, tal como se analiza en los siguientes gráficos. El 5% se encuentra aún en estado de transición y no sabe si lo requiere mientras que el 25% declara no requerir financiamiento en estos momentos, ya que con los recursos disponibles y las decisiones tomadas estarían en condiciones de continuar produciendo.



Monto de inversión actual

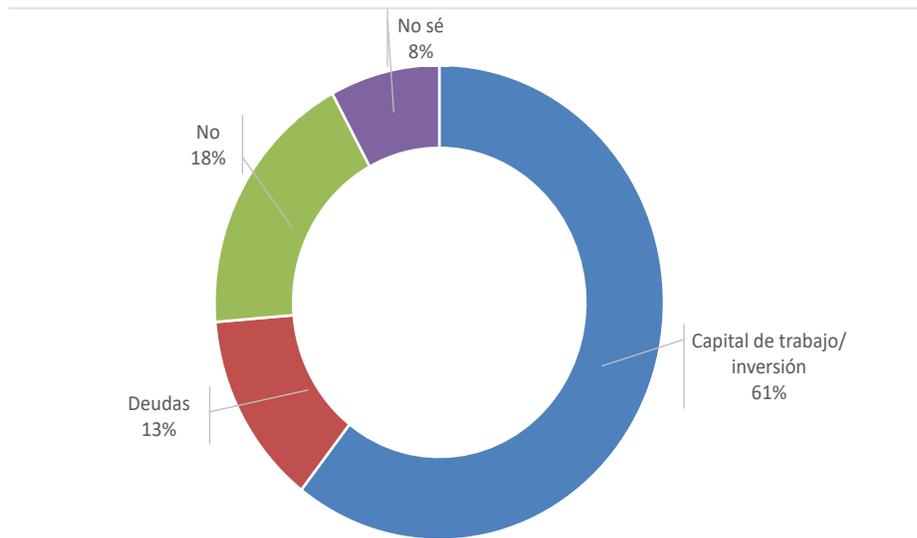
Los montos que declaran requerir los entrevistados en calidad de inversión varían entre menos de 10K (9%), entre 10k y 100k (43%) y más de 100k hasta 400K (18%).

Las fuentes posibles de dicho financiamiento varía entre la reinversión de las ganancias, posibles préstamos bancarios y dinero propio.



Destino de la inversión

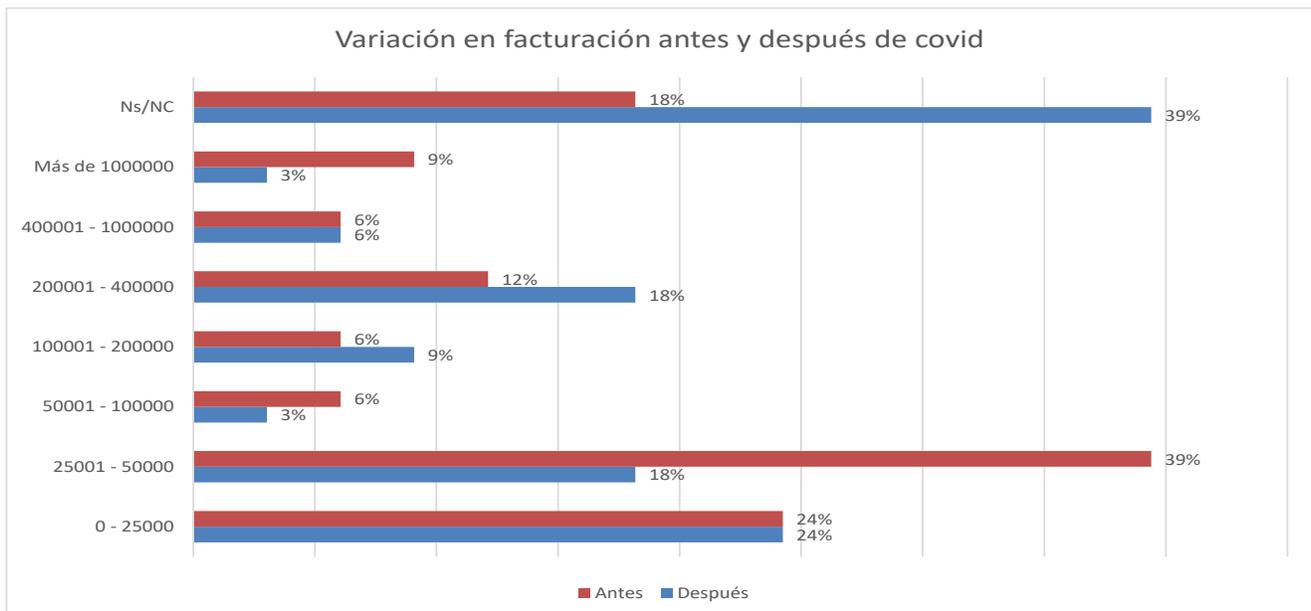
El 64% utilizaría el dinero como capital de trabajo e inversiones sobre todo para la conversión a modelos de negocios digitales, promoción y nuevos equipamientos, en tanto que el 15% lo utilizaría principalmente para pagar deudas.



Facturación antes y después

La siguiente tabla ilustra las variaciones entre la facturación realizada en 2019 y la esperada para el próximo período contable. Se observa un fuerte incremento en la incertidumbre acerca de los

ingresos, en los valores entre 25k y 50k y por encima del millón de usd. En los valores más bajos la expectativa no cambia, así como entre los 400k y el millón de usd.



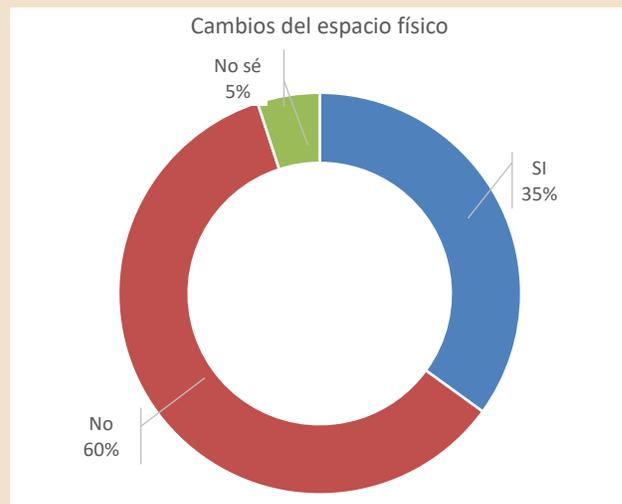
Espacios de trabajo

Los espacios físicos de trabajo han sufrido transformaciones en un 35%. El 60% no muestra cambios en este ámbito y el 5% aún no sabe. Antes del COVID-19 el 55% alquilaba el espacio, 16% trabajaba desde sus casas, 5% había adquirido el espacio pagando hipoteca, el 8% declaró poseer su propio espacio mientras que el 13% no poseía espacios de trabajo. El 3% en categoría "otros" compartía espacio con otras personas o se hicieron arreglos con el propietario del inmueble.

Con la llegada del COVID-19 los cambios que se identifican en el 37% son:

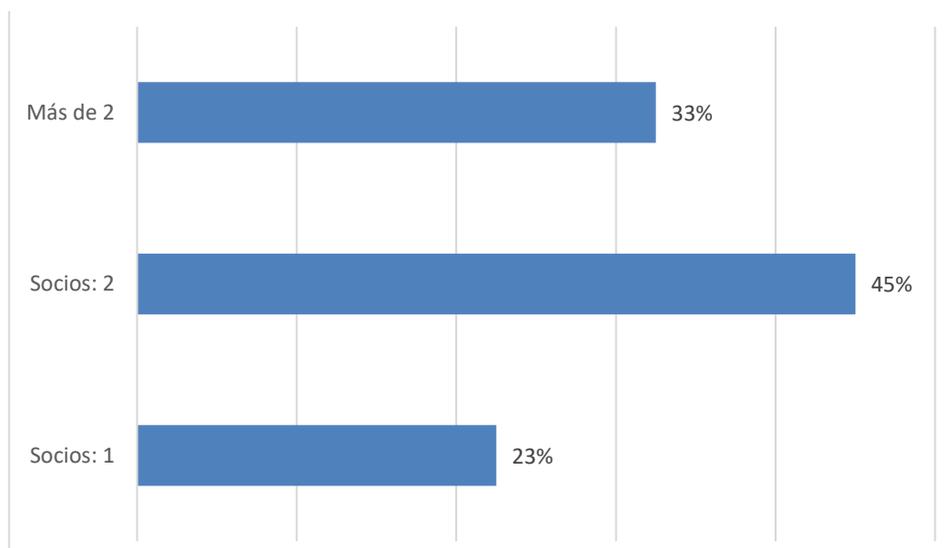
- Cierra el espacio utilizado por temas económicos y pasa a trabajar desde su casa.
- Compartían espacios con otras personas (co-working) se fueron por temas de seguridad.

En algunos casos se amplian los espacios para hacer remodelaciones que permitan diversificar (armar estudio de televisión, comprar nuevos equipos, espacios para bodega, etc.).



Socios

El 45% de los entrevistados declaró trabajar con al menos un socio/asociado más en su empresa, donde en general uno de los socios asume funciones orientadas a la administración y ventas y el otro se orienta más hacia la producción y la creación, generándose así balances entre las diversas competencias requeridas. En los casos con más de 2 socios, las funciones se encuentran distribuidas de acuerdo a las necesidades operativas o los requerimientos legales como en las ONGs.



Empleados y personal

Las situaciones respecto del personal varían según el sector dentro del cual se desempeña la organización.

En el sector de Innovación y tecnología se declaran incrementos de personal contratado ya sea por nómina o por servicios profesionales.

Los casos analizados presentaban incrementos en las nóminas pasando de 0 contratación a 1, 3, 5 y 7 empleados nuevos.

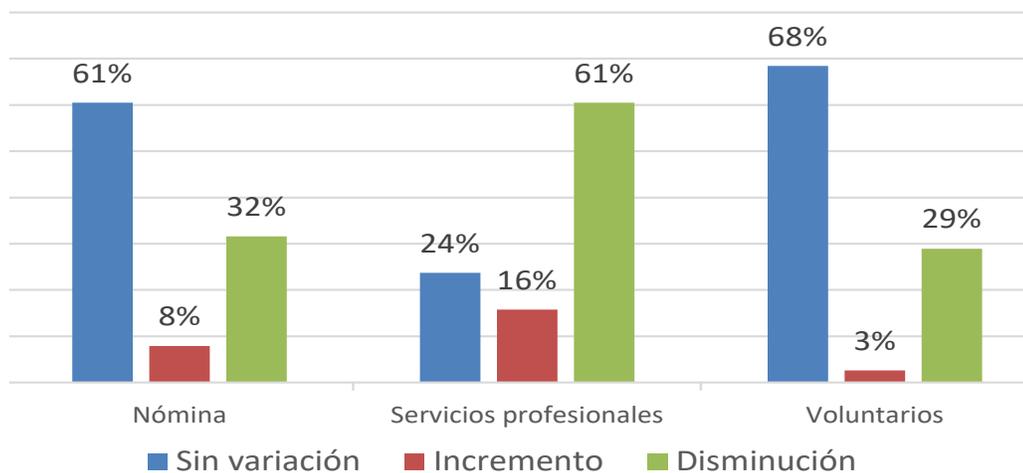
En algunos casos también se incrementaron los contratos por servicios profesionales, pero en otros estos pasaron a figurar en nómina.

Por otra parte las organizaciones que se dedican a la organización de eventos, festivales, actividades educativas persenciales y afines, han visto drásticamente reducidos sus planteles de colaboradores, ya

sea en nómina como por contratos profesionales y donde aplica también en la cantidad de voluntarios.

En el siguiente gráfico se puede apreciar las diversas situaciones encontradas en cada una de las tres clases de vínculo laboral: en nómina, contratos por servicios profesionales y voluntariado.

Variaciones en vínculos laborales



Sin variación:

El 58% no tenía personal en nómina antes del COVID-19 y esta situación no cambió. El 9% mantuvo el personal variando entre 2 y 6 personas. En el caso de servicios profesionales el 15% no contrataba bajo esta modalidad y el 12% se mantuvo con contratos variando entre 4 y 30 personas.

El 76% no contaba con voluntarios. Sólo en un caso (3%) se mantuvieron 15 voluntarios.

Disminución:

En el 36% de los casos hubo reducción en nómina. Las planillas se redujeron en 59%, en algunos casos despidiendo hasta 15 personas.

Los contratos profesionales son los más afectados con una reducción del 80%, quedando en algunos casos hasta 30 personas sin ingresos. Más crítico es el caso de los voluntarios, reduciéndose hasta el 10% de los mismos.

Incremento:

En nóminas el 8% de las empresas que no tenían personal contratado pasaron a contratar 11 personas, un incremento de 110%:

Situación similar se observa en los contratos profesionales, donde el 13% de las empresas que sólo contrataban 2 personas pasaron a contratar 15, un incremento del 13%. En el voluntariado sólo una organización (2,6%) pasó de 0 a 3 personas, un incremento de 300%.

Lecciones aprendidas con el COVID-19

Se consultó a los entrevistados acerca de cuáles consideraban que fueron las principales lecciones aprendidas a partir de la irrupción de la pandemia.

Se desprende de las respuestas que los principales aprendizajes tuvieron que ver con los modelos de negocios, la optimización de los recursos y la digitalización, pero sobre todo se evidencian procesos de fortalecimiento personal en relación a los cambios y la gestión de la incertidumbre.

Las variables comunes identificadas a partir de las respuestas obtenidas son las siguientes:

CAMBIOS EN LOS PROCESOS: Referido a todo tipo de procesos en las empresas

MEJORAR LA GESTIÓN: Se refiere a los procesos de management en general

FORTALECIMIENTO PERSONAL: Toma de conciencia de las propias capacidades para afrontar dificultades, resiliencia y gestión de la incertidumbre.

DIVERSIFICACIÓN: Ampliar la oferta de productos y servicios, también los canales de comunicación y mercados, así como las fuentes de ingresos

DIGITALIZACIÓN: En su más amplio sentido, aplicado tanto a la producción de productos y servicios, a la optimización de los procesos internos, al marketing digital, a la creación de (nuevos) mercados y públicos.

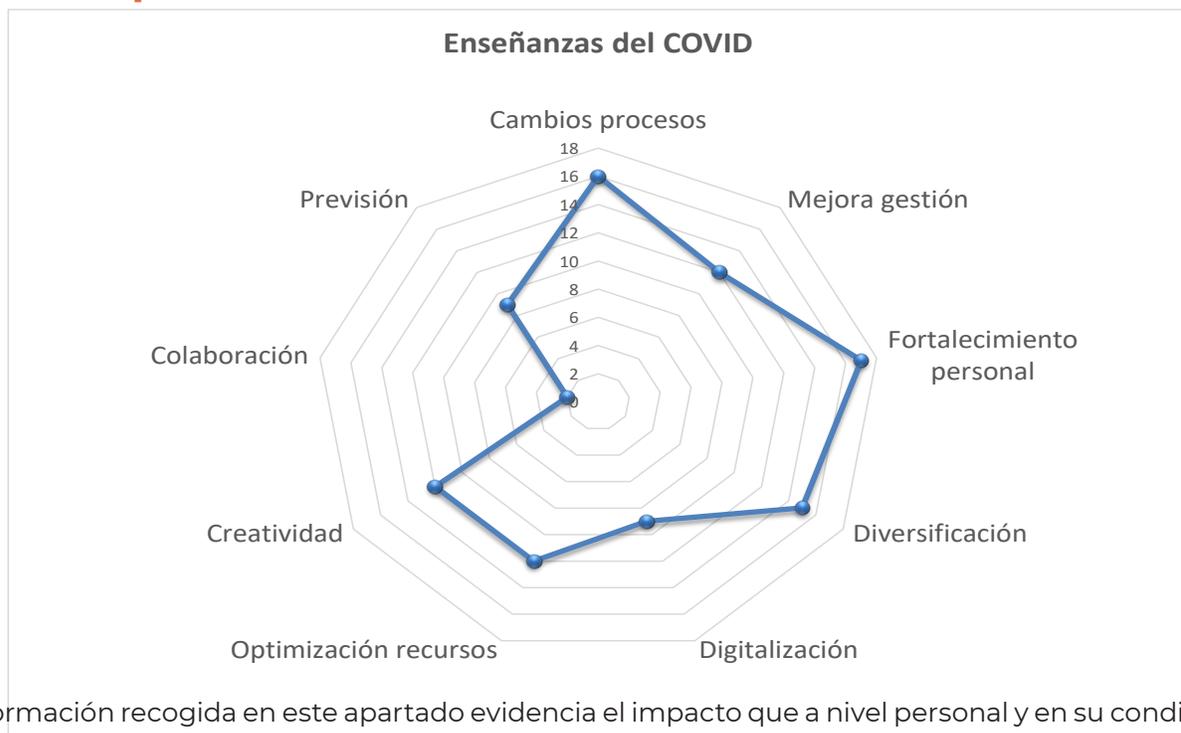
CREATIVIDAD / INNOVACIÓN: Elemento transversal que emerge de diversas formas y que alude tanto a la capacidad humana de generar nuevas ofertas y procesos así como aplicado a la gestión y a los modos de vincularse con otras personas y comunidades. Elemento central en los procesos de gestión innovadores.

COLABORACIÓN: Se menciona como parte de los procesos de adecuación a los nuevos escenarios de mercado.

PREVISIÓN: Como parte de los procesos de reflexión se expresa la necesidad de preparar mejor a la empresa y a sí mismos para situaciones imprevistas creando fondos de reserva, y estando más atentos a los cambios.

El siguiente gráfico refleja las relaciones entre las diversas variables que serán interpretadas a continuación.

Lecciones aprendidas con el COVID-19



La información recogida en este apartado evidencia el impacto que a nivel personal y en su condición de líderes organizacionales ha causado el Corona Virus. En primer lugar lleva a la reflexión acerca de las fortalezas y debilidades (ver siguiente tabla) y a reconocer la necesidad de revisar y en muchos casos, cuestionar los propios modos de llevar adelante las empresas para incluir nuevas dimensiones no incorporadas al momento (digitalización) pero sobre todo a reflexionar acerca de lo que es o no relevante en estos procesos.

Se comprende que como consecuencia, muchos procesos deben cambiar en diversas direcciones: diversificando la oferta y las fuentes de ingresos; optimizando los recursos y reduciendo costos, digitalizando para estos fines y para abrir nuevos mercados operando más sobre lo estratégico al plantear la necesidad de la previsión de futuros escenarios. La creatividad, la capacidad de reinención y la innovación aparecen como ejes transversales destacados y articuladores de los procesos mencionados. A pesar de que en muchos casos es posible constatar que los impactos de la pandemia han sido negativos en términos de negocios, la percepción es que en general las personas se encuentran abiertas al cambio y estimulados ante la posibilidad de un “volver a empezar”.

Ante el abrupto cese de actividades que significó el COVID-19 en muchos sectores, se percibe un cierto grado de entusiasmo ante el desafío de generar respuestas innovadoras y creativas para poder continuar. Las expectativas de ingresos se han reducido en la totalidad de los casos, pese a lo cual el entusiasmo se mantiene.

La integración del análisis individual de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentado a continuación ofrece claves relevantes para comprender los cambios que introduce el COVID-19 en la vida de los emprendedores.

Fortalezas

Adaptabilidad
 Aprendizaje continuo
 Atención personalizada al cliente
 Calidad de la oferta
 Cercanía emocional al cliente
 Compromiso del equipo
 Comunidad
 Costos fijos bajos
 Creatividad
 Credibilidad
 Experiencia en el sector
 Fidelización
 Flexibilidad ante los cambios
 Formación continua
 Garantía de servicios
 Identidad/digital
 Impacto social
 Innovación (disruptiva)
 Jóvenes
 Know how
 Metodologías propias
 Reorganización organizacional para adaptarse a cambios
 Nobleza de la propuesta
 Oferta única/Originalidad
 Pasión
 Perseverancia
 Plataforma digital
 Producto nacional
 Redes
 Reconocimiento de marca
 Referenciado
 Talento humano
 Ubicación física

Debilidades

Acceso a insumos por escasez o por financiamiento
 Adecuación tecnológica
 Aversión al riesgo
 Condiciones operativas (falta de permisos)
 Débil gestión comercial/digital
 Equipamiento obsoleto
 Equipo compuesto sólo por free lancers
 Falta de alianzas estratégicas
 Falta de departamento/criterio comercial
 Falta de equipo de trabajo/personal
 Falta de estrategias de comunicación digitales/redes
 Falta de fondos/capital/financiamiento
 Falta de personal especializado en redes
 Falta de contactos
 Gestión centralizada en dueño
 Mercadeo débil
 Nicho de mercado pequeño
 Percepción de producto caro
 Poco conocimiento/exposure
 Posicionamiento de marca débil
 Seguridad digital

Oportunidades

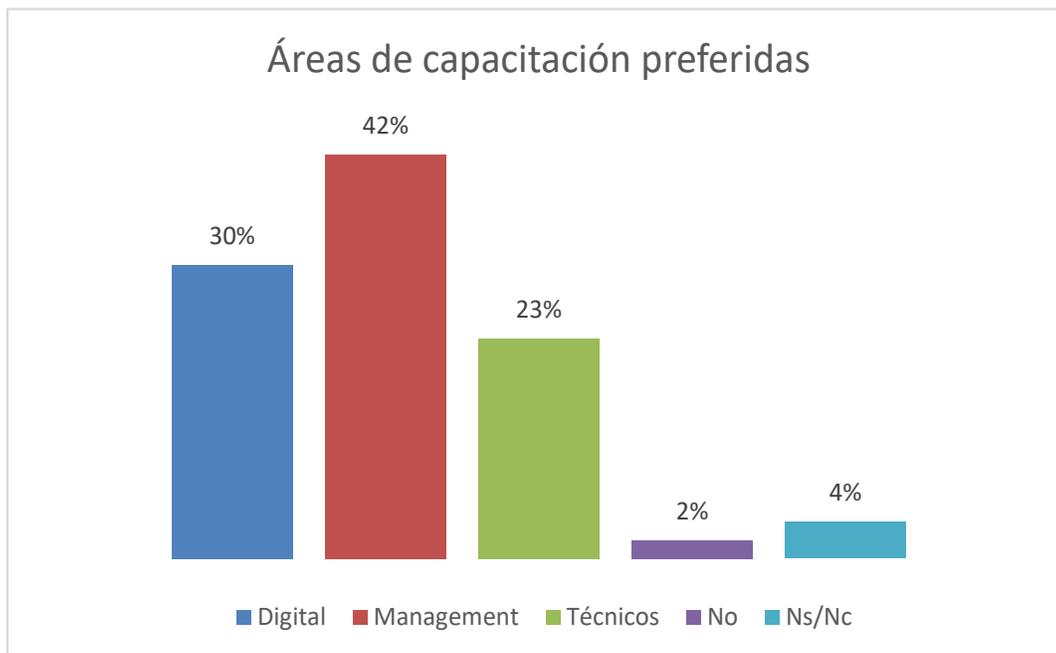
Adaptación a la nueva normalidad
 Ampliación de base de públicos por rangos etáricos
 Ampliar a nuevos mercados/nuevos segmentos
 Ampliar infraestructura física
 Bancarización
 Cambio actitudinal de los consumidores
 Comunidades digitales como oportunidad
 Conciencia de las escuelas a lo digital
 Creación de nuevos productos/servicios/Diversificar
 Eliminación de intermediarios por lo digital
 Escalabilidad
 Estimular la integración público/privado
 Implementar estrategias digitales
 Importación
 Incremento de consumo a través de internet
 Innovar en canales de venta
 Mercados internacionales a través de la tecnología
 Mucho talento creativo panameño
 Necesidad de entretenimiento post-covid-19
 Nuevos modelos de negocios (joint ventures)
 Implementar servicios personalizados y nichos
 Exportación de talento panameño
 Retornar a lo familiar/lo conocido
 Sumar especialistas gracias a la tecnología digital
 Tecnología para nuevos productos y servicios

Amenazas

Afectación del medio ambiente
 Burocracia estatal
 Cierre de espacios públicos
 Cierre total de empresas por restricciones sanitarias
 Competencia directa
 Demoras en pagos/mora/ Falta de liquidez
 Dificultad para constituir equipos de trabajo
 Dificultad para monetizar lo que se realiza de manera gratuita
 Disminución de la calidad de la oferta
 Economía general débil para el consumo
 Exceso de oferta digital gratuita
 Falta de conciencia/conocimiento del valor económico y productivo de la cultura en el país
 Falta de incentivos financieros públicos y bancarios
 Falta de patrocinadores
 Falta de personal idóneo/no poder pagar
 Falta de transparencia en licitaciones públicas
 Falta de ventas
 Incertidumbre generalizada
 Incremento de costos/impuestos
 Incremento de la competencia digital
 Llegada de competencia internacional
 Miedos/ propios/ de los públicos/clientes
 Pequeñas empresas amenazadas por las grandes
 Piratería
 Reducción de ingresos proyectados
 Restricciones para organizar eventos

Áreas de capacitación preferidas

Consultados acerca de cuáles serían las temáticas de capacitación que consideran prioritarias para sí mismos o sus equipos de trabajo, se identificaron básicamente tres grandes áreas según muestra el siguiente gráfico:



Las temáticas mencionadas son:

Management: Planificación estratégica y financiera, comunicación, administración, gestión de proyectos, manejo financiero y administración contable, psicología del cliente, protección de marca y derecho autorral, superación personal, recaudación de fondos, planificación cultural, desarrollo territorial, gestión de RRHH, protocolos de corona virus, gestión cultural autosostenible, gestión de patrocinios y cooperación internacional, diseño gráfico, comercio internacional, visión empresarial cultural, finanzas de negocios, desarrollo de capital humano, derechos editoriales, otros.

Digital: Marketing digital, automatización de procesos, e-commerce, gestión de sitios web, administración contable digitalizada, inteligencia artificial, videojuegos, gestión de redes sociales, Smart City, seguridad informática, otros.

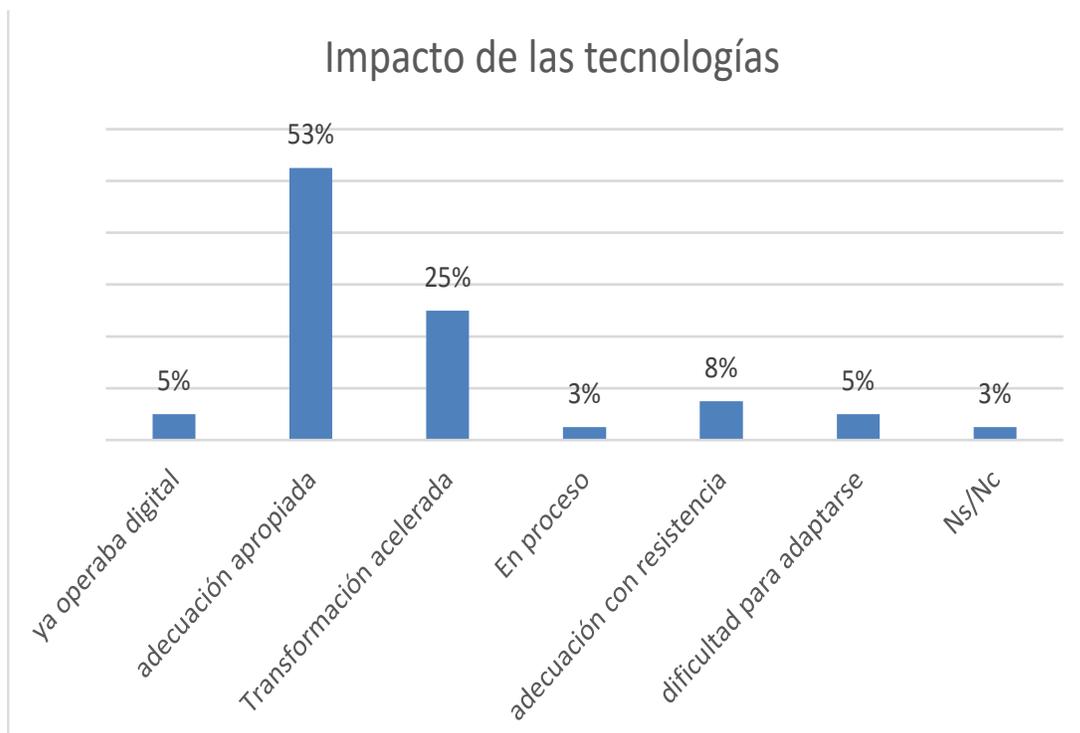
Técnicos: Storytelling, álgebra, turismo, chef pastelería, música, teoría musical, programas de vinculación cultural, vincular arte con trabajo social, 3D, mapping, equipos técnicos diversos, iluminación, pirotécnia, laser, estilismo para películas y video, iluminación para televisión, postproducción, investigación de raíces culturales, otros.

Volver a través de la transformación digital

No quedan dudas de que la dimensión digital es un eje transversal y central en los procesos analizados.

El siguiente gráfico analiza el impacto que las tecnologías han generado en los encuestados en términos de su adaptación a las mismas. Se observan diversos comportamientos donde destaca (53%) la adecuación apropiada al uso de las mismas y de manera armoniosa, impactando de manera positiva en la sostenibilidad de la organización.

En el 25% de los casos, la adaptación fue percibida como acelerada, urgida por los tiempos y compulsiva pero logrando alcanzar objetivos de sostenibilidad e introduciendo aceleradamente usos inéditos de la tecnología para la organización (ejemplo: la Feria del Libro organizada por la Cámara Panameña del Libro, de manera virtual). Sólo el 5% ya operaba de manera adecuada en el universo virtual siendo estas empresas las que han obtenido beneficios y podido crecer, incrementando la nómina de empleados.



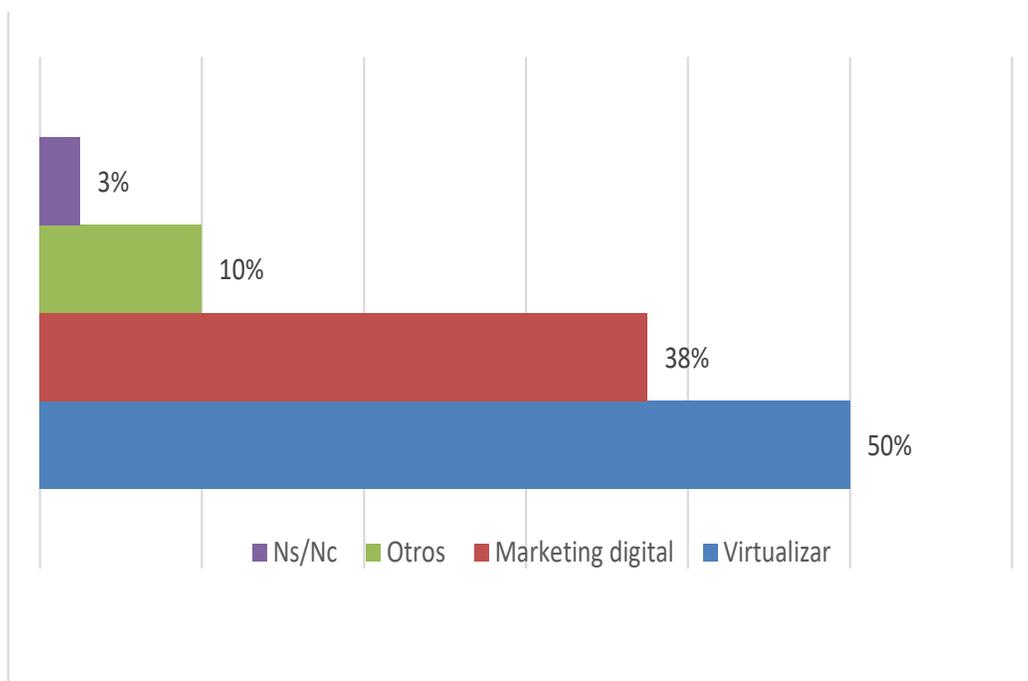
Se evidencia asimismo un 13% de encuestados que presentan dificultades y resistencias para adaptarse a los nuevos tiempos.

Las estrategias para “volver”

Los encuestados presentan múltiples estrategias para (re)activar sus emprendimientos que pueden resumirse básicamente en: virtualización y ampliación de la oferta analógica al universo virtual; uso del marketing digital y de las redes para el comercio electrónico, posicionamiento y publicidad y otros.

Esto incluye, por ejemplo: acentuar el agregado de valor con mejores y nuevas propuestas, integrar propuestas semipresenciales con virtuales debido a la dificultad para virtualizar completamente su oferta y el establecimiento de alianzas estratégicas con terceras partes para generar procesos de colaboración que impulsan la sostenibilidad y benefician a todas las partes. En esta categoría también se incluyen a aquellos que presentan resistencias a los procesos de digitalización.

Es notoria la coincidencia en la mayoría de los encuestados respecto del papel que ocupan las tecnologías digitales, donde prácticamente el 98% declara hacer uso de las mismas para continuar con sus operaciones empresariales.



Cambios en los públicos

La capacidad adquisitiva de los públicos que suelen erogar dinero en las industrias creativas y culturales ha mermado notoriamente por la reducción o falta de ingresos, añadiendo complejidad al conjunto.

Además, los comportamientos de consumo se han visto impactados, acelerando los procesos de comercio electrónico. Esto lleva a que las empresas deban adecuar también sus estrategias a estas nuevas realidades.

Precariedad laboral

Si ya el sector presentaba claros signos de precariedad laboral, tal como lo demuestra el Producto 1 de esta consultoría, la pandemia ha afectado en gran medida la empleabilidad en el sector, lo cual se verifica con una reducción tanto en las planillas como en los contratos por servicios profesionales.

Capítulo 3 - Casos de éxito y En fase de salida

No existe consenso en la literatura empresarial acerca de cuál es una definición adecuada para el concepto de “empresa o emprendimiento exitoso”.

Definir el éxito por el estado contable, como suele ser habitualmente, analizando pérdidas y ganancias económicas, resulta en una fórmula reduccionista y de aplicación restringida en las industrias creativas y culturales. Tampoco la cantidad de personal contratado resulta un indicador apropiado en este sector, toda vez que se constata la existencia de empresas en el sector de innovación y tecnología que operan con una planta reducida de personal, generando facturaciones considerables. En muchos casos, por ejemplo en la producción escénica, la contratación de personal es numerosa, pero incidental y sólo requerida a los efectos de la producción. La medida de éxito de una empresa queda por lo tanto definida por un conjunto de elementos que pueden relacionarse con:

- La adecuada gestión del conocimiento
- El desarrollo de una cultura organizacional de la innovación
- El logro del posicionamiento y comunicación adecuados de la marca
- La capacidad de construir reputación y trayectoria reconocidas
- El desarrollo apropiado de actividades comerciales
- Evidenciar crecimiento sostenido en el tiempo

Tomando en cuenta las referencias bibliográficas y la experiencia acumulada por parte de los consultores, se definieron las siguientes variables y estructura de análisis:

- La innovación se entiende como una actitud y aplicada a múltiples ámbitos, no sólo a la tecnología o a los productos o servicios.
- Los canales de comunicación son diversificados y orientados, hacia los diferentes actores, tanto internos como externos
- Las estrategias de marketing se adaptan a las condiciones de mercado.
- Los liderazgos cuentan con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para motivar, organizar y unificar visiones en pos de objetivos y metas comunes.

Los ejes anteriores son los que se han utilizado para estudiar a las empresas analizadas, buscando evidenciar en qué medida es posible identificar condiciones de adaptación a los nuevos retos.

Variables, Definiciones y Criterios

La clasificación de las organizaciones estudiadas según diversas categorías, tiene como objetivo poder identificar a aquellas que reúnen características de sostenibilidad y de innovación, aún en las difíciles circunstancias actuales. Tomando en cuenta los criterios planteados en la página anterior, se definieron las siguientes variables utilizadas para clasificar a las organizaciones analizadas.

- Antigüedad del emprendimiento
- Pertenencia a gremio o similar
- Capacidad de incorporar lo digital
- Posicionamiento y comunicación en COVID-19
- Adapta su oferta a nuevos escenarios

- Genera crecimiento económico en COVID-19
- Cuenta con colaboradores en nómina
- Identifica nuevos mercados
- Identifica oportunidades innovadoras
- Identifica amenazas potenciales

La ponderación de las organizaciones fue realizada aplicando los siguientes parámetros.

Caso de éxito

Se considera “Caso de éxito” cuando la organización alcanza entre 16 y 20 puntos de las variables indicadas seguidamente.

Las organizaciones evidencian capacidad de gestión sostenible orientada al crecimiento y puede responder a estándares internacionales de calidad.

- Cuenta con 4 ó más años en el mercado
- Pertenece a alguna asociación sectorial
- Evidencia migrar 50% o más a temas digitales en la organización
- Aplica estrategias de posicionamiento y comunicación en contexto de COVID-19
- Su oferta se ha adecuado a los nuevos escenarios
- Existe incremento en las ventas
- Mantiene o incrementa la planilla
- Se orienta a desarrollar nuevos mercados
- Identifica oportunidades innovadoras
- Identifica amenazas y riesgos y toma medidas de mitigación

En fase de salida

Se considera “En fase de salida” cuando la organización alcanza entre 12 y 15 puntos de las variables indicadas seguidamente.

Las organizaciones se encuentran en una fase avanzada de desarrollo pero no cumplen con los requisitos aún para ser consideradas casos de éxito.

- Menos de tres años en el mercado
- Pertenece a alguna asociación sectorial
- Evidencia migrar menos del 50% a temas digitales en la organización
- Dificultad moderada para afianzar sus procesos de posicionamiento y comunicación.
- Presenta resistencia moderada a los nuevos escenarios
- Las ventas no presentan indicadores de crecimiento
- Las planillas disminuyen
- Tiene dificultad para identificar nuevos mercados
- Identifica oportunidades regulares
- Identifica amenazas, con baja ponderación de riesgos

Cada variable tiene un peso de 2 puntos siendo los criterios de adjudicación los siguientes:

- a. Las variables consideradas se encuentran adecuadamente desarrolladas, equivale a 2 puntos
- b. Las variables consideradas se encuentran parcialmente desarrolladas, equivale a 1 punto.
- c. Las variables no están adecuadamente desarrolladas, equivale a 0 puntos.

Listado de organizaciones y sus ponderaciones

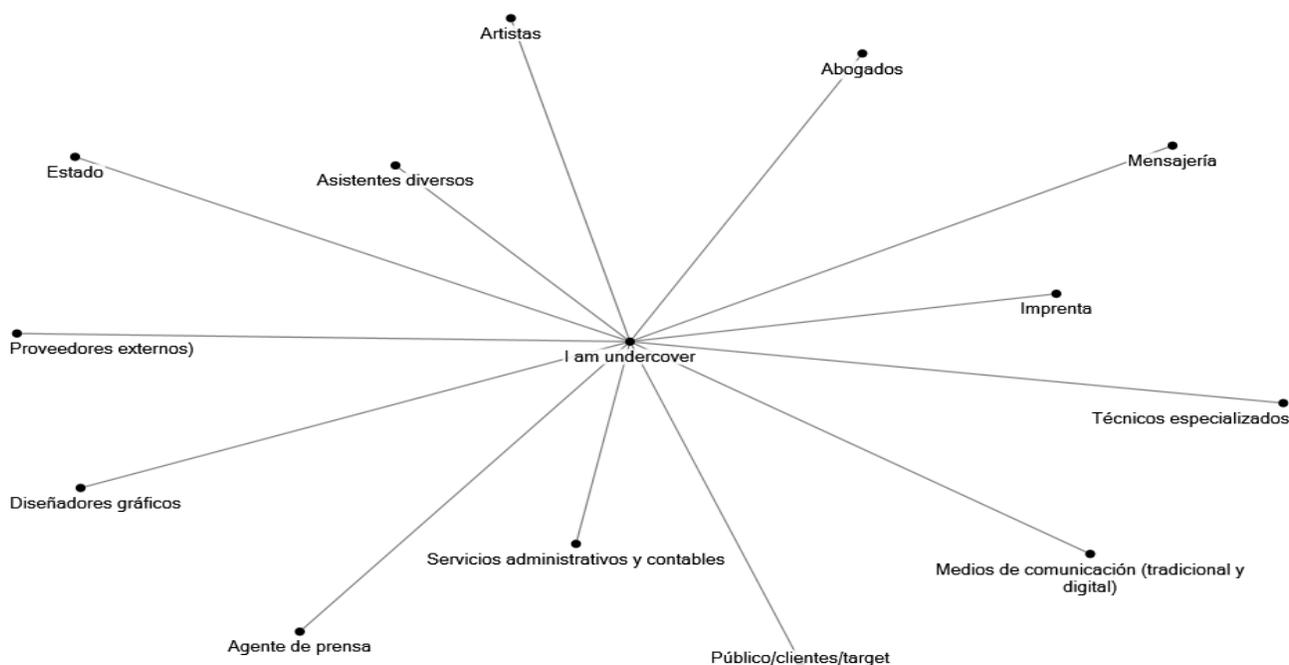
Organizaciones	Sector	Ponderación	Caso de éxito	Fase de salida
I am Undercover	Diseño	19	X	
Pay Caddy	Innovación y tecnología	18	X	
Multi Tools	Innovación y tecnología	17	X	
Orquesta La KChamba	Artes Escénicas	16	X	
IFF Panamá	Artes Visuales	16	X	
Virtual Mall Group	Innovación y tecnología	16	X	
Communicate	Medios	16	X	
Occident Animation	Innovación y tecnología	15		X
Cámara Panameña del Libro	Literatura	15		X
Fuga Editorial	Literatura	15		X
Arckalab	Artes Visuales	14		X
Mer-K-ideas	Artes Visuales	14		X
Gshop Pty	Innovación y tecnología	14		X
Chajin Design	Diseño	13		X
Lorely Cakes	Gastronomía	13		X
Editorial del Caribe	Literatura	13		X
Barbara Bloise Periodismo	Medios	13		X
Festival de Artes Escénicas FAE	Artes Escénicas	12		X
Fundación ARIA	Artes Escénicas	12		X
Fundación Tocando Madera	Artes Escénicas	12		X
Museo de Arte Contemporáneo	Turismo y patrimonio	12		X
Fundación Gramo Dance	Artes Escénicas	11		
Teatro La Estación	Artes Escénicas	11		
Alex Alba Photo	Artes Visuales	11		
Maestros Orfebres	Diseño	11		
Giro Urbano	Diseño	11		
Hei Events & More	Gastronomía	11		
Tastings Braham	Gastronomía	11		
Fluge Panamá	Medios	11		
Grupo Grada	Medios	11		
Antropólogos Asociados	Turismo y patrimonio	11		
Cámara Turismo Los Santos	Turismo y patrimonio	11		
Kats Tours	Turismo y patrimonio	11		
Barrios y Barrios Editorial	Literatura	10		
Live Walk	Turismo y patrimonio	10		
Promoventas Santi	Artes visuales	9		
Mixologist	Gastronomía	9		
Puello Books	Literatura	9		
Pop Rock	Medios	9		
Delicias Crucita	Gastronomía	8		

Los Ecosistemas Productivos

Las organizaciones de las Industrias Creativas y Culturales operan de manera integrada dentro de ecosistemas productivos que impactan de manera directa, indirecta e inducida en múltiples industrias que no siempre son de orden creativo o innovador.

Algunos autores plantean que las Industrias Creativas y Culturales funcionarían así como factores de dinamización de la economía y de los desarrollos sociales, debido a que su accionar dinamiza múltiples dimensiones de la sociedad, definiéndose incluso como redes adaptativas complejas, incrementando así su relevancia como agentes económicos, de desarrollo social y, por supuesto, de desarrollo cultural y creativo.

Los siguientes esquemas permiten observar cuáles son las redes dentro de las que interactúan las organizaciones seleccionadas.



Created with NodeXL (<http://nodexl.codeplex.com>)

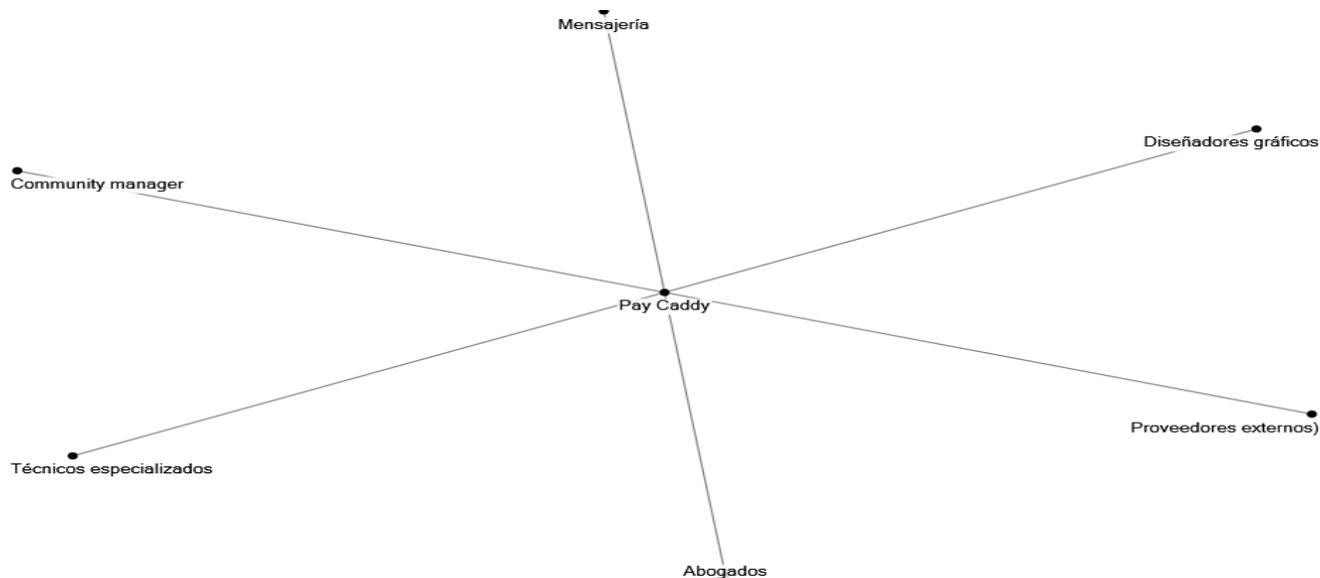
I AM UNDERCOVER

Puntaje: 19

Sociedad Anónima

Aviso de Operaciones desde 2014.

La empresa se dedica al diseño de industrias de accesorios de moda, especialmente botas reciclables. Antes del COVID-19 la empresa generaba el 70% de sus ingresos en su punto de venta en Casco Antiguo y el 30% en sus plataformas digitales; frente al COVID-19 decidieron volcar sus estrategias de comercialización a las plataformas digitales y reforzar su webstore. Actualmente, sus ingresos provienen 90% de la webstore y están exportando a 60 países del mundo.



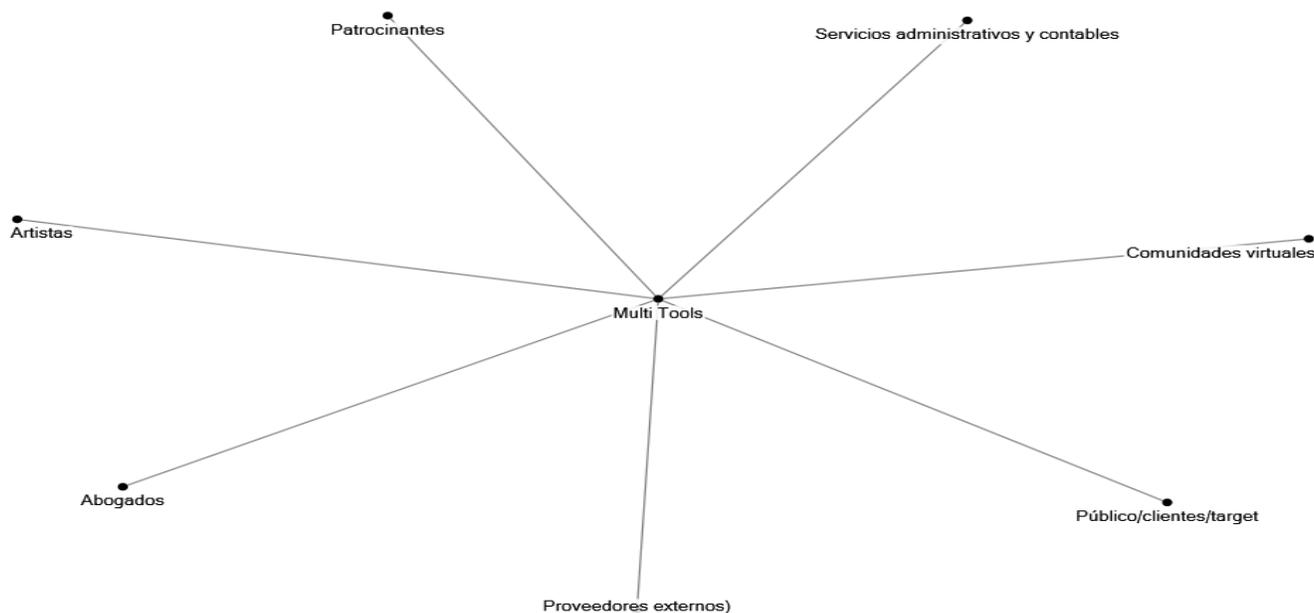
PAY CADDY

Puntaje: 18

Sociedad Anónima

Aviso de Operaciones desde 2015

La empresa está en el sector de Innovación y tecnología con servicios de programación. Antes del Covid sus principales ingresos provenían de alianzas estratégicas con tarjetas de crédito y Business Development. A causa del Covid pudieron acelerar la empresa aprovechando el impacto tecnológico actual y las nuevas tendencias hacia lo digital.



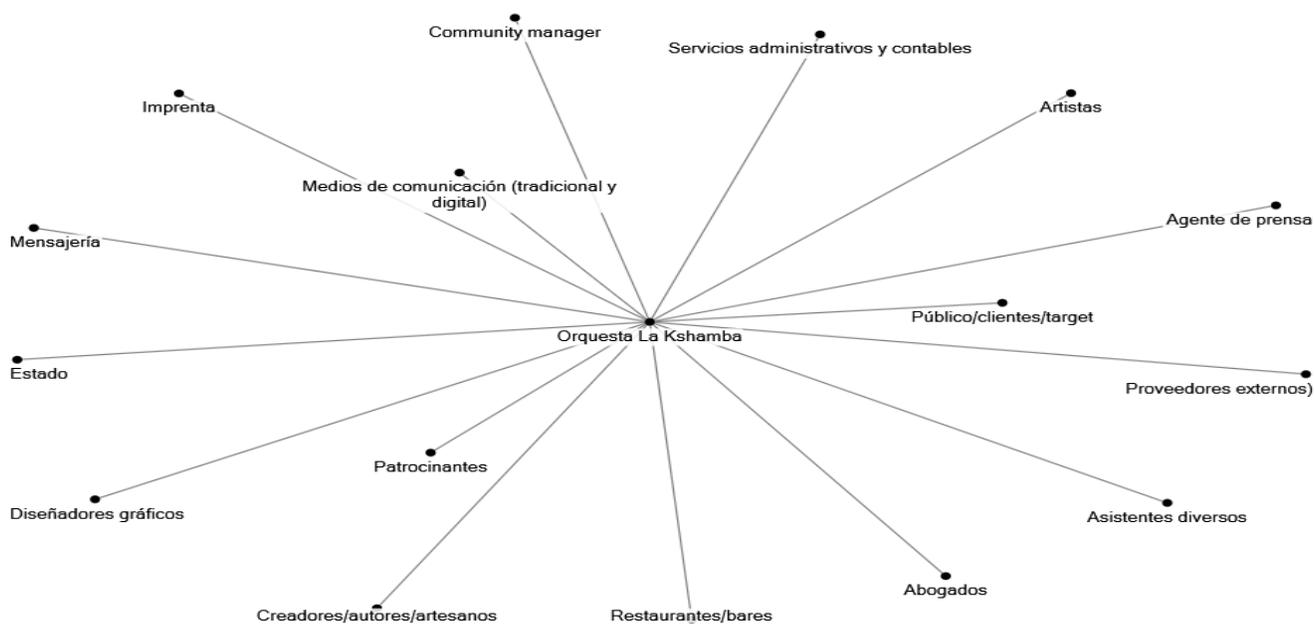
MULTITOOLS

Puntaje: 17

Empresa Unipersonal

Aviso de Operaciones desde 2017

La empresa pertenece al sector de Innovación y Tecnología y se dedica a los servicios de producción y videojuegos. Antes del COVID-19 sus principales ingresos provenían de la creación de videojuegos y de las experiencias interactivas. Frente al COVID-19 adecuaron su oferta de servicios para incluir los servicios de clientes externos. Y proponen nuevas estrategias comerciales en experiencias interactivas y gamificación.



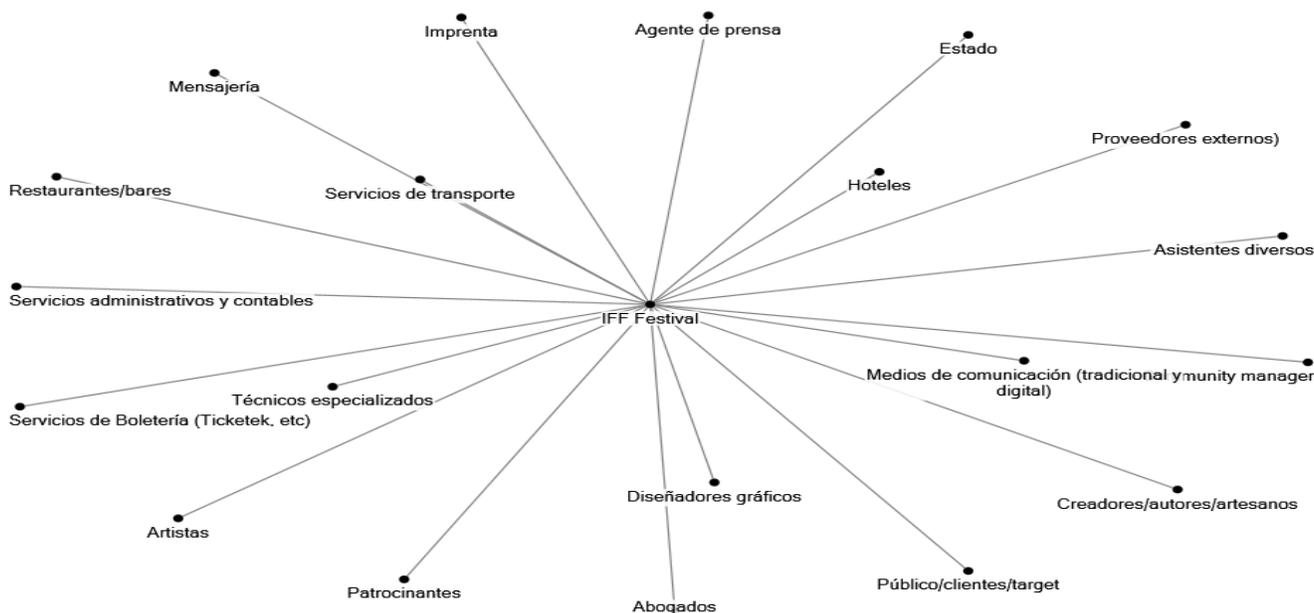
ORQUESTA LA KSHAMBA

Puntaje: 16

Sociedad Anónima

Aviso de Operaciones desde 2010

La Orquesta La Kshamba es un grupo musical, con 10 años de experiencia y éxitos, cuyos ingresos, antes del COVID-19, provenían de los espectáculos en vivo, el acompañamiento de artistas internacionales, la producción de música y la enseñanza. Frente al COVID-19 decidieron emprender un proyecto para la enseñanza de música para niños, mediana edad y adultos en las plataformas digitales. Además, proponen producir videos musicales y espectáculos para el lanzamiento en los espacios digitales y monetizar.



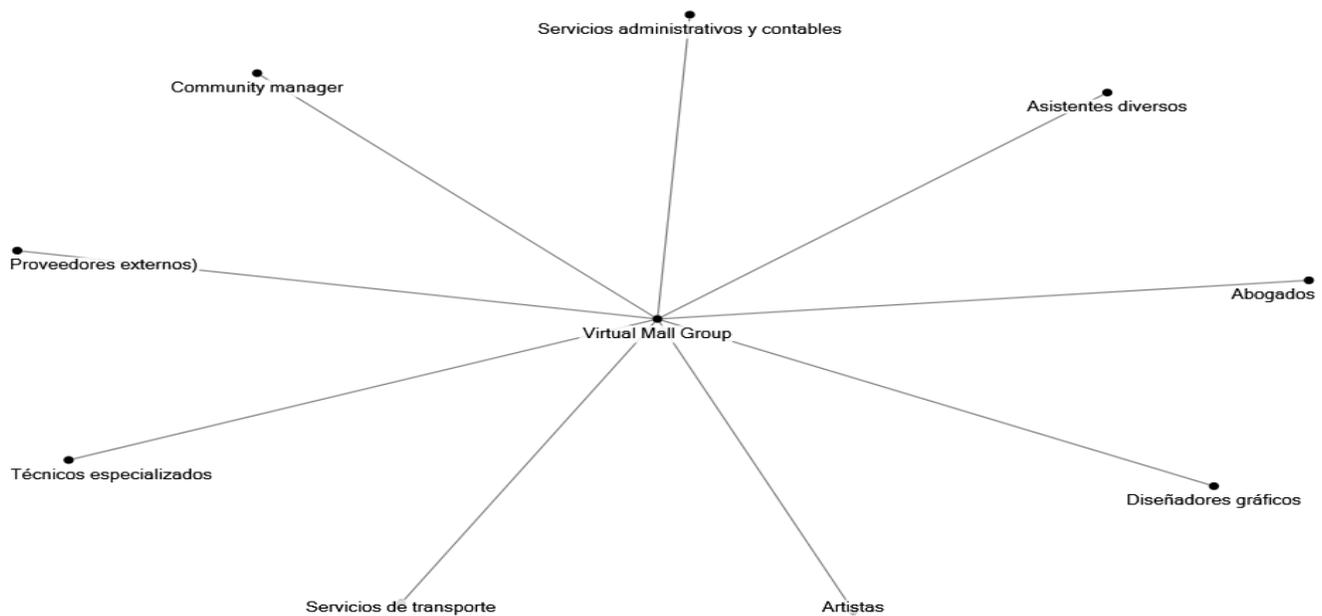
IFF PANAMA

Puntaje: 16

Fundación Sin Fines de Lucro

Operaciones desde 2012

IFF Panamá es el festival de cine más importante en Centroamérica. Cada año la organización presenta diversos géneros y categorías del cine internacional en las salas de cine locales. Frente al COVID-19 han diversificado sus contenidos hacia la virtualidad. Proponen extender el programa de IFF durante el año con seminarios, programas y capacitaciones virtuales. Aunque los aforos en las salas de teatro son inciertas, la organización está buscando los canales apropiados para sus públicos. Actualmente mantienen un proyecto con BID LAB que les permitirá avanzar en sus objetivos establecidos como organización.



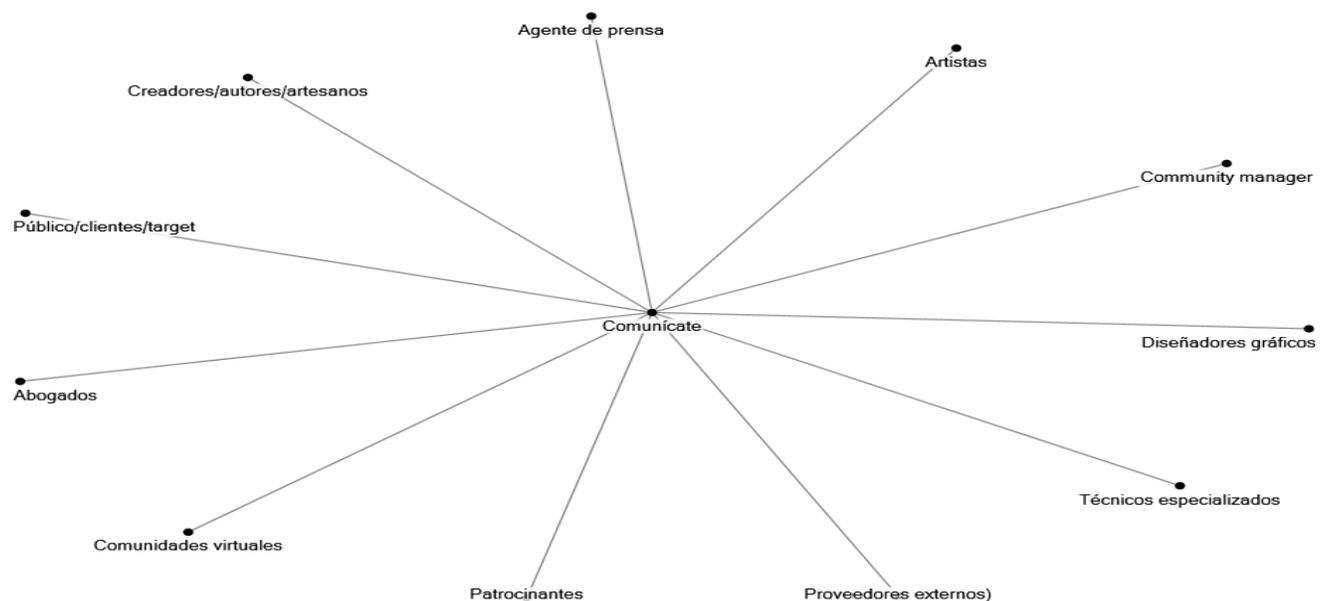
VIRTUAL MALL GROUP

Puntaje: 16

Sociedad Anónima

Aviso de Operaciones desde 2019

La empresa pertenece al sector Innovación y tecnología desde el año 2010 con la creación de videojuegos; en el año 2019 se formalizan como sociedad anónima e inicia sus operaciones generando ingresos con la producción de eventos digitales. Frente al COVID-19 deciden implementar nuevos modelos de tecnología dentro del área comercial. Actualmente, están trabajando modelos de monetización para la plataforma de comercialización lúdica y evolución creciente.



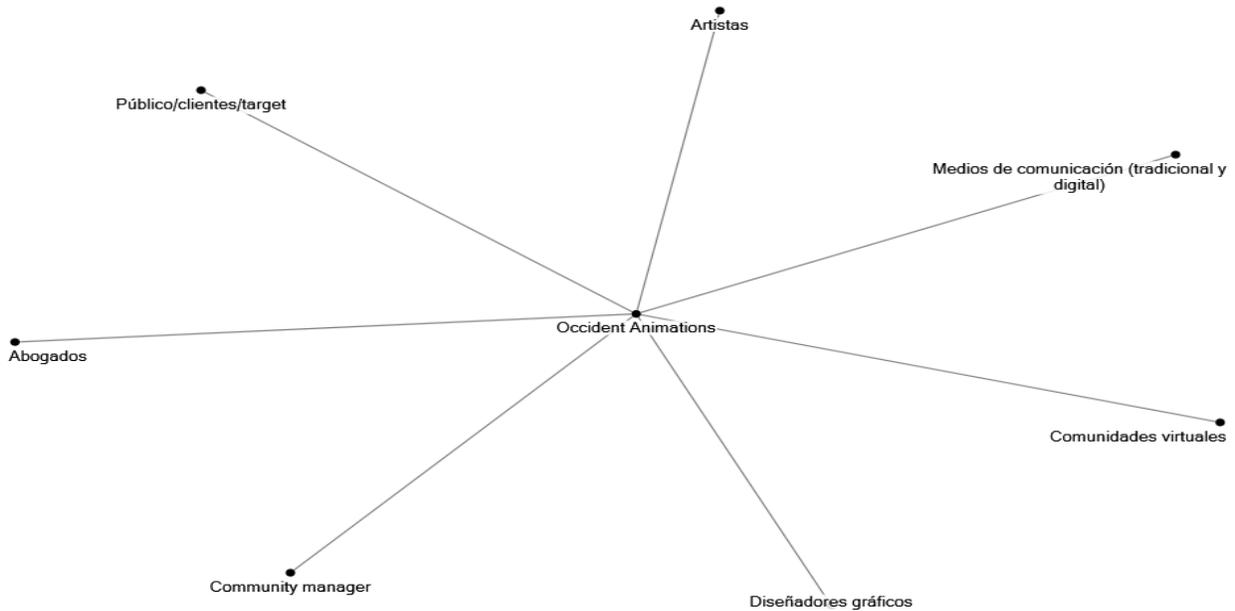
COMUNICATE

Puntaje: 16

Empresa unipersonal

Aviso de Operaciones desde 2019

La empresa se dedica a la producción de una revista en medios digitales dirigida a combatir los fake news y enfocar al público en la objetividad de las noticias actuales. Antes de COVID-19 sus principales actividades comerciales eran la asesoría y consultoría en producción de contenidos para medios de comunicación. Frente al COVID-19 se ha generado la oportunidad de crear contenidos propios y formalizar su canal digital con la finalidad de posicionarlo como un medio responsable y creíble.



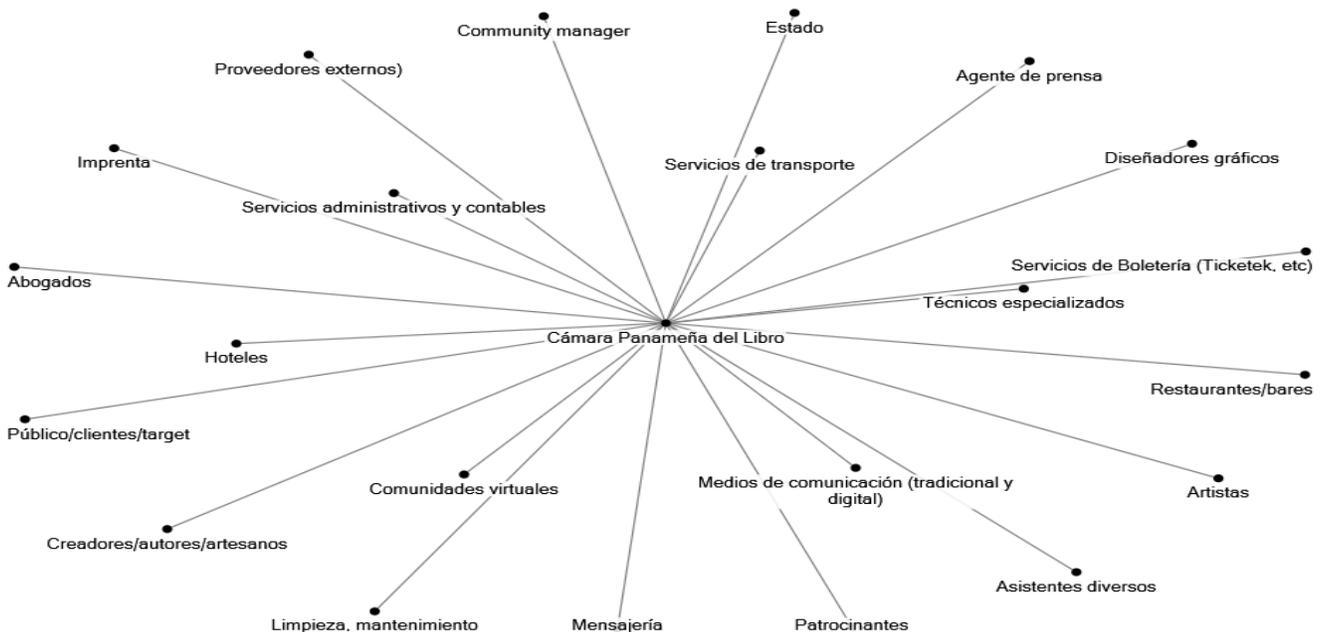
OCIDENT ANIMATION

Puntaje: 15

Sociedad Anónima

Aviso de Operaciones desde 2006

La empresa pertenece al sector de Innovación y Tecnología. Antes del COVID-19 sus ingresos principales provenían de la producción de comerciales para clientes externos. Frente al COVID-19 han fortalecido las actividades de creación de contenidos digitales. Con su nueva estrategia han decidido generar contenidos propios para comercializar sus productos y servicios; aunque analizan mantener servicios para clientes externos han preferido dar más fuerza a sus propias creaciones.



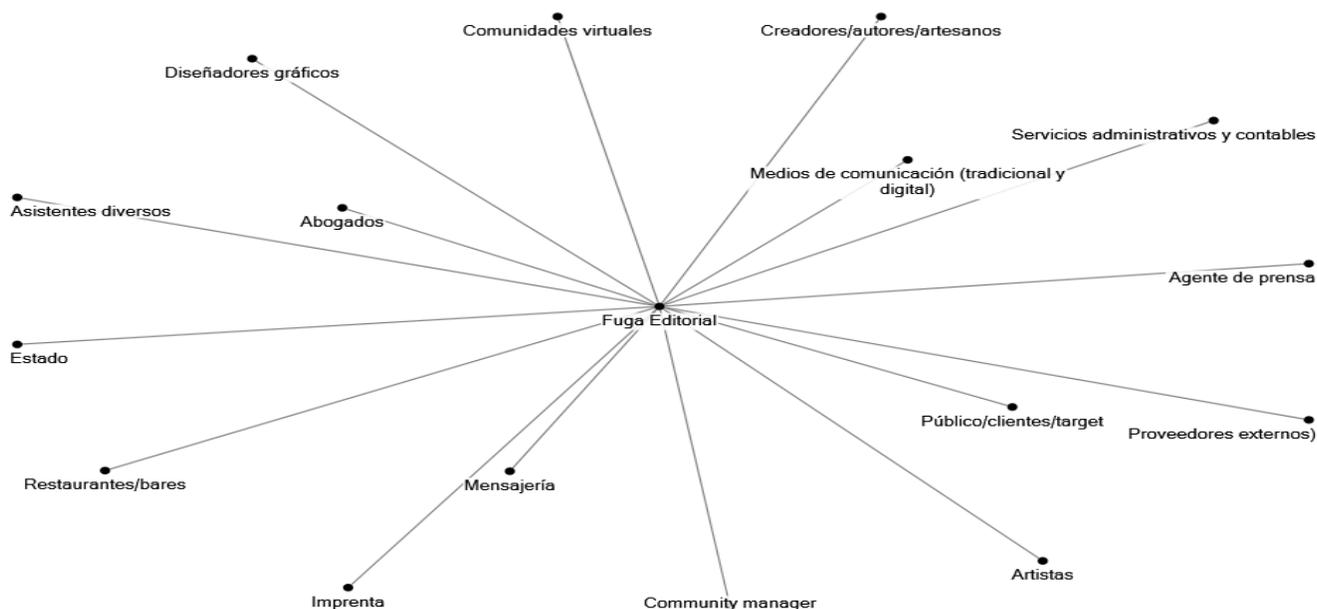
CAMARA PANAMEÑA DEL LIBRO

Puntaje: 15

Fundación

Operaciones desde 1997

CAPALI es una organización que agremia a editores que ejercen comercio en el mercado nacional. Así mismo, produce el evento cultural más grande que tiene Panamá, La Feria Internacional del Libro con un aforo histórico de más de 100 mil visitantes. Frente al COVID-19 decidieron migrar la Feria a las plataformas virtuales con un éxito moderado por ser la primera experiencia virtual para la organización pero que dejó un aprendizaje invaluable para la organización de la FIL 2021.



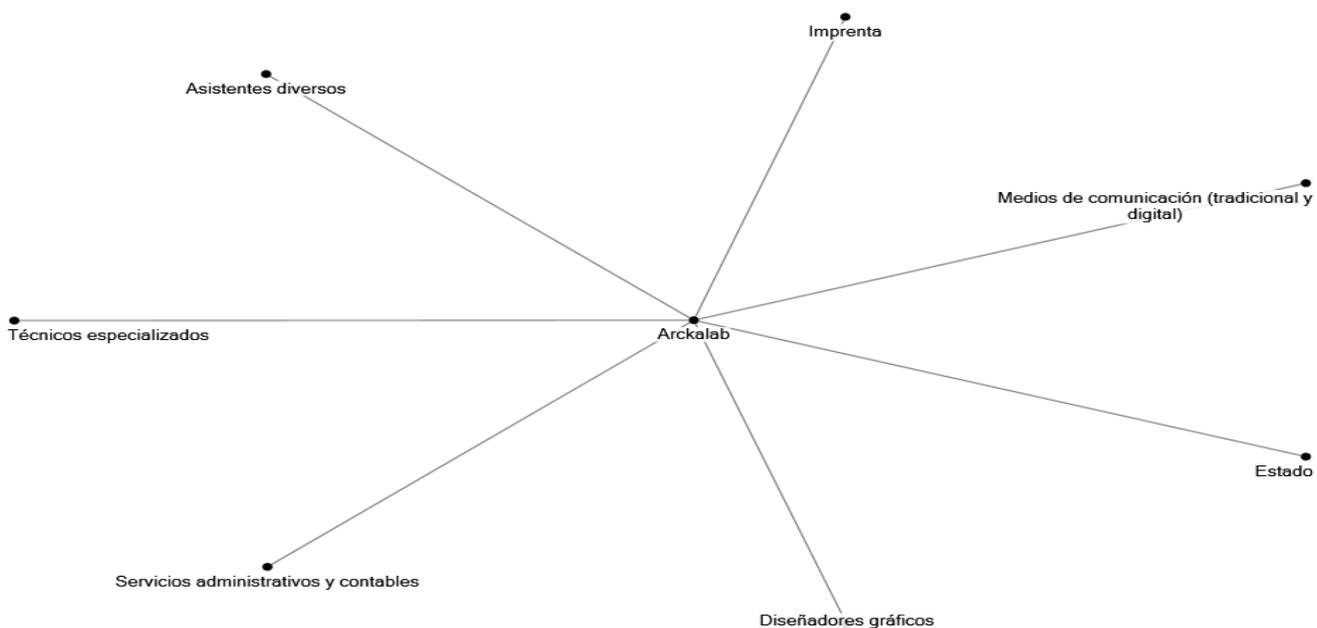
FUGA EDITORIAL

Puntaje: 15

Empresa Unipersonal

Aviso de Operaciones desde 2010

La empresa generaba sus ingresos antes del COVID-19 con talleres de docencia, publicaciones y venta de libros. Frente al COVID-19 se está reinventando y migrando a espacios digitales con talleres en línea, ventas online y desarrollo de ediciones digitales.



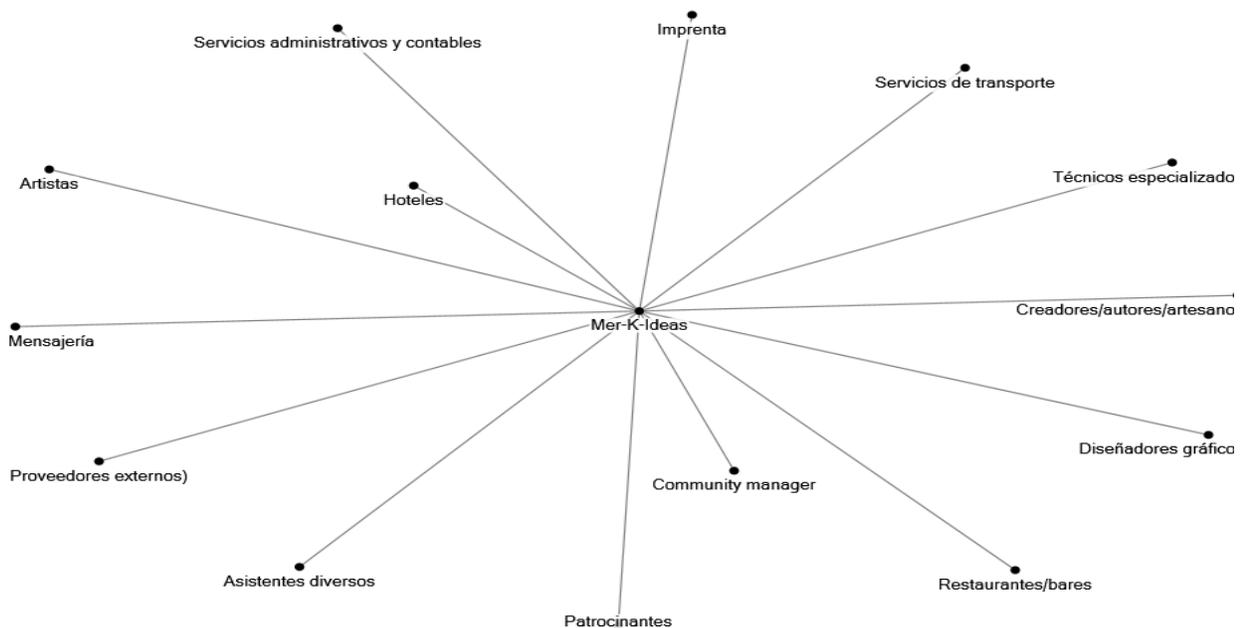
ARCKALAB

Puntaje: 14

Sociedad Anónima

Aviso de Operaciones desde 2016

La empresa pertenece al sector Innovación y Tecnología. Antes del COVID-19 sus actividades principales eran docencia para niños y jóvenes, realización de talleres BID-SENACYT y Reto de Emprendedores Jóvenes con Ampyme. Frente al COVID-19 se reinventaron adaptando sus productos y servicios a las realidades virtuales. De esta manera, crearon ARCKAHOME cuyos contenidos y talleres virtuales están dirigidos a clientes corporativos y bancarios.



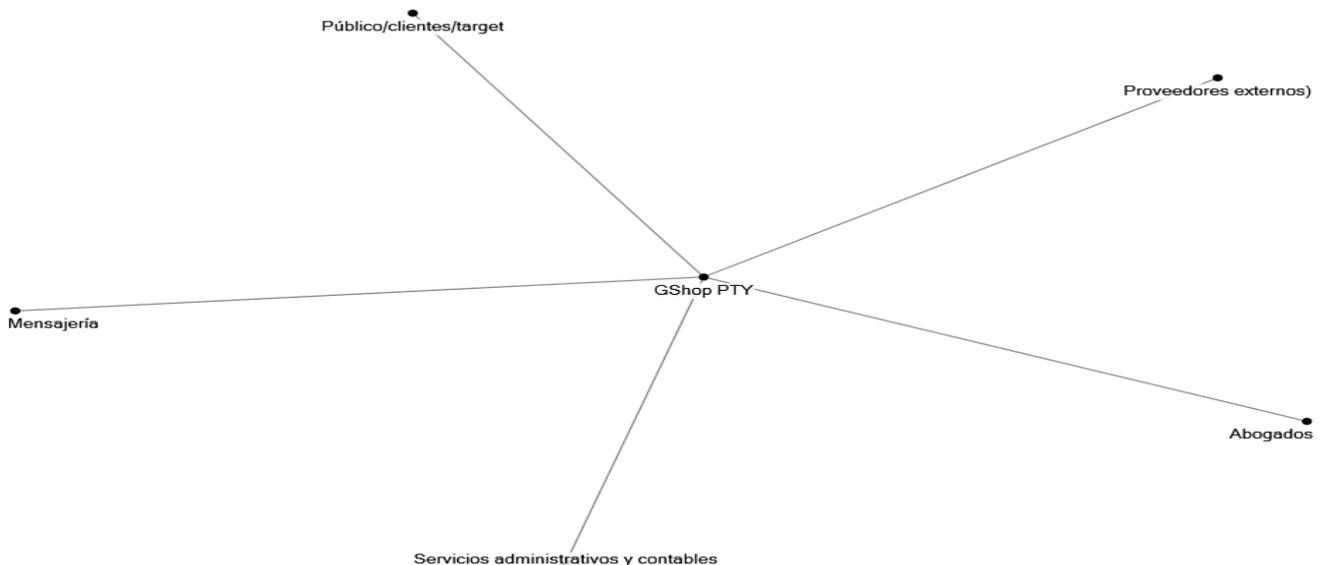
MER-K-IDEAS

Puntaje: 14

Sociedad Anónima

Aviso de operaciones desde 2010

La organización realiza dos festivales temáticos: Festival de las Alas y Panamá Bird Festival. Frente al COVID-19 han tenido dificultades para avanzar con el Festival de las Alas considerando que este festival provee una experiencia con la naturaleza y las aves y, por ello, debe ser presencial. Sin embargo, con el Panamá Bird Festival han logrado migrar sus actividades a los espacios virtuales y se estará realizando el 24 y 25 de octubre 2020. Para introducir los nuevos espacios virtuales en el Panamá Bird Festival la organización ha decidido hacerlo gratuito.



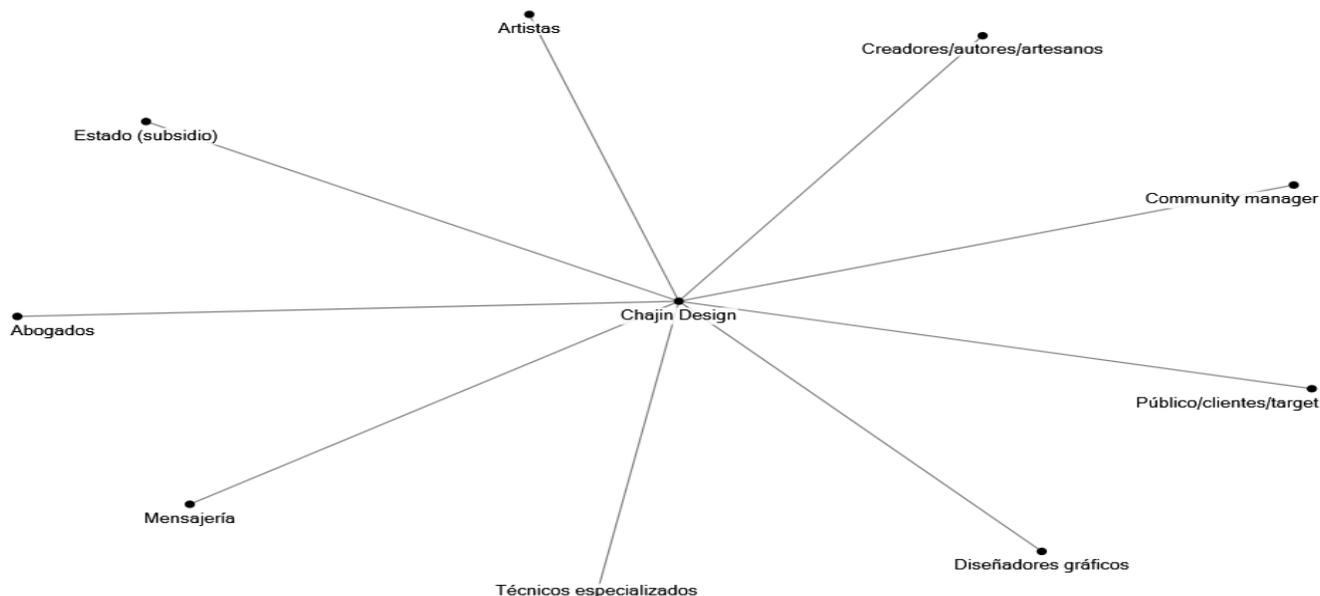
GSHOP PTY

Puntaje: 14

Empresa Unipersonal

Aviso de Operaciones desde 2017

GShop es una tienda digital que comercializa productos novedosos. Frente al COVID-19 aprovechó para maximizar su canal de ventas logrando un incremento importantes en las ventas y en la contratación de personal para su negocio.



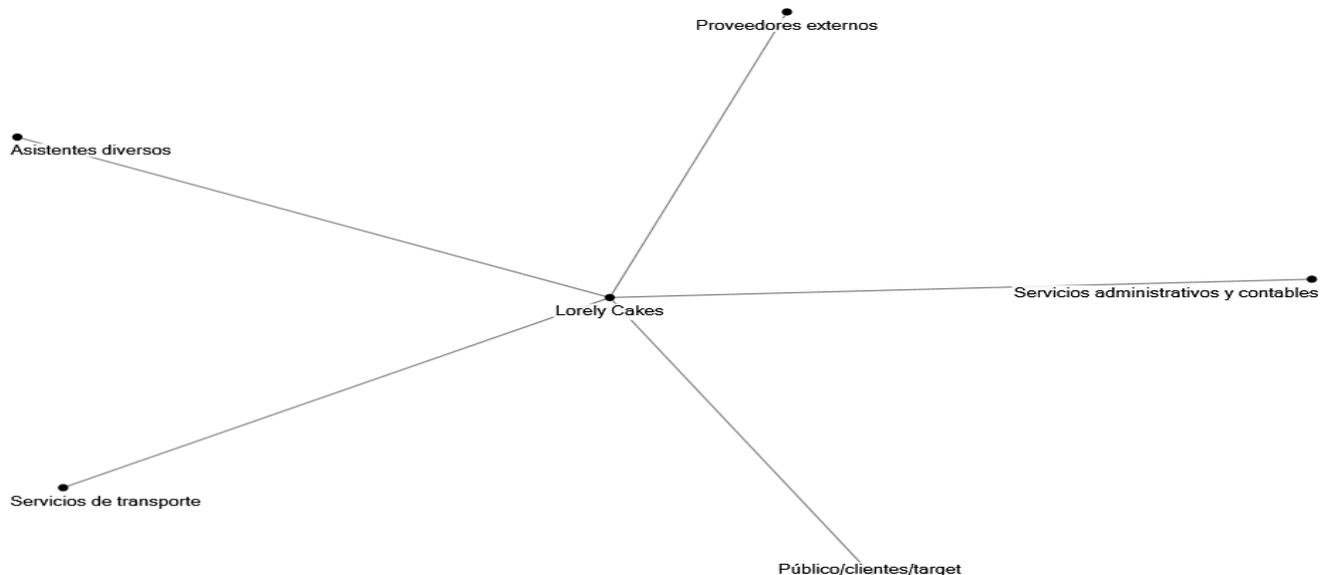
CHAJIN DESIGNS

Puntaje: 13

Empresa Unipersonal

Aviso de Operaciones desde 2019

La empresa opera desde el año 2003 y obtuvo su aviso de operaciones en 2019; se trata de una tienda de diseño y moda. Antes del COVID-19 sus principales fuentes de ingreso eran: diseño, producción, comercialización en sitio y outsourcing de sus servicios. Frente al COVID-19 producen mascarillas faciales y sus productos están siendo comercializados en plataformas digitales como Etsy, Instagram y pronto lanzará su webstore.



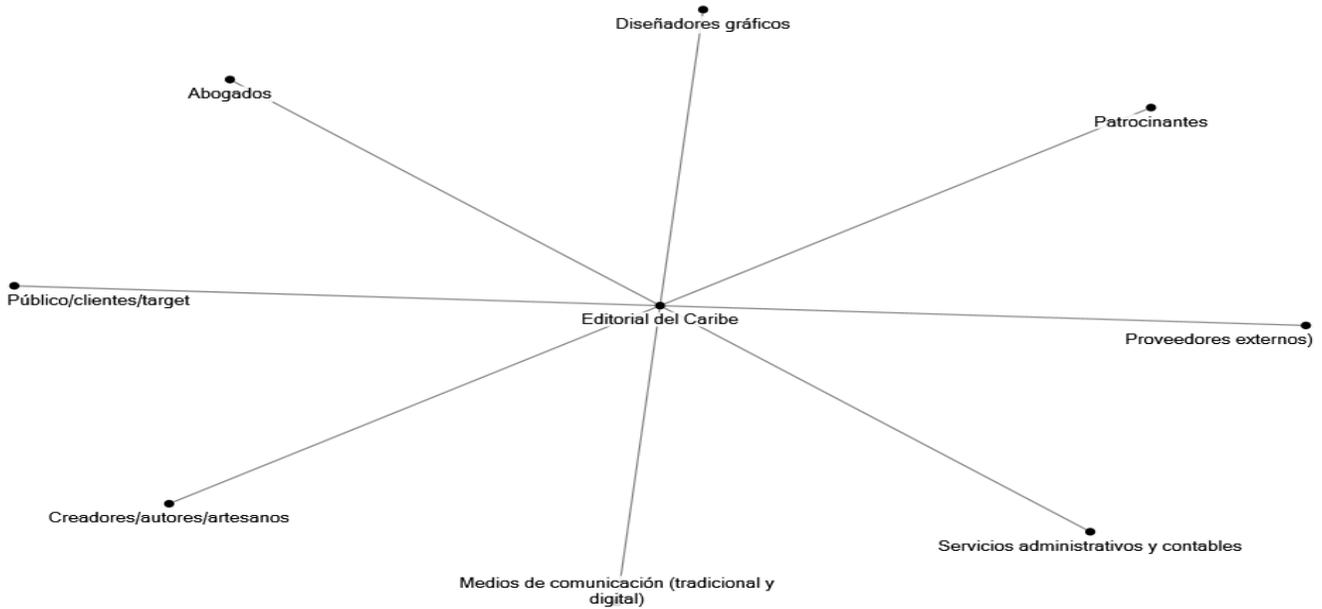
LORELY CAKES

Puntaje: 13

Empresa unipersonal

Aviso de operaciones desde 2014

La empresa produce pastelería para bodas y eventos. Frente al COVID-19 decidieron replantear su producto; de esta manera, crearon un nuevo formato de presentación de sus cakes, personalizados y más pequeños y migrar a las plataformas digitales para comercializar sus productos. Han experimentado un incremento de sus redes sociales comerciales y declaran tener un incremento en las ventas con la nueva estrategia.



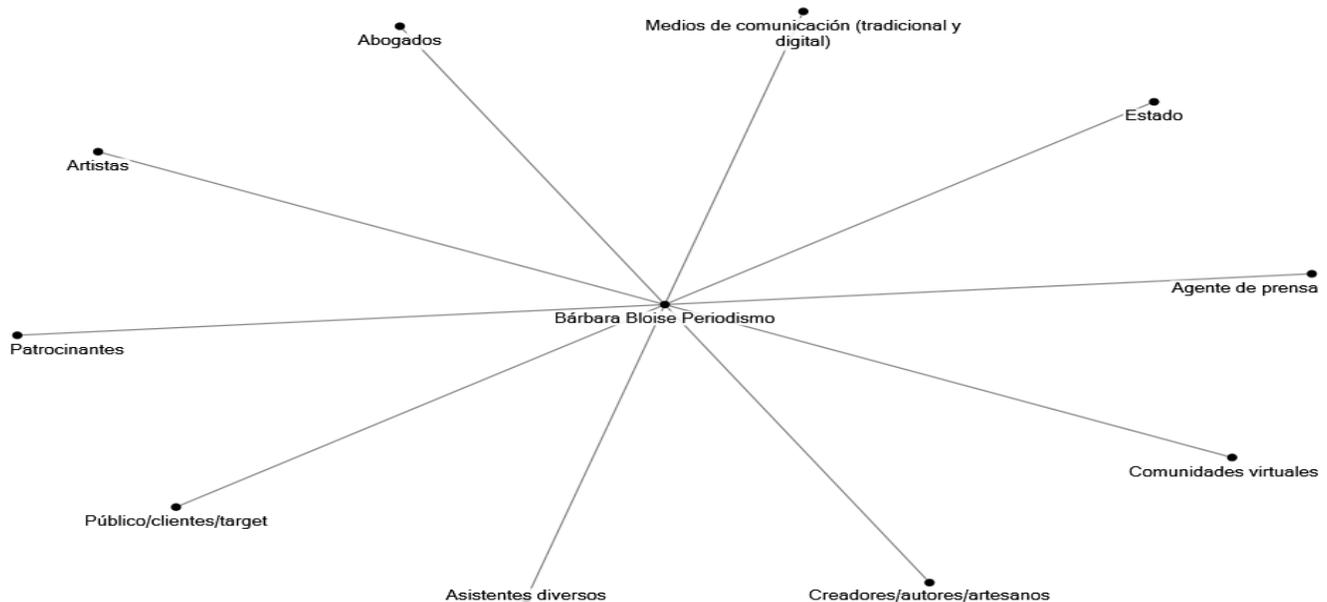
EDITORIAL DEL CARIBE

Puntaje: 13

Sociedad Anónima

Aviso de Operaciones desde 2000

La empresa se dedica a la industria editorial con el diseño y creación de revistas, venta de publicidad, patrocinios y similares. La empresa produce la revista Panorama que se coloca en todos los aviones de COPA. Frente al COVID-19 se han acelerado sus procesos digitales y han incursionado en nuevas estrategias para migrar a la edi-



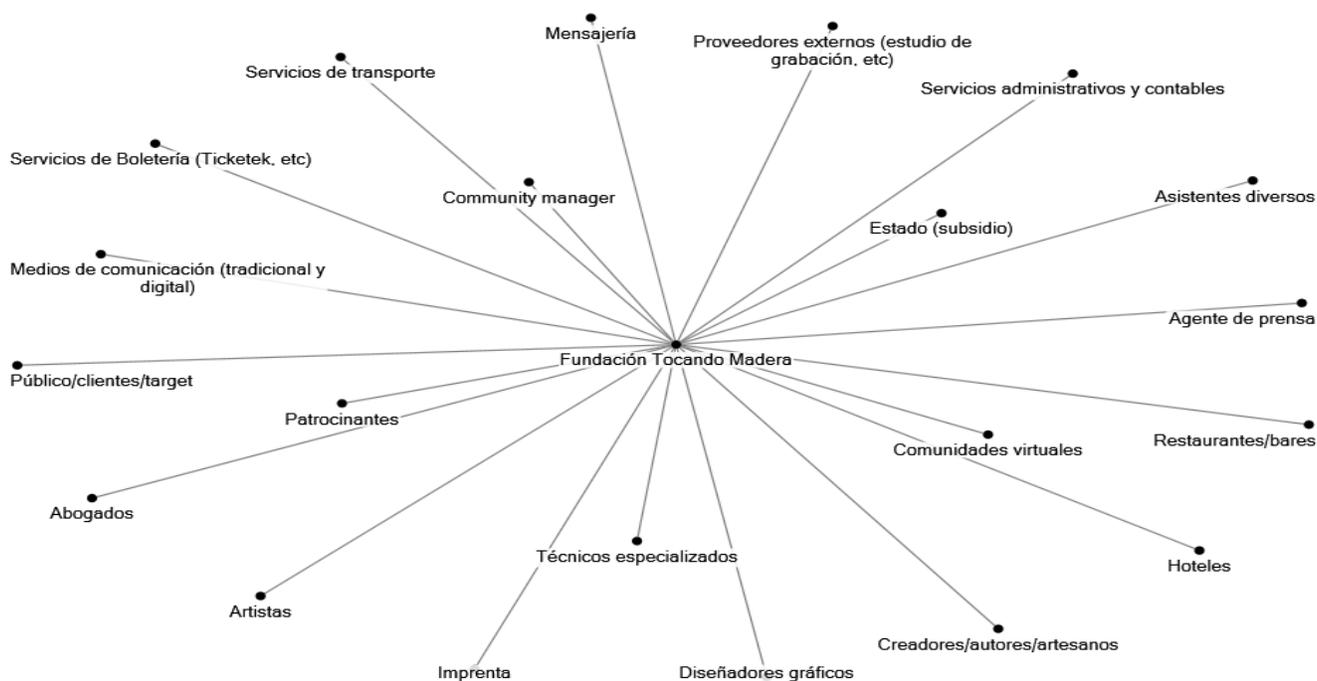
BARBARA BLOISE PERIODISMO

Puntaje: 13

Empresa Unipersonal

Aviso de Operaciones desde 2007

La empresa se dedica, principalmente, al periodismo en radio y la comunicación estratégica. Antes del COVID-19 sus principales ingresos provenían de los programas de radio y las actividades de chats con diversas audiencias. Frente al COVID-19 han experimentado una migración de la radio hacia las plataformas digitales con mayor fuerza, se proponen crear programas de capacitación en comunicación digital y ampliar su mercado al interior aprovechando la penetración de los espacios digitales.



FUNDACION TOCANDO MADERA

Puntaje: 12

Organización Sin Fines de Lucro

Operaciones desde 2011

La fundación pertenece al sector Artes Escénicas y produce el Festival Tocando Madera que convoca a distintos géneros musicales y diferentes escenarios en Panamá. Antes del COVID-19 la fundación generaba sus ingresos con producción, distribución, desarrollo artístico, eventos públicos y representaciones internacionales. Frente al COVID-19 ha migrado sus contenidos educativos a espacios digitales; además, están organizando y produciendo producciones Live, foros educativos virtuales y encuentros latinoamericanos.

Conclusiones (en tiempos del COVID-19)

El procesamiento de la información recabada en diálogo con los responsables de las organizaciones estudiadas permite extraer algunas conclusiones relevantes para, por un lado, comprender los desempeños en las industrias creativas y culturales de Panamá, y por otro lado permite identificar algunas claves que puedan ser de utilidad para el apoyo y el fortalecimiento del sector.

Adaptación, resiliencia y digitalización

En la mayoría de los casos ha sido posible constatar una rápida adaptación a las complejas situaciones presentadas. Todos los entrevistados manifestaron haber tomado iniciativas para poder adaptarse a la “nueva normalidad”, siendo variables los resultados alcanzados durante la pandemia.

En la mayoría de los casos las adaptaciones se vincularon con la incorporación de la dimensión digital a las operaciones, ya sea en la forma de procesos internos, en la comunicación y ventas o en las propuesta de valor.

A pesar de los duros golpes que significó el tener que cesar las actividades por tiempo indefinido, con el consecuente impacto tanto en lo económico como en lo emocional, en general los entrevistados evidenciaron abordar la situación filosóficamente, teniendo claridad respecto de que la “nueva normalidad” planteará escenarios inéditos y desconocidos para la sociedad en general, aún en las personas con mayores niveles de resistencia a los cambios.

Un nuevo mundo asoma

En diversos casos se mencionó que la situación actual se venía planteando desde tiempo atrás lo cual alertó acerca de la necesidad de prepararse adecuadamente para los nuevos tiempos. Esto significa un manejo más riguroso de los re-

ursos y de los procesos de gestión, así como aprendizajes y desarrollo de competencias relacionados con lo digital.

Los públicos, ese gran desconocido

En contados casos se manifestó claridad respecto de las transformaciones que también del lado de los públicos y clientes están ocurriendo, no sólo en la dimensión económica - el impacto negativo en los ingresos - sino y sobre todo en los cambios de hábitos de consumo, de relacionamiento y de acceso a la información.

La necesidad de aprender a gestionar el marketing digital, parece estar más vinculado con la idea de utilizar el mercadeo para la venta, un concepto ya obsoleto. Las nuevas tendencias se orientan hacia la consolidación de comunidades en torno a las marcas, productos y servicios, un tema que aún no parece haber calado lo suficiente.

Nuevas funcionalidades de la cultura

En diversos casos se menciona la relevancia de la cultura para la sociedad en términos de factor de desarrollo humano, pero son escasas las evidencias respecto de comprender los procesos de generación de valor a partir de los procesos emprendedores. Se hace necesario desarrollar competencias empresariales orientadas a la generación negocios de base cultural y creativa, que permitan consolidar los potenciales de este dinámico sector.

Tanto el Producto 1 como el presente, han generado suficiente evidencia de que las industrias creativas y culturales en Panamá poseen potencialmente todo lo requerido para su desarrollo y afianzamiento como un sector relevante tanto en lo productivo, lo económico, lo cultural y lo creativo.