

# Características y gestión de la información estratégica de los emprendedores creativos: casos de modelos de negocio de empresas culturales y creativas peruanas

Edgar Quispe Humpire, Miguel Domingo González Álvarez

Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

ORIGINAL

## Resumen

**Objetivo.** La presente investigación tiene un propósito exploratorio y usa el enfoque cualitativo, para encontrar características y elementos de una gestión de la información estratégica en los emprendedores que han logrado crear empresas exitosas dentro de la industria cultural y creativa en el Perú.

**Método.** El método utilizado tiene como soporte el estudio de caso múltiple con enfoque holístico, para lo cual se contó con información recolectada del banco de datos del programa "Emprende PUCP", el mismo que contiene entrevistas a emprendedores exitosos en el sector cultural y creativo. También se hizo una revisión bibliográfica de las características de los emprendedores creativos, el cual fue la base para realizar un proceso de análisis considerando estas características, para luego seleccionar los casos más representativos que contienen características comunes y distintas en sus modelos de negocio, los mismos que les permitieron crear negocios exitosos en el Perú. Finalmente, para sistematizar el uso de la gestión de la información estratégica en los casos presentados, se hizo uso de la herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur que es el modelo canvas o lienzo para modelar dichos emprendimientos. Nuestro propósito es considerar las características encontradas de los emprendedores creativos como insumo importante de la etapa de selección dentro del diseño de una incubadora creativa, en una ciudad cultural como Cusco, con el objetivo de incrementar el porcentaje de éxito en el proceso de incubación..

## Palabras clave

*Economía creativa, emprendedor creativo; industria cultural y creativa.*

## Characteristics and strategic information management of creative entrepreneurs: business model cases of Peruvian cultural and creative companies

## Abstract

**Objective.** The present research has an exploratory purpose and uses a qualitative approach to find characteristics and elements of strategic information management in entrepreneurs who have managed to create successful companies within the cultural and creative industry in Peru.

**Method.** The method used is based on a multiple case study with a holistic approach, for which information was collected from the data bank of the "Emprende PUCP" program, which contains interviews with successful entrepreneurs in the cultural and creative sector. A bibliographic review of the characteristics of creative entrepreneurs was also carried out, which was the basis for an analysis process considering these characteristics, to then select the most representative cases that contain common and different characteristics in their business models, the same ones that allowed them to create successful businesses in Peru. Finally, to systematize the use of strategic information management in the cases presented, we made use of the tool proposed by Osterwalder and Pigneur, which is the canvas model for modeling these ventures. Our purpose is to consider the characteristics of creative entrepreneurs as an important input for the selection stage in the design of a creative incubator in a cultural city like Cusco, with the objective of increasing the percentage of success in the incubation process.

## Keywords

*Creative economy, creative entrepreneur; cultural and creative industry.*

## 1. Introducción

Los emprendedores culturales exhiben varias características particulares y elementos clave de una gestión de la información estratégica, en comparación con los emprendedores de otras industrias, principalmente debido a una postura individual y artística (DeFillippi et al. 2007; Eikhof y Haunschild 2006).

Las investigaciones de los factores críticos de éxito del emprendimiento cuando se trata de las industrias culturales y creativas, no son muy comunes, sobretodo para microempresas y nuevos emprendimientos (Chapain y Comunian 2009; Chaston y Sandler-Smith 2012). Para las personas creativas su trabajo no es únicamente una fuente de ingresos, sino y sobretodo una forma de expresarse y de realizar sus visiones artísticas y creativas (Ellmeier 2003). Sin embargo, las habilidades comerciales, financieras y conocimiento del mercado siguen siendo la clave para la supervivencia en el ámbito empresarial (Eikhof y Haunschild 2007).

En este contexto tenemos dos preguntas principales de investigación: ¿Cuáles son las características particulares de los emprendedores creativos que contribuyen a lograr el éxito de su empresa? Y la segunda pregunta es ¿Cuáles son los patrones que permiten la supervivencia y el éxito de sus modelos de negocio en la industria cultural y creativa?

Para responder a estas dos preguntas, se ha realizado una revisión de la literatura con respecto a la economía creativa, las características de los emprendedores creativos y sus modelos de negocios. Pero sobretodo la revisión de la información recolectada del banco de datos del programa “Emprende PUCP” desde el año 2013 hasta el 2020, el mismo que contiene entrevistas a emprendedores culturales y creativos exitosos, para finalmente seleccionar 5 casos representativos de empresas peruanas de éxito en diferentes áreas de la ICC y sistematizarlos a través de la herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur que es el modelo canvas o lienzo.

Esta investigación tiene un alcance teórico y práctico: une la investigación sobre las características de los emprendedores y emprendimientos en las industrias culturales y creativas a través de los modelos de negocio y sus habilidades como empresarios de éxito.

## 2. Metodología

La investigación tiene un propósito exploratorio y utiliza el enfoque cualitativo para encontrar patrones de comportamiento en los emprendedores creativos para determinar cuales pueden ser los factores críticos de éxito, que permiten crear emprendimientos sostenibles dentro de la ICC en el Perú; para finalmente a través de un análisis, seleccionar que factores críticos de éxito pueden ser incorporados en la etapa de selección de los emprendimientos a ser incubados, además de considerar dentro del proceso de incubación la capacitación en habilidades necesarias para que el emprendedor pueda lograr crear un modelo de negocio sostenible que será la base de una empresa exitosa.

La metodología de investigación seleccionada tiene como ventaja la flexibilidad y permite que la realidad hable por sí misma, evitando la distorsión de las ideas o los juicios del investigador (Martínez, 2000).

La estrategia que usamos fue el estudio de caso múltiple bajo un diseño holístico, el cual es una metodología más apropiada para la presente investigación de acuerdo a Yin (2009). Además, el estudio de caso permite explorar en profundidad a los emprendedores, en tanto se busca conocer aspectos complejos, sensibles y personales sobre ellos (Stevenson, 1990).

Se ha revisado en el banco de datos de “Emprende PUCP” las entrevistas que nos permitieron obtener información, para encontrar patrones de los emprendedores creativos que les permitieron crear empresas exitosas, para finalmente quedarnos con cinco casos que resumen dichos patrones y características.

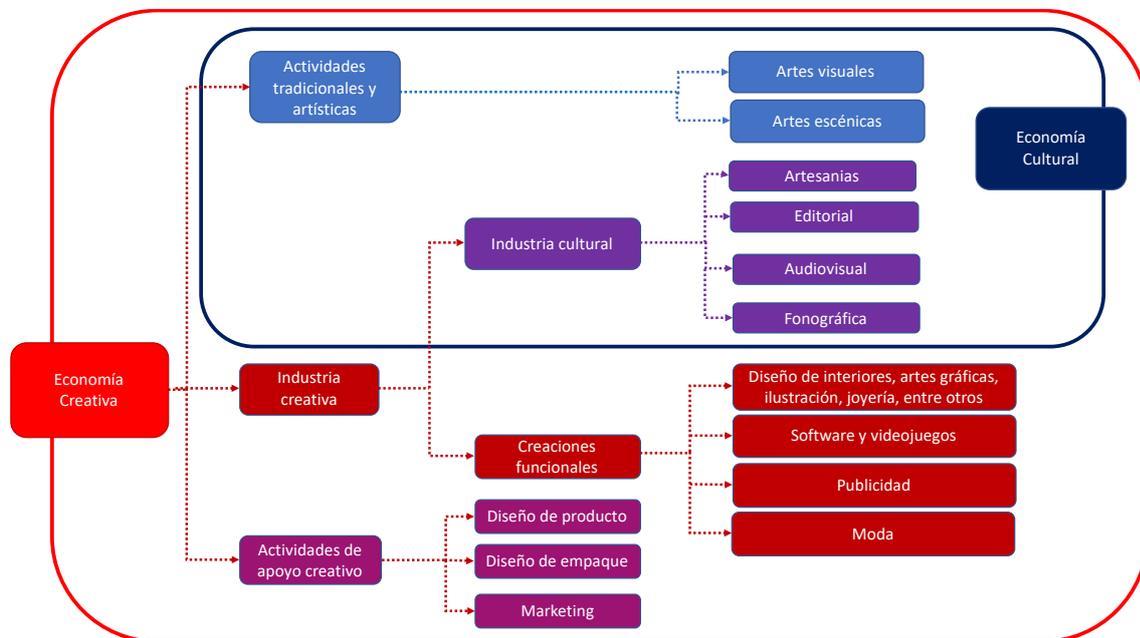
Se ha utilizado la estrategia de estudio de caso múltiple bajo un enfoque holístico, puesto que implica una sola unidad de análisis: los emprendedores creativos. Además, permiten (i) predecir resultados similares, o (ii) predecir resultados contrastantes, pero por razones predecibles (Yin, 2009).

### 3. Desarrollo

#### 3.1. Economía creativa: de la economía cultural a la industria de la creatividad

Para el BID (Benavente & Grazzi, 2017) la economía creativa se refiere a “el grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual”. La misma institución define el alcance de las actividades a ser consideradas como parte de esta economía creativa como: “(i) las actividades tradicionales y artísticas, (ii) la industria creativa y (iii) las actividades que brindan apoyo creativo a las industrias tradicionales” (Benavente & Grazzi, 2017, pág. 9). Dichas actividades se desglosan como se muestra en la siguiente Figura 1.

Figura 1. Alcance de las actividades de la Economía creativa.



Fuente: Benavente & Grazzi, 2017.

#### 3.2. Emprendedor creativo

Se dice que todos tenemos el espíritu emprendedor dentro de nosotros, un espíritu empresarial que comienza con una visión y donde lo más importante es perseverar hasta lograr esa visión. Si bien el espíritu empresarial existe en cada uno de nosotros, los emprendedores hacen realidad su visión utilizando su voluntad, habilidades, cualidades y conocimientos propios, rasgos que se pueden aprender y desarrollar (Bujor y Avasilcai, 2016).

El emprendedor creativo es el tipo de emprendedor que se preocupa por la creación y explotación de capital creativo o intelectual. Es un inversor en su talento, pero también en el de los demás. Las empresas creativas son más activas que otros tipos de empresas en la promoción de la innovación. El verdadero desafío que deben afrontar quienes se atreven a hacer un emprendimiento creativo es la necesidad de encontrar un equilibrio entre la vertiente artística, la financiación y el desarrollo empresarial (Bujor y Avasilcai, 2016).

#### 3.3 Características de emprendedores creativos

De todas las definiciones y características encontradas en la literatura, con el objetivo de describir a un emprendedor en las industrias creativas, surgen dos habilidades prerequisite específicas según Bujor & Avasilcai (2015):

1. Deben comprender muy bien el concepto de propiedad intelectual.
2. También la capacidad para lograr y administrar un flujo de efectivo, talentos clave y el proceso creativo en sí.

De acuerdo a los estudios de Howkins (2001) los emprendedores creativos tienen las siguientes características (ver tabla 1):

**Tabla 1. Características de los emprendedores creativos.**

| Característica          | Descripción  |
|-------------------------|--|
| Visión                  | El emprendedor tiene una idea y quiere hacerla realidad. Esta noción caracteriza a aquellos emprendedores talentosos y exitosos, capaces de convertir sus ideas en productos o servicios para la sociedad (UNCTAD; PNUD, 2010)   |
| Enfocado                | Son personas que están determinadas no sólo en qué hacer sino también en lo que no se debe hacer. Como lo señala Henry en su libro, un emprendedor creativo, si se quiere una carrera a largo plazo en las industrias creativas, entonces se debe asegurar que sea sostenible, dado que estas industrias están regidas por la moda, los gustos y los jóvenes (Henry, 2007)                         |
| Capacidades financieras | El verdadero desafío al que deben enfrentarse quienes se atreven a emprender un emprendimiento creativo es la necesidad de encontrar un equilibrio entre la vertiente artística, la vertiente de financiación y el desarrollo del negocio (Bujor y Avasilcai, 2016). Las habilidades financieras ayudan a uno a evitar obstáculos y moverse más rápido.  |
| Orgullo                 | Los empresarios creen que no solo su idea funcionará, sino que también es el único que puede hacerlo funcionar. Están orgullosos de sí mismos y de su idea y son muy reacios a rendirse. El creador siempre quiere e intenta crear cosas originales y únicas, para poder enfrentarse a la competencia, mientras el gerente de negocios lo desee para ser más eficientes (Bujor y Avasilcai, 2015). |
| Urgencia                | El emprendedor siempre quiere "hacerlo ahora" en parte por razones competitivas y en parte porque no pueden pensar en otra cosa. Muchas empresas emergentes en la economía creativa son negocios de "impulso".   |

Fuente: Adaptado de John Howkins, 2001.

Para Lo, M., Hsu, Y., & Drozda, M. (2015) las características de un emprendedor innovador y creativo exitoso son similares y son descritos en la tabla 2.

**Tabla 2. Características de los emprendedores innovadores y creativos exitosos.**

| Característica                              | Comportamiento   |
|---|--|
| Liderazgo                                   | <input type="checkbox"/> Pensamiento lógico estratégico            |
|   | <input type="checkbox"/> Habilidades de comunicación               |
|   | <input type="checkbox"/> Lenguaje elocuente                        |
|   | <input type="checkbox"/> Valentía                                  |
|   | <input type="checkbox"/> Habilidades sociales                      |
| Automotivación                              | <input type="checkbox"/> Ser un ejemplo de modelo o fama           |
|   | <input type="checkbox"/> Ganar dinero con éxito                    |
|   | <input type="checkbox"/> Demostrar que "puedo hacerlo"             |
|   | <input type="checkbox"/> Ayudar a otros / retroalimentación social |
|   | <input type="checkbox"/> Cumplir una promesa                       |
| Innovador y creativo                        | <input type="checkbox"/> Portafolio de aplicaciones                |
|   | <input type="checkbox"/> Resolución de problemas                   |
|   | <input type="checkbox"/> Conocimiento profesional                  |
|   | <input type="checkbox"/> Capacidades de integración                |
|   | <input type="checkbox"/> Capacidad de aprendizaje                  |
|   | <input type="checkbox"/> Capacidad de tolerancia                   |
| Conciencia intuitiva (tomadores de riesgos) | <input type="checkbox"/> Resiliencia                               |
|   | <input type="checkbox"/> Sensibilidad a las oportunidades          |
|   | <input type="checkbox"/> Acción fecunda y puntual                  |
|   | <input type="checkbox"/> Persistencia                              |
| Fe fuerte (ética)                           | <input type="checkbox"/> Capacidad de identificación               |
|   | <input type="checkbox"/> Redes sociales y comunidades              |
|   | <input type="checkbox"/> Espíritu competitivo                      |
|   | <input type="checkbox"/> Sin miedo a perder                        |
|   | <input type="checkbox"/> Resistencia / sin excusa                  |
|   | <input type="checkbox"/> Trabajar duro                             |

Fuente: Adaptado de Lo, M., Hsu, Y., & Drozda, M., 2015.

Para lograr y completar una lista de información sobre las actividades y cualidades que impulsan los resultados de los emprendedores, a lo largo del tiempo se han realizado numerosos estudios. Su conclusión común fue que todos los emprendedores exitosos presentan las siguientes cualidades (Bujor y Avasilcai, 2015): control interior, capacidad de planificación, tomadores de riesgos, innovación, usuarios de retroalimentación, tomadores de decisiones e independencia. Sin lugar a duda, esta lista se encuentra en un proceso continuo de mejora, agregando nuevas características. La pregunta es si estas cualidades se encuentran también en los emprendedores creativos peruanos.

### 3.3 Modelos de negocio en la ICC

Amit y Zott (2001) en su investigación sobre creación de valor a través del e-Business, nos dice que, “los modelos de negocios deben de explicitar el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

En tanto, Chesbrough y Rosenbloom (2002) y Magretta (2002) consideran que los modelos de negocio deberían de capturar valor a partir de estrategias e innovación. Más adelante, Ricart (2009) al analizar una serie de

definiciones de modelos de negocios de diferentes autores, concluye que en definitiva lo importante son las elecciones estratégicas, es decir la forma en cómo se dirige la organización y también como se asumen las consecuencias que derivan de dichas elecciones.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Además, nos dice que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Su propuesta para analizar los modelos de negocios se divide en los siguientes módulos; segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos y actividades claves. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

### 3.4. Patrones de los Modelos de Negocio de empresas peruanas en la ICC

«En arquitectura, “patrón” se refiere al concepto de captar ideas de diseños arquitectónicos como descripciones arquetípicas y reutilizables.» Christopher Alexander, arquitecto. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En nuestro estudio un patrón se refiere al diseño arquitectónico de los modelos de negocio, que puede ser descritos y sobretodo reutilizables. En este sentido se describen modelos de negocio de las distintas actividades de la ICC que tienen en común el éxito logrado dentro de su sector, organizaciones que tienen diferentes modelos de negocio, pero comportamientos similares. Sin duda, con el tiempo surgirán nuevos patrones basados en otros conceptos empresariales sobretodo en un mundo post-pandémico.

Los siguientes son modelos de negocio de emprendimientos peruanos en las ICC que lograron el éxito, los cuales se detallan brevemente a continuación:

- **Aranwa Centro Cultural: Tenacidad.**  
Jorge Chiarella es el fundador del Aranwa Centro Cultural (una institución de dramaturgia que ofrece un centro de formación teatral y el teatro Ricardo Blume), una característica que lo define es su tenacidad y una meta clara y fija, crear un teatro propio. Luego de mucho esfuerzo y trabajo continuo de 15 años logro su meta (Emprende PUCP, 2014).
- **Rayo en la Botella: Tomar decisiones y asumir riesgos.**  
Ricardo Morán es un fundador de Rayo en la Botella (Capturar un Rayo en la Botella es capturar algo poderoso y esquivo, ser capaz de sostenerlo y mostrarlo al mundo), es una empresa dedicada a la producción audiovisual y al desarrollo de capacidades artísticas, una característica que lo define es que decidió hacerse cargo de si mismo (implica hacerse responsable de sus decisiones) y define a un emprendedor como aquel que toma decisiones y esta dispuesto a tomar riesgos (Emprende PUCP, 2014).
- **Tunche Films: Contar tus propios sueños.**  
Fue fundada hace 17 años por los hermanos José, César y Sergio Zelada, con la visión clara de contar sus propias historias. Es una de las productoras más grandes de Perú. Su cartera de clientes incluye anuncios publicitarios para marcas reconocidas como Coca Cola, DirecTV, Toyota, Cerveza Cusqueña y otras, así como algunos cortometrajes para el circuito de festivales de cine. El año 2013 con el objetivo de crecer y hacer sostenible el negocio, los hermanos Zelada fundaron la primera Escuela Peruana de la Industria Cinematográfica (EPIC). EPIC brinda a los estudiantes la experiencia de vida real que necesitan para tener éxito en este campo. Esto les ha permitido alcanzar niveles de calidad que les permite trabajar y competir con mercados tradicionalmente lideres en los efectos visuales.
- **Centro Cultural PUCP en casa: La transformación digital del Centro Cultural PUCP.**  
La pandemia ha obligado a todos los sectores a adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de las personas. El Centro Cultural PUCP lleva más de 25 años ininterrumpidos difundiendo y promoviendo la cultura en nuestro país. Por lo que las autoridades de esta institución decidieron adaptarse a la nueva normalidad y reinventarse para seguir llevando la cultura a miles de peruanos.

Esto también ha sido posible gracias a la predisposición de los proveedores de contenidos culturales que han tenido que adaptarse rápidamente a esta nueva demanda digital. Esta transformación digital del Centro Cultural llegó para quedarse, lo presencial y lo virtual van a convivir de ahora en adelante. “No debemos desaprovechar esta oportunidad que nos ha dado la pandemia. Ahora que dimos el salto hacia lo digital no podemos retroceder”, sostiene Zenteno (PUCP, 2020).

- Marcelo Wong (Artista Plástico): El arte de crear nuevos negocios. El ser artista es como cualquier otro trabajo tiene un horario y requiere de un orden y una disciplina, las oportunidades no solo están localmente, sino y sobretodo en el mundo y se consiguen a través de internet y de establecer una conexión constante a través de redes. Se tiene que trabajar duro y las oportunidades llegarán, pero te tiene que encontrar trabajando. La paciencia juega un rol importante en la vida y en la empresa. El arte y sobretodo una exposición de arte es contar una historia y para eso se tiene que saber de donde venimos y quienes somos (Emprende PUCP, 2015).

## 4. Resultados

El objetivo de este trabajo es la descripción de las características de los emprendedores creativos que han desarrollado empresas exitosas en Perú, para lo cual se ha evaluado a cada una de las empresas según: Lo, M. & et al. (2015) y Howkins (2001) (ver tabla 3 y 4), para determinar si comparten las características planteadas por estos autores.

**Tabla 3: Características de los emprendedores innovadores y creativos exitosos aplicados a empresas del sector ICC de Perú.**

| Característica          | Marcelo Wong | Centro Cultural PUCP | Aranwa Centro Cultural | Tunche Films | Rayo en la Botella |
|-------------------------|--------------|----------------------|------------------------|--------------|--------------------|
| Visión                  | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Enfocado                | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Capacidades financieras | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Orgullo                 | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Urgencia                |              | X                    |                        | X            |                    |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4: Características de los emprendedores innovadores y creativos exitosos aplicados a empresas del sector ICC de Perú.**

| Característica                              | Marcelo Wong | Centro Cultural PUCP | Aranwa Centro Cultural | Tunche Films | Rayo en la Botella |
|---|--------------|----------------------|------------------------|--------------|--------------------|
| Liderazgo                                   | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Automotivación                              | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Innovador y creativo                        | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Conciencia intuitiva (tomadores de riesgos) | X            | X                    | X                      | X            | X                  |
| Fe fuerte (ética)                           | X            | X                    | X                      | X            | X                  |

Fuente: elaboración propia

Se ha comprobado que los casos seleccionados en su mayoría comparten las características planteadas por estos autores (estudios basados en casos de países desarrollados), pero sin embargo también existen algunas características adicionales que no están descritas en estas matrices, que son las siguientes:

- Reconocimiento de oportunidades: se encuentran entre las habilidades más importantes, porque les permite identificar y seleccionar oportunidades, el cual hace sostenible su modelo de negocio o también le permite crear nuevos modelos de negocio, con el objetivo de hacer viable el negocio principal.
- Alta sensibilidad a la disponibilidad de recursos: la disponibilidad de recursos en el proceso empresarial, incluida la disponibilidad financiera, los incentivos políticos y el apoyo de la comunidad, influyen en la capacidad de las personas para emprender actividades empresariales, porque los emprendedores creativos necesitan los recursos necesarios para convertir su creatividad y las oportunidades en el éxito de una nueva empresa.

Para determinar si existen patrones de modelo de negocio se hizo uso del Canvas para analizar los modelos de negocio y encontrar factores críticos de éxito. La elección de la herramienta Canvas fue porque su metodología tiene una técnica que facilita a los emprendedores comprender los diferentes aspectos de un negocio (Rodríguez & Ojeda, 2013), también porque el modelo de negocios Canvas se está convirtiendo una herramienta pedagógica en el campo del emprendimiento (Jackson, Scott y Schwagler, 2015).

Se procedió a seleccionar 5 empresas representativas del sector audiovisual, artes escénicas y artes plásticas, y luego se hizo la descomposición de una manera descriptiva de los nueve bloques, para encontrar patrones en sus modelos de negocio (ver Tabla 5):

**Tabla 5. Empresas exitosas en actividades de la Economía Creativa**

| Nueve módulos de la metodología Lienzo/Canvas | Empresas exitosas en actividades de la Economía Creativa  |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
|   | Artes plásticas   | Arte escénicas  |   | Audiovisual   |  |
|   | Marcelo Wong  | Centro Cultural PUCP  | Aranwa Centro Cultural  | Tunche Films  | Rayo en la Botella   |
| Propuesta de valor                            | Imprimir en sus trabajos su propia personalidad, crear experiencias, hablar de su identidad, de donde venimos y quines somos. La paciencia y la resiliencia juega un importante en la vida y en la empresa. | Implementar una plataforma para que el Centro Cultural pueda seguir entregando cultura y espacios de reflexión. A través de una gran variedad de cursos y talleres que se dictan en la modalidad de educación a distancia a través de la plataforma Zoom. | Ser una institución de dramaturgia que ofrece un centro de formación teatral y un teatro llamado Ricardo Blume.   | Su objetivo es crecer y hacer sostenible el modelo de negocio, a través de su Escuela Peruana de la Industria Cinematográfica (EPIC). EPIC brinda a los estudiantes la experiencia de vida real que necesitan para tener éxito en este campo. | Su propuesta de valor lo atribuyen a la innovación que la definen como crear algo que las personas les gusta, pero todavía no lo saben. Es una empresa dedicada a la producción audiovisual para diferentes plataformas y al desarrollo de capacidades artísticas. |
| Segmento de clientes                          | Galerías del mundo a través de la internet, clientes a través de las redes sociales.  | Nuevos segmentos de clientes a través de la virtualización de contenidos. También uso de redes sociales para llegar a un público más joven y público internacional, ya que cada contenido está dirigido a un sector distinto.                             | Instituciones y empresas asociadas para apoyar la cultura, también empresas de bienes culturales, público consumidor de bienes culturales. Personas que les gusta el teatro y estudiantes de actuación. | Su segmento incluye marcas reconocidas para anuncios publicitarios como: Coca Cola, DirecTV, Toyota, Cerveza Cusqueña y otras, así como algunos cortometrajes para el circuito de festivales de cine.   | Público en general (señal abierta), instituciones, empresas y estudiantes de actuación.  |

|  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|
| Relación con los clientes              | Desarrollar conexiones y comunicación directa con sus clientes a través de las redes sociales.                           | Automatizado, oficinas físicas para atención, página web, redes sociales, teléfono, correo electrónico.  | Atención personalizada, oficinas físicas para atención, página web, redes sociales, teléfono, correo electrónico. | Atención personalizada, oficinas físicas para atención, página web, redes sociales, teléfono, correo electrónico.  | Página web, redes sociales, atención personalizada en oficina física, llamadas telefónicas.   |
| Canales de distribución y comunicación | Internet, galerías, exposiciones(es una historia por contar)   | Se usa el streaming como una de las principales alternativas de los distribuidores para colocar su contenido. En la distribución de cine, el streaming siempre era una de las últimas ventanas de difusión. Esto se ha invertido ahora, colocando al streaming como una las principales alternativas de los distribuidores para colocar su contenido | Local físico, página web y redes sociales.  | Ferias nacionales e internacionales, proyectos educativos, red de minoristas, periódicos locales, página web, redes sociales. Redes personales, equipo comercial, servicios de streaming y local físico. | Redes personales, equipo comercial, televisión y local físico.  |
| Actividades clave                      | Orden y disciplina en su vida y en sus tiempos. También una relación con otros artistas del mundo a través de las redes. | Virtualizar todos sus contenidos y actividades en su nueva plataforma digital: 'CCPUCP en Casa'.   | Realización de spots publicitarios, documentales, enseñanza de actuación.   | Enseñanza, series, cortos y películas. Ofrecer un estudio de cine profesional para el rodaje de proyectos. Emprender un nuevo proyecto estrenar su primera película animada AINBO                        | Su misión de difusión artística se tangibiliza en talleres de baile, canto, experimentores, improvisación teatral y teatro.   |
| Recursos clave                         | Su familia, sus hijos que son su fuente de inspiración   | En este nuevo espacio online el CCPUCP ofrece una gran variedad de cursos y talleres que se dictarán en la modalidad de educación a distancia a través de la plataforma Zoom. Además, de proporcionar exposiciones artísticas digitales.   | Archivo de obras de teatro, experiencia y trayectoria, recursos calificados.                                      | Laboratorios equipados con el software más nuevo en el mercado, para que sus alumnos trabajen en importantes productoras y estudios de animación.  | Su permanente compromiso con la generación de contenidos de calidad y su equipo humano. También tienen una cultura empresarial que se resume en: sólo tenemos derecho aquello por lo que han trabajado. Conocen muy bien el manejo de escenario, talento y actuación. |
| Socios clave                           | Tecnología y galerías del mundo  | Joinnus es un socio importante para su plataforma y empresas como la Fundación BBVA. También expo Egresados de Arte y Diseño y de la Galería del CCPUCP.   | Publicidad de patrocinadores. Entidades culturales y gremios. Empresas de bienes que desean apoyar la cultura.    | Productores e industrias creativas, empresas de distribución, academias de actuación y cine  | Patrocinadores, instituciones de promoción de la cultura y la ciencia, academias de actuación y cine.   |

|                             |   |   |   |   |  |
|-----------------------------|---|---|---|---|--|
| <p>Estructura de costos</p> | <p>Implementación del taller. Oficina física, servicios básicos de mantenimiento, personal contratado, mantenimiento página web, community manager.</p> | <p>Sueldo de profesores con amplia experiencia y trayectoria profesional y costos de mantenimiento de plataforma, costos por transacciones. También costos de contenidos: como películas y obras teatrales vía streaming, cafés culturales y otros espacios de discusión y encuentro.</p> | <p>Sueldo de actores de teatro. Sueldo del equipo técnico, los costos de inversiones para la realización de obras teatrales. Desarrollo y mantenimiento de la página web y pago a community manager, publicidad y transporte.</p> | <p>Oficina física, servicios básicos de mantenimiento, personal contratado, mantenimiento de la página web, community manager. Pago por servicios prestados, costo de transacciones y gestiones realizadas.</p>   | <p>Sueldo de personal con amplia experiencia y trayectoria profesional y de recursos humanos calificados, acuerdos de propiedad intelectual. Local físico, servicios básicos, sueldo de staff y profesionales contratados, pasajes, combustibles, alquiler de equipos, pago de servicios varios, impuestos, desarrollo de redes sociales y página web.</p> |
| <p>Ingresos</p>             | <p>Servicios a empresas importantes del mundo.</p>  | <p>A través de una gran variedad de cursos y talleres que se dictan en la modalidad de educación a distancia a través de la plataforma Zoom</p>   | <p>Agencia de publicidad, además de ingresos por el teatro. Cobro por servicios realizados, comisiones, regalías. Cuota de clases de alumnos de actuación.<br/><br/>Patrocinio para proyectos</p>                                 | <p>Ingresos por icónicos comerciales y cortos para la industria filmica, también el desarrollo de los VFX, diseño y desarrollo de CGI en el Perú. Esto les ha permitido alcanzar niveles de calidad que les permite trabajar y competir en mercados internacionales. Cuota de clases de alumnos</p> | <p>Cobro por servicios realizados, comisiones, regalías, cuota de clases de alumnos de actuación. Publicidad de patrocinadores, venta de conciertos, cobro de derechos y regalías.</p>   |

Fuente: Elaboración Propia.

## 5. Discusión y análisis

En los modelos de negocio analizados se puede observar que varios de ellos presentan una ruptura de la cadena de valor lineal tradicional. Esto se puede apreciar porque existe la posibilidad de crear, producir y distribuir sin prácticamente poseer activos tangibles. La principal ruptura se produce en la distribución, tradicionalmente controlada por las grandes empresas que en muchos sectores representaba un embudo por el cual tenían que pasar todas las posibles iniciativas que quisieran alcanzar el mercado (Casani, F., Rodríguez-Pomeda, J. and Sánchez, F.,2012). Con el desarrollo de Internet, las nuevas empresas de menor tamaño se pueden saltar los canales de distribución tradicionales —como las galerías de arte en el caso de Marcelo Wong a través de las redes sociales—, las nuevas empresas que aparecieron en la era de Internet pueden distribuir con un costo muy bajo y sin estructuras fijas, esto también lo podemos observar en el caso de las artes plásticas (Marcelo Wong), también en las artes escénicas (CCPUCP y Aranwa) y audiovisuales (Tuche films).

Otro punto importante es la convergencia que proporciona las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y los recursos multimedia que han conducido a una importante transformación de la forma de producir, distribuir y consumir los contenidos creativos, sobretodo en esta nueva normalidad (CCPUCP). Esto representa una gran oportunidad para los nuevos emprendimientos capaces de desarrollar modelos de negocio que permiten aprovechar económicamente las nacientes posibilidades tecnológicas y estratégicas, a través de la explotación de recursos y capacidades que les permiten ofrecer productos diferenciados que generan valor para los usuarios.

Finalmente, una descomposición de la cadena de valor tradicional, en las industrias culturales y creativas por la expansión de las posibilidades de la digitalización, ha impulsado la aparición de redes de valor en las cuales las relaciones lineales proveedor-cliente se convierten en relaciones de asociación más flexibles, con el fin de generar valor conjuntamente y adaptarse con más rapidez a los cambios del mercado (Casani, F., Rodríguez-Pomeda, J. and Sánchez, F.,2012). El fuerte desarrollo de las redes sociales, propiciado por Internet, implica un paso más en la transformación de las actividades económicas generadas de forma centralizada, normalmente dependientes de una gran empresa, hacia mercados en el interior de las redes sociales, en los cuales el valor se genera de una forma mucho más interactiva y descentralizada, esto se puede ver en forma más pronunciada en los artistas plásticos (Marcelo Wong).

## 6. Conclusiones

Los desafíos más importantes que deben enfrentar los emprendedores creativos peruanos son: la necesidad de encontrar un equilibrio entre el lado artístico, el financiero y la planificación estratégica de sus modelos de negocio. También podemos concluir que las características de los emprendedores son similares, sean estos creativos o no, pero que existen particularidades que los diferencian, los cuales se producen principalmente porque los emprendedores creativos están más preocupados por crear y explotar capital intelectual o creativo, ser inversores en talento, incluso si este no es propio. Otro punto importante que los diferencia es que los negocios de los emprendedores creativos se basan principalmente en sus ideas, creaciones e innovaciones. También los emprendedores creativos aman sus sueños y los que tienen éxito, hacen lo que sea para materializarlos (resiliencia), además dejan que sus mentes divaguen y busquen nuevas ideas (visión y liderazgo), divirtiéndose al mismo tiempo. Finalmente, un emprendedor creativo siempre debe inventarse y reinventarse a sí mismo, pero para lograrlo como lo dijo Marcelo Wong debe saber de donde viene y quien es.

Otro punto importante a considerar es que los promotores y financiadores en el campo cultural y creativo conozcan estas características particulares; pero sobretodo nuestro objetivo es que una incubadora creativa pueda incorporar dichas características como criterios de selección en su proceso de evaluación, también que incluyan en la etapa de incubación durante su proceso de capacitación de los emprendedores seleccionados, la gestión estratégica y financiera, para incrementar el porcentaje de éxito (un indicador importante en la evaluación del desempeño de una incubadora) y que demás las acciones de la dirección de una incubadora puedan ser guiadas por los hallazgos científicos dentro de su diseño.

Finalmente, se han encontrado algunos patrones en los modelos de negocio estudiados, por ejemplo, que los modelos son sostenibles a través de negocios complementarios que tienen que ver más con creaciones funcionales y con actividades de apoyo creativo; también que el éxito depende de la fuerza de voluntad de los emprendedores fundadores. Este punto es clave y recomendamos seguir explorando para relacionar características de los emprendedores y sus modelos de negocio exitosos.

## Referencias

- Amit, R. y Zott, C. (2001), "Value Creation in e-business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, núm. 6/7, pp. 493–520.
- Benavente, J. M., and Grazi, M. (2017). Políticas públicas para la creatividad y la innovación: impulsando la economía naranja en América Latina y El Caribe. Washington, D.C.: BID.
- Bujor, A., and Avasilcai, S. (2016). The Creative Entrepreneur: a Framework of Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221 (pp. 21-28). *Technical University "Gheorghe Asachi" of Iasi, Department of Industrial Management Blvd. Mangeron, No. 29, 700050, Iasi, Romania*
- Bujor, A., and Avasilcai, S. (2015). Creative Industries as a Growth Driver: An Overview. *MakeLearn 2015: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society* (pp. 1725-1731).
- Casani, F., Rodríguez-Pomeda, J. and Sánchez, F. (2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales. *Universia Business Review*, núm. 33, 2012, pp. 48-69. Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Chapain, C., and R. Comunian. 2009. Enabling and inhibiting the creative economy: The role of the local and regional dimensions in England. *Regional Studies* 44(6), 717–34.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models*, 1ª edición, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- DeFillippi, R., G. Grabher and C. Jones. 2007. Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behaviour* 28(5), 511–21.
- Henry, C. (2007). *Entrepreneurship in the Creative Industries*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Jackson, W. T., Scott, D. J., and Schwagler, N. (2015). Using the Business Model Canvas as a Methods Approach to Teaching Entrepreneurial finance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(2), 99–112.
- Martínez, M. (2000). La investigación cuantitativa etnográfica en educación. *Educere*, 10(35), 175. México D.F.: Trillas. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102006000400020](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102006000400020)
- Magretta, J. (2002), "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 80, núm. 5, pág. 86–92.
- Lo, M., Hsu, Y., & Drozda, M. (2015). Entrepreneur's priority traits on creative and innovative behavior in technology era - case of innovative new start-up businesses. *2015 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 455-459.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio: Una manual para visionarios, revolucionarios y retadores. *Ediciones Deusto*.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica *Universia Business Review*, núm. 23, 2009, pp. 12-25. Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Rodríguez, A., and Ojeda, E. (2013). El Modelo de Negocio: La lógica para hacer dinero y crear valor. *DEBATES IESA*, XVIII (3), 37–42.
- UNCTAD. (2010). *Creative Economy Report*. Disponible en: [https://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_sp.pdf](https://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf).
- Yin, R. (2009). *Case Study Research* (4ta ed.). California, CA: Sage.

## Datos de los autores

### Edgar Quispe Humpire

Doctorando en Ingeniería en la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP, MBA en Centrum, Magíster en Finanzas por EADA España e Ingeniero Informático en la PUCP. Además se he desempeñado como docente de la maestría de Sistemas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del curso Arquitectura Empresarial.  
[quispe.edgar@pucp.edu.pe](mailto:quispe.edgar@pucp.edu.pe)

### Miguel Domingo González Álvarez

Ingeniero Industrial, PUCP. Mestre y Doutor en Ingeniería de Producción, PUC-Río de Janeiro. Investigador, consultor y docente en gestión de las operaciones e innovación. Ha sido Jefe del Departamento de Ingeniería, Coordinador de la Sección y de la Especialidad de Ingeniería Industrial de la PUCP. Ha sido Director Ejecutivo del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE-PUCP), presidente de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica (ALTEC) y fundador y primer Presidente de la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas (PERUINCUBA) Fue miembro del Comité de Invencciones y Nuevas Tecnologías del INDECOPI. Director de la Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología de la PUCP. Miembro de la red MIT SCALE network for Latin America.  
[dgonzal@pucp.edu.pe](mailto:dgonzal@pucp.edu.pe)

**Received-Recibido-Recibido:** 2021-06-01

**Accepted-Aceptado-Aceitado:** 2022-12-09



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License.



This journal is published by the University Library System of the University of Pittsburgh as part of its D-Scribe Digital Publishing Program and is cosponsored by the University of Pittsburgh Press.