

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

#### **INDUSTRIA CREATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO EN LA COMUNIDAD DE ARTESANAS DE SAYAMUD Y EL CREDO, 2021.**

Para optar el Grado Académico de

#### **DOCTOR EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

Presentada por:

**Mg. KAROL ANAIS VARGAS ABANTO**

Asesora:

**Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ**

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by  
**KAROL ANAIS VARGAS ABANTO**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

#### **INDUSTRIA CREATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO EN LA COMUNIDAD DE ARTESANAS DE SAYAMUD Y EL CREDO, 2021.**

Para optar el Grado Académico de

#### **DOCTOR EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS**

Presentada por:

**Mg. KAROL ANAIS VARGAS ABANTO**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dra. Reyna López Díaz  
Asesora

Dr. Marco Antonio Pajares Arana  
Jurado Evaluador

Dr. Alejandro Vásquez Ruíz  
Jurado Evaluador

Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez  
Jurado Evaluador

**Cajamarca, Perú**

**2022**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERÚ



**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

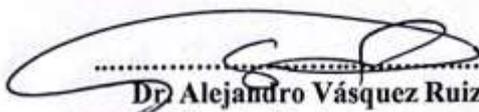
Siendo las 10:00 horas, del día 25 de noviembre de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, **Dr. EDWIN HORACIO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**, y en calidad de Asesora la **Dra. REYNA LOPEZ DIAZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"INDUSTRIA CREATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO EN LA COMUNIDAD DE ARTESANAS DE SAYAMUD Y EL CREDO, 2021"**; presentado por la Maestra en Gestión Pública, **KAROL ANAIS VARGAS ABANTO**.

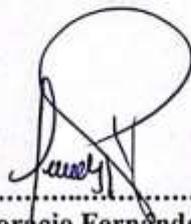
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de 17 Diecinueve (Ex celente) la mencionada Tesis; en tal virtud, la Maestra en Gestión Pública, **KAROL ANAIS VARGAS ABANTO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Siendo las 11:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dra. Reyna López Díaz**  
Asesora

  
.....  
**Dr. Marco Antonio Pajares Arana**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez**  
Jurado Evaluador

**A:**

Dios, mi roca, mi protector, mi fuerza, mi salvador.

Mis amados padres, Oscar y María, por ser mi apoyo constante para mi realización personal y profesional; y porque cada logro obtenido se los ofrezco para honrarlos y reconocer su sacrificada guía

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora, la Dra. Reyna López, por su valiosa disposición y orientación para la realización de la presente tesis.

A Ricardo Valera, que ha seguido de cerca cada etapa de este emocionante viaje de investigación, brindándome soporte emocional y logístico.

No hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su momento.

-Honoré de Balzac-

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	Vii
CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	Xi
ÍNDICE DE FIGURAS	Xii
ÍNDICE DE CUADROS	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS	Xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización del problema	1
1.1.2 Descripción del problema	6
1.1.3 Formulación del problema	9
1.2 Justificación e importancia	9
1.3 Delimitación de la investigación	12
1.4 Limitaciones	12
1.5 Objetivos	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	14
2.1 Antecedentes de la investigación	14

2.2 Marco doctrinal	22
2.3 Bases teóricas	23
2.3.1 Teoría de la destrucción creativa	23
2.3.2 Teoría de círculos concéntricos	25
2.3.3 Lineamientos de la economía creativa	29
2.3.4 Diamante de Porter	36
2.3.5 Teoría General de la Administración	40
2.4 Marco conceptual	46
2.4.1 Industria creativa	46
2.4.2 Modelo de negocio	58
2.4.3 Competitividad	67
2.5 Definición de términos	73
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	74
3.1 Hipótesis	74
3.2 Variables	74
3.3 Operacionalización de variables	75
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	76
4.1 Ubicación geográfica	76
4.2 Diseño de la investigación	77
4.3 Métodos de investigación	77
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación	78

4.5 Técnicas de instrumento	78
4.6 Técnica para el procesamiento	79
4.7 Equipos y materiales	79
4.8 Matriz de consistencia	80
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	81
5.1 Presentación de resultados	81
5.2 Análisis e interpretación y discusión de resultados	101
5.3 Contrastación de hipótesis	112
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>PROPUESTA</b>	120
6.1 Formulación de la propuesta	120
6.2 Costos de la propuesta	125
6.3 Beneficios que aporta la propuesta	126
<b>CONCLUSIONES</b>	127
<b>RECOMENDACIONES</b>	128
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	129
<b>APÉNDICES</b>	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales teorías administrativas	41
Tabla 2 Definiciones de la industria creativa	49
Tabla 3 Glosario de términos de creatividad	52
Tabla 4 Evolución del concepto competitividad	68
Tabla 5 Operacionalización de variables	75
Tabla 6 Matriz de consistencia	80
Tabla 7 Correlación industria creativa , competitividad y modelo de negocio	110
Tabla 8 Análisis de varianza (IC y C)	113
Tabla 9 Coeficiente de regresión	114
Tabla 10 Coeficiente de determinación	115
Tabla 11 Análisis de varianza (IC y MN)	116
Tabla 12 Coeficiente de regresión	117
Tabla 13 Coeficiente de determinación	117
Tabla 14 Presupuesto de la propuesta	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El modelo de círculos concéntricos de las industrias culturales y creativas	26
Figura 2 Matriz para la interpretación y mapeado de los ecosistemas culturales	28
Figura 3 By country and year, total % of total employment	30
Figura 4 Cadena de valor creativa	32
Figura 5 Modelo de Diamante de Porter	37
Figura 6 Las variables básicas de la TGA	42
Figura 7 Habilidades imprescindibles en los diferentes niveles de organización	43
Figura 8 Técnica SCAMPER	51
Figura 9 Elementos del negocio donde está presente la creatividad	53
Figura 10 Las cuatro categorías de habilidades	55
Figura 11 Diseño del modelo de negocio disruptivo	59
Figura 12 Mapa de valor	61
Figura 13 Representación gráfica de la propuesta de valor de artesanías	62
Figura 14 Perfil de cliente	64
Figura 15 Competitividad de la empresa	69
Figura 16 Caracterización y nivel de artesanos	70
Figura 17 Mapa del distrito de San Miguel	76
Figura 18 Prácticas de producto	81
Figura 19 Prácticas de proceso	82
Figura 20 Nivel de originalidad	83
Figura 21 Habilidad	84
Figura 22 Identidad cultural	85
Figura 23 Nivel económico	86

Figura 24 Derechos de autor	87
Figura 25 Oferta productiva	88
Figura 26 Conocimiento de mercado	89
Figura 27 Estándares de calidad	90
Figura 28 Diferenciación	91
Figura 29 Mapa de valor	92
Figura 30 Perfil de cliente	93
Figura 31 Tipos de canal	94
Figura 32 Canales de comunicación	95
Figura 33 Relaciones	96
Figura 34 Diseño y fabricación	97
Figura 35 Ingresos	98
Figura 36 Fijación de precios	99
Figura 37 Costos de producción	100
Figura 38 Valoración de la industria creativa	102
Figura 39 Valoración de la competitividad	105
Figura 40 valoración del modelo de negocio	107
Figura 41 Nivel de industria creativa	118
Figura 42 Nivel de competitividad	119
Figura 43 Situación del modelo de negocio	119
Figura 44 Modelo de negocio E2	121

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS**

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**EC:** Economía Creativa

**IC:** Industria Creativa

**MN:** Modelo de Negocio

**OMPI:** Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

**TGA:** Teoría General de la Administración

**UNCTAD:** Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la industria creativa y su incidencia en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo. Para tal efecto, se analizó la industria creativa descomponiéndolo en cada una de sus dimensiones, así como diagnosticar el nivel de competitividad y analizar el modelo de negocio que rige en tal comunidad; finalmente se ha propuesto el diseño de un modelo de negocio  $E^2$  enmarcado dentro de la economía creativa para potenciar la competitividad. Ahora bien, respecto a la población, la investigación estuvo conformada por 65 artesanas de la comunidad de Sayamud y el Credo, ubicado en la provincia de San Miguel, para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario tipo Likert y como técnica la encuesta, en el cual se han planteado 50 ítem para obtener información de primera mano sobre cada una de las variables. Por otro lado, para la presente investigación se utilizó el método hipotético-deductivo que permitió demarcar la realidad en un marco conceptual, asimismo se utilizó el método analítico - sintético para descomponer y analizar cada variable en sus dimensiones; al mismo tiempo para dar respuesta a la hipótesis se utilizó la regresión múltiple. Por lo tanto, queda demostrado con el análisis de varianza que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de estudio dándose por sentado que el modelo  $Y=B_1X_1+e$  es significativo.

**Palabras clave:** industria creativa, competitividad, modelo de negocio.

## ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the creative industry and its impact on the competitiveness and business model of the artisan community of Sayamud and Credo. For this purpose, the creative industry was analyzed by breaking it down into each of its dimensions, as well as diagnosing the level of competitiveness and analyzing the business model that governs such community; Finally, the design of an E<sup>2</sup> business model framed within the creative economy has been proposed to enhance competitiveness. Now, regarding the population, the research consisted of 65 artisans from the community of Sayamud y El Credo, located in the province of San Miguel, for data collection the Likert-type questionnaire was used as an instrument and the survey as a technique, in which 50 items have been proposed to obtain first-hand information on each of the variables. On the other hand, for the present investigation, the hypothetical-deductive method was used, which allowed demarcating reality in a conceptual framework, as well as the analytical-synthetic method to break down and analyze each variable in its dimensions; at the same time, to respond to the hypothesis, multiple regression was used. Therefore, it is demonstrated with the analysis of variance that there is statistical evidence to reject the null hypothesis and accept the study hypothesis, assuming that the model  $Y=B_1X_1+e$  is significant.

**Keywords:** creative industry, competitiveness, business model.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

El mundo está cada vez más colmado de imágenes, sonidos, símbolos e ideas que forjan nuevos empleos, más riqueza, una nueva cultura y nuevas formas de hacer negocios con modelos que sean innovadores, estables y escalables y que contribuyan a la competitividad de una localidad.

Es en este punto, donde la economía naranja - algunos autores también le denominan la naranja invisible, y es que ésta economía generó en el año 2007 un total de 547 mil millones de dólares, además de contribuir con el 3% del PBI global Buitrago y Duque (2010). Y después de aproximadamente una década en el centro de la mayor cantidad de economistas – tiene un gran protagonismo puesto que cada vez más personas convierten sus talentos, habilidades y/o conocimientos, sus ideas e imaginación en medios de vida, en la creación de productos, servicios tangibles y/o intangibles, infoproductos, razón por la cual la economía creativa es uno de los sectores de más rápido crecimiento a nivel mundial UNESCO (2021).

La economía creativa o también denominada el universo naranja, abarca distintas categorías Luzardo, De Jesús et al., (2017) además de tener un increíble potencial y el papel importante y vital al momento de rediseñar modelos de negocio que permitan mejorar la competitividad de una nación, pueblo o comunidad; pero sobre todo con la creatividad humana más los talentos y/o habilidades se pueden lograr negocios innovadores y escalables y estables.

Las artesanías se encuentran ubicados en la categoría de turismo y patrimonio cultural (Ver Anexo 1) ¿Por qué? Porque la intersección del diseño y la artesanía abre un mundo de posibilidades para la creación de piezas únicas, originales que conectan las historias de sus

creadores / artesanas con el consumidor; convirtiéndolo así en una expresión de la herencia de las tradiciones de sus pueblos y el patrimonio cultural.

A nivel global, como plantea la UNESCO citado en Luzardo, De Jesús, et al., (2017) el gran reto a la que se encuentra el sector creativo de las artesanías radica en la forma en cómo se puede desarrollar para mejorar su calidad y comercialización, e integrar a sus creadores, artesanos de una forma transparente, pero sobre todo respetando su patrimonio y tradiciones; por lo que la creatividad y la innovación bajo una mirada de modernidad busca crear nuevas formas de hacer negocios, productos, entre otros.

Por otro lado, las tendencias en este sector experimentan que, lo artesanal debe retomar su valor, a través de propuestas enfocadas justamente en rescatar, exaltar y preservar el patrimonio cultural, de esta manera se destaca la calidad y origen como parte de la estrategia de marca y planteamiento comercial de los productos que hacen los artesanos. Otra tendencia importante es ver al artesano como cocreador, ¿Qué quiere decir esto? No sólo verlo como una simple mano de obra sino que a través de su talento y sus conocimientos tienen la capacidad de crear algo extraordinario uniendo lo material con lo simbólico; sin embargo también es importante que el artesano esté en un espacio de colaboración para el intercambio y la ganancia de grandes aprendizajes.

El sector artesanal, a nivel mundial juega un papel importante en el fenómeno de la identidad cultural de los pueblos nativos, comunidades indígenas; además como patrimonio cultural; así mismo como recurso económico; sin embargo, los artesanos se enfrentan desde hace varios años a cambios estructurales y disruptivos de la economía; tal como lo menciona , esto por la aparición de nuevas tendencias, cambios en los patrones de gustos y preferencias de los consumidores nacionales y extranjeros, apertura de canales de comercialización digitales, que requieren por tanto cambios en el modelo de negocio; por otro lado la falta de conocimiento

para comercializar sus productos de manera digital, falta de perfeccionamiento de las habilidades digitales, puesto que los artesanos tienen el conocimiento y/o dominan todas las diferentes etapas del tejido o el proceso de elaboración de sus productos Soncco y Pazos (2018) y se hacen cargo desde el momento inicial de la provisión de los insumos que necesitan hasta la comercialización de la prenda o producto, mas no tienen el conocimiento digital que les permita ser más competitivos.

Por lo que, las asociaciones de artesanos, tienen la necesidad urgente de encontrar nuevas formas de desarrollo que estimulen la creatividad, el talento y la habilidad de las personas. En ese sentido, Boncheck citado en Buitrago y Duque (2010b, p. 13) sostiene que el futuro de las organizaciones, estará en la capacidad de la adaptabilidad, y de crear nuevas reglas y modelos de negocios en entornos volátiles, hoy, entonces toca buscar nuevas formas de desarrollar nuevos productos y/o servicios pero teniendo como eje principal al cliente.

Éste fenómeno, al que se enfrentan los artesanos pertenecientes a la industria creativa está presente en casi todos los países en vías de desarrollo dónde la industria creativa se ha convertido en una fuerza transformativa poderosa en el cual las asociaciones con la participación de la academia, sector público y ONG tienen que promover y/o desarrollar el potencial creativo de sus artesanos y puedan contribuir a la creación de nuevos productos, nuevas formas de comercializar, nuevas maneras de introducir elementos en sus procesos productivos, y no sólo de creatividad sino el desarrollo de sus habilidades para que de esa manera haya un valor económico y cultural. Newbiggin (2009) plantea que en cualquier organización y/ asociación la creatividad es una habilidad fundamental para destacar de la competencia y de esa forma lograr un posicionamiento muy favorable en el sector, por otro lado, una falta de ésta limita en gran medida el crecimiento sostenible de las mismas, porque la creatividad exige el desarrollo y el fortalecimiento de actitudes emprendedoras en sus líderes y colaboradores.

El Perú no es ajeno a esta problemática que enfrentan los artesanos, sí bien es cierto el arte textil en los andes peruanos es una expresión cultural que proviene de épocas prehispánicas, hay un alto contenido artístico además de ser una alternativa para la complementación y diversificación de los ingresos familiares sobre todo para las mujeres. Al año 2021 hay más de 90 mil artesanos registrados a nivel nacional MINCETUR( s. f.). Problemas tales como: falta de habilidades digitales, baja calidad de productos (estándares), desconocimiento de uso de tecnologías de información para el bien de sus negocios, entre otros motivos Dorrego (2017) . Existen por tanto serias limitaciones técnicas, comerciales y de gestión que no permiten el desarrollo y la consolidación de la cadena de valor en mercados creativos, y por ende baja competitividad.

Así mismo, escaso nivel organizativo y falta de propuestas de diseños sin la capacidad de diferenciación en el mercado; es decir no genera una oferta exportable que sea sostenida, se evidencia también una desarticulación comercial de las redes de artesanas con los operadores locales que tienen acceso a mercados nacionales y/o internacionales que usen la identidad cultural como un elemento diferenciador Dorrego (2017). Esto se da también en lo que se le denomina la co-creación o colaboración en la industria creativa.

Además, y para reforzar lo que menciona el autor Gerens Escuela de Gestión y Economía (2011) plantea que en el sector artesanal no existe una relación entre la calidad y el valor agregado de los productos, no hay propuestas de valor claras, la falta de conocimientos sobre las tendencias y gustos y/o preferencias del cliente (no conoce al cliente ideal) para buscar la máxima satisfacción, además de tener débil manejo y gestión de los negocios; canales (venta y comunicación) son tradicionales, y tienen poca rentabilidad.

Sin embargo, La Política Nacional de Cultura, plantea tener con un ecosistema cultural que sea sostenible para el desarrollo de las artes y las industrias creativas, fortaleciendo en

primera instancia el posicionamiento del valor de la artesanía peruana, potenciando el ecosistema creativo para la creación, producción y distribución de las actividades de bienes culturales Ministerio de Cultura (2020).

En conclusión, respecto a la industria creativa hay una falta de creatividad de los artesanos peruanos , débil desarrollo de habilidades duras y blandas, así mismo respecto al valor cultural en algunos artesanos por la migración de la ciudad al campo existe un olvido de su identidad cultural, igualmente, falta de interés para registrar sus piezas en INDECOPI ; en cuanto a modelo de negocio hay débil gestión de los negocios, y finalmente hay baja competitividad debido a la falta de oferta con visión empresarial, acceso a mercados, aplicación de estándares de calidad, entre otros.

### **1.1.2. Descripción del problema**

A nivel local, las artesanas de la comunidad de Sayamud y el Credo de la provincia de San Miguel, que se dedican a la elaboración de productos de fibra vegetal, textiles y tejidos a qallwa; respecto a lo último es importante recalcar que el estado declaró Patrimonio Cultural de la Nación a los conocimientos, técnicas y prácticas asociadas a la producción Dirección de Patrimonio Inmaterial y Dirección General de Patrimonio Cultural (2019). Así mismo, es primordial resaltar que sus productos reflejan autenticidad e identidad cultural propias de sus comunidades y de la región de Cajamarca, además de ser antiguos y actuales intercambios culturales. Según Guillén (2020) plantea que:

El trabajo con la qallwa es un esfuerzo que necesita y/o requiere mucha técnica y habilidad artística y la destreza que se ha ido afianzando durante los cientos de años que las mujeres han aportado a su sociedad, su familia y su historia.  
(p.1)

En ese sentido la industria creativa es primordial no sólo por la creatividad sino por la inmersión cultural que aporta a través de productos y/o servicios.

Ahora bien, en el contexto de las industrias creativas la artesanía juega un rol preponderante pues son piezas artesanales con gran contenido simbólico y que muestran muchas veces el encuentro entre lo tradicional y el aporte creativo de los artesanos Newbiggin (2009). Así mismo es importante recalcar que sus piezas son elementos significativos en rituales de gran arraigo y valor identitario para San Miguel, los tejidos son consecuencias de técnicas sofisticadas de creación textil y son evidencia de antiguos y vigentes intercambios culturales y económicos entre los pueblos del norte del país, finalmente de poseer la característica de ser utilitaria y de generar ingresos.

Mediante una investigación exploratoria se evidenció que las artesanas carecen de creatividad, existe falta de estrategias para la generación de ideas, poco conocimiento para crear nuevas formas de hacer, elaborar y/o comercializar sus productos aun cuando su mayor fortaleza es el saber ancestral y las técnicas que utilizan, por otro lado la limitada oferta de productos, además existe un débil desarrollo de las habilidades blandas y duras, como por ejemplo habilidades digitales, las técnicas y las de desarrollo de negocios. Esto de evidencia por ejemplo tal y como sostiene: “Si no hay espacio para desarrollar el talento, se crea una barrera, y para evitar eso hay que brindarles espacios a las personas” DeFelipe (2018). En ese sentido es primordial que todas las artesanas puedan desarrollar sus habilidades y talentos y aplicarlos a sus negocios que les permitan ser más competitivos. Por ejemplo esta situación que presenta la comunidad de artesanas también se puede ver en Cusco, en la comunidad de San Pablo, Canchis, donde los artesanos tienen debilidad respecto a las capacidades técnico-productivo, pocos productos novedosos, sus productos son funcionales más no originales, además de revalorar las técnicas y saberes tradicionales en torno al arte textil Dorrego (2017).

Por otro lado, en otras comunidades de Cajamarca, caídas respecto a las técnicas de producción ancestral, llámese uso de materiales, procesos y diseños, que podrán ser utilizados en la actualidad y por ende incrementar el valor cultural de las artesanías Gerens Escuela de Gestión y Economía (2011). La creatividad, entonces, es un componente y/o elemento central en la producción.

Respecto al modelo de negocio, se evidenció que actualmente es tradicional y carecen de propuestas de valor que sean interesantes y llamativas para los clientes conociendo las tendencias y las necesidades de los clientes, tomando en cuenta que los hábitos de compra y consumo de los consumidores han cambiado, por otro lado, no hay una buena administración de los recursos clave, antes que nada, hay una débil gestión empresarial. Quiere decir que sus actuales modelos de negocio no están correctamente diseñados y/o gestionados y que además éstos no son innovadores, competitivos, estables y escalables.

Identificar y explorar en los motores del cambio que ofrecen oportunidad para reflexionar la manera de hacer las cosas, explorar fuentes de transformación, generación de nuevos productos y/o servicios, y desarrollar nuevas estrategias que sirvan de forma más adecuada a las necesidades del futuro es lo que deberían ir desarrollando las asociaciones para conseguir que seas competitivas y puedan aportar significativamente a la industria creativa, puesto que las industrias creativas y culturales han empezado a transformar las sociedades y la economía es decir en cómo funcionan y se organizan las organizaciones y la manera en cómo se diseñan y se entregan productos y/o servicios al consumidor final.

Finalmente, respecto a la competitividad, se notó que las comunidades de artesanas no están siendo competitivas por la poca diferenciación en sus productos, falta de oferta con visión empresarial, acceso a mercados, aplicación de estándares de calidad, entre otros.

En tal sentido, merece efectuar una investigación para diseñar un modelo de negocio digital enmarcado dentro de la industria creativa que permita potenciar la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo.

### **1.1.3. Formulación del problema**

#### **a. Pregunta general**

¿Cómo la industria creativa incide en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?

#### **b. Preguntas específicas**

- ¿Cómo es la industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?
- ¿Cómo es el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?
- ¿Cuál es la relación de la industria creativa y la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?

## **1.2. Justificación e importancia**

### **1.2.1. Justificación científica**

La presente investigación es primordial en la medida de desarrollar y dar a conocer un nuevo paradigma y herramienta de gestión para rediseñar un modelo de negocio enmarcado dentro de la industria creativa a partir del análisis de datos metodológicamente recolectados acerca de las características de la industria creativa: creatividad, talento, valor cultural y valor económico, así como del modelo de negocio y la competitividad bajo los parámetros de teorías científicas de soporte como la teoría general de la administración,

diamante de Porter, teoría de la destrucción creativa, Teoría de Círculos Concéntricos de David Throsby, así mismo los lineamientos de la economía creativa.

En primera instancia, los aportes de teoría de la destrucción creativa permiten orientar el modelo de negocio desde una óptica de disrupción para dar pase a algo nuevo, mejor y creativo, enfocándose en el desarrollo de un modelo de negocio innovador, estable y escalable, con nuevas formas de comercializar y crear nuevos productos; creando experiencias personalizadas en beneficio del cliente externo e interno. Por su parte, la teoría general de administración ofrece lineamientos interesantes respecto a las habilidades necesarias para que el administrador, el creador (artesana) pueda ejecutar con eficacia el denominado proceso administrativo; todo esto también sustentado en los lineamientos de la economía creativa. A su vez, el diamante de Porter permite comprender acerca de los diferentes factores para mejorar la capacidad de innovación. Así como conocer la estructura de la industria, además las condiciones de la demanda, en este apartado haciendo hincapié al conocimiento que la empresa debe tener de su cliente, y finalmente entender que una empresa no es aislada, sino que se necesita contar con apoyo. Adicionalmente la teoría de David Thosby, ayuda a entender dónde nace todo, las ideas creativas, la riqueza cultural, esos conocimientos de las artesanas, y cómo a partir de ahí crear productos.

Finalmente, el enfoque axiológico de la industria creativa permite que el modelo desarrollado oriente a la mejora y al rediseño del modelo de negocio y a la competitividad hacia un escenario de estabilidad y escalabilidad en beneficio no sólo de las artesanas sino también de los clientes; buscando no solamente el incremento de los ingresos económicos sino también la mejora de la calidad de vida, además de la revaloración de la cultura.

Por lo tanto, el modelo desarrollado configura una herramienta complementaria a las ya existentes sobre la cuestión de estudio y puede ser adaptado a otros escenarios y sectores

dentro de la industria creativa. En ese sentido dicho modelo amplia los horizontes metodológicos, científicos y epistemológicos sobre los modelos de negocio, la competitividad e industria creativa, la cual, como objeto de estudio, aun es temprana pero que está en constante crecimiento.

### **1.2.2. Justificación técnica – práctica**

El modelo de gestión desarrollado ofrece en primera instancia a la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo para poder implementarlo y contribuir con en el mejoramiento de sus modelos de negocio y la competitividad, así mismo a las autoridades, profesionales; una serie de estrategias y metodologías de gestión aplicables en la realidad de los sectores que involucra a las industrias creativas, de cara a direccionar de manera efectiva que permita posicionar con identidad, calidad y sobre todo una riqueza cultural aue aporte al desarrollo del Perú, teniendo a artesanos competitivos, creadores de su propia historia y su desarrollo y sus familias.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

El marco teórico de la presente investigación proviene del análisis de diferentes enfoques, modelos teóricos referidas a las industrias creativas para la mejora del modelo de negocio y la competitividad, con la finalidad de unificar y estructurar la teoría existente sobre modelos de negocio, competitividad e industria creativa, generando un material bibliográfico que podrá ser utilizado como herramientas y referencia para los futuros académicos, investigadores, que se interesen en realizar investigaciones relacionadas a la industria creativa, tema que hace unos años era invisible pero que está tomando fuerza, sobre todo hoy en día en tiempos de digitalización donde las empresas independientemente de su tamaño necesitan hacer grandes cambios a nivel organizativo buscando nuevas formas de crear y cocrear; y más aun sabiendo que Cajamarca tiene riqueza cultural.

Por otra parte, el estudio contribuye con uno de los fines primordiales de la academia: la proyección social, puesto que el rédito investigativo del autor recae en la solución de un problema palpable a nivel de la localidad por medio de la aplicación metodológica de la ciencia, buscando sobre todo que el conocimiento desarrollado pueda trascender.

Así mismo como profesional en Administración y Negocios Internacionales especializada en negocios digitales y economía creativa; me siento comprometida en realizar una investigación en esta área, fundamental como estrategia de desarrollo socioeconómico en las comunidades de San Miguel y por ende de Cajamarca; y cumplir además cumplir con la meta de crecimiento profesional al obtener el grado de Doctora.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La presente investigación se realizó a las artesanías de las comunidades de El Credo y Sayamud ubicado en la provincia de San Miguel, y se desarrolló en el período 2021.

### **1.4. Limitaciones**

La principal limitación que sufrió la presente investigación es la poca información que conforma el marco conceptual respecto a la variable de industria creativa, así mismo la dispersa y poco unificada información que conforma el marco conceptual de la variable competitividad, debido a que existe demasiada literatura, con diversos enfoques metodológicos y conceptuales, diversos autores, pero que sólo algunos de ellos presentan rigurosidad y articulación que se requiere en una investigación científica de calidad.

Por otro lado, otra limitación es la pandemia originada por el COVID-19 que hizo que el país esté en cuarentena por más de 6 meses, impidiendo que se pueda realizar visitas a la comunidad, pero que sin embargo se ha podido realizar las encuestas pertinentes.

## **1.5.Objetivos**

### **a) Objetivo General**

Analizar la industria creativa y su incidencia en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

### **b) Objetivos específicos**

- Analizar la industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.
- Diagnosticar el nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.
- Analizar el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.
- Determinar la relación entre industria creativa y competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.
- Elaborar una propuesta “Modelo de negocio digital E<sup>2</sup>” dentro de la industria creativa para potenciar la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

A nivel internacional Casani y Rodríguez (2015) en su investigación científica, titulado “*Los nuevos modelos de negocio en la industria creativa: Emociones y redes sociales*”, cuya investigación estuvo conformada por 20 pequeñas empresas españolas representativas de los sectores de la industria creativa, la metodología empleada fue cualitativa mediante estudios de caso, que se dieron mediante entrevistas semiestructuradas y un análisis de contenidos de storytelling. Así mismo el estudio fue longitudinal realizándose en diferentes intervalos de tiempo de marzo a septiembre del 2015. La finalidad fue analizar las principales definiciones relacionadas con la industria creativa con el propósito de explorar las diferentes características de los nuevos modelos de negocio que surgen con ella y que permitan mejorar la competitividad de las pequeñas empresas españolas del sector de las industrias creativas. Los autores llegaron a las siguientes conclusiones y resultados más relevantes:

Primero, existe una ruptura de la cadena de valor, y que el recurso más importante es la creatividad, y cómo a través de ella se generan, originan y representan nuevas ideas, y que además ha influenciado en las nuevas formas de distribuir, producir y comercializar activos y/o productos dentro de la industria creativa, lo que permite mantener una ventaja competitiva.

Segundo, la industria creativa ha permitido identificar nuevos cauces de desarrollo, nuevas maneras de fortalecer identidades culturales, por ejemplo el autor menciona la importancia de la identidad cultural en la empresa de artesanía, así mismo la industria creativa genera nuevas maneras de generar y/o incrementar riqueza, generar nuevos empleos que anteriormente eran obsoletos, así como las nuevas formas de hacer mercado y expandir horizontes.

Tercero, la creación de valor emocional dentro de la propuesta de valor es importante puesto que ayuda a crear lazos con el cliente, y además los autores concluyen que un coeficiente de determinación la industria creativa incide en los modelos de negocio.

Por su parte, Tello (2017) en su investigación de su tesis doctoral "*Industria creativa y su impacto en el desarrollo sostenible de los pequeños artesanos de Cali-Colombia*", cuya investigación estuvo conformado por 5 asociaciones, teniendo un total de 175 artesanos y artesanas, la investigación es de tipo descriptivo -explicativo, además es no experimental, para ello el autor ha utilizado la técnica de la encuesta, así como focus group para la recolección de datos. Al respecto el autor sostiene que, todo producto artesanal tiene particularidades que lo hacen único, además que puede estar hecho a mano, con materiales o incluso con medio mecánicos, pero que el elemento central es y siempre será las manos del creador (artesano). Ahora bien, el autor llega a las siguientes conclusiones y/o resultados.

En primera instancia, que la creatividad, se plasma en productos que sean novedosos, con conceptos claros, originales y estéticos, y que las habilidades de los artesanos generan el desarrollo de nuevos productos, en el cual la identidad, creencias y tradición representan la cultura propia de su localidad.

Así mismo, que cerca del 42.09% de los artesanos alcanzan un rango medio para la innovación de producto, referente a procesos alcanza un rango bajo con un 30.4%, el autor sostiene que, la economía creativa de los pequeños artesanos de Cali, se sitúa en un rango medio, pudiendo mejorar la creatividad, desarrollo de producto, proceso y gestión; además de potenciar las habilidades de los artesanos con la finalidad de plasmar productos novedosos que atiendan las exigencias del mercado nacional, turístico y de exportación, preparar un nicho potencial para su comercialización y generar impactos positivos en el ámbito social, económico y medio ambiental de su entorno.

Por otro lado, Selva (2017) para obtener el grado académico de doctor, en su investigación titulada “*Modelos de negocio de la economía creativa: un análisis a través de los emprendimientos paraguayos*” cuya muestra se consideró a cinco empresas del sector cultural y creativo de Paraguay, entre ellas una empresa de artesanía, el estudio se realizó a través de estudios de caso. El autor llega a las siguientes conclusiones muy interesantes.

Primero, que la combinación entre el valor social y económico, y una correcta estrategia de vincular el valor y/o identidad cultural, la economía y las empresas, es la que marca el punto de diferenciación de la competencia y además abre nuevas vertientes en la manera de cómo gestionar las empresas tradicionales.

Todas las empresas estudiadas tienen algo en común y es que, al estar incursionadas en la economía creativa, estas empresas independientemente del tamaño son dinámicas, fragmentadas, proactiva y flexibles, por lo que los modelos de negocio deben estar diseñados en entornos más abiertos, inclusivos y colaborativos que incite el conocimiento entre los agentes, la participación y la innovación. Por medio de la creatividad pueden surgir nuevas formas de captar y crear valor; así mismo los resultados arrojan que la colaboración de los emprendedores con otros es pésimo, impidiendo que el negocio se abra a nuevos mercados.

De igual importancia, Kossen et al. (2016) en su investigación “*Collaboration and Business Models in the Creative Industry*”, el objetivo principal del estudio fue analizar cómo son y cuáles son las mejores prácticas de los modelos de negocios en las industrias creativas; para ello su muestra fue de 30 empresarios de los sectores de la industria creativa, el enfoque de la investigación cualitativa exploratoria, para la recolección los autores utilizaron las entrevistas. Llegaron a las siguientes conclusiones, que son de importancia para la presente investigación.

Primero, qué, la variable MN presente en las empresas estudiadas se caracteriza por ser tradicionales, por falta de un rediseño para su mejora, y esto se ve evidenciado en el débil manejo de las industrias creativas puesto que no existen espacios para prácticas creativas que permitan un intercambio interdisciplinario de información, conocimientos e ideas de las partes interesadas.

Al hablar de nuevos modelos de negocio en la industria creativa, uno de los elementos primordiales es la protección de la propiedad intelectual y la captación del dinero, por lo cual los métodos para superar estos desafíos es crear lazos de colaboración (estructural) con otras empresas puesto que da lugar a nuevos accesos al mercado y a las competencias.

Por otro lado, Díaz et al (2017) en su investigación *“Innovación y Competitividad en el Sector Artesanal”*, cuyo estudio fue realizado a 309 artesanos mexicanos de diferentes ramas artesanales ubicados en distintos estados del país; para la obtención de datos las autoras aplicaron encuestas, así mismo también se realizó un análisis cualitativo comparativo que se aplicaron a los negocios que mostraban o tenían un comportamiento innovador, las autoras llegaron a las siguientes conclusiones y resultados.

Primero, qué, con la prueba estadística del modelo de ecuaciones estructurales, se confirma una relación positiva y significativa entre la innovación y la competitividad, entonces la innovación en sus diferentes dimensiones: producto, procesos y organizacional, contribuyen a potenciar la competitividad. Así mismo, esta relación es más significativa cuando el artesano se encuentra más preparado, es decir a mayor capacitación innovan más.

Segundo, la innovación permite aumentar la competitividad de los mercados artesanales frente a negocios globales, puesto que permite brindar, en cuanto a productos una mayor variedad de colores, formas, dónde además se fusiona lo antiguo y lo nuevo; lo local y lo global.

Tercero, respecto a la medición de la competitividad, esta se ubica en un rango bajo, los artesanos prestan poca o nula atención al tema de la infraestructura, al conocimiento del mercado, encontrando una oportunidad para los artesanos, y conocer de manera directa y profunda acerca de las necesidades y/o expectativas de los consumidores. Así pues, el producto es la manifestación de su arte.

Finalmente, las autoras concluyen que, una mejora en las capacidades empresariales en la dimensión de innovación tanto a nivel de producto (introducción de nuevos materiales, temas, diseños), proceso (herramientas más eficientes, menos desperdicios) y organizacional (formas diferentes de favorecer fuera y dentro de negocio artesanal, por ejemplo, formas de conectarse con el mercado, conocer las exigencias de calidad), determinarán la competitividad de estos negocios.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Asimismo, Dorrego (2017) en su investigación “*Hilando Culturas: La puesta en valor de la tradición textil altoandina en Perú y Bolivia*”, por medio de un análisis desde el enfoque de industrias creativas, se intenta conocer una acción mutua de la identidad cultural en el mundo textil con la finalidad de mejorar la competitividad. El estudio fue realizado a artesanos de Puno y Cusco así mismo se llevó a través de 12 programas de capacitaciones para fortalecer los saberes y las capacidades de los artesanos; la metodología empleada por la autora para la recolección de datos que permita describir la experiencia fue a través de: guiones de entrevista (según la tipología de actores involucrados) y guiones para grupos focales; así como las matrices o cuadros de volcado. La autora llega a las siguientes conclusiones bastantes interesantes.

Primero, respecto a flujos y conexiones, que la economía creativa se desenvuelve por sí misma y de manera permanente y comparte en el intercambio de conocimientos, habilidades,

valores culturales y tradiciones entre los productores y además estos con los consumidores, por ello es importante brindarles aliento para que cooperen con otros productores locales para impulsar su competitividad, reducir costos y mejorar sus oportunidades de ingresos.

Segundo, que el fortalecimiento de capacidades empresariales en los artesanos brinda nuevas ideas para generar mercados básicamente nuevos canales de venta y la procreación de innovaciones productivas. En este punto, el estudio también destaca el empoderamiento a las artesanas como consecuencia del fortalecimiento de capacidades tales como: liderazgo, técnico-productivas, TICS, pasantías, permitiendo que el modelo de negocio pasen de ser malos a buenos.

Tercero, que la propiedad intelectual (PI) es importante para evitar plagios, fraudes pero sobre todo dar autenticidad a las piezas creadas, y dar un extra de diferenciación y seguridad a los clientes.

Cuarto, que el involucramiento de las instituciones públicas juega un papel importante para brindar espacios de concertación, por ejemplo mediante la implementación de centros de exposición de arte textil, coa-ayudando a aumentar también la competitividad.

De igual modo, Cutipa (2021) en su tesis titulada “*Modelo de análisis de innovación para la competitividad en micro y pequeñas empresas exportadoras de artesanía textil en el sur de Perú*” para optar el grado académico de Doctor en Administración; cuyo enfoque corresponde a cuantitativo y el tipo de investigación corresponde básica , de alcance descriptiva-explicativa. La investigación se realizó a 28 PYMES exportadores formales de artesanía del sur de Perú (Cusco y Puno). El autor llega a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, la competitividad alcanza una escala moderada, debido, por ejemplo el indicador calidad de producto ha mejorado significativamente en un 75% en el aspecto de estandarización de productos, control de calidad y diferenciación de productos con base al

diseño, precio, velocidad de entregas de pedidos. En el mismo contexto, el 50% de los encuestados afirmaron que han mejorado la diferenciación de sus productos básicamente por los distintos diseños.

Se concluye que, el mundo está comenzando a cambiar y por ende también las personas, organismos; y surgen nuevas formas de consumo, por ellos se necesita una innovación persistente para impulsar la investigación y crear condiciones que permitan mejorar la competitividad y comprender este cambio y crear y perpetuar nuevos modelos de negocio , por lo que la innovación debe introducirse y coordinarse como parte de tácticas empresariales.

Y por último, existe una relación lineal entre las variables innovación (innovación de productos, procesos, mercados y personas) y competitividad, que resultan significativas con un valor  $p < 0.05$ . A su vez, los resultados muestran lo vital de innovar en procesos, capacitación de los artesanos, implementación de maquinaria y equipos, introduciendo nuevas formas de trabajo que agreguen valor al producto y al mercado.

En otro lado, Cooperación Española (2014) en su estudio del programa *“Industrias Creativas Inclusivas: una herramientas innovadora para el alivio de la pobreza en Perú”* en el cual, con el apoyo del Gobierno del Perú, básicamente con las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo, cuyo objetivo fue fomentar las industrias creativas inclusivas articulando con distintos actores, los cuales han sido escogidos los artesanos. El programa estuvo conformado por 2030 beneficiarios artesanos catalogados como pobres de la Región de Cusco, Ayacucho, Puno y Lambayeque. Los instrumentos usados en la parte metodológica, fueron entrevistas a profundidad, la observación y grupos focales. Entre los resultados y conclusiones más relevantes del programan se encuentran:

Inicialmente, las comunidades que están conformados por pequeños negocios sean artesanos, agricultores, productores leche, sus índices de competitividad generalmente serán

bajos debido a una carencia de acceso a oportunidades que les ayuden cómo deben hacer para mejorar y/o desarrollar sus productos cómo pueden hacer uso de la creatividad para ponerlo en sus negocios y por consiguiente ser más competitivos

Segundo, la capacitación técnico-productiva es clave para adaptar sus productos a los mercados y buscar una mayor eficiencia y mejorar la competitividad.

Tercero, la evaluación ha encontrado débil la capacidad de fortalecimiento con stakeholders para establecer un entorno institucional favorable público-privado, además de contar con la vinculación de un aliado estratégico para la conexión del sector privado, el encadenamiento productivo.

Asimismo, los beneficiarios recibieron un financiamiento, además de acceso a locales de capacitación (gestión organizacional, gestión por procesos, diseño de artesanías, técnicas artesanales y optimización de la producción), y se vio reflejado en el acceso a mercados e incremento de ingresos en un 30% y el mejoramiento de la competitividad.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

No se ha evidenciado antecedentes locales que sean de realce para la presente investigación.

## **2.2. Marco epistemológico**

La presente investigación tiene un enfoque sistémico porque se está relacionando las variables de causa- efecto, además se ha partido de una realidad es decir del estudio del sujeto-objeto.

El marco epistemológico de la presente investigación está enmarcado dentro del Neopositivismo, otros le denominan empirismo racional o empirismo lógico; cuyo representante de este movimiento fue Moritz Schlick en 1921. Es importante reconocer que “el positivismo combina el racionalismo, el empirismo y la lógica inductiva y deductiva” Guamán

Chacha et al.,(2020, p. 2) Esto radica en el hecho de que el positivismo es una filosofía cuyo fundamental principio es la cosa en sí. Así mismo, el conocimiento es el proceso de encadenamiento de los objetos se da mediante los sentidos, razón por la cual en esta investigación se ha utilizado la observación que permita analizar a la unidad de análisis y ver en su realidad, es decir en su entorno, tal como sostiene (Landeros-Olvera et al., 2009) que el conocimiento proviene de lo ver, a raíz de ello los fenómenos son mediables, quiere decir que pueden ser investigados y contribuir a la ciencia, una razón más de la aplicación del positivismo en la investigación.

Ahora bien, esto aplica porque toma del positivismo el hecho que el objetivo del conocimiento es explicar, la causalidad de los fenómenos que sustentan una realidad determinada, esto es la inferencia positivista (en el estudio para inferir los resultados de la muestra a la realidad), pero se hace necesario una observación basada en la teoría, basada en la concepción de la realidad, dentro de una estructura o esquema pre-lógico (marco teórico y conceptual) se toma en cuenta racionalista; viendo la realidad desde una unidad de estudio específica, los artesanos ; y, un principio de influencia entre sus variables, la industria creativa, competitividad y modelo de negocio.

En primera instancia se ha utilizado la ontología, gnoseología y la epistemología, así como las experiencias empíricas y se ha construido el marco ontológico del tema de investigación usando la racionalidad y el campo axiológico partiendo de un ámbito de estudio. Por otro lado, epistémicamente se ha relacionado la realidad con la teoría y se ha utilizado dichas teorías usando la lógica y la semántica así mismo utilizando el método inductivo, deductivo hipotético deductivo. En ese mismo aspecto, se utilizó criterios éticos y morales en la realización de la presente investigación.

## **2.3. Marco doctrinal**

### **2.3.1. Teoría de la destrucción creativa de Schumpeter**

El concepto de destrucción creativa lo ideó Werner Sombart, sin embargo esta teoría fue desarrollada y popularizada en la década de 1940 por el economista austriaco Schumpeter en su libro “Capitalismo, socialismo y democracia”. Con Schumpeter se detalla el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el cual los nuevos productos, las nuevas ideas que está dada por la creatividad devastan a las “viejas” empresas, productos que no atienden a las necesidades actuales de los clientes y por ende a los modelos de negocio tradicionales. Para este autor, hay una fuerza interior que mueve a los emprendedores (innovación) para crear crecimiento a futuro, y por ende las empresas y organizaciones logran ser competitivas en su sector Westreicher (2019). Así, en un ciclo de vida de emprendimiento no siempre se es emprendedor, a menos que se continúe evolucionando y creando nuevas formaciones lo que significa destruir lo viejo, crear lo nuevo. Porque con cada depresión hay posibilidad de obtener nuevas habilidades, de crear un nuevo producto, habilidad o modelos de negocio para maximizar la ganancia.

Schumpeter era un estudioso y definió cinco niveles de innovación valga la redundancia, entre lo que más se destaca y para efectos de esta investigación; por ejemplo, la introducción de un nuevo bien, introducción de un nuevo método de trabajo y la apertura de nuevos mercados. Sobejano (2013)

Basicamente, es un proceso por el cual la aparición de nuevos servicios y/o productos destruye a otros que ya existen en el mercado e incluso desaparecen a modelos de negocio y empresas; esto implica la introducción de nuevos bienes, nuevos modelos, ofertas, competidores que hacen frente a los que están en el mercado, provocando a las organizaciones a seguir innovando a nivel de producto, procesos, mercados y nuevas formas de hacer negocios, la adaptabilidad es un factor importante.

Ahora bien, los aportes de esta teoría en la presente investigación permite entender y orientar el modelo de negocio desde una óptica de disrupción para dar pase a algo nuevo, mejor y creativo, enfocándose en el desarrollo de un modelo de negocio innovador, estable y escalable, donde las artesanas encuentren nuevas formas de comercializar sus productos, creando experiencias personalizadas en beneficio de los consumidores, en el cual la artesana evolucione a nivel de conocimiento mejorando sus habilidades a nivel técnico, tecnológico, etc.; en un entorno tan volátil y cambiante como en el que vivimos; optimizando sus procesos y que permita sobre todo potenciar la competitividad en la comunidad de Sayamud y el Credo; y buscar una diferenciación en el mercado. Por lo que, tal como menciona Aghion et al., (2021) “debemos apelar a la creatividad y no tener miedo a cierta destrucción bien regulada” (p.36).

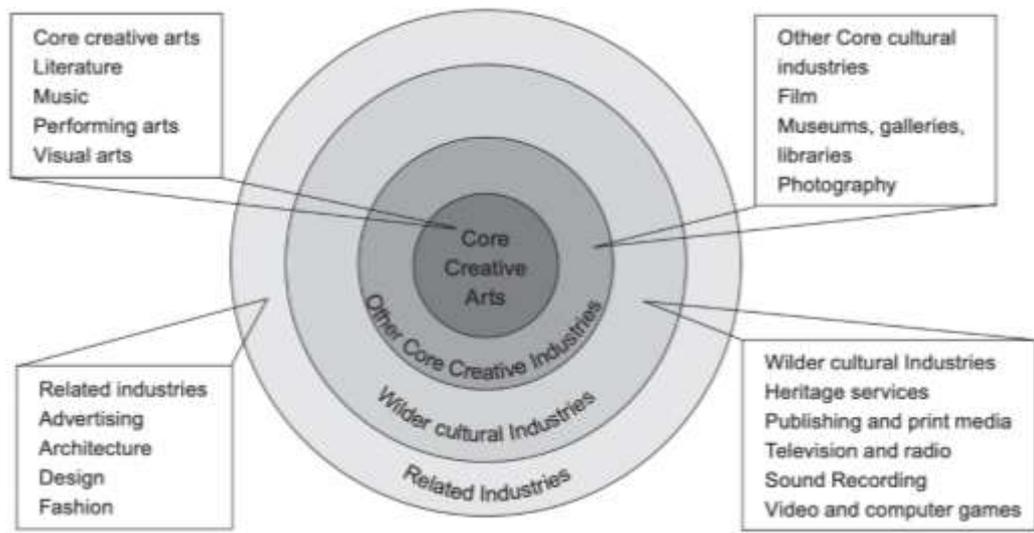
### **2.3.2. Teoría de los Círculos Concéntricos**

Esta teoría fue propuesta y desarrollado por el economista australiano David Throsby, es especialmente reconocido como economista cultural. Su libro “Economía y Cultura” se ha convertido en una obra de referencia del campo además de su publicación “Círculos Concéntricos de las Industrias Culturales”, en cual menciona que la cultura es considerada como unos de los pilares más importantes en el desarrollo de un país.

El autor sostiene que en el core de las artes surgen las grandes ideas creativas y que tales ideas se diluyen hacia fuera en forma de anillos. Guzmán (2014). A continuación se puede visualizar la figura de los círculos concéntricos.

## Figura 1

*La teoría de los círculos concéntricos de las industrias culturales y creativas*



Nota tomada de Throsby (2008, p.12)

Como se puede visualizar, en el centro o también el núcleo central se encuentran las artes creativas, tales como: literatura, música, artes escénicas y visuales y en el extremo mas alejado están las denominadas actividades relacionales. Ahora bien, en el primer círculo, es importante recalcar las actividades que se realizan utilizan conocimientos ancestrales, creatividad y otras disciplinas con la única finalidad de producir bienes funcionales, domésticos, utilitarios y/o decorativos.

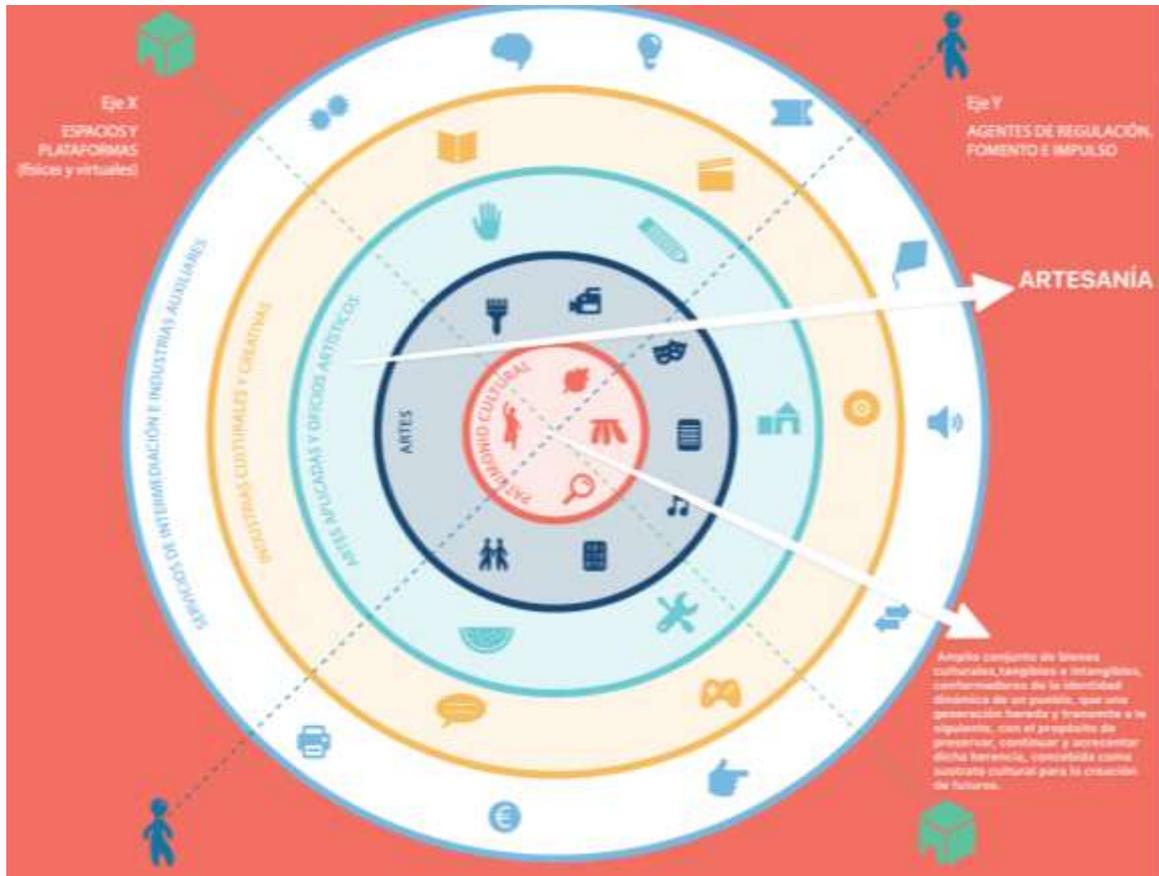
Ahora bien, ¿por qué es importante conocer esta teoría en la presente investigación?, inicialmente, porque nos permite conocer en donde se originan las ideas creativas de las artesanas, asimismo ayuda a redefinir la estrategia y generar nuevas líneas de trabajo, esto es, explorar el potencial de cada una de las artesanas para la toma de decisiones que lleven a ser más relevantes al público objetivo, es decir a los clientes a los cuales se dirigen y que sean también agentes de impulso para la identidad cultural de su comunidad: entendiendo que el patrimonio cultural se complementa y se mezcla con otros

sectores como por ejemplo la moda, hoy en día hay muchas expresiones culturales creativas que se inspiran vinculan y se entremezclan con otros enriqueciendo y diversificando todo el ecosistema creativo. Esto es, “la cultura y la creación son entendidas aquí como el conjunto de ámbitos de actividad que componen y afectan de manera amplia a lo cultural” (Antón Troyas & Gómez de la Iglesia, 2017, p. 5). Es decir, va mucho más allá del mero entendimiento como un sector productivo-económico, sino más bien que incorpora aspectos sociales, antropológicos, etc.

Así mismo, de ésta teoría lo que interesa, especialmente, destacar en la presente investigación, es que Throsby señala que estos anillos tienen un importante valor simbólico, tal es el caso de la artesanía, y lo bien que lo transmiten las artesanas de Sayamud y el Credo; por otro lado permite explicar acerca de la creación de valor desde las artesanías hacia el resto de la economía, por ejemplo la moda, el turismo, entre otros.

**Figura 2**

*Matriz para la interpretación y mapeado de los ecosistemas culturales y creativos*



Nota tomada de Kulturistema (2017)

Esta figura nos abre la mente para comprender que de la identidad cultural de un pueblo se originan las grandes ideas tangibilizando los productos que producen las artesanas de las comunidades de Sayamud y el Credo, que del núcleo de ese círculo concéntrico nace todo; es su riqueza cultural, sus conocimientos ancestrales, su imaginación, ideas y creatividad.

Por otro lado, fortalecer, es decir lo que le hace diferente y esencial a cada artesana para la construcción de un ecosistema creativo poniendo foco, ganando solidez e impulsar el crecimiento, esto sobre todo con la creación de nuevas iniciativas colaborativas, recordando que estos modelos concéntricos no solamente se basan en un agente de cambio

sino en varios, desde las instituciones públicas y/o privadas así como las propias comunidades e involucrando a otros; es decir una cooperación intersectorial. Y para finalizar este punto, estos anillos identificados pueden ayudar a proponer mejoras al sector de artesanía desde la optica del rediseño del modelo de negocio a uno que sea digital E2.

### **2.3.3. Economía Creativa**

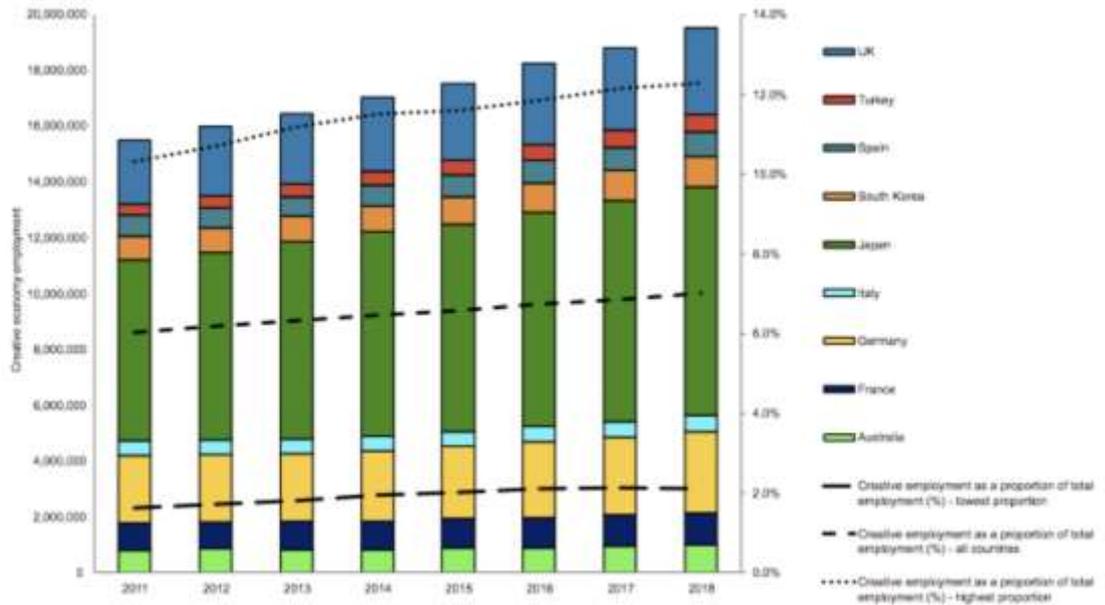
La palabra como tal “economía creativa” fue dada inicialmente en el año 2001 por el escritor y John Howkins en su libro “The Creative Economy: How people make money from ideas”, Lorente (2020), que aplicó en 15 industrias que iban desde las artes hasta la ciencia y la tecnología, desde entonces se ha extendido y se ha hecho muy popular por lo que nuevas investigaciones, diferentes definiciones en torno a ello se han acuñado, instituciones como por ejemplo la UNESCO, BID, UNCTAD, OMPI, CEPAL entre otras. Cabe mencionar que autores, instituciones, le han denominado “economía naranja”, “economía creativa”, “economía cultural”, ahora bien, indiferente de los términos que se utilicen, dicha economía ha ganado un espacio realmente importante en el marco de una creciente economía global, así como se ha convertido en una transformadora fuerza, por su valor que genera: valor y riqueza, genera empleos y genera impacto social (Luzardo, Dyani, et al., 2017), por lo que la economía creativa más allá de como las midan, las definan, éstas son cada vez mas importantes puesto que une los valores economicos y los valores culturales.

La economía creativa se posiciona entre la intersección de la economía (contribuye al PBI), la innovación (fomenta el crecimiento así como la competencia de actividades tradicionales), el valor social (puesto que estimula el conocimiento y el talento) y la sostenibilidad (dependiendo del aporte ilimitado de la creatividad y el capital intelectual).

La economía creativa al 2023 se prevé que alcance los \$985 billones y eso representaría el 10% del PBI global (Okumu, 2021) . Como se nota en la figura 3, la economía creativa genera 50 millones de trabajo en el mundo.

**Figura 3**

*By country and year, total and % of total employment, 9 selected economies*



Nota tomada de The Policy Circle (2018).

En las economías de mercado, el rol de los creadores es papel del productor es etender sobre los diferentes productos y/o servicios y como éstos son significativos para los consumidores, y claro, encontrar formas de producirlos a raíz de los recursos que cuenten (The Policy Circle, 2020) por consiguiente, la creatividad se une a la economía.

Para Henderson citado en Okummu, sostiene que la “the creative economy is recognized now as tool of sustainable development” (p.1), esto es realmente interesante, puesto que es la suma de todo respecto a IC, incluido el comercio, el trabajo y la producción. Ahora bien es importante proteger la fabricación creativa y los puestos de trabajo, se hace hincapie a a la protección de los artesanos para que no pierdan esos

conocimientos ancestrales que tienen y que permiten recordar la cultura a través de sus productos – expresiones y/o manifestaciones culturales.

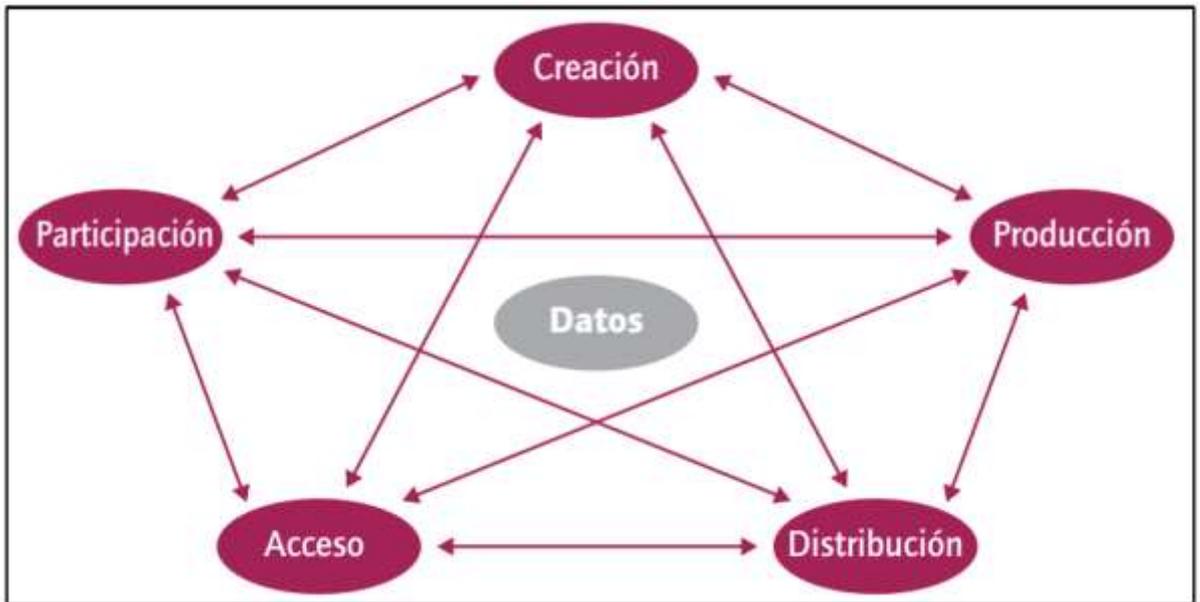
La creatividad humana y la innovación, tanto a nivel grupal como individual, son las piezas fundamentales de esta economía y que se han ido convirtiendo en una riqueza verdaderamente auténtica (Luzardo, Dyanis, et al., 2017). De otro lado la economía naranja es una herramienta de desarrollo social, cultural y económico. Ministerio de Cultura (2017) y se distingue de otras economías porque se fundamenta en la creación, producción y distribución de bienes y servicios teniendo como eje central el carácter creativo y cultural y están protegidos por la propiedad intelectual.

La economía creativa, es una oportunidad de rescatar al ciudadano (insertándolo socialmente) y al consumidor (incluyéndolo económicamente), por medio de un activo que emana de su propia formación, raíces y cultura. Este escenario de coexistencia entre el llamado universo simbólico y el mundo real, concreto es lo que transmuta la creatividad en catalizador de valor económico.

Al respecto, UNESCO (2018) citado en Ministerio de Cultura (2020) sostiene que es importante comprender la participación cultural en la nueva “cadena de valor creativa”, en la que se entiende como una red en sus diferentes eslabones – como se puede visualizar en la figura- como nodos con interacción en vivo, con lo cual los datos son elementos vitales para el ecosistema creativo.

**Figura 4**

*Cadena de Valor Creativa*



Nota tomada de UNESCO (2018).

La economía creativa está dado por cada uno de los elementos, personas que se encargan de entregar valor a la cadena de valor creativa, entonces este ecosistema es un mundo de oportunidades para las artesanas que buscan formas de integrarse a la cadena, desarrollando, comercializando y distribuyendo sus productos creativos para llegar no sólo al mercado nacional sino también internacional. Finalmente, los lineamientos de la economía creativa en la presente investigación sienta las bases para la elaboración de la propuesta (Véase la figura 44), en el corazón del modelo se desprende la economía creativa en su máximo esplendor permitiendo conocer como la creatividad, el talento, las habilidades ayudan a mejorar los modelos de negocio y a potenciar la competitividad creando valor social y económico para ellos mismos y la sociedad, protegiendo sus piezas gracias a la propiedad intelectual (pieza clave en una economía naranja).

Así mismo, al hablar de economía creativa, necesariamente se debe hablar de los motores de cambios, (Finlev et al., 2017) como, por ejemplo:

- **Narrativas**, es decir pasar de un modelo único a una representación incluyente en el trabajo creativo.
- **Tecnologías**, de lo físico a lo digital. En el mundo actual, las tecnologías ayudan a realizar tareas de coworking con diferentes personas involucradas dentro de la cadena de valor creativo para intercambiar experiencias, adquirir conocimientos y como ello lo pueden aplicar en su sector.
- **Finanzas**, de modelos excluyentes a financiamiento asequible y transparente; es decir nuevas herramientas aprueban incorporar o reemplazar a los modelos existentes, por lo que abre nuevos mercados directos al consumidor, ayuda a conceptualizar y fijar precios de contenidos creativos.
- **Trabajo**, de lo fijo a nuevas de formas de sustento, esto es importante la economía digital ha cambiado la naturaleza del trabajo; por ejemplo los creativos asumen retos en sus tiempos libres que les permita explotar su máxima creatividad.

Ahora, claro, es importante comentar cómo estos motores de cambio funcionan o impactan en América Latina, y esto hará sentir en 10 innovaciones en el cual la economía creativa aprovechará para alcanzar un desarrollo sostenible y dar prosperidad. Entre las innovaciones se tiene por ejemplo: amplificación de la cultura y de las tradiciones, cooperativismo de plataformas, reparto del ingreso social, empoderar a las mujeres en tecnología, inspirando la naturaleza, entre otros.

Ahora bien, la economía naranja tiene categorías prioritarias, dentro de estas categorías está la artesanía, por lo que, en este apartado y siendo de interés para la presente investigación, se dará pase a mencionar la relevancia de este sector en dicha economía.

El punto de intersección entre el diseño y la artesanía abre un sinfín de oportunidades para la creación de obras únicas, originales donde unen historias entre pueblos trayendo recuerdos a los consumidores (Luzardo, Dyanis, et al., 2017), “la artesanía es una manifestación del patrimonio cultural y la herencia de las tradiciones de sus pueblos” (p.15).

- **Cuando la artesanía retoma su verdadero valor/ esencia**

En este punto, es importante que se brinden propuestas que estén enfocadas en preservar, rescatar y exaltar el patrimonio cultural artesanal. De esa forma entonces se destacaría la importancia de crear objetivos, estrategias y tácticas de marca.

- **Forjando una nueva historia (artesano-cocreador)**

Anteriormente el artesano era visto simplemente como una mano de obra sin el reconocimiento intelectual de sus ancestros, incluso de ellos mismos no tenían el reconocimiento ni la compensación justa (centrada en el comercio justo), hoy y aunque falta mucho por lograr, se busca que el artesano busque equidad y que su talento forme parte de la historia de la marca, integración a la cadena de valor creativo.

- **Una nueva forma de colaborar para alcanzar mercados exteriores**

La actividad artesanal se manifiesta en el intercambio de conocimientos entre los diferentes actores involucrados en el ecosistema de valor, por ejemplo artistas, diseñadores, con el propósito de innovar.

Al respecto, Banks (2010) menciona que la actividad artesanal es una parte integral de lo que es un proceso de trabajo creativo y dirigido por un artista, en este caso el artesano.

Por lo que, conocer los lineamientos de la Economía Creativa, es primordial en la presente investigación, puesto que, actualmente vivimos tiempos exponenciales, de grandes cambios, de avances digitales, donde la raíz y el centro para mejorar y rediseñar se basa en la creatividad de las personas, por lo que abre un mundo de posibilidades, la cual sirve de base para construir un modelo estable y escalable y poder aportar al actual modelo de negocio de las artesanas de Sayamud y el Credo. Esta comunidad tiene un valor cultural enorme, declarado como bien mencione paginas anteriores como “Patrimonio Cultural a los conocimientos ancestrales”, la riqueza de sus piezas llenos de contenidos simbolicos y son papeles fundamentales en la transformación de sus negocios. Así mismo, se tiene la certeza que, dicha economía puede transformar comunidades, negocios (buscando agregar valor a lo largo de la cadena), creando oportunidades de desarrollo, mejorando los niveles de competitividad.

De otro lado, es relevante para la investigación puesto que permite entender la importancia de generar trabajo colaborativo, cooperación (artesanas y otros actores) y ecosistemas de creación en conjunto, sirviendo de explicación que el crowdsourcing es clave para colaborar, compartir conocimientos y que las artesanas puedan experimentar y aprender de otros actores involucrados. Así mismo, estos lineamientos explican que los negocios no son estaticos y que deben evolucionar, estar en constante innovación, creando nuevas formas de hacer, entrar a un mercado digital en el cual los conocimientos se puedan monetizar; por ello que resulta útil al momento de crear por ejemplo los instrumentos de investigación (recoger datos), es de referencia fundamental al momento de proponer un nuevo modelo rediseñado que ayude a las artesanas a mejorar su competitividad con un modelo ajustado en la economía creativa.

Por otro lado, entender la economía creativa, permite comprender como se transforman las economías y las sociedades en los niveles básicos; es decir como funcionan las empresas (independientemente de su tamaño) y como hoy se suministran los bienes y servicios, y ojo, al hablar de bienes también se incluye a los bienes digitales.

En otra instancia, y se tomará un motor de cambio, comentado líneas arriba, si se habla de ecosistemas de formas de sustento, esto es primordial puesto que las artesanas pueden diversificar sus ingresos creando un ecosistema único, en el cual no solo vendan sus productos físicos sino que también pueden crear líneas de productos en la parte digital, por ejemplo monetizando sus conocimientos, creando coworking, creando redes de valor; entonces este es un punto crucial que ayudará al momento de proponer el modelo E<sup>2</sup>.

#### **2.3.4. Modelo Diamante de Porter**

En el año 1990 el estadounidense teórico Michael Porter, era ya un hombre conocido por sus aportes en la gestión empresarial; sus inquietudes por la competitividad le llevaron a plantear el “Diamante de Porter”. Para OBS (2018) el diamante de Porter es un esquema mediante el cual se relacionan los diferentes indicadores en un nivel micro que inciden decisivamente y/o significativamente para un país, una comunidad, una región, o, incluso, una organización independientemente de su tamaño, y sean realmente competitivos (p.1).

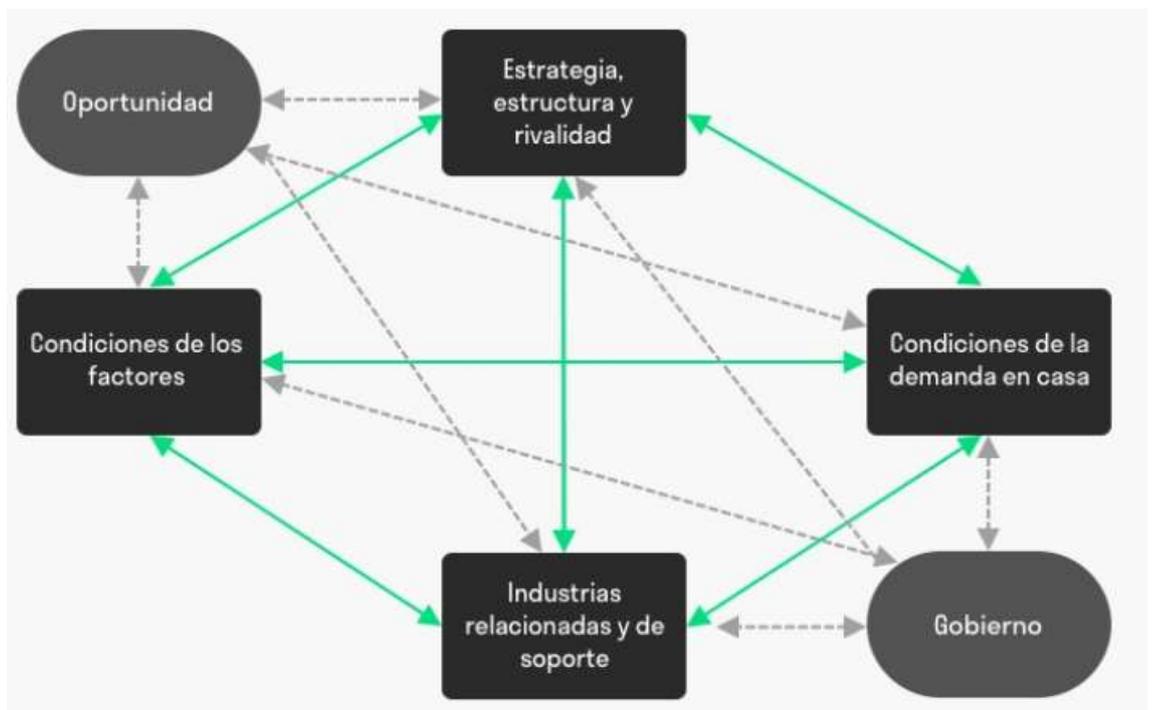
El principal aporte de este modelo radica en que existen diferentes factores diferenciales para cada situación y actores, que les permita ser más competitivos de sus pares. Es decir, que aspectos o factores generan ciertas ventajas que puedan diferenciarse de sus pares, y de esa manera lograr una marca que se posicione como la pionera en su campo. Por otro lado, otros autores refieren que el diamante de Porter mide el “índice de competitividad global” y como este modelo explica porque ciertos países son más

prestigiosos que otros, alzando por ejemplo, su nivel de productividad, niveles de ingresos y en consecuencia de ello mejorando la calidad de vida de su población.

Ahora bien, en el plano empresarial el autor reseña que la competitividad en las empresas está concatenada y/o relacionada con el desempeño de otras; así mismo el autor utiliza el concepto de agrupaciones de grupos idénticos en los que existe una presión competitiva considerable. Mulder (2019).

**Figura 5**

*Modelo de Diamante de Porter*



Como se puede visualizar en la figura, el modelo establece 4 puntos determinantes o dimensiones y que además están en sintonía con otros dos elementos. OBS (2018).

**Condiciones de los factores:** Hace referencia al ambiente en el que tercián los factores productivos de las empresas, es decir, la dotación de recursos, la infraestructura, el conocimiento, la mano de obra; también entre otros, por ejemplo, la capacidad de

respuesta, la eficacia. Porter sostiene que los componentes que garantizan un alto posicionamiento en el mercado son justamente los creados por la propia empresa. Para él, la creación y la innovación están ligadas directamente a la productividad.

**Condiciones de la demanda:** Para Porter la demanda tiene una influencia directa cuando de generar ventajas competitivas se trata, por lo que las empresas deben ofrecer lo mejor, hacer su mayor sacrificio para lograr la mayor satisfacción en los clientes. Dicho de otra manera, las empresas tienen que estar en constante actualización, innovación, buscar nuevas oportunidades, alternativas de comercialización y de esa forma anticiparse a los clientes.

**Estrategia, estructura y rivalidad de empresas:** ¿Qué lleva a una empresa a buscar la diferenciación? Cuando existe una o más competencias en su mismo espacio, además presenta la forma en como las empresas se establecerán en un país, y está dada por la rivalidad doméstica; aquí los aspectos culturales juegan un papel primordial. Este atributo, por ejemplo, obliga a las empresas a competir entre sí de forma agresiva e innovadora.

**Industrias relacionadas y de apoyo:** Este determinante está dado por la presencia de sectores de proveedores, sectores conexos. Un punto clave que hace referencia el autor es que una empresa es competitiva desde una perspectiva a nivel de proveedor (competidor global).

**Gobierno:** Los gobiernos tanto a nivel central, regional y/o local pueden jugar un papel predominante en la creación de empresas, brindando entre otras por ejemplo incentivos para el desarrollo de industrias, otorgando financiamiento, entre otros.

**Oportunidad:** Para Porter, los eventos de oportunidad desarrollan un papel importante para aquellas empresas que quieran lanzarse a iniciar nuevas operaciones,

diversificar líneas de ingreso, y atender a otros nichos del mercado que están en crecimiento.

El modelo planteado por Porter, es vital en la investigación porque permite entender la existencia de razones que ayudan a las artesanas de Sayamud y el Credo a elaborar sus productos teniendo en cuenta por ejemplo, las condiciones de los factores para mejorar la capacidad de innovación, la mano de obra especializada (es por este punto que se caracteriza cada artesana), buscando de forma impulsar la actividad artesanal y la creatividad. Por otro lado, las condiciones de la demanda, que permite comprender que necesidades tiene el mercado actual, y como a partir de ello la comunidad de artesanas pueden crear productos en torno a ello, pero además conociendo las tendencias actuales. Así mismo los sectores de apoyo, entender que una comunidad no es aislada sino que se necesita apoyo, por ejemplo como diferentes instituciones, organizaciones pueden apoyar a la actividad artesanal brindando capacitaciones, financiamiento, asistencias técnicas, entre otras; por otro lado conocer la estructura de la industria, es decir a nivel de unidades productivas, saber ¿Cuál es el nivel de formalización?, ¿Qué competencias de gestión cuentan?.

Adicionalmente a lo planteado, el diamante de Porter permite comprender el rol que cumple el estado dotando de recursos al sector para generar ventajas competitivas en cualquiera de las 4 dimensiones planteadas; sirviendo de orientación al momento de crear el modelo de negocio E2. Así mismo, a través de este modelo se explica por ejemplo porque cierta comunidad es más competitiva que otra, así como la comunidad de artesanas puede sacar el máximo potencial con el que dispone.

### **2.3.5. Teoría general de la Administración**

La sociedad está compuesta por organizaciones, cuyas actividades están orientadas a la producción de bienes y/o servicios, ya sean físicos o digitales, ahora bien estas actividades son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas y están constituidas por personas y recursos no humanos (económicos, tecnológicos, materiales, etc.). En ese sentido, la Teoría General de Administración (TGA) denominada así en adelante, “es el campo del conocimiento humano que se encarga del estudio de la administración en general” (Chiavenato, 2019, p. 15).

La teoría administrativa inició o nació hace poco más de 100 años y recorrió un gran camino durante todo el siglo XX, por lo tanto La TGA empezó como se denominará “énfasis en las tareas”, según Taylor, luego fue por estructura desarrollado por Fayol y con la teoría de la burocracia por Weber. De ahí por ejemplo la reacción humanística con énfasis en las personas, entre otras que bueno vendría, quizás irrelevante mencionar a cada una para la investigación, pero que, sin embargo cada una de esas teorías y algunas más, originaron en su momento una teoría administrativa diferente la TGA (Chiavenato, 2019) A continuación se mostrará las principales teorías administrativas y sus enfoques, por lo que la TGA tiene un efecto acumulativo e incluyente de sus diferentes aportes y enfoques. Si se visualiza el cuadro se notará que la TGA también pone énfasis en la competitividad con la teoría administrativa de los nuevos enfoques; esto es importante también para la presente investigación.

**Tabla 1**

*Teorías administrativas y sus enfoques*

Énfasis	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal. Principios generales de la administración.
	Teoría neoclásica	Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal. Análisis intraorganizacional e interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
En la competitividad	Nuevos enfoques	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital intelectual.

Nota extraída de Chiavenato (2019)

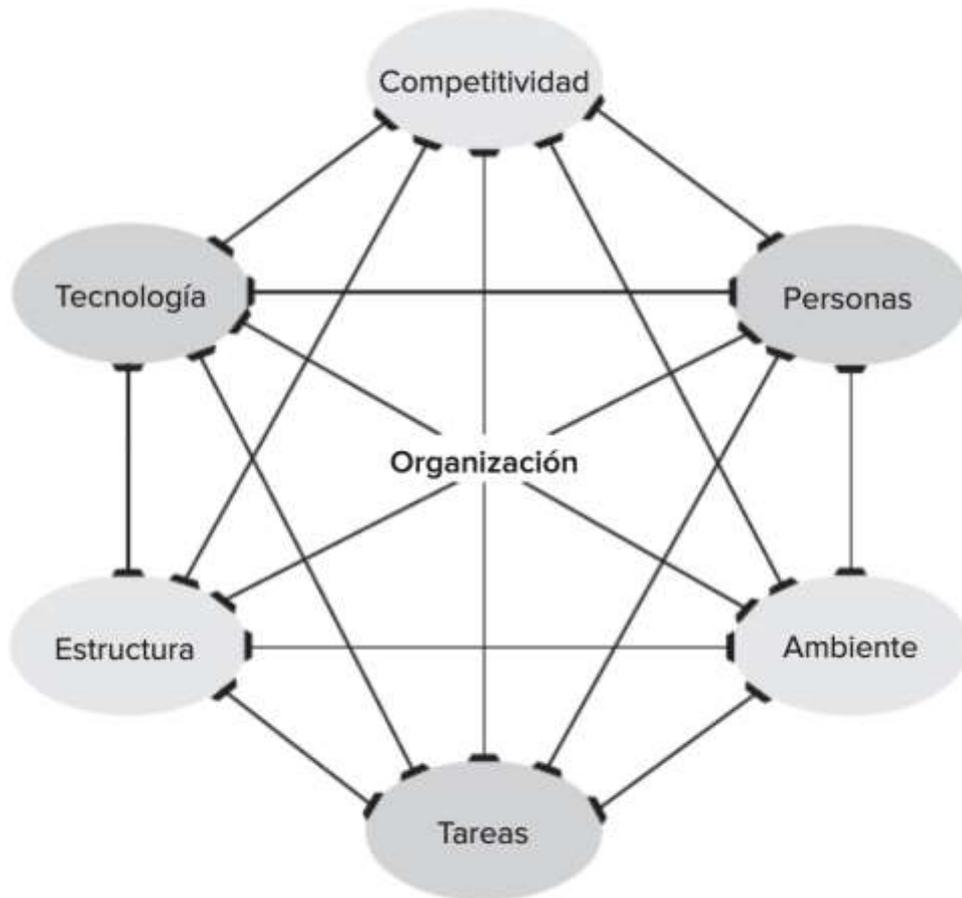
En términos sencillos, la TGA estudia la administración de las organizaciones y las empresas desde una perspectiva de interacción y la interdependencia entre las variables descritas en la tabla 1, dichos componentes son complejos y sistemáticos; esta teoría está en constante evolución, es cambiante a medida que el mundo avanza y cambia.

Comprender y entender el conocimiento tecnológico de la administración es de vital importancia, indispensable y básico; pero todo depende de la personalidad y del modo de actuar del administrador, es decir, de sus habilidades.

Al mismo tiempo, cuando se habla de TGA es menester mencionar las variables o los contenidos, a continuación se presenta en la siguiente figura.

**Figura 6**

*Las variables básicas de la TGA*



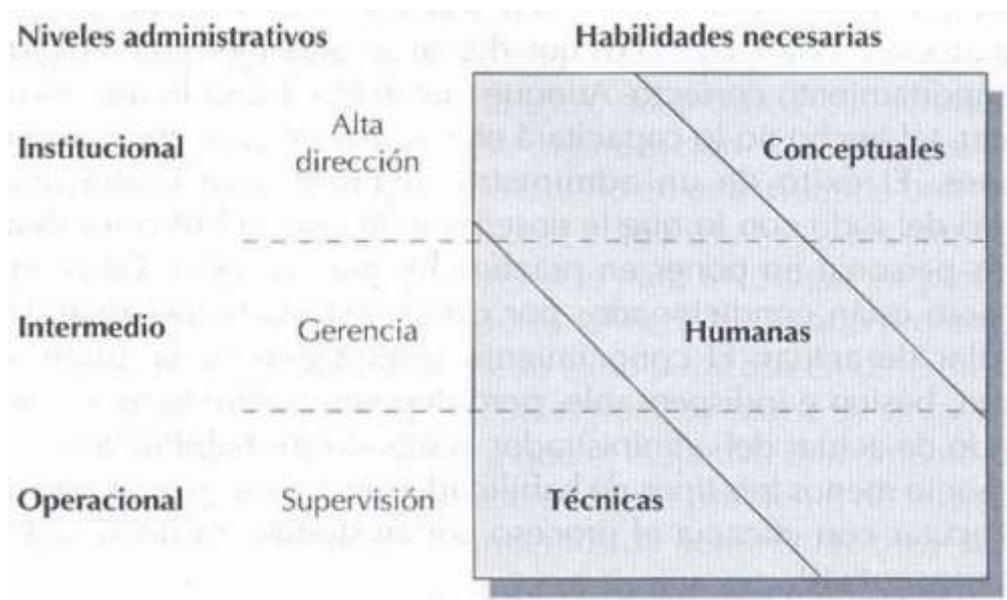
Nota extraída de Chiavenato (2019)

Por otro lado, existen al menos tres tipos de habilidades indispensables para que el administrador pueda realizar y/o ejecutar el proceso administrativo: la habilidad humana, técnica y la conceptual. Como se puede observar en la figura 6, la conjugación de dichas habilidades varía de acuerdo al individuo que asciende en la escala jerárquica, por ejemplo a medida que sube en la escala disminuye las habilidades técnicas y aumenta las conceptuales.

- **Habilidad técnica:** está relacionada con la capacidad para hacer uso de los conocimientos, métodos, técnicas y equipos indispensables para el cumplimiento de tareas específicas, tomando en cuenta la educación, la experiencia.
- **Habilidad humana:** es la capacidad de discernir para trabajar con seres humanos, por ejemplo saber comunicarse, es tener un liderazgo con propósito, comprender sus motivaciones y actitudes; entre otros.
- **Habilidad conceptual:** es la capacidad de poder comprender cómo se desenvuelve y que tan complejo es una organización, permite crear objetivos, estrategias y tácticas como un gran paraguas en relación con las necesidades de cada área.

**Figura 7**

*Habilidades imprescindibles en los diferentes niveles de organización*



Nota extraída de Harvard Business Review (1950)

Por consiguiente, la TGA propone que se deben desarrollar las habilidades conceptuales, ojo, sin prescindir de las técnicas y humanas. En otras palabras, pretende desarrollar las capacidades de pensamiento estratégico, diseñar estrategias, definir situaciones complejas, entre otras.

Finalmente, al hablar de TGA, es necesario mencionar sobre la visión, o hacia dónde va la administración en un mundo exponencial; por ejemplo:

**La era de la información:** está dado por el conocimiento, la digitalización, innovación, virtualización, es decir por ejemplo como las cosas físicas se pueden volver virtuales, llámese por ejemplo los NFT.

**Las soluciones emergentes ya emergentes:** Los cambios que llegan a las organizaciones son para quedarse, por lo tanto deben buscar alternativas, innovar, y por supuesto la supervivencia está en juego. En este aspecto, las organizaciones por ejemplo, hacen uso de algunas herramientas como la mejora continua, benchmarking y otras de más rápida expansión, la reingeniería.

**La nueva razonable de las organizaciones:** La rápida expansión de la globalización, lleva a que las empresas piensen y analizan ¿hacia dónde queremos?, es decir una organización no es estática por lo tanto debe estar en movimiento, para ello si se quiere seguir operando nuevos ambiente de negocios, han de buscar, por ejemplo las viejas cadenas de mando están desapareciendo.

**Ética y responsabilidad social:** La ética incide en la toma de decisiones del administrador, por lo tanto, toda organización beneficia directa e indirectamente, positiva o negativamente a su ambiente.

**La era digital:** Las estrategias digitales debe estar presentes en las organizaciones.

**Las expectativas del futuro:** Las cadenas tradicionales se están agrietando para dar paso a la expansión gradual de las fronteras verticales y/o horizontales.

En consecuencia, la presente teoría es de vital importancia en la presente investigación porque ayuda a comprender como se componen las organizaciones, independientemente de su tamaño, carácter y de su formalización, puesto que la TGA se manifiesta dentro de las organizaciones, es decir que no se presenta en situaciones aisladas, y cuando se hace referencia a todas las organizaciones incluye la comunidad de artesanas, puesto que incluso estos negocios necesitan ser administrados de una manera correcta.

Al mismo tiempo, la TGA ayuda a explicar que hay factores que afectan a las organizaciones, de ahí la importancia en que los negocios deben evolucionar, porque estos se ven afectados por ejemplo: por los cambios de los hábitos de consumo, competencia más aguda (de ahí por ejemplo, que las artesanas deben desarrollar nuevos productos, búsqueda incesante de nuevos mercados ), los avances de la tecnología, entre otros: dicho de otro modo ayuda a fomentar el rediseño de modelos de negocio; mientras ello sucede se puede lograr una mayor competitividad.

Por otro lado, y tomando en cuenta las habilidades, esta teoría permite comprender que se debe desarrollar y/o tener el administrador, aquí se hace un paréntesis para mencionar administrador a la artesana y la importancia de potenciar las habilidades, en especial las conceptuales puesto que va a permitir administrar de forma correcta sus negocios, el conocimiento conduce a nuevas formas de hacer las cosas (desarrollar nuevas líneas de ingreso, diversificar, desarrollar nuevos productos, etc.); de ahí que las empresas exitosas son las que aprenden con eficacia.

Por último, esta teoría provoca soluciones creativas con la finalidad de reducir el diferencial entre las exigencias de un entorno altamente cambiante, inestable y turbulento

y las prácticas administrativas; por ende la TGA es esencial para tomar en cuenta al momento de realizar la propuesta.

## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. Industria Creativa**

Las “Industrias Creativas” como término nació en los años noventa aproximadamente, y según señala la literatura fue difundido en primera instancia por el gobierno de Reino Unido, y lo utilizaron para responder ante la creciente necesidad de cambiar los términos de debate que en ese entonces se realizaban sobre el valor de las artes y de la cultura. En esa misma línea, la expresión de “industrias creativas” se introdujo para la formulación de políticas públicas, entre ello, la política cultural nacional de Australia a principios de 1990 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014).

El autor David Throsby, planteó el círculo de las industrias creativas generando su propia teoría en este campo (Véase bases teóricas), por otro lado tanto así que las industrias creativas pasaron de ser menos significantes a convertirse en un motor de cambios y de desarrollo de la economía del conocimiento y ser interesante para todos los gobiernos del mundo, empresas y emprendedores Newbiggin (2009) Así mismo, las industrias creativas están sentando las bases en contraposición de otros sectores menos flexibles y/o ágiles de la economía: ¿a qué se refiere? Por ejemplo, interpretan y aplican los saberes de forma novedosa, adoptan tecnologías, crean nuevos modelos de negocio y más.

Al respecto, Escobar, citado en Guerrero et al. (2018) menciona que “la producción artística está orientada a la industria creativa, a la valoración económica del producto cultural, producto de una característica de la globalización” (p.162).

Referente al ambiente de los negocios para las IC, es vital hablar acerca de los entornos digitales, metaverso, por ejemplo, economía de creadores, y todo lo que respecta a

lo virtual, de esa forma los emprendedores, dueños de negocio buscar fuentes inagotables de trabajar Newbigin (2009).

**Nuevas formas de apoyo para los negocios:** y es que una de las características más resaltantes de la IC es que sus individuos y las compañías independientemente de su tamaño, generan tantas competencias como mancomunidades entre sí. Cuando la tecnología, los conocimientos creativos y el comportamiento del consumidor se desarrollan a un ritmo tan disparatado, estas redes brindan posibilidades como la educación y el apoyo entre pares, que son tan valiosos como la creación de nuevas oportunidades de formación y pasantías, por ejemplo.

**Los clientes son parte del negocio:** La interconexión online significa que no solo los compañeros emprendedores, sino también consumidores y el público entrega información valiosa y brinda retroalimentación a las empresas creativas. Por ejemplo Jeff Jarvis en su libro *What Would Google Do?*, revisó una de las pautas filosóficas de la empresa, es decir, "permitir que los consumidores colaboren en la creación, distribución, marketing y soporte de productos". (Newbigin, 2010, p. 48). Uno de los cambios más revolucionarios del mundo online es la relación entre consumidores y productores. Durante los últimos 100 años, el ejemplo básico del marketing es establecer una situación en la que el público aprenda a confiar en la empresa. En el mundo online, la situación se ha invertido: las empresas que venden productos o servicios deben aprender a confiar en el público que venden.

Para finalizar con la idea, se cree profundamente en que los emprendedores creativos – resalto a las artesanas- son piezas claves de la economía creativa puesto que aportan al progreso cultural y económico de una comunidad, nación. Además, hoy las industrias creativas están viviendo vitales transformaciones como consecuencia de la pandemia Covid-

19; por lo que anticiparse e innovar en rediseñar los modelos de negocio es clave para mantener una posición competitiva en un determinado sector.

### **A. Definición**

En la actualidad las industrias creativas se declinan a quedarse estáticas y a ser medidas como otros sectores de la economía, es dignamente por esto que los profesionales tales como los economistas, estadísticos, no dejan de debatir acerca de cómo deben conceptualizarla y medirla. Independientemente de cómo se midan o definan, la industria creativa es cada vez más importante y es que la clave de los éxitos de las economías, de las empresas, de emprendedores es responder con ingenio y contar con las habilidades necesarias, la creatividad; en ese sentido se puede evidenciar que hoy por hoy la gran diferencia entre los producto y/o servicios que tienen éxito en el mercado radica en el buen uso del diseño, tanto a nivel de procesos como de producto y en una excelente gestión de mercadeo contar con nuevas formas de contar con canales de distribución adecuados y novedosos.

En la siguiente tabla, se puede visualizar algunas definiciones importantes por instituciones internacionales reconocidas y que sobre todo ha trabajado inmensamente en las industrias creativas.

**Tabla 2***Definiciones de la Industria Creativa*

<b>ORGANISMOS Y/AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura (UNESCO)</b>	Las industrias culturales y creativas son aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad.
<b>Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)</b>	Las industrias creativas están en el centro de la economía creativa, y se definen como ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo. Se clasifican por su papel como patrimonio, arte, medios y creaciones funcionales.
<b>Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)</b>	Las industrias protegidas por el derecho de autor (IPDAs) son aquellas que se dedican, son interdependientes, o que se relacionan directa e indirectamente con la creación, producción, representación, exhibición, comunicación, distribución, o venta de material protegido por el derecho de autor.
<b>John Howkins</b>	Son aquellas actividades concentradas en la predominancia de productos y servicios con expresiones de valor cultural y económico que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y la propiedad intelectual. Howkins (2011)
<b>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)</b>	Las industrias de contenidos son la editorial, cine, televisión, radio, discográfica, contenidos para celulares, producción audiovisual independiente, contenidos para web, juegos electrónicos, y contenidos producidos para la convergencia digital (cross media)

Para el Ministerio de Cultura de Chile, las industrias creativas son aquellas actividades que tienen su inicio en las habilidades, creatividad y el talento; y en definitiva es un sector que genera empleo y contribuye a la economía del país Ministerio de Relaciones Exteriores (2017) además de inclusión social, desarrollo humano, con un elemento de innovación, emprendimiento y creación de valor. De manera igual ocurre en Perú, en donde las industrias creativas aportan con la economía nacional, en el periodo del 2010 al 2018 se

notó un incremento del 39% (Vienrich, 2022) esto representa los activos y el valor con el que cuenta el Perú, país megadiverso, con una riqueza cultural alucinante.

En síntesis, analizando las diferentes definiciones que existen, y para fines de la presente investigación, y tomando la definición del economista Howkins, se definirá a la industria creativa como aquellas actividades cuyo producto y/o servicio tiene una expresión basada en el valor cultural, económico; y éstos tienen su origen en la creatividad, la habilidad y/o talento individual que se fundamentan en la propiedad intelectual.

## **B. Dimensiones**

### **B.1. Creatividad**

Según el libro *The Creative City* de Landry y Bianchini, citado en Gasca y Luzardo (2018, p. 9) “es una forma de pensar que permite replantear los principios de un problema”, quiere decir que experimenta, reescriben encuentran hilos comunes en situaciones diferentes, mirar las cosas de un modo diferente y de modos flexibles; pues a partir de ahí se genera la innovación. Creatividad es hacer uso de la imaginación y el ser humano tiene una imaginación que es ilimitada, pero que con herramientas puede lograr potenciar o incluso desarrollarlas.

Para el BID, la creatividad es un elemento vital en la economía global y es el eje central de la industria creativa.

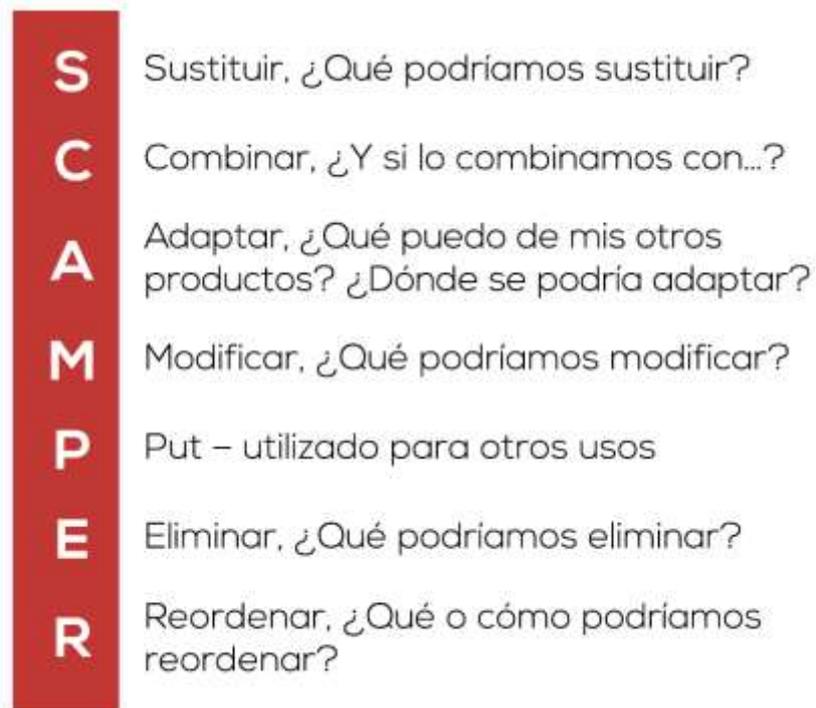
Al respecto Gutiérrez (2014) hace referencia a la creatividad como un proceso por el cual se generan novedosas ideas y utilitarias que ayudan a resolver problemas; entonces la creatividad es a ideas geniales.

Además Robinson (2016) considera que para desarrollar la creatividad hace bien que la persona haga uso de herramientas, técnicas o metodologías que le ayuden a despertar o incrementar su creatividad para generar grandes o pequeñas ideas que puedan permitir

obtener mayor rentabilidad en los negocios, por ejemplo hacer uso de la técnica de SCAPMER, la cual consiste en:

### Figura 8

#### *Técnica SCAMPER*



<b>S</b>	Sustituir, ¿Qué podríamos sustituir?
<b>C</b>	Combinar, ¿Y si lo combinamos con...?
<b>A</b>	Adaptar, ¿Qué puedo de mis otros productos? ¿Dónde se podría adaptar?
<b>M</b>	Modificar, ¿Qué podríamos modificar?
<b>P</b>	Put – utilizado para otros usos
<b>E</b>	Eliminar, ¿Qué podríamos eliminar?
<b>R</b>	Reordenar, ¿Qué o cómo podríamos reordenar?

Nota extraída de Robinson (2016).

Para finalizar con la idea del autor, la creatividad es una competencia y en concordancia se puede mejorar, aprender y sobre todo practicar.

Ahora bien, por ejemplo a nivel empresarial los autores Moya y Munera (2014) presentan importantes definiciones respecto a algunos niveles de creatividad en diferentes elementos, a continuación se muestra una figura:

**Tabla 3***Glosario de Términos de la creatividad*

<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>AUTOR/ES</b>
<b>Innovación de producto</b>	Introducción de un nuevo producto en el mercado.	Asociación Americana de Marketing
<b>Creatividad en el ámbito del desarrollo de nuevos productos</b>	Creación de ideas novedosas y útiles.	Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996
<b>Creatividad individual</b>	Grado en que los empleados de una organización manifiestan un comportamiento novedoso y útil en su trabajo.	Bharadwaj y Menon, 2000
<b>Creatividad del equipo</b>	Grado en el que el equipo encargado del desarrollo de un nuevo producto genera ideas novedosas y útiles.	Somech y Drach-Zahavy, 2013
<b>Creatividad Organizacional</b>	Grado en que la organización proporciona un entorno que fomenta los comportamientos nuevos y útiles dentro de su sistema.	Bharadwaj y Menon, 2000
<b>Creatividad del nuevo producto</b>	Grado en el que el nuevo producto es percibido por el consumidor como único y diferente respecto de los competidores.	Im y Workman, 2004

Fuente: Moya y Munera (2014).

La creatividad aborda un papel fundamental en el desarrollo de nuevos productos, y para que eso suceda la creatividad pasa por algunos elementos como lo es: la persona creativa (para fines de la presente investigación es la artesana), el proceso creativo, la situación creativa; por lo tanto la forma en como cada uno de esos factores interactúan unos con otros da el producto resultante creativo. Por otro lado, Alemany et al. (2022) menciona que hoy en día las organizaciones independientemente de su tamaño tienen que saber gestionar la creatividad en sus procesos de ideación, y esto ¿por qué? Porque las personas son uno de los elementos del motor de la creatividad, esto es la conformación de cuatro áreas fundamentales: el líder y el equipo creativo, la cultura innovadora, los recursos y el proceso; es decir se habla de que el equipo tenga un proceso en primera instancia de ideación, esto es como se generan las nuevas ideas para el desarrollo de un producto por ejemplo, luego

por ejemplo el prototipado y finalmente las modificaciones a partir de errores que se hayan visto en fase anterior.

Así mismo, la creatividad tiene que ver con ideas novedosas que contribuyen al desarrollo de nuevos productos y/o procesos. Para (Gaona, 2020) respecto a los modelos de negocio en las artesanías refiere que con la creatividad se puede innovar en aspectos tales como: modelo, oferta y experiencia. A continuación se presenta la siguiente figura:

**Figura 9**

*Elementos del negocio donde está presente la creatividad*



Nota extraída de Gaona (2020).

Como se puede visualizar, se tiene al aspecto del modelo, teniendo en cuenta al modelo de negocio, al proceso, es decir cómo se llevan las prácticas en la elaboración del producto (proceso productivo, proceso logístico, proceso de ventas, etc.), networking por ejemplo las conexiones o relaciones que se tiene entre artesanos y proveedores, intermediarios, clientes finales, emprendedores, personas involucradas dentro de la cadena de valor; la forma en cómo se colabora, de tal manera que coadyuve a la forma en cómo se están haciendo las cosas hoy y que se puede mejorar a partir de las experiencias de otros; ahora bien respecto a la oferta, en el caso de artesanía se habla del producto, por ejemplo la

composición, los insumos, la utilidad que se le da al producto; y finalmente la experiencia y esta tiene que ver con el cliente, aquí que ideas nuevas se puede tener para comercializar los productos, fidelización del cliente, servicios del cliente, entre otros.

De la misma forma López (2016) , respecto a la artesanía y la creatividad refiere dos aspectos importantes prácticas de producto y prácticas de proceso; el primero hace referencia a la incorporación de mejoras en el producto ya sea añadiendo algo novedoso, creando piezas originales, creando nuevas colecciones, incluso mejoras a las características, calidad y/o diseño del producto, aplicación de nuevos métodos de comercialización usando diversos canales, como los digitales. Respecto al segundo hace referencia a la introducción de nuevos procesos, métodos para la organización de trabajos, incluso el simple hecho de utilizar técnicas que les permita mejorar su negocio.

Por su parte Alvarez y Del Barco (2016) refiere que el productor al momento del diseño y el producto artesanal, debe decidir cuál será el concepto de la propuesta, es decir bajo ciertos parámetros, se hace un paréntesis y las autores manifiestan que una colección de productos está conformado por lo menos por set de 3 piezas; ahora bien para el desarrollo de las colecciones y del diseño, concepto existen herramientas que pueden ayudar a fluir su creatividad para que el proceso sea mucho más fácil, entre ellos los bocetos o dibujos, desarrollar patrones, desarrollar prototipos, incluso tomar fotografías a partir de productos existentes en el cual permita al productor ver en tangible que elementos puede cambiar o modificar, entre otros.

## **B.2. Habilidad**

Una habilidad es definida como un conjunto de destrezas naturales propias de cada ser humano, las cuales se utilizan para ejercer alguna actividad (Pérez, 2021) por supuesto con los años se han modificado las definiciones, pasando por ejemplo de destrezas a

capacidades. La misma autora refiere que las habilidades pueden agruparse entre inteligencias, competencias, aptitudes, talentos, entre otros en una misma área.

Por otro lado, existen habilidades que pueden ser innatas y otras que pueden ser adquiridas si se desarrollan y se practican. Tal como lo menciona Banco Interamericano de Desarrollo (2018) es esencial para una región fortalecer las habilidades de los emprendedores creativos y ofrecerles herramientas, dotarles de instrumentos para que les sea de utilidad en la generación de productos, aporten valor y crecimiento de sus negocios. En ese punto es importante la capacitación y la articulación de los diversos actores.

Ahora bien, es menester hablar sobre los diferentes tipos de habilidades en el ámbito de la industria creativa y para ello y para fines de la presente investigación del sector de artesanías. En el estudio de Holley y Montemayor (2019) refieren 4 tipos de habilidades, entre ellas:

**Figura 10**

*Las cuatro categorías de habilidades*



Nota extraída de Holley y Montemayor (2019).

Las habilidades digitales están enfocadas a incorporar las tecnologías en su proceso creativo y además hacer uso de los medios digitales ya sea para fortalecer o desarrollar conocimientos, para vender productos, entre otros. Las habilidades técnicas se refiere a la necesidad de capacitarse en áreas de especialización y generalmente tiene que ver con los

procesos. Las habilidades de gestión de relaciones hace referencia a las habilidades blandas, como por ejemplo trabajo colaborativo, gestión de liderazgo y comunicación; y finalmente las habilidades de desarrollo de negocios tiene que ver con la claridad que los emprendedores/ artesanos tienen para llevar a cabo sus negocios desde proyecto, finanzas, visión de oportunidades de negocio.

### **B.3. Valor cultural**

Las industrias creativas son expresiones de valor cultural al transmitir identidad cultural creencias y valores a través de sus productos, es decir un valor expresivo Newbiggin (2010). Al respecto la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021) refiere que la “diversidad de las expresiones culturales de una comunidad es evidente para muchos ojos” (p.11). Es decir que la multiculturalidad de un pueblo representa una oportunidad para el desarrollo de industrias; en ese sentido la provincia de San Miguel, lugar donde está ubicado las comunidades de artesanas, ha sido declarado por el estado peruano Patrimonio cultural a los conocimientos ancestrales, por lo que tienen una ventaja competitiva.

Por otro lado, existe un agregado de intangibilidad, es decir la creatividad genera un valor agregado al agregar valga la redundancia características culturales, inimaginables por excelencia. Al respecto Dirección General de Artesanía (2019) menciona que la identidad permite compartir y transmitir al mundo la historia de las culturas y costumbres de los pueblos y regiones del Perú, por lo que la identidad peruana se posiciona y se transmite a través de cada producto elaborado.

### **B.4. Valor económico**

En este aspecto, se tiene diversidad de literatura, no obstante y para fines de la presente investigación se utilizara el estudio sobre el análisis de la economía creativa rural

realizado por (Schmidt, 2008) en el cual refiere que el valor económico en el ejercicio de la actividad artesanal en una unidad productiva permite conocer el impacto a nivel de ingresos económicos, la oportunidad de creación de oportunidades económicas, así como el involucramiento de la familia a dicha actividad comercial. Al respecto Newbiggin (2010) refiere que “la industria creativa a través del valor económico enriquecen la vida, es decir mejora la calidad de vida de la gente que está involucrada en dicha actividad” (p.17).

### **B.5. Propiedad intelectual**

Para iniciar la palabra propiedad intelectual abarca una amplia gama de actividades, al respecto la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2020) refiere a las creaciones del intelecto: desde las obras de arte hasta las invenciones, las marcas, programas informáticos y otros que sean usados en el comercio. La inventiva y la creatividad son esenciales puesto que estimulan el crecimiento económico, generan empleo, enriquecen y mejoran la calidad de vida.

Ahora bien, al hablar de propiedad intelectual es vital mencionar sobre el Derecho de Autor puesto que son fundamentales, surge con el propósito es contribuir a generar y mantener un incentivo para quienes son creadores, por lo tanto deben obtener una retribución justa. En el ámbito de las leyes peruanas, y en las artesanías, INDECOPI es claro con respecto a este tema, ¿las artesanías pueden ser consideradas obras a efectos de derechos de autor? Iriarte y Medina (2019) mencionan que sí, puesto que “son establecidas como obras de arte replicado” (p.8) siempre que cumplan con el requisito de originalidad que está establecida en la ley, de modo que la pieza exprese la personalidad del autor.

## **2.4.2. Modelo de Negocio**

### **A. Definición**

Aunque la definición de modelo de negocio exista y funcione en prácticamente cualquier tipo de organización, su forma de conceptualizarla es reciente y ha generado distintas definiciones, ya que incluso su significado varía de acuerdo al campo de aplicación, ahora bien, el término “modelo de negocio” comienza a tomar popularidad desde los años noventa aproximadamente cuando se da un comienzo abrupto del internet como un medio, soporte de compra y venta en el que marco el inicio de una era de la famosa economía digital Quispe (2017).

Diferentes autores han conceptualizado el modelo de negocio, Clavijo (2022) menciona que, un modelo de negocio es una herramienta por el cual se ofrece una solución al mercado, esos modelos tienen que ser claros y con ellos la organización demarcará las estrategias correspondientes en base a sus objetivos, son esenciales porque permite saber la marcha que seguirá una empresa; lo que le caracteriza a un modelo de negocio es la oferta de valor, la definición de clientes y el modelo de rentabilidad. En esa misma línea Cámara Valencia (2019) señala que un modelo de negocio es una herramienta que sirve para figurar las razones por la que existe y actuaciones de la empresa y se debe seguir con una serie de lineamientos y/o elementos que ayuden a generar rentabilidad a la organización.

Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2012) sostienen en términos sencillos que un modelo de negocio es la forma en cómo se crea, se captura y se entrega valor, y que además un modelo es una herramienta que está conformada por 9 bloques.

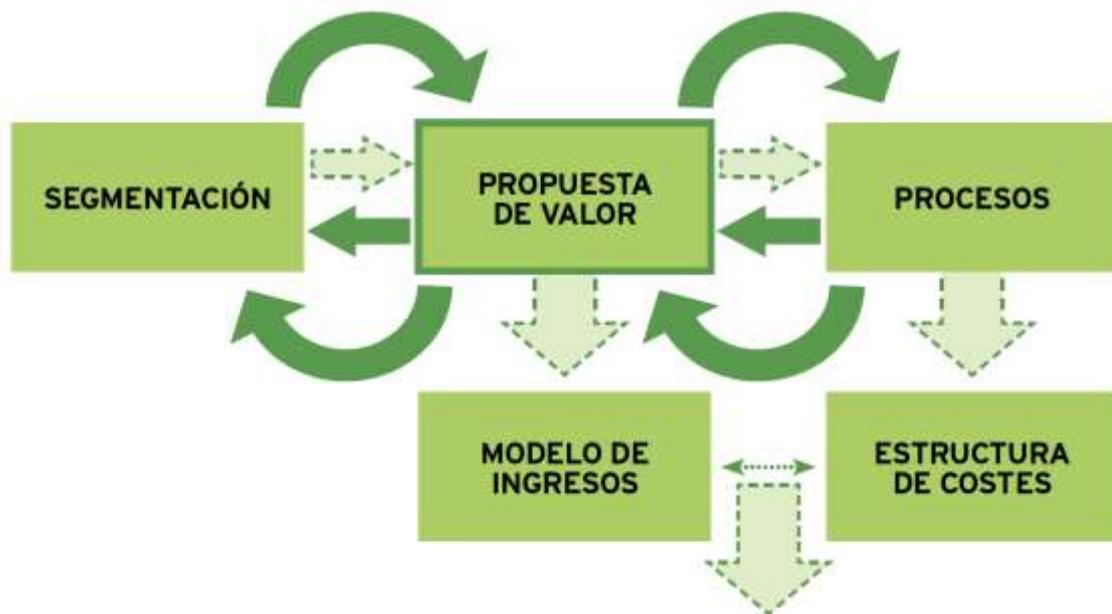
Al hablar de transformaciones digitales, necesariamente tiene que pasar por un proceso de transformación a nivel del modelo de negocio que necesariamente “algo se

debe de romper” para dar pase a otro modelo y que implica nuevas maneras y/o formas de hacer negocios De la Puerta (2019). Para efectos de la presente investigación se abordará el concepto de “modelo de negocio” y cada uno de sus elementos; para ello se utilizará el estudio de Harvard. Para la Puerta, convertir la propuesta de valor (core) para el consumidor/ cliente en el eje central del modelo es imprescindible, es el eje del diseño de un modelo que sea disruptivo, es necesario plantearse dos grandes interrogantes: ¿a quién le voy a cobrar? y ¿por qué elemento del producto y/o servicio le cobraré?

Ahora bien, para que un modelo sea sostenible se necesita un sistema de captura de valor.

### Figura 11

*Diseño del modelo de negocio disruptivo*



Nota extraída de Harvard Business Review (2019).

Un modelo de negocio permite a miles de integrantes buscar formas sostenidas y lógicas de trabajar integradas en el tiempo, es decir que le permita ser sostenible y escalable, a su vez un modelo integra múltiples dimensiones como se puede apreciar en la figura.

## **B. Dimensiones**

### **B.1. Propuesta de valor**

La propuesta de valor para Silva (s. f.) es el núcleo o el corazón de la ventaja competitiva de un negocio, es decir articula porque una persona debería adquirir un producto y no el de la competencia, ¿qué hace que ese producto lo diferencie del resto?, en otras palabras una propuesta de valor clara te permitirá saber la diferencia entre vender una oferta o bien perderla. Así mismo, una propuesta de valor es una promesa del valor que el cliente espera recibir, es la solución ante un problema específico que tiene ese consumidor.

Al respecto Osterwalder et al. (s. f.) menciona que para diseñar una propuesta de valor debe estar compuesto por cuatro elementos, entre ellos: Lienzo, diseñar, probar y ajustar; para fines de la presente investigación se tomará el lienzo con su mapa de valor, el autor le denomina la creación de valor al “conjunto de beneficios de la propuesta de valor que se hace para atraer a un cliente” (p.5) y esto va en línea con lo que menciona Silva anteriormente la propuesta tiene que estar bien escrita de tal manera que sea fácil de entender e identificar por el cliente. El mapa de valor es importante puesto que es el trazo detallado de las características del producto (descripción). Para culminar este punto las propuestas de valor siempre se realizan en un contexto dado, nada ocurre de la nada. Finalmente, entonces, el mapa de valor está dado por: el producto o servicio (características y beneficios) y por los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegría.

**Figura 12**

*Mapa de Valor*

## Mapa de valor

El mapa de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. Lo divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría.

Ésta es una lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.



Los creadores de alegrías describen cómo tus productos y servicios crean alegrías al cliente.

Los aliviadores de frustraciones describen cómo tus productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

Nota: Adaptado del libro “Propuesta de Valor” de Osterwalder et al., s. f.

Como se puede visualizar en la figura, el mapa de valor detalla la propuesta de valor del modelo de negocio. En ese mismo sentido, la propuesta de valor es el eje de todo modelo, si se comprende bien se puede tener una visión customer centric en el cual inspire a todas las actividades que realiza la empresa.

Ahora bien, cuando se habla de las características y de los beneficios del producto es realizar una lista de lo que la empresa ofrece, para ello, se debe pensar en cómo los productos pueden ser un escaparate para los clientes, por otra parte los aliviadores de frustraciones corrobora como el producto ayuda a aliviar alguna tarea complicada que

tenga el cliente, por ejemplo el autor explica a través de introducir algo nuevo, de mayor rendimiento, etc.; y finalmente los creadores de alegría pretende como mediante el producto crea alegría, beneficio para el cliente, es decir, ¿cómo se puede sorprender, creando emociones únicas al consumidor?.

Respecto a la propuesta de valor en el sector de las artesanías, el ministerio de cultura hace la siguiente referencia, que la diferenciación de un producto permite obtener un precio superior, dicho de otro modo, se busca que las piezas artesanales sean diferenciados. Por ejemplo, a continuación se muestra una representación del valor del producto de artesanía.

**Figura 13**

*Representación gráfica de los atributos de la propuesta de valor del producto de artesanía*



Nota: "Adaptado del Plan Nacional de Artesanía "Dirección General de Artesanía – MINCETUR

Cabe mencionar que los atributos descritos en la figura 10 representa una situación ideal, pero que sin embargo se puede concretar.

Por su parte Alvarez y Del Barco (2016) refiere que al hablar de características de producto, es considerar a la ficha técnica del producto , cada producto debe tener su propia ficha, esto es importante tanto para el cliente (cuando se trate de compradores nacionales e internacionales), y es una información visual del producto en el cual se describen las características de las piezas como: texturas, colores, dimensiones, símbolos, entre otros.

## **B.2. Segmentación**

Para iniciar, es importante mencionar que el diseño de un modelo de negocio novedoso empieza con una mirada al mercado, es decir analizar qué es lo que está buscando el mercado, ¿qué necesidades tienen?, ¿qué oportunidades están latentes?, preguntando al cliente que es lo que se puede mejorar en el producto entre otros. ¿Por qué? Porque los clientes es el centro de cualquier negocio.

Ahora bien, Osterwalder y Pigneur (2012) menciona que el segmento de mercado hace referencia a los diferentes grupos que atiende una empresa, estos pueden ser grandes o pequeños. Es importante que la empresa tenga con claridad ¿quién es su cliente ideal?, es decir para quién está creando valor, además de conocer quiénes son sus clientes más importantes y cuáles son sus necesidades más importantes (es importante conocer a profundidad).

Asu vez, los autores sostiene la importancia de conocer el perfil del cliente, como se puede ver en la figura, claro, para ello, por ejemplo se debe entender los trabajos que realizan los clientes, es decir qué actividades el cliente intenta resolver en su día a día ya se en el ámbito laboral o personal, bien sean problemas que intentan resolver o aquellos problemas que intentan satisfacer o buscar soluciones. Y por otro lado se tiene a las frustraciones del cliente, es decir conocer que les causa molestia a los clientes ya sea antes, durante o después de la compra.

**Figura 14**

*Perfil del cliente*



Nota: Adaptado del libro “Propuesta de valor” Osterwalder et al., s. f.

Para algunos clientes la frustración puede ser extrema o moderada, por ello la importancia de conocer estos aspectos del cliente.

**B.3. Procesos**

Es importante que la empresa tenga procesos que sean capaces de materializar la propuesta de valor. Al hablar de procesos, De la Puerta (2019) refiere que son aquellas actividades imprescindibles que la empresa tiene que realizar, entre ellas: canales (tanto de comercialización como de comunicación), relaciones con clientes y el diseño y fabricación de los productos. En ese mismo aspecto también lo menciona Osterwalder y Pigneur (2012) en el lienzo del modelo de negocio sólo que está conformado por 9 bloques.

Ahora bien los canales es importante puesto que es la forma en cómo se comunica la empresa con sus grupos de segmentos y como llevaran los productos hacia ellos, entendiéndose entonces como canales de comunicación, comercialización, distribución o ventas, son entonces puntos de contacto con los consumidores. **Los canales de comercialización** o de venta tienen la función de llevar los productos desde el punto de origen hasta el cliente, ya sea a través de venta directa, físico, a través de internet o a través de intermediarios, así mismo existen otras modalidades como por ejemplo las ferias locales que generalmente son organizadas por otras partes. Por su parte para Dirección General de Artesanía (2019) respecto al acceso de los canales de comercialización de la artesanía menciona por ejemplo que son los diferentes mecanismos a los que el artesano logar acceder para ofertar sus productos y como consecuencia de ello ser adquirido, ya sea a través de ferias locales, nacionales o internacionales, galerías, medios virtuales, ruedas de negocios, crowdsourcing, entre otros.

En segunda instancia los **canales de comunicación**, estos permite a la empresa dar a conocer y/o comunicar la oferta de sus productos, éstos pueden ser a través de internet, utilizando métodos tradicionales, sin embargo en la economía creativa los canales de comunicación están siendo un boom por el incremento de los medios sociales como motores de búsqueda para encontrar productos, ahora bien los canales de comunicación también hace referencia a la forma en como la empresa se organiza para retener a sus actuales clientes.

Por otro lado, **las relaciones con el cliente**, son los diferentes tipos de relaciones que la empresa tiene con sus clientes, estas relaciones pueden ser personales, es decir interacción entre humano - humano o bien automatizadas. Las relaciones pueden estar descritas como: fidelización de clientes, construcción de comunidades; por ejemplo muchas empresas tienen comunidades en línea que les permite a sus consumidores

intercambiar ideas, opiniones respecto a los productos, dar mejoras, entre otras; ahora bien en este punto es importante que la empresa se haga la pregunta ¿cómo se integra con el modelo de negocio? ¿qué tipo de relación se ha construido?

Y finalmente, **el diseño y fabricación de los productos**, es necesario enfocarse en los aspectos esenciales del producto y evitar todo aquello que no es esencial. “Un buen diseño es diseño en su más mínima expresión” Rams citado en (Leporati et al., 2022, p. 45). En ese sentido el final sería un producto de mayor simplicidad, pureza, duradero pero sobre todo apreciado, puesto que el diseño debe ser útil a un producto satisfaciendo por ejemplo lo estético y lo simbólico (esto es muy interesante en productos artesanales) : de ahí la importancia de tener un proceso establecido de diseño y fabricación que va desde la idea hasta el producto final, pasando por ejemplo desde el prototipado, probar, realizar ajustes. Por otro lado es importante que los líderes conozcan los recursos que necesita para operar la empresa (recursos económicos, financieros, humanos, tecnológicos, entre otros). Por su parte Andina (2018) refiere que, el proceso productivo en el sector de artesanías es importante porque en este espacio hay mejoras de herramientas, procedimientos, insumos, equipos, lo que permitirá mejorar valga la redundancia la competitividad del producto (en calidad del producto artesanal).

#### **B.4. Modelo de Ingresos**

Toda propuesta de valor para que sea evaluada por el cliente debe estar asociada a un precio, el modelo tiene que ver con la fuente de ingresos, aquí es importante responder y conocer cuanto (términos monetarios) las empresas deben cobrar por cada componente del producto, así mismo es menester conocer de vital importancia la proveniencia de los ingresos, es decir separarlo por cada activo de venta que la organización tenga. Así como lo vital de una correcta fijación de precios.

Para iniciar, Botín (2022) refiere que es importante que las empresas pequeñas, asociaciones, lleven a cabo su contabilidad ya sea manual o utilizando algún CRM, puesto que eso permite tener un panorama general de cómo está la organización en términos económicos y/o financieros que permitan tomar mejores decisiones. La Dirección General de Artesanía (2016) respecto al manejo de la finanzas menciona que los dueños de negocios, los artesanos, deben aprender a separar las finanzas del negocio y las personales, por ello la utilidad de llevar un registro de ventas que ayudarán a tener el control total del ingreso de las ventas de los productos.

Finalmente respecto a la escalera para fijar diferentes precios de acuerdo al producto, es decir contar con una escalera ayuda a las organizaciones enfocarse en el High Margin, esto permite que las empresas tengan una buena gestión y unas finanzas saludables Deulofeu (2018) esto ayuda a convertir mejor los productos, y va desde un low ticket a un high ticket y es aplicable para cualquier tipo de negocio sea físico o digital.

### **B.5. Estructura de costes**

Finalmente en este apartado, se analiza los costos de producción de la empresa, la utilidad de conocer los costos totales, unitarios, fijos y variables, es decir todo costo en lo que incurre la organización.

### **2.4.3. Competitividad**

#### **A. Definición**

El término “competitividad” es amplio, genérico y complejo de definir, existe entonces inmensa literatura al respecto, este término despertó el interés de ciertos economistas allá por el siglo XVI con las rutas comerciales que trajo Cristóbal Colón con el descubrimiento de América Latina. Cutipa (2021).

Por otro lado, el concepto de la competitividad no es nuevo, sus comienzos se remontan a más de tres siglos desde la teoría del comercio, fue justamente Michael Porter (1991) en su libro quien sienta las bases y plantea cambios en el entorno y la inestabilidad de las estrategias genéricas. A continuación se detalla un cuadro con las diferentes definiciones de competitividad a través del tiempo.

*Evolución del concepto de competitividad*

<b>Año</b>	<b>Pensadores</b>
1776	Los economistas clásicos que han identificado los cuatro factores: tierra, capital, recursos naturales y fuerza laboral (véase Adam Smith 1723-1790), <i>Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones</i> (1776).
1817	David Ricardo con su ley de la ventaja comparativa, que ya subraya cómo los países deberían competir (véase David Ricardo 1772-1823), <i>Principios de economía política y tributación</i> (1817).
1867	Los economistas marxistas, quienes han destacado el efecto del ambiente sociopolítico en el desarrollo económico, de allí la idea comunista de que cambiar el contexto político debería preceder al desenvolvimiento económico (véase Karl Marx 1818-1883), <i>Capital: crítica de la economía política</i> , (1867).
1905	Max Weber sociólogo alemán, quien estableció la relación entre valores, creencias religiosas y el desenvolvimiento económico de las naciones (véase Max Weber 1864-1920), <i>La ética protestante y el espíritu capitalista</i> (1905).
1942	Joseph Schumpeter quien enfatizó el rol del emprendedor como un factor de competitividad, subrayando que el progreso es el resultado de los desequilibrios que favorecen la innovación y la mejora tecnológica (véase Joseph Schumpeter 1883-1950), <i>Capitalismo, socialismo y democracia</i> (1942).
1965	Alfred P. Sloan y Peter Drucker quienes desarrollaron con más profundidad el concepto de administración como un factor principal para la competitividad (véanse Alfred P. Sloan 1875-1965): <i>Mis años en General Motors</i> ; 1963: Peter Drucker, <i>La era de la discontinuidad</i> (1969).
1982	Robert Solow quien ha estudiado los factores subyacentes al crecimiento económico en los Estados Unidos entre 1948 y 1982 para destacar la importancia de la educación, la innovación tecnológica y los crecientes conocimientos técnicos ( <i>know-how</i> ) (véase Robert Solow 1924), <i>El cambio tecnológico y la función de producción agregada</i> (1957).
1990	Finalmente, Michael Porter quien ha tratado de integrar todas estas ideas en un modelo sistemático llamado el diamante de la ventaja nacional (véase Michael Porter), <i>La ventaja competitiva de las naciones</i> (1990).

Nota extraída de Parra et al.(2019).

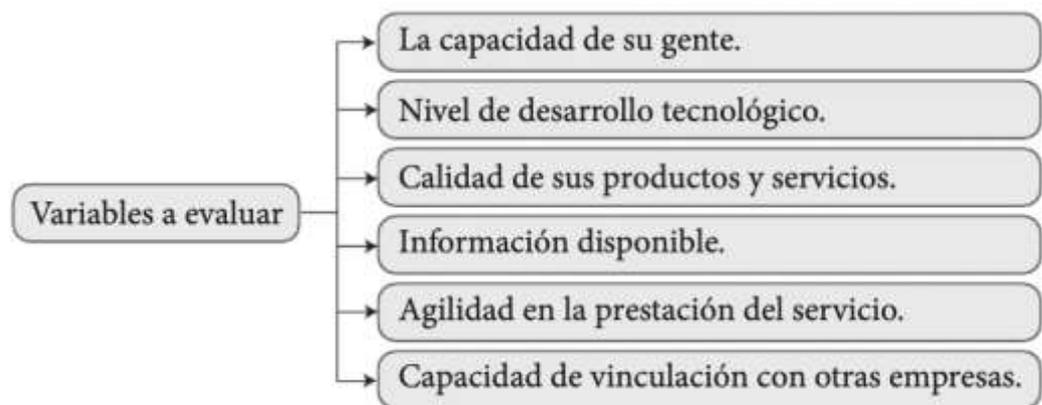
Ahora bien, Parra et al. (2019) plantea que la competitividad es una habilidad de las empresa para mantener una posición privilegiada en determinados mercados que le permita pues un crecimiento sostenido, social y elevado. Para Pérez y Bermúdez

(2012, p.12), citado en Parra, menciona que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa, nación, de ganar rentabilidad en un mercado respecto a sus competidores.

Por consiguiente, los autores coinciden que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa de generar una ventaja competitiva en un determinado sector, es aquello que le diferencia de su competidor. Por lo que, una empresa para que sea competitiva debe tener en “mente” la renovación, ajustarse a lo que el mercado necesita, reinventarse, mantenerse informada y crear experiencias únicas a los usuarios.

**Figura 15**

*Competitividad de la empresa*



Nota extraída de Parra et al. (2019).

Como se puede ver en la figura la competitividad tiene que ver con la capacidad su gente, con estándares de calidad de los productos, con la agilidad con la que recorre el mercado, otros autores le denominan la oferta con visión empresarial.

Finalmente, y para efectos de la presente investigación, se tomará como referencia PNDAR, y se definirá a la competitividad como la capacidad que tiene una empresa, unidad económica para mantener una posición atractiva en el mercado mediante la oferta de productos con visión empresarial, y calidad del producto y que

habiendo logrado eficiencias en los procesos del ciclo productivo permite diferenciarse de su entorno. (Dirección General de Artesanía, 2019, p. 12).

A continuación se presenta una figura, en el cual se visualiza la caracterización de los artesanos por niveles de competitividad, esto sirve para tomar en cuenta (junto con la investigación de Parra) al momento de colocar los niveles respecto a los resultados de la investigación, dicha información presentada por la Dirección Nacional De Artesanía, también se puede contrastar con lo que propone Parra en su libro Gestión de la Competitividad Empresarial.

**Figura 16**

*Caracterización y nivel de artesanos*



Nota extraída de PENDAR al 2029 (2019).

Para el autor, los rangos de competitividad están relacionados al grado de adopción de los factores de competitividad, por ejemplo los artesanos en el Nivel I, han logrado desarrollar y sostener los factores de competitividad mencionados

anteriormente, entonces ellos son referentes para otros. En el Nivel II, se encuentran los artesanos que están en proceso de maduración de dichos factores de competitividad, cuentan con el potencial de ir desarrollando más su actividad pero les falta quizás capacitaciones, y finalmente en el Nivel III, que es la base se encuentran los artesanos con un bajo nivel de competitividad, carecen de dichos factores.

## **B. Dimensiones**

### **B.1. Oferta con visión empresarial**

Desarrollar una oferta con visión empresarial requiere de tener la certeza de poder proyectar el futuro de la organización, implica por ejemplo desarrollar una oferta óptima productiva y tener la habilidad del conocimiento del mercado. Ahora bien, por una parte el conocimiento del mercado hace referencia a la información que el líder tiene acceso sobre un grupo potencial de compradores, de sus clientes actuales, de conocer las tendencias del mercado, para la creación de productos que satisfagan las altas demandas.

Es hablar sobre que “cosas” están hoy de tendencia en cuanto a gustos, hábitos y preferencias, tomando en cuenta que el consumidor cambia constantemente; por otra parte la oferta productiva hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para la creación de productos, en este punto se recalca en el espacio artesanal a la creación de elementos artesanales que logren captar la atención de los consumidores, aquí como ya se ha comentado anteriormente la creatividad juega un rol súper importante; de otro lado a través de la asociatividad, con la cooperación se desarrollan estrategias empresariales que les permita responder a la demanda, a nivel de producto, diseño, comercialización, entre otros.

## **B.2. Calidad de producto**

Cuando se habla de calidad, este es un término muy subjetivo, relativo, y que además es percibido por cada persona de una manera diferente. Entonces la calidad es la forma en como el ser humano hace bien las cosas. Por otro lado (Sancho, 2016) refiere que la calidad es la percepción que el consumidor tiene del mismo, es un tipo de fijación mental que asumen el cliente respecto a un producto; es decir es un conjunto de propiedades. Por su parte (Internacional Organization for Standardization, s. f.) refiere que la calidad es el grado en el cual un grupo de características inherentes cumple con los requisitos que el consumidor espera.

A juicio de Alcaide (2015) refiere que al hablar de calidad, hay dos constituyentes la calidad interna y la calidad externa; y ¿por qué se da esto? Pues, porque y generalmente en los productos tangibles es relativamente muy fácil de medir la calidad de un producto. Dado que están dotados de un elemento llamado materialidad, por lo que es fácil mediante parámetros medirlos, por ejemplo el nivel de diferenciación de un producto. Ahora bien en artesanías siendo entonces un producto tangible se pueden diferenciar por el diseño.

Ahora bien, dado las diferentes definiciones y la variedad de literatura que existe respecto a la calidad del producto, para fines de la presente investigación la calidad del producto se tomará desde dos aspecto estándares de calidad y la diferenciación.

La aplicación de estándares de calidad permite tener criterios que sirven como base para fijar prácticas que sean adaptadas en la actividad artesanal, por ejemplo, con el único propósito de garantizar la calidad de los productos, satisfaciendo de esa forma las necesidades de los clientes Dirección General de Artesanía (2019).

Con respecto a la diferenciación, en marketing por ejemplo se habla de diferenciación de producto, Gallese (2019) menciona que diferenciarse es lo que le hace a tu producto y/o servicio distintos de otros productos dentro de su categoría, por lo tanto destacará ante el público objetivo. De otro modo Corradine (2016) refiere que el diseño, la estética si son buenos estos integran la funcionalidad de un producto y generalmente incide en las ventajas competitivas, por otro lado el diseño juega un papel importante por la usabilidad que el usuario le dará al producto. Así mismo el diseño de un producto valora concepto, estética, identidad y utilidad.

## **2.5. Definición de términos básicos**

### **A. Competitividad**

Capacidad que tiene una empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, que de especial único y diferente tienen de su sector. Parra et al.(2019).

### **B. Industria creativa**

Son aquellas actividades cuyo producto y/o servicios tiene una expresión basada en el valor cultural, económico y éstos tienen su origen en la creatividad, la habilidad y/o talento individual basadas en la propiedad intelectual. Howkins (2011).

### **C. Modelo de Negocio**

Un modelo de negocio detalla las bases sobre las que una organización crea, entrega y capta valor. Osterwalder. (2010).

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis**

#### **A. Hipótesis general**

La industria creativa incide en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

#### **B. Hipótesis específicas**

- La industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es medio, 2021.
- El nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es bajo, 2021.
- El modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es malo, 2021.
- La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

### **3.2. Variables**

Las variables de la presente investigación son las siguientes:

Variable X = Industria Creativa

Variable Y = Competitividad

Variable Z = Modelo de Negocio

### **3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis**

**Tabla 5**

*Operacionalización de los componentes de las hipótesis*

INDUSTRIA CREATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO EN LA COMUNIDAD DE ARTESANAS DE SAYAMUD Y EL CREDO, 2021.					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Variables	Definición operacional de las variables		Fuente o instrumento de recolección de datos
			Dimensiones	Indicadores	
<b>Hipotesis General</b>					
La industria creativa incide en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Son aquellas actividades concentradas en la predominancia de productos y servicios con expresiones de valor cultural y económico que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y la propiedad intelectual. Howkins (2011).	Industria Creativa	Creatividad	Prácticas de producto	
				Prácticas de proceso	
La industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es medio, 2021.	Es la capacidad que tiene una empresa de competir y diferenciarse de su entorno, está dado por la oferta productiva y la calidad del producto. (Parra et al., 2019).	Competitividad	Habilidad	Nivel de originalidad	
				Tipos de habilidad	
El nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es bajo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Valor cultural	Identidad cultural	
				Valor económico	
El modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es malo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Propiedad intelectual	Derechos de autor	
				Oferta con visión empresarial	
La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Calidad de producto	Oferta productiva	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
				Conocimiento de mercado	
La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Propuesta de valor	Estándares de calidad	
				Diferenciación	
La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Segmentación	Mapa de valor	
				Perfil del cliente	
La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Procesos	Tipos de canal	
				Canales de comunicación	
La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Modelo de ingresos	Relaciones	
				Diseño y fabricación	
La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Estructura de costes	Ingresos	
				Fijación de precios	
La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	Es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de elementos tales como, propuesta de valor, segmentación, proceso, modelo de ingresos y la estructura de costes. De la Puerta (2019).	Modelo de Negocio	Estructura de costes	Costos de producción	

## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

### 4.1.Ubicación geográfica

Las comunidades de Sayamud y el Credo se encuentran ubicadas en la provincia de San Miguel, departamento de Cajamarca.

**Figura 17**

*Mapa del Distrito de San Miguel*



La comunidad de Sayamud está ubicado en el distrito de San Miguel provincia que recibe el mismo nombre, tiene una altitud de 2947 msnm.

Referente a las características físico – biológicas el distrito de San Miguel es tan diverso como su propia geografía, presenta variadas formaciones geológicas, pisos altitudinales, presenta una amplia diversidad de zonas de vida, generando de esa forma condiciones

favorables en cuanto a recursos naturales, características de vegetación y tierra; así como el aprovechamiento de la tierra.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

El presente trabajo de investigación respecto al tipo de investigación es básica, así mismo por la intervención del investigador es una investigación no experimental, de temporalidad transversal puesto que los datos se obtuvieron en un solo momento, en el año 2021, ahora bien, con respecto al alcance es una investigación relacional, así mismo por los objetivos específicos también es una investigación descriptiva.

#### **4.3. Métodos de investigación**

El método de investigación para el presente trabajo fue el método hipotético-deductivo, que permitió demarcar la realidad en un marco teórico conceptual, partiendo de una idea, estableciéndose las preguntas de investigación que éstas permitieron plantear la hipótesis, la misma que fue contrastada a partir de las dimensiones de sus variables, utilizando un enfoque cuantitativo (estadístico). El razonamiento deductivo estuvo presente durante todo el análisis teórico realizado para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, así como la discusión de los datos empíricos y el desarrollo del modelo de negocio digital.

Así mismo, se utilizó el método analítico – sintético, para descomponer y analizar cada variable en sus dimensiones, por el mismo hecho de tener objetivos específicos descriptivos.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación**

- **Población y muestra**

La población y muestra de la presente investigación estuvo conformada por 65 artesanas de la comunidad de Sayamud y el Credo.

- **Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo conformada por las variables, objeto de estudio.

- **Unidad de observación**

Estuvo conformado por cada artesana de la comunidad de Sayamud y el Credo.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta y con respecto al instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a las artesanas de la comunidad de Sayamud y el Credo del distrito de San Miguel ubicado en la provincia del mismo nombre.

Para el recojo de datos, se hizo uso de un cuestionario tipo Likert, en el cual se han planteado afirmaciones para obtener información de primera mano sobre cada una de las variables, industria creativa, competitividad y modelo de negocio. El cuestionario fue validado a través de la prueba de Alpha de Cronbach con el propósito de garantizar la consistencia y la fiabilidad de las escalas que lo conforman; por otro lado, se realizó una prueba piloto en que se pudo determinar la eficacia y comprensibilidad de las preguntas de tal manera de recoger información precisa y confiable sobre las variables en cuestión.

El instrumento en mención tiene como estructura una introducción, las instrucciones, los datos generales y los datos específicos o contenidos en sí, en base a los indicadores del estudio, dicho cuestionario estuvo dividido en tres partes, cada parte con ítems orientados a recoger información, haciendo un total de 50 ítems.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Una vez obtenida la información se seleccionó y se codificó a través de la Suite Ofimática, Microsoft Excel versión 2020, IBM SPSS Statistics versión 25, el cual brindó resultados precisos y confiables, para poder brindar recomendaciones aplicables.

Así mismo los datos se graficarán mediante tablas y figuras; luego se interpretarán con la finalidad de comprobar si los objetivos se están cumpliendo.

Por otro lado, se ha utilizado la regresión múltiple, en el cual es un modelo estadístico que sirve para estimar teóricamente la incidencia de una variable sobre otra, además de estar relacionado con el coeficiente  $r$  de Pearson (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 349)

#### **4.7. Equipos, materiales, insumos.**

- **Equipos**

Laptop, mouse, teclado, cámara digital, grabadora.

- **Materiales**

Libros, separatas, útiles de escritorio, papelería.

- **Insumos**

Tiempo, dinero, entrevistas.

#### **4.8. Matriz de Consistencia**

**Tabla 6**

*Matriz de consistencia*

TÍTULO: INDUSTRIA CREATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO EN LA COMUNIDAD DE ARTESANAS DE SAYAMUD Y EL CREDO, 2021.											
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento	Metodología	Población y muestra			
<b>Pregunta General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis general</b>			Prácticas de producto						
¿Cómo la industria creativa incide en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?	Analizar la industria creativa y su incidencia en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	La industria creativa incide en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	<b>Industria Creativa</b>	Creatividad	Prácticas de procesos	Cuestionario	Método deductivo, inductivo y el hipotético deductivo	Es una población muestral de 65 artesanas de la comunidad de Sayamud y el Credo.			
				Habilidad	Nivel de originalidad						
				Valor cultural	Tipos de habilidad						
				Valor económico	Identidad cultural						
<b>Pregunta específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>			Nivel económico						
¿Cómo es la industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?	Analizar la industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	La industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es medio, 2021.	<b>Competitividad</b>	Propiedad intelectual	Derechos de autor						
				Oferta con visión empresarial	Oferta productiva						
				Calidad de producto	Conocimiento de mercado						
¿Cuál es el nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?	Diagnosticar el nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	El nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es bajo, 2021.			Estandares de calidad						
					Diferenciación						
					Propuesta de valor						
					Segmentación						
					Mapa de valor						
					Perfil del cliente						
					Tipos de canal						
¿Cómo es el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2020?	Analizar el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	El modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es malo, 2021.	<b>Modelo de Negocio</b>		Procesos						
						Canales de comunicación					
					Relaciones						
					Diseño y fabricación						
¿Cuál es la relación de la industria creativa y la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021?	Determinar la relación entre industria creativa y competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.	La industria creativa se relaciona con la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.			Modelo de ingresos						
					Ingresos						
					Fijación de precios						
					Estructura de costos						
					Costos de producción						

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

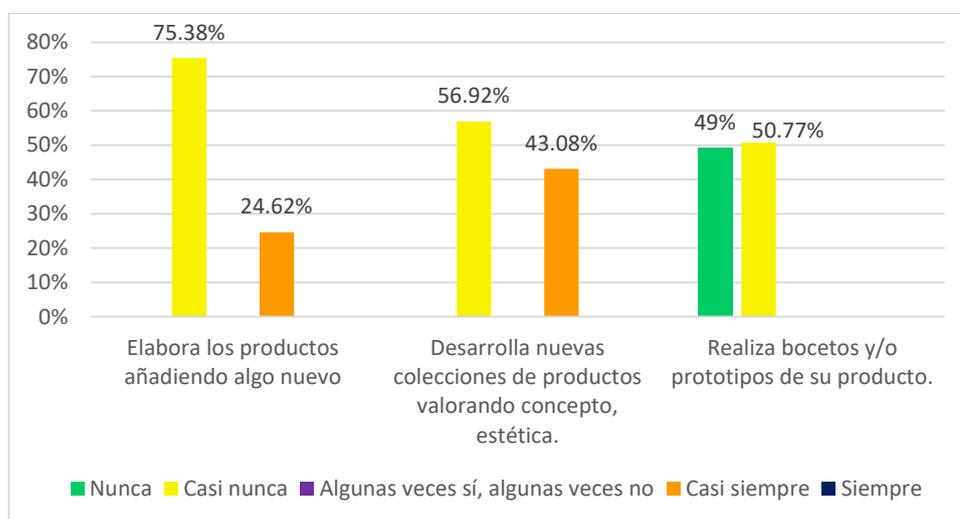
#### 5.1. Presentación de resultados

A continuación, se presentarán los resultados a través de figuras, que están agrupadas por variable y por indicadores.

##### 5.1.1. Industria Creativa

**Figura 18**

*Prácticas de producto*

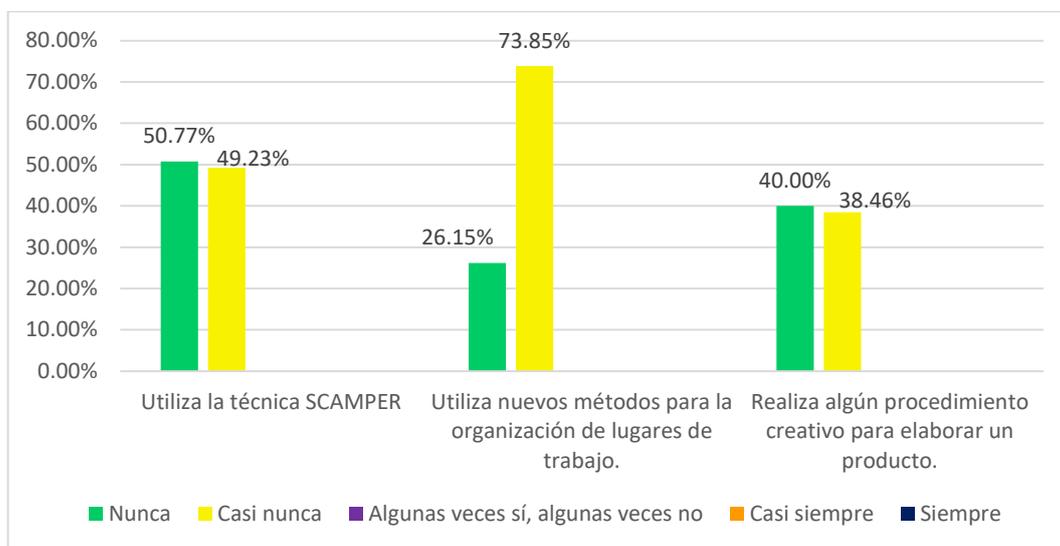


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador prácticas de producto en el año 2021.

Sobre las prácticas de producto, las artesanas casi nunca elaboran sus productos añadiendo algo nuevo, es decir que sus piezas no poseen diseños únicos, así mismo, como se puede evidenciar en la gráfica el 56.92% de artesanas casi nunca desarrollan nuevas colecciones de productos valorando la estética y concepto; y esto se evidencia también con que el 50.77% no realizan bocetos y/o prototipos de sus productos.

**Figura 19**

*Prácticas de proceso*

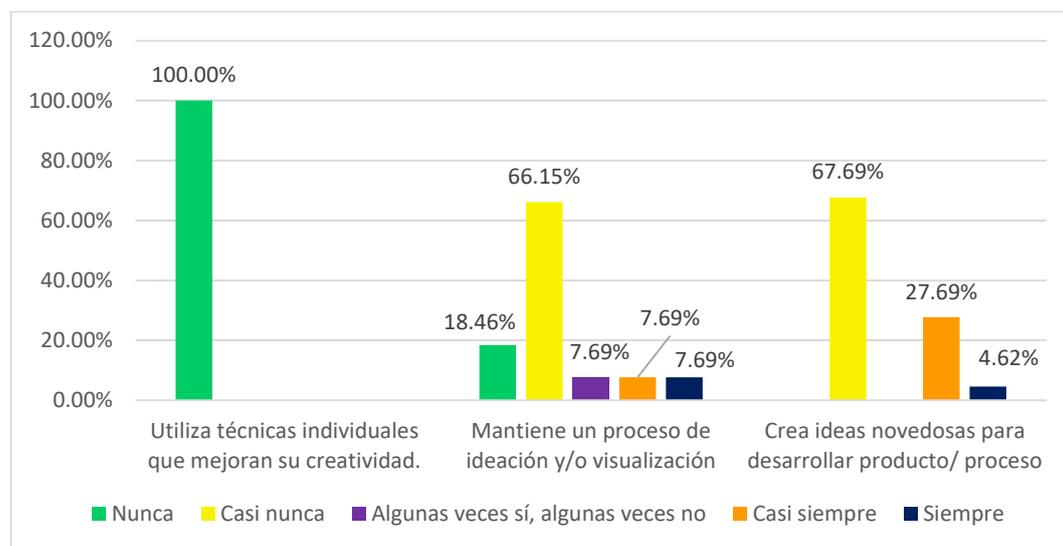


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador prácticas de proceso en el año 2021.

Las artesanas realizan parcialmente (casi nunca) prácticas de proceso, como se puede visualizar en la figura, el 51% de artesanas no utilizan la técnica SCAMPER como una forma de añadir, quitar, sustituir elementos que les ayuden a mejorar sus productos, así mismo no realizan o no tienen algún procedimiento para elaborar un producto, por otro lado se puede apreciar que el 73.85% de las artesanas encuestadas casi nunca utilizan nuevos métodos para la organización de lugares de trabajo.

**Figura 20**

*Nivel de originalidad*

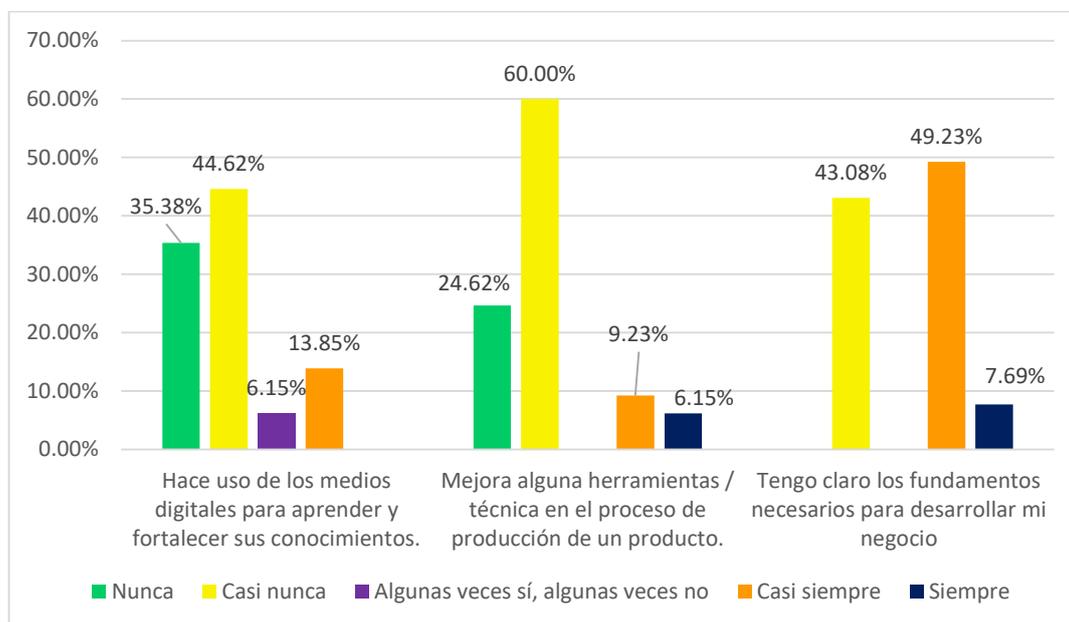


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador nivel de originalidad en el año 2021.

Como se puede visualizar en la figura 18, la totalidad de artesanas nunca han utilizado técnicas como mapas mentales, lluvia de ideas, lista de atributos que permitan mejorar su creatividad, además de ello el 66.15% de artesanas casi nunca tienen un proceso de ideación y/o visualización; es decir que casi nunca se imaginan cómo quedaría el producto en sus mentes, al contrario solo un 7.69% ; finalmente sólo el 27% casi siempre crean ideas novedosas para desarrollar bien sea productos y/o procesos e introducirlos al mercado.

**Figura 21**

*Habilidad*

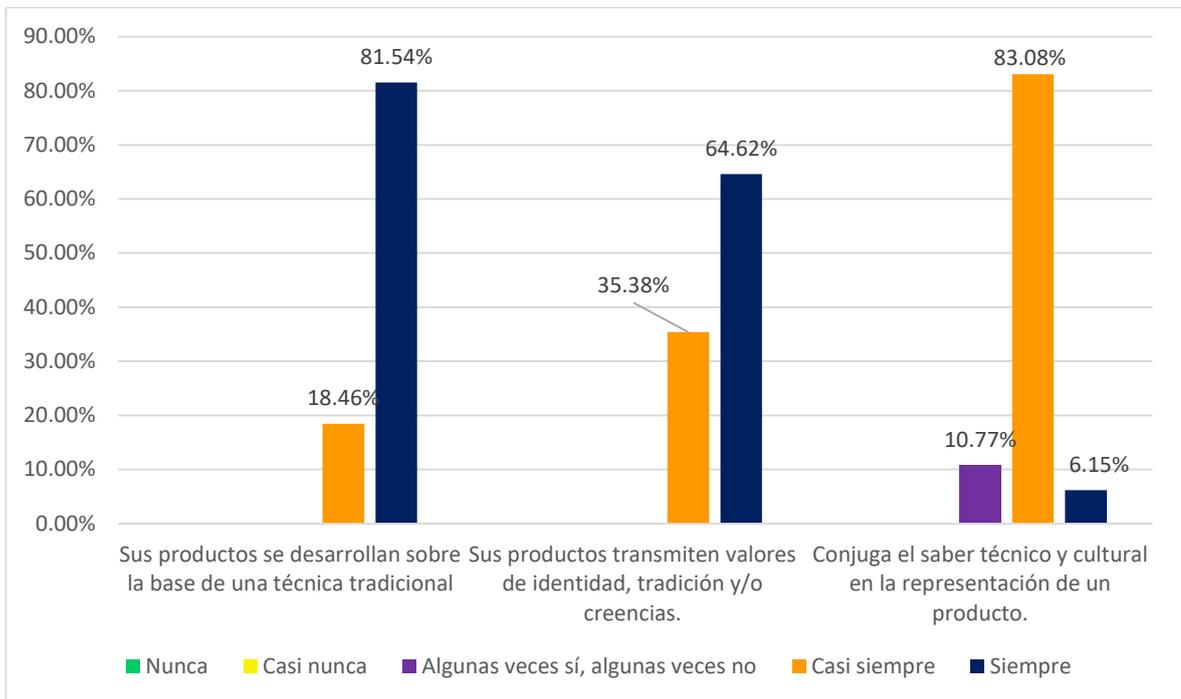


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador habilidad en el año 2021.

Como se puede evidenciar las artesanas casi nunca con un 44.62% hacen uso de los medios digitales para aprender y/o fortalecer sus conocimientos por lo que no manejan sus habilidades digitales, con respecto a las habilidades técnicas se puede evidenciar que el 60% de artesanos casi nunca mejoran un equipo, herramienta, técnica, insumo requerido en el proceso de producción de sus productos, sin embargo, respecto a la habilidad desarrollo de negocios, el 49.23% de artesanas casi siempre tienen claro los fundamentos necesarios para el desarrollo de sus negocios, esto básicamente se da por capacitaciones que en años anteriores han recibido de diferentes instituciones por parte del gobierno.

**Figura 22**

*Identidad cultural*

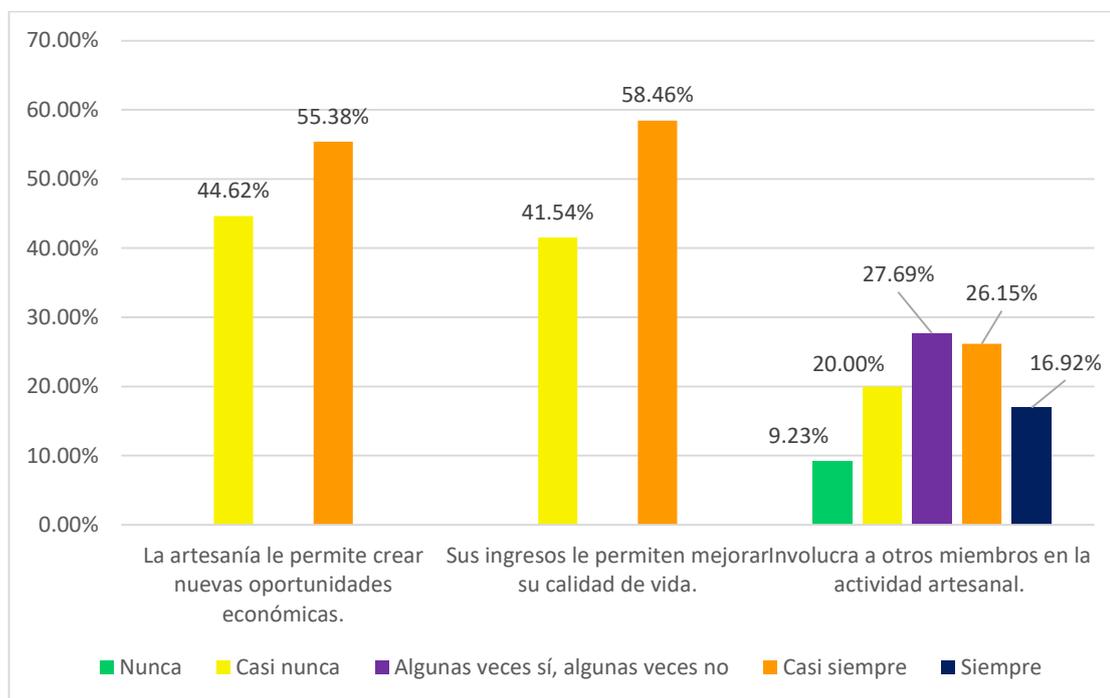


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador identidad cultural en el año 2021.

Este indicador es súper relevante porque aquí es donde se une lo simbólico, la herencia cultural fuertemente de la industria creativa con la generación de modelos de negocios sostenibles y escalables, en ese sentido como se puede visualizar en la figura, más del 80% de artesanas desarrollan sus productos sobre la base de una técnica tradicional/ancestral, por otro lado el 64.62% de las artesanas sostienen que sus productos transmiten valores e identidad cultural y además tienen saberes ancestrales.

**Figura 23**

*Nivel económico*

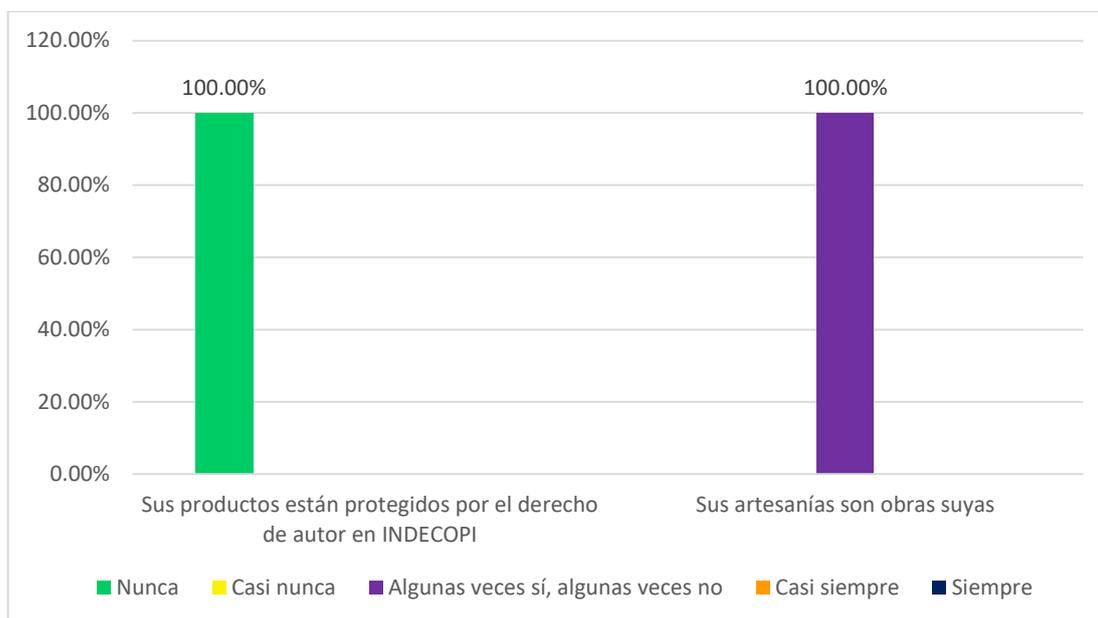


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador nivel económico en el año 2021.

Sobre el nivel económico, el 55.38% de artesanas manifestaron que la artesanía casi siempre les permite crear oportunidades económicas, así mismo más de la mitad de artesanas consideran que sus ingresos les permiten mejorar su calidad de vida; y finalmente, mencionar que el 27.69% algunas veces sí y algunas veces no involucran a otros miembros en la actividad artesanal.

**Figura 24**

*Derechos de autor*



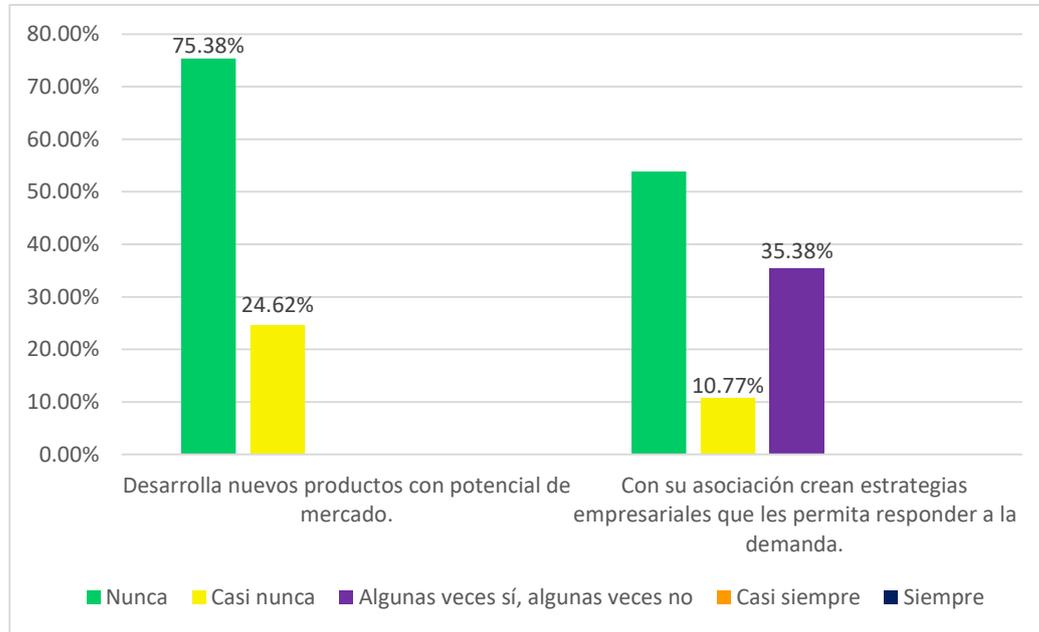
*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas del indicador derechos de autor en el año 2021.

Como se puede visualizar, la totalidad de artesanas no tienen registrados ante INDECOPI sus productos, y el 100% de artesanas mencionaron que algunas veces sí y algunas veces no son autoras de obras de artesanía.

### 5.1.2. Competitividad

Figura 25

*Oferta productiva*

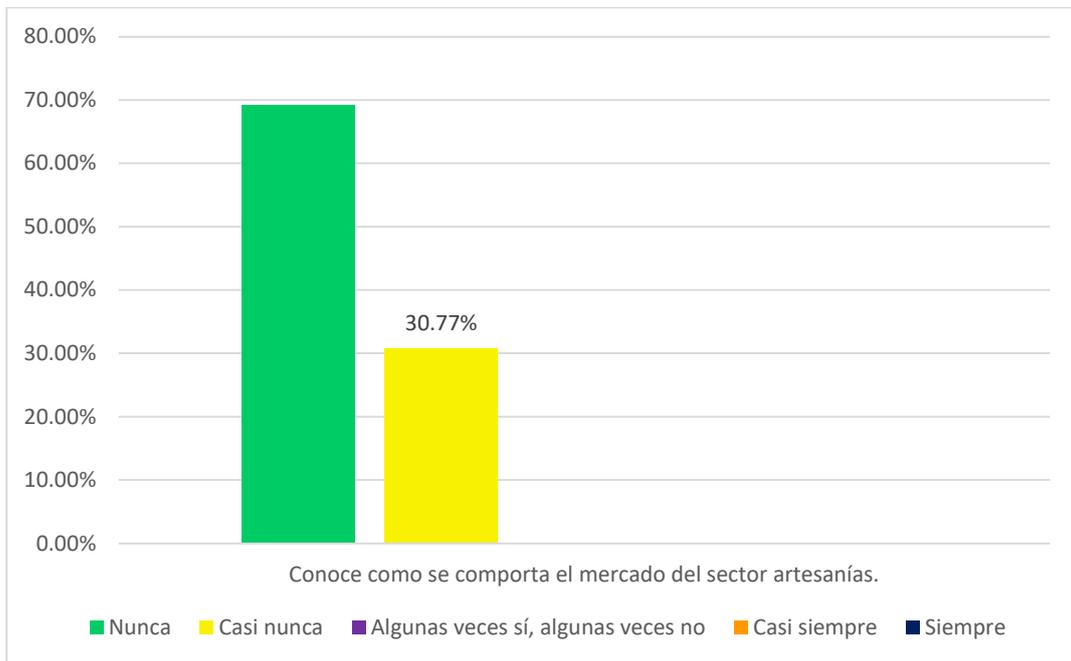


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas del indicador oferta productiva en el año 2021.

Como se puede apreciar en la figura, más de la mitad de las artesanas han manifestado que nunca desarrollan nuevos productos que tengan potencial de mercado; por otro lado, solo el 35.38% de las encuestadas mencionan que siempre con su asociación crean estrategias empresariales que les permita responder a la demanda, mientras que el 55% nunca lo hacen.

**Figura 26**

*Conocimiento de mercado*

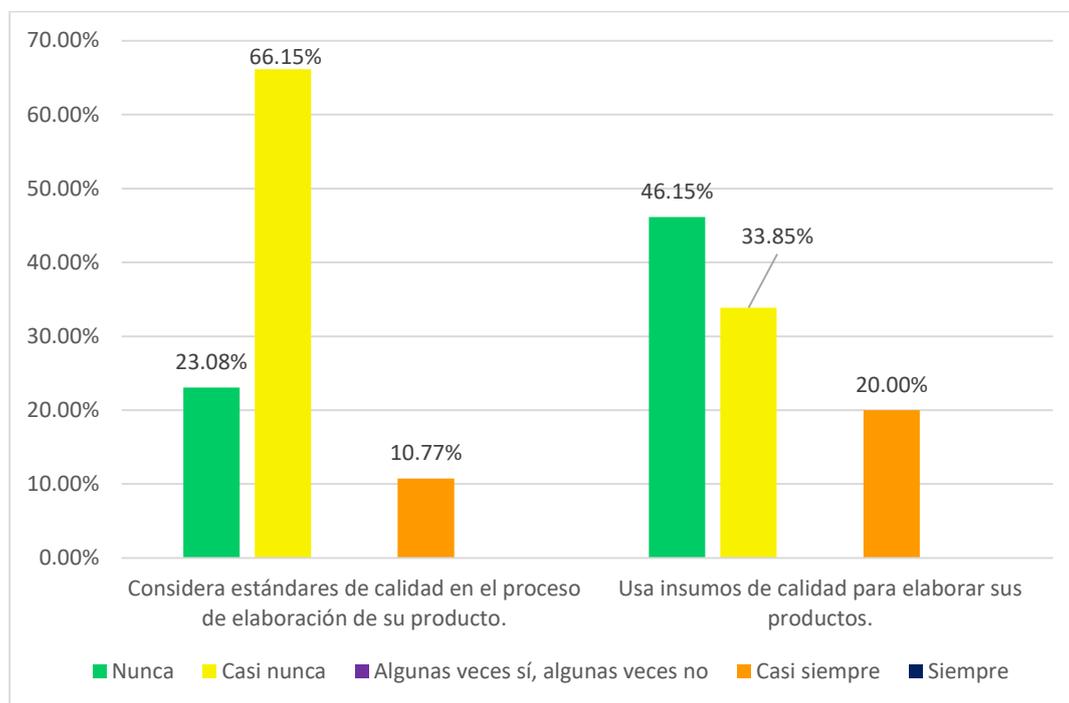


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponde a una preguntas del indicador conocimiento del mercado en el año 2021.

Respecto al conocimiento del mercado, más de la mitad de las artesanas encuestadas (61.54%) casi nunca conocen el comportamiento del mercado del sector de artesanías.

**Figura 27**

*Estándares de calidad*

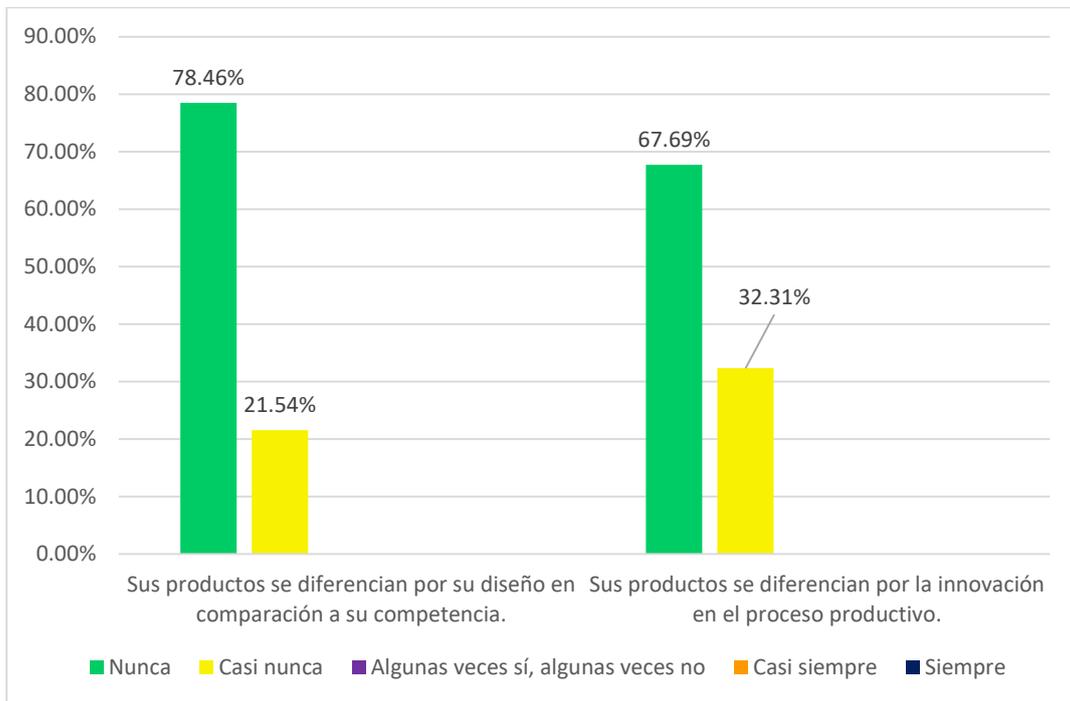


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas del indicador estándares de calidad en el año 2021.

Referente a este indicador, el 61.15% de las artesanas encuestadas casi nunca consideran estándares de calidad en el proceso de elaboración de sus productos, mientras que el 10.77% de las artesanas consideran que siempre lo hacen, por otro lado, el 46.15% nunca utilizan insumos de calidad para elaborar sus productos, por su parte el 20% de las artesanas siempre usan insumos de calidad al momento de la elaboración de sus productos.

**Figura 28**

*Diferenciación*



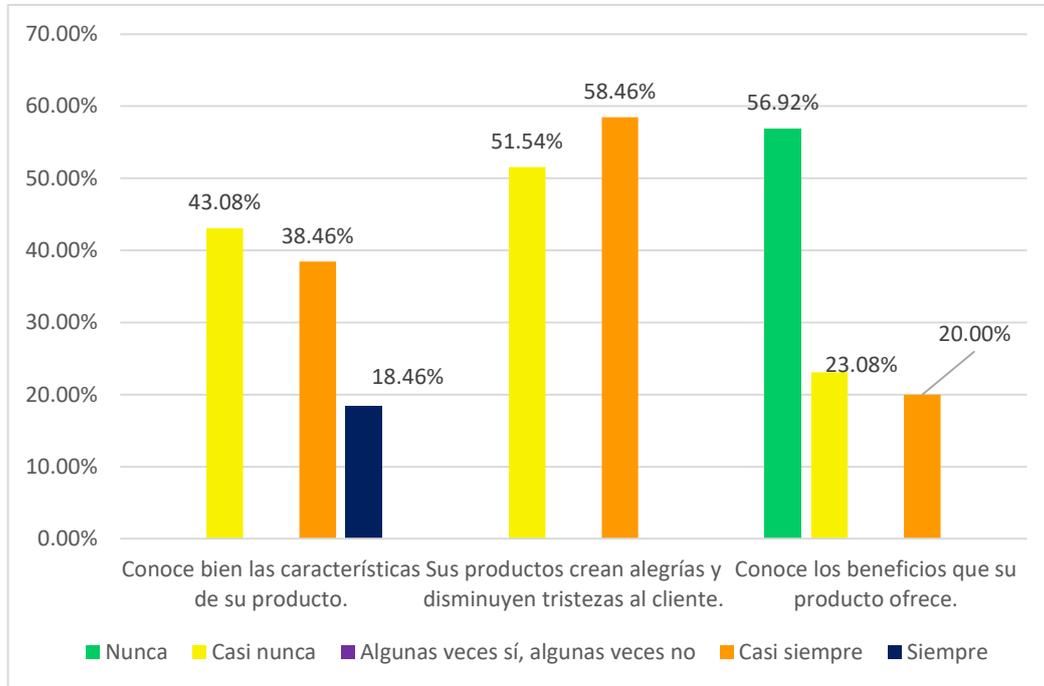
*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas del indicador diferenciación en el año 2021.

En este punto, más de la mitad de artesanas consideran que nunca sus productos se diferencian por su diseño en comparación a la competencia, así mismo el 67.69% de las artesanas encuestadas consideran que sus productos nunca se diferencian por la innovación en el proceso productivo, esto porque nunca mejoran ya sea de forma manual o con tecnología en alguna parte del proceso.

### 5.1.3. Modelo de Negocio

**Figura 29**

*Mapa de Valor*

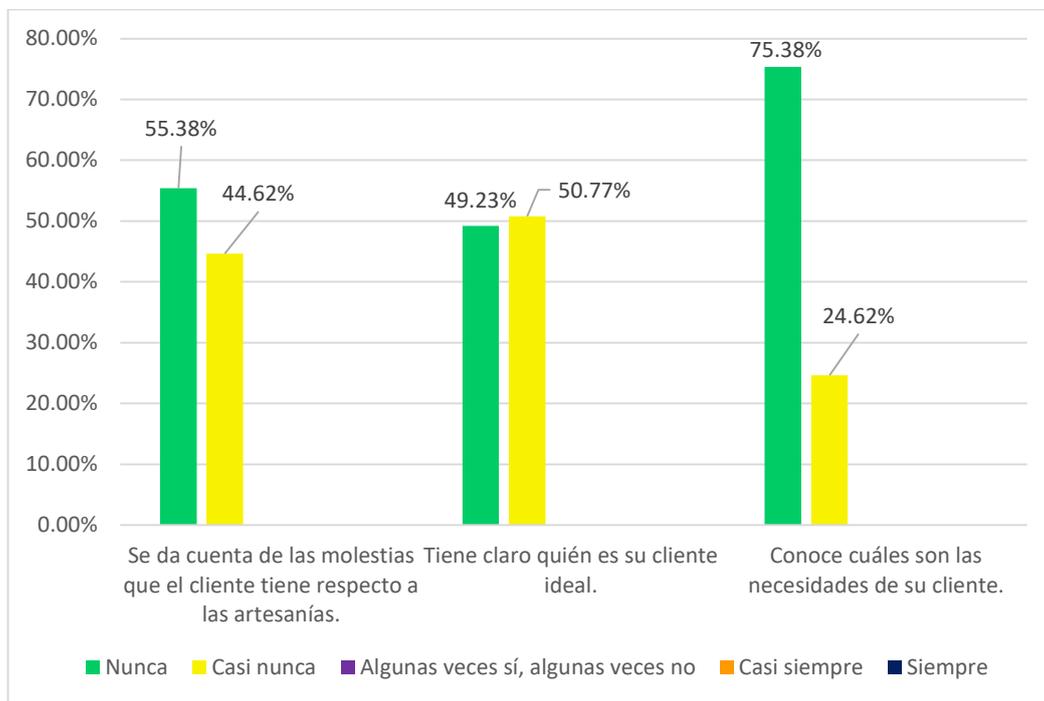


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador mapa de valor en el año 2021.

Con respecto a este indicador se puede evidenciar que el 43.08% de artesanas casi nunca conocen las características (tangible) de sus productos, así mismo más del 50% de artesanas mencionan que casi siempre sus productos crean alegrías y disminuyen las tristezas del cliente; sin embargo, el 56.92% de las artesanas consideran que nunca conocen los beneficios que su producto ofrece.

**Figura 30**

*Perfil del cliente*

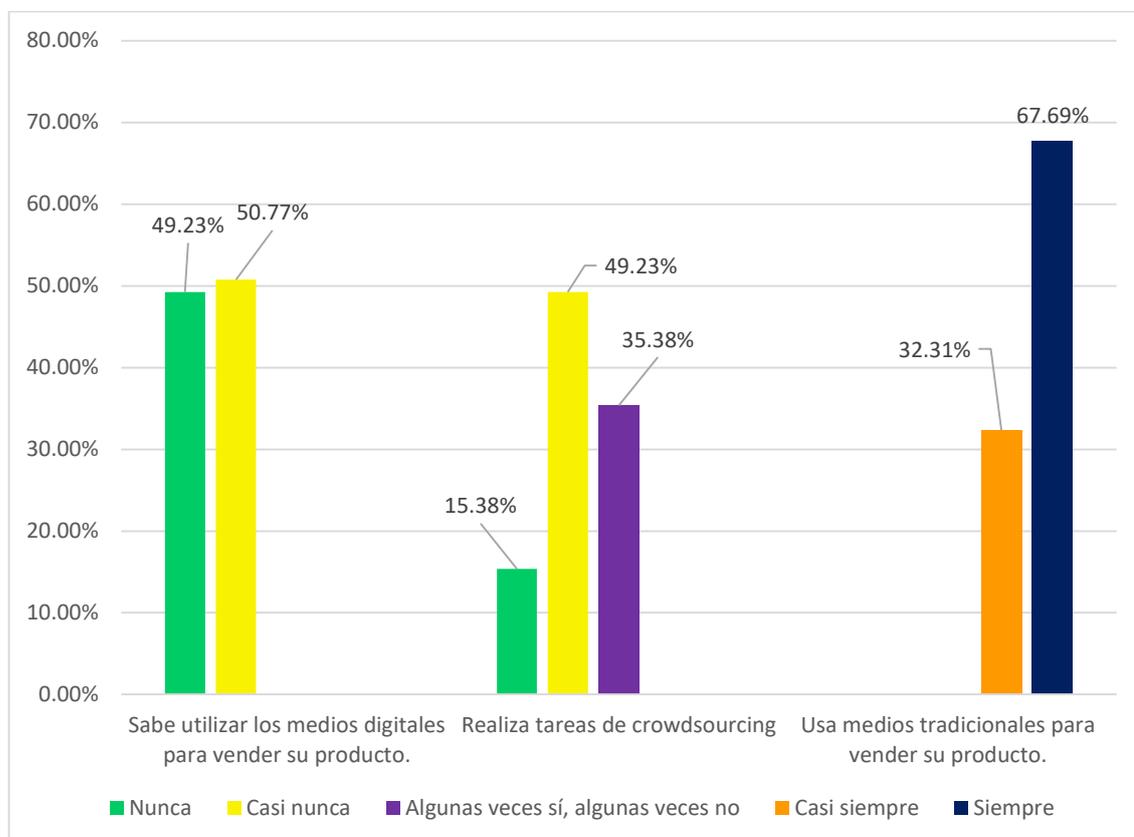


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador perfil del cliente en el año 2021.

Respecto al perfil del cliente, se puede evidenciar que el 55.38% de artesanas no se dan cuenta de las molestias que el cliente tiene respecto a las artesanías (productos), se hace un paréntesis a este ítem puesto que es un punto importante a la hora de diseñar la propuesta de valor del cliente, por otro lado el 50.77% manifiesta que no nunca tienen en claro quién es su cliente ideal; finalmente el 75.38% nunca saben cuáles son las necesidades de sus clientes.

**Figura 31**

*Tipos de canal*

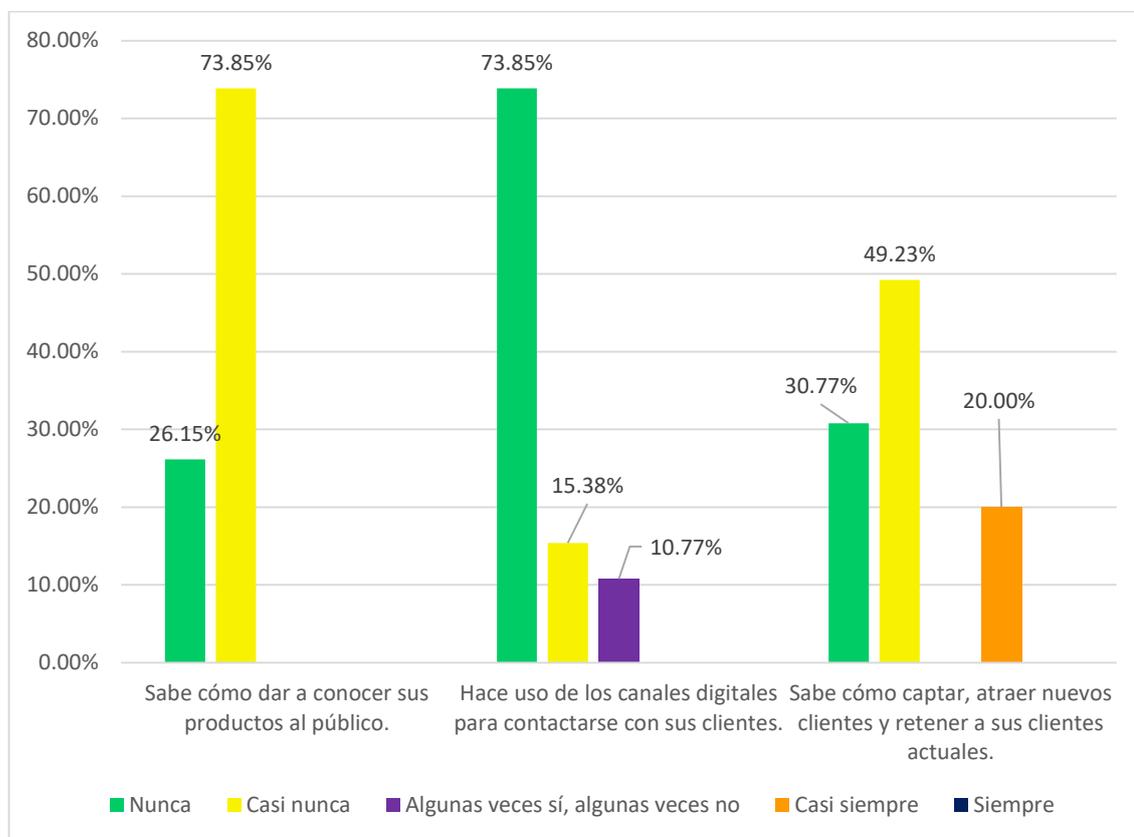


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador tipos de canal en el año 2021.

En este indicador se puede evidenciar que el canal de venta que predomina es el canal de tradicional, el 67.69% de artesanas manifiestan que hacen uso de los medios tradicionales como ferias, intermediarios para vender sus productos; además el 49.23% de artesanas casi nunca realizan tareas de crowdsourcing esto es la colaboración con otras personas sean artesanos, emprendedores, instituciones públicas y/o privados para articular con nuevos mercados, y finalmente la mitad de artesanas casi nunca saben usar saben utilizar los medios digitales (internet) para vender.

**Figura 32**

*Canales de comunicación*

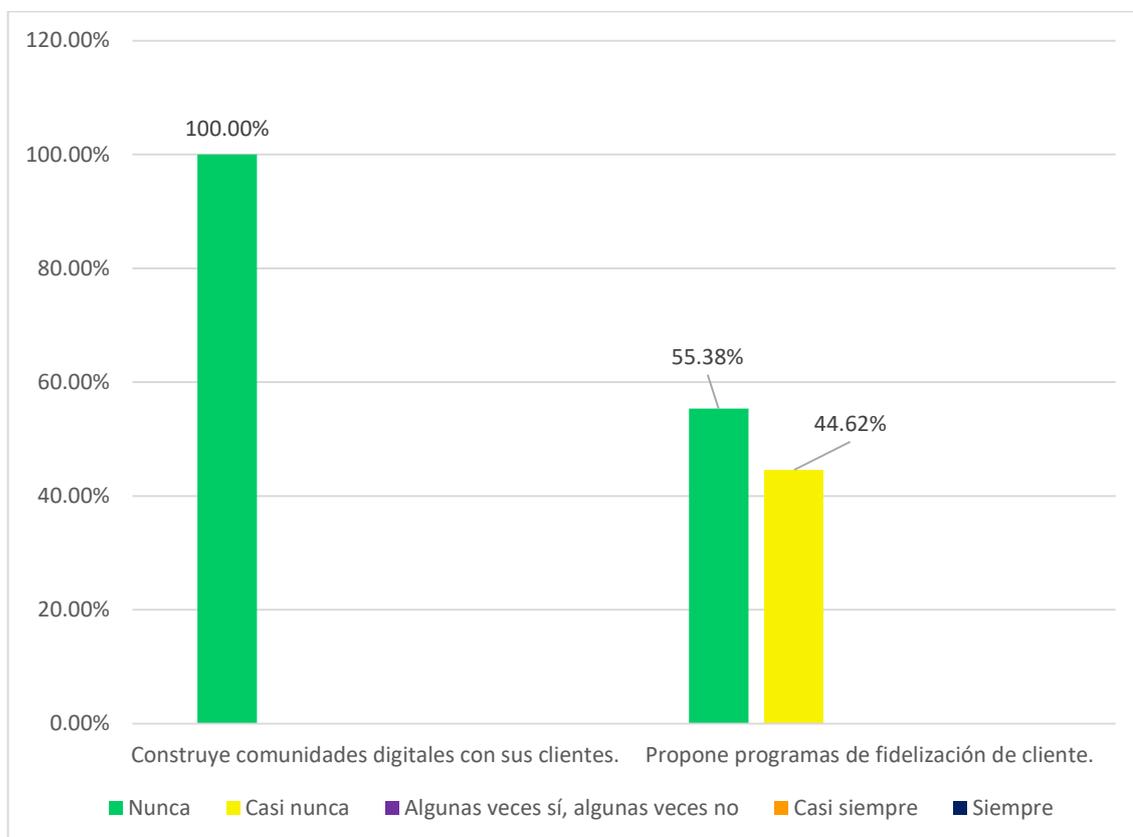


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador canales de comunicación en el año 2021.

El 73.85% de las artesanas casi nunca saben cómo pueden dar a conocer sus productos al público, en esa misma línea el 49.23% de artesanas casi nunca saben cómo atraer, captar y retener a clientes, además que más del 70% de artesanas nunca han utilizado los canales digitales para conectarse con sus clientes.

**Figura 33**

*Relaciones*

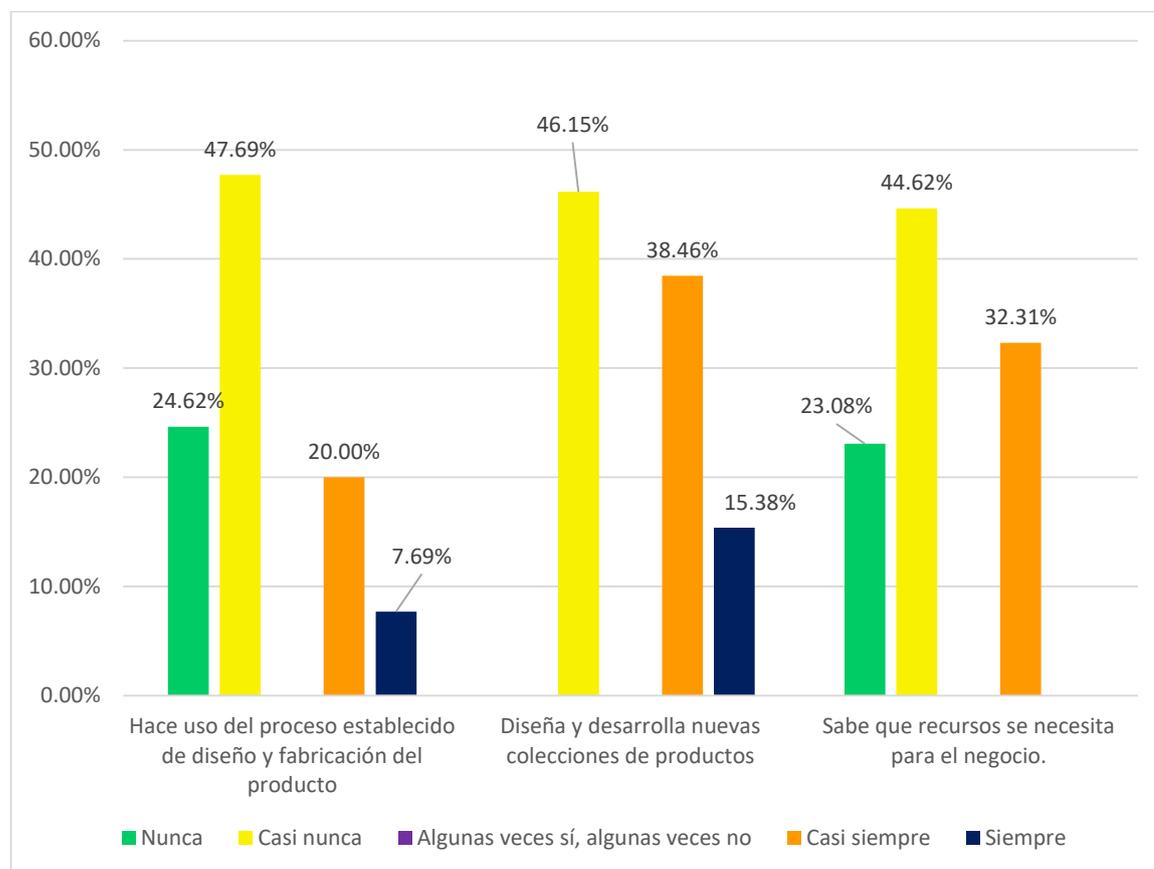


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas con respecto al indicador relaciones en el año 2021.

Como se puede visualizar en la figura la totalidad de artesanos nunca han construido comunidades digitales con sus clientes, además más del 50% nunca han propuesto programas de fidelización de clientes.

**Figura 34**

*Diseño y fabricación*

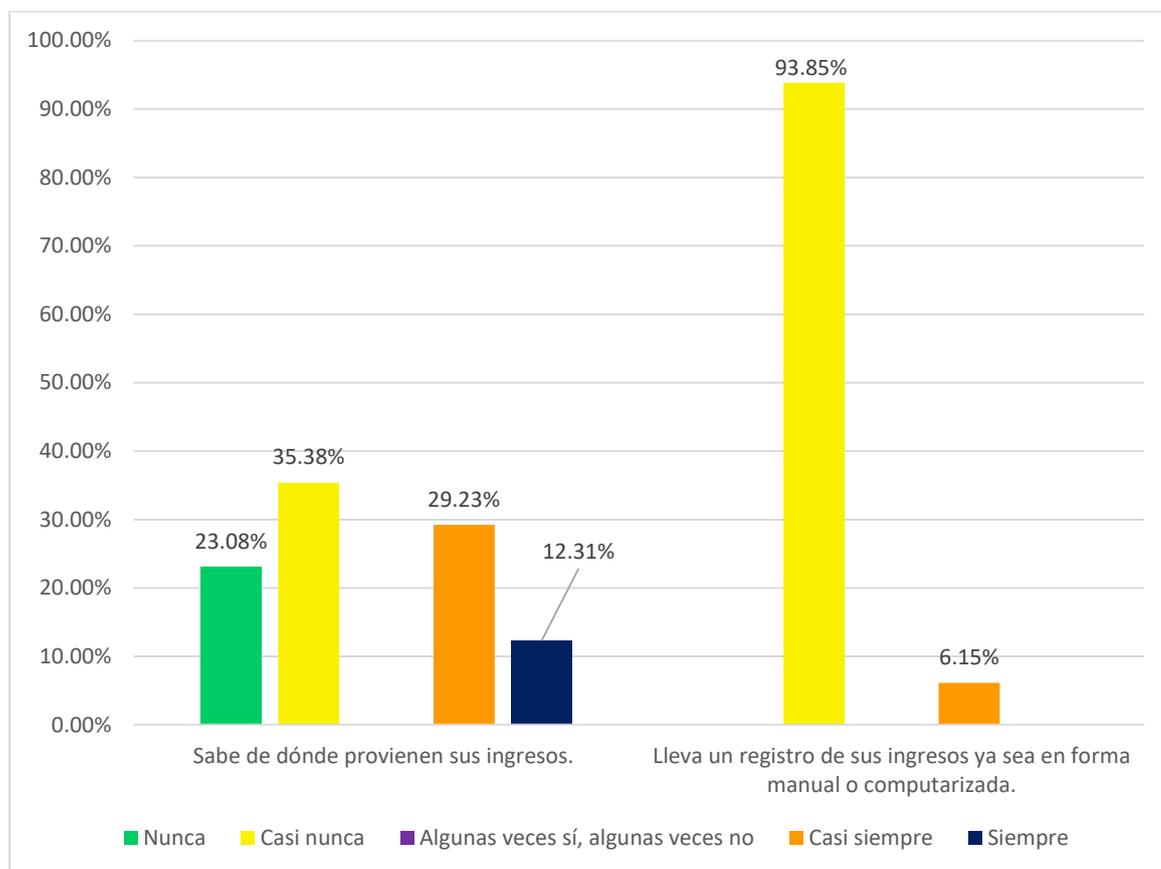


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a tres preguntas del indicador diseño y fabricación en el año 2021.

Las artesanas casi nunca (47.69%) hacen uso del proceso establecido de diseño y fabricación de sus productos que les permita ser más eficientes, además el 44.62% casi nunca saben qué recursos son claves e importantes para la gestión de sus negocios en cada una de las áreas, finalmente y sólo el 15.38% siempre diseñan y desarrollan colecciones de productos.

**Figura 35**

*Ingresos*

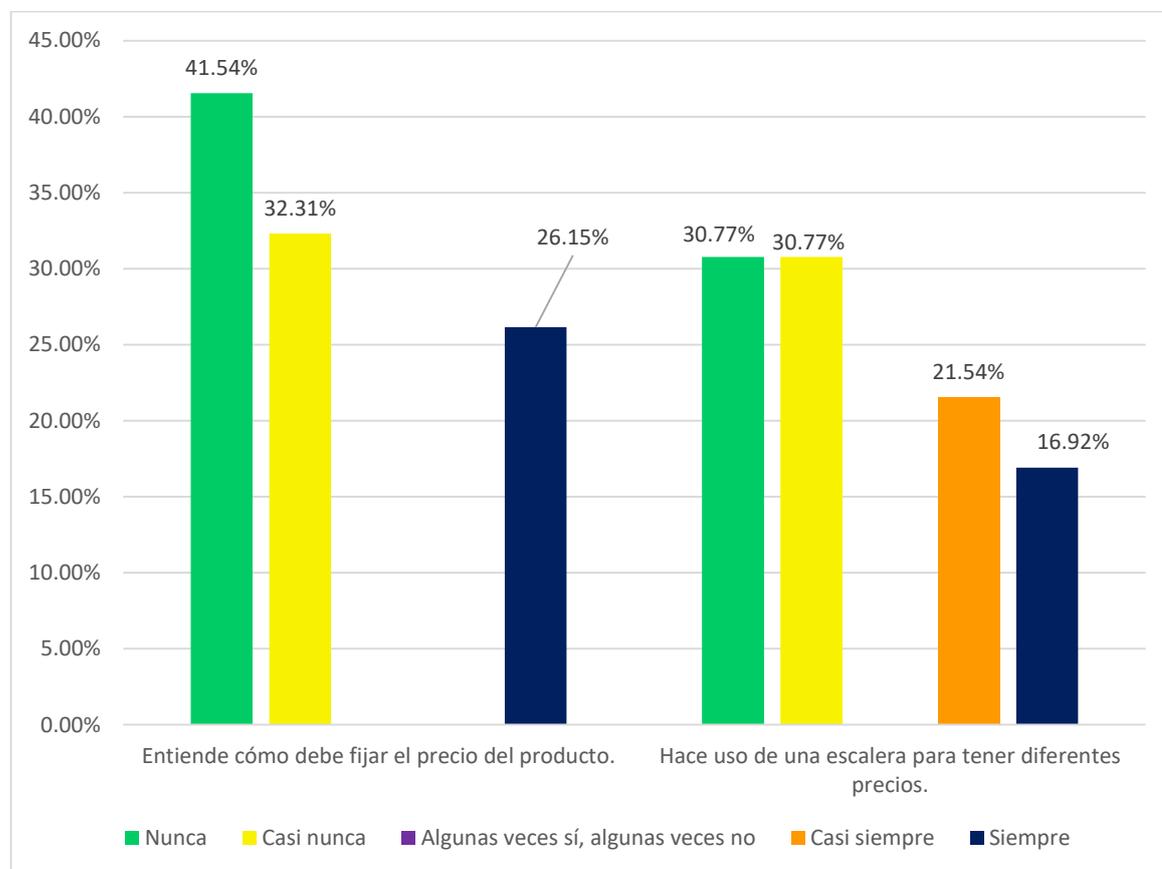


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas del indicador ingresos en el año 2021.

Las artesanas casi nunca con el 23.08% saben de dónde provienen sus ingresos es decir cuáles son sus fuentes, y sólo el 6.15% registran casi siempre llevan un registro de sus ingresos ya sea de forma manual o computarizada.

**Figura 36**

*Fijación de precios*

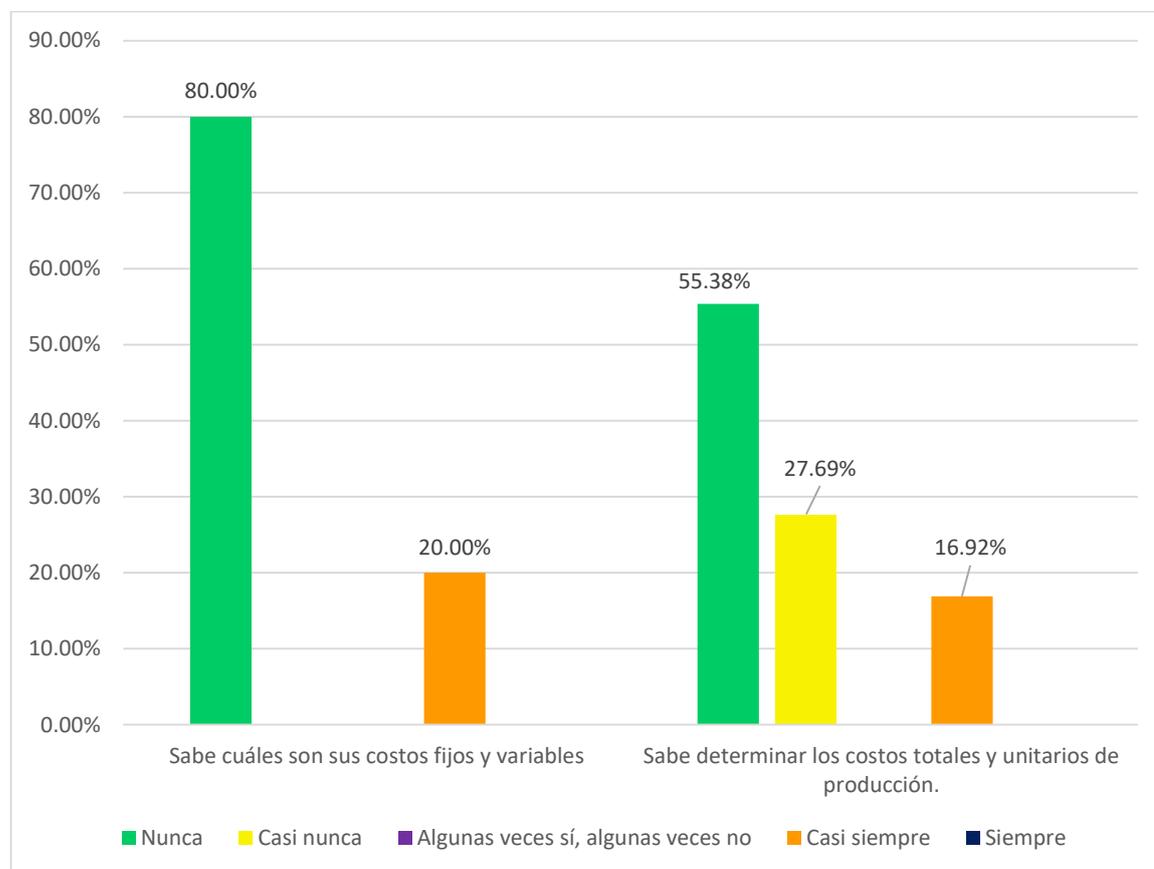


*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas del indicador fijación de precios en el año 2021.

Con respecto a este indicador de la fijación de precios, el 41% de las artesanas encuestadas nunca entienden cómo deben fijar el precio de sus productos, sólo un 26% si sabe cómo; por otro lado como se puede visualizar en la gráfica existe un empate entre el nunca y casi nunca las artesanas hacen uso de una escalera para tener diferentes precios.

**Figura 37**

*Costos de producción*



*Nota.* La figura muestra los porcentajes que corresponden a dos preguntas del indicador costos de producción en el año 2021.

Es increíble que solo 80% de las artesanas nunca sepan cuáles son sus costos fijos y variables de su negocio, en esa misma línea sólo el 16% de las artesanas saben determinar los costos totales y unitarios de producción.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Luego de haber aplicado las encuestas, el primer paso en el análisis descriptivo corresponde analizar por separado cada dimensión de cada variable; es decir para la variable industria creativa se analizará las dimensiones: creatividad, habilidad, valor cultural, valor económico y propiedad intelectual; por su parte para la variable modelo de negocio se analizará las dimensiones: propuesta de valor, segmentación, procesos, modelo de ingresos y estructura de costes; y finalmente para la variable competitividad se analizará: oferta con visión empresarial y calidad de producto.

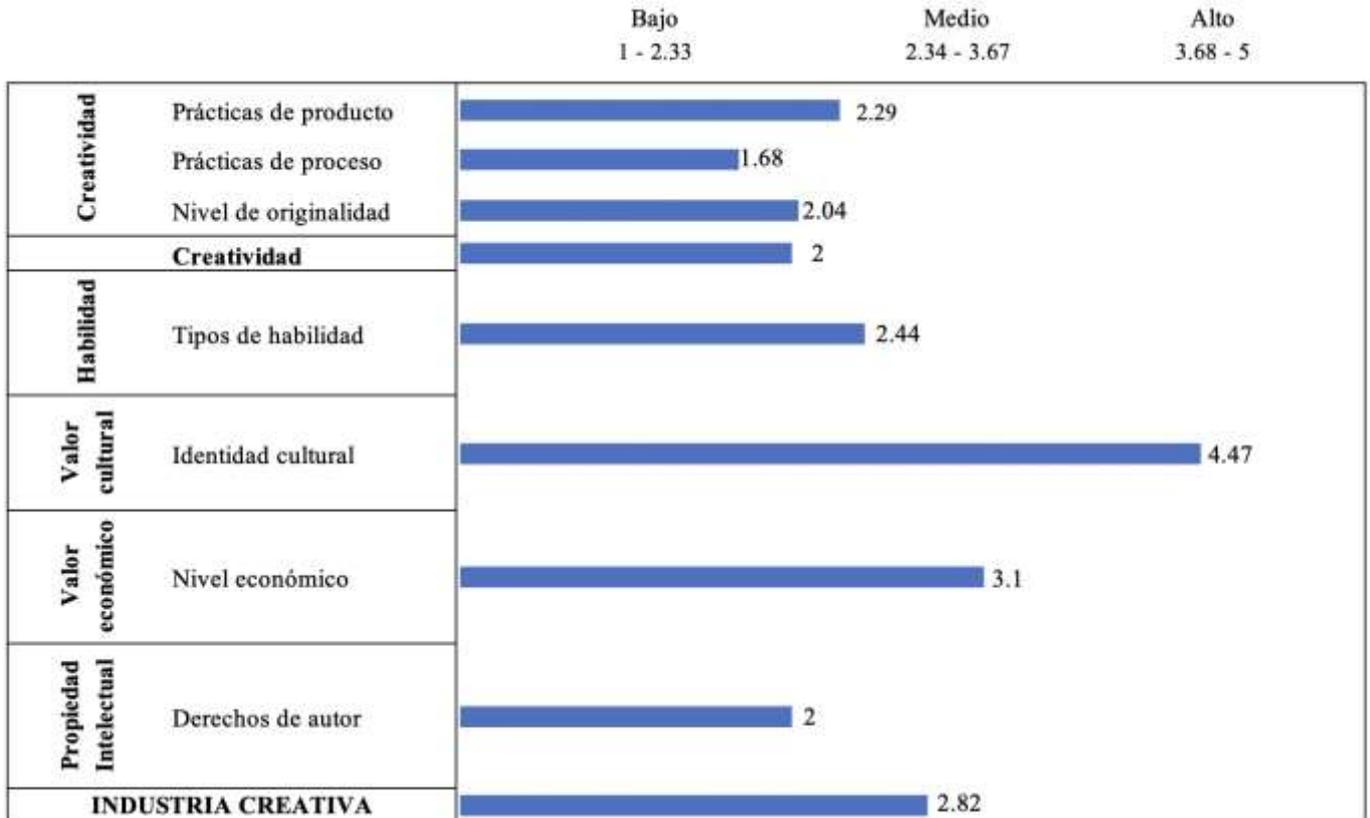
Ahora bien, en cada caso, las respuestas de cada dimensión se sumarán para obtener una puntuación total para cada variable, la técnica utilizada en principio consiste en sumar las puntuaciones totales para cada dimensión, luego encontrar el valor máximo y el valor mínimo y establecer rangos o intervalos; lo que se denomina baremo; después, el paso siguiente consiste en clasificar en tres niveles: Para la industria creativa y competitividad se ha considerado: bajo, medio y alto; mientras que para la variable modelo de negocio se ha considerado: malo, regular y bueno.

**Objetivo específico 1:** Analizar la industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

**5.2.1. Industria creativa**

**Figura 38**

*Valoración de la Industria Creativa*



*Nota.* La figura muestra la puntuación respecto a la variable industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

Los datos se presentan en la Figura 36, la industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, alcanza una valoración de nivel medio con una puntuación de 2.82 en una escala del 1 al 5. Así mismo a nivel de dimensiones se puede apreciar que la creatividad se encuentra en un nivel bajo con una puntuación de 2, y esto se da básicamente por los indicadores de prácticas de producto, de proceso y el nivel de originalidad.

Por su parte, respecto a la dimensión de habilidad esta se sitúa en un nivel medio con una valoración de 2.44, en este punto se recalca que la habilidad que más predomina entre las artesanas es la habilidad de desarrollo de negocios en el cual ellas casi siempre tienen claro los fundamentos necesarios para llevar adelante sus negocios, y esto se da por capacitaciones que en algunas oportunidades han tenido, cabe mencionar que dichos datos se pueden visualizar en la parte 5.1 que corresponde a presentación de los resultados. Ahora bien, referente a la dimensión de valor cultural se sitúa en el nivel alto con una valoración de 4.47, esto se da por la identidad cultural de la comunidad y la creación de sus productos en base a ello; siguiendo se tiene a la dimensión valor económico y esta obtiene una valoración de 3.1 en un nivel medio debido a que la artesanía les permite crear oportunidades económicas que les permite subsistir y que además sus ingresos les permite mejorar su calidad de vida; y finalmente para la dimensión propiedad intelectual se sitúa en un nivel bajo, básicamente por los derechos de autor, en el cual las artesanas no tienen registrados sus productos.

### **Discusión de resultados**

Al analizar y al observar los datos obtenidos en la figura 38, se requiere mejorar en los aspectos de creatividad, habilidad, y propiedad intelectual situándose en niveles bajos, así como el valor económico en niveles medios, por ejemplo las artesanas de Sayamud y el Credo casi nunca realizan bocetos y/o prototipos del producto que van a elaborar, las piezas que elaboran casi nunca añaden algo nuevo, y tampoco desarrollan nuevas colecciones en donde se valore la estética, el concepto; es así que, el resultado concuerda con el autor Tello (2017) en el cual menciona que los pequeños artesanos de Cali se encuentran en un nivel bajo con un 30.4%, y que es importante mejorar la creatividad a nivel de producto, práctica y gestión, además de fortalecer las habilidades.

En esa misma línea, por ejemplo el autor refiere que una mejora en las habilidades permiten plasmar productos novedosos que atiendan a las exigencias del mercado, estoy a favor de lo que menciona el autor y esto tiene que ver con las habilidades técnicas que se requieren en el proceso de producción de los productos (les falta a las artesanas). Así mismo comparto la misma opinión del autor en el cual refiere que los productos artesanales tienen particularidades que lo hacen único y que el elemento central es y siempre será las manos del creador.

Por otro lado, se contrasta con el autor Schumper de la teoría de la destrucción creativa, en el cual menciona que la creatividad y/o innovación es la fuerza del crecimiento económico independientemente del tamaño de la empresa; por lo tanto, es necesario evolucionar y desarrollar la creatividad creando nuevos productos y mejorando procesos. De otro lado, como se puede visualizar en la figura 38 a nivel de dimensión de “habilidad” esta obtiene una puntuación de 2.44, encontrando significancia con la teoría general de la administración en la cual menciona que existen tres tipos de habilidades (véase la figura 7), por lo que es importante desarrollar este tipo de habilidades, enfocándose sobre todo en las habilidades técnicas y conceptuales.

Por su parte, al hablar de creatividad existen concordancias con lo que mencionan los autores Casani y Rodríguez (2015), quienes sostienen que las nuevas ideas se originan, se generan en la creatividad y que éstas han contribuido a nuevas formas de distribuir, producir y comercializar sus productos que permiten mantener una ventana competitiva. Es importante resaltar lo que mencionan los autores, la economía creativa ayuda a mejorar los modelos de negocio mediante la creatividad, porque generan ideas de buscar nuevos canales de venta, procesos de venta, búsqueda de clientes, mejoras en los procesos de producción, con la creatividad y la estrategia se rediseñan los modelos de negocio. Se puede apreciar que el valor económico de la industria creativa ayuda a crear nuevas oportunidades económicas en la comunidad de Sayamud y el Credo, este se sitúa en un nivel medio, estos datos indican entonces

que se deben buscar fuentes recurrentes de ingresos que mejoren aún más la economía de las artesanas, en este punto concuerdo nuevamente con los autores mencionados anteriormente, quienes afirman que la economía creativa genera nuevas formas de generar y/o incrementar la riqueza.

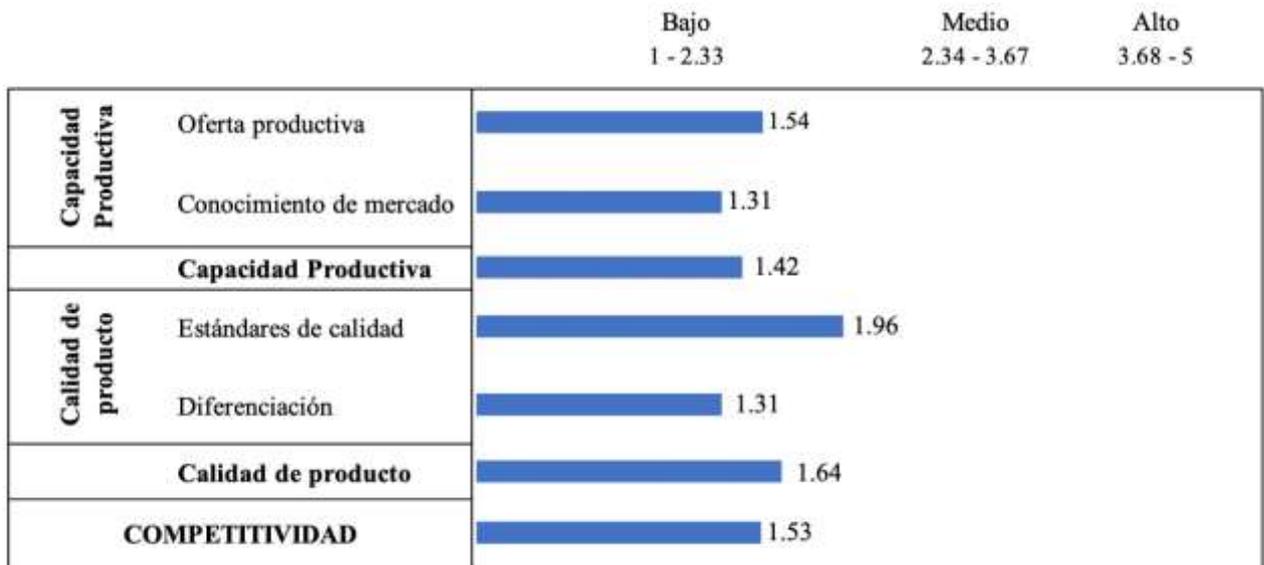
Por otro lado, se evidencia que la propiedad intelectual alcanza una puntuación baja, esto también se evidencia en el estudio de Dorrego (2017) en el cual menciona que la PI puede ser de ayuda al momento de certificar el origen de las artes pasando de bajo a medio, si también se hace uso de los derechos de autor. Finalmente, el resultado del autor guarda relación con la presente investigación en el sentido que se evidencia que la creatividad ayuda al desarrollo de nuevos productos y mejoras en los diferentes procesos productivos y que la economía creativa de dichos artesanos se encuentra en un nivel medio al igual que la industria creativa de las artesanas de Sayamud. Por lo que es imprescindible mantener despiertos la creatividad de las artesanas, pero dotándoles de nuevas herramientas, capacitaciones y formas de aumentar su creatividad para que puedan rediseñar nuevos modelos de negocio.

**Objetivo específico 2:** Diagnosticar el nivel de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

### 5.2.2. Competitividad

**Figura 39**

*Valoración de la competitividad*



*Nota.* La figura muestra la puntuación respecto a la variable de competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

Como se puede evidenciar en la figura 37, la variable competitividad alcanza una valoración de nivel bajo, con un calificativo de 1.53 en una escala del 1 al 5; además algo que llama mucho la atención es que todos los indicadores de las dos dimensiones alcanzan una valoración de nivel bajo, los dos indicadores que están por debajo del resto, estas son conocimiento de mercado y la diferenciación, y esto producto de que las artesanas no conocen como se mueve el mercado y sus productos no se diferencian de las otras artesanas; es una situación preocupante, y se necesitan acciones para ser mejoradas y de esa manera incrementar la competitividad de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo.

## **Discusión de resultados**

Al analizar los datos arrojados en la presente investigación y al observar la figura se evidencia que la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es bajo, que los indicadores de oferta productiva, conocimiento de mercado, estándares de calidad y diferenciación deben ser mejorados. Este resultado se refleja en el estudio de Cooperación Española (2014) , que menciona que, generalmente las comunidades que están confirmados por pequeños negocios sean artesanos, agricultores, productores de leche, sus índices de competitividad serán bajos por una falta de acceso a oportunidades que les ayuden cómo deben hacer para mejorar y/o desarrollar sus productos, cómo pueden hacer uso de la creatividad para ponerlo en sus negocios y por ende ser más competitivos y destacarse en su sector.

Si bien los resultados de la investigación de Cutipa (2021) , arroja que la competitividad alcanza una escala moderada, es primordial resaltar la importancia que tiene la innovación en procesos, capacitación constante de los artesanos en temas de actualización de conocimientos de mercado, la introducción de estandarización de productos , controles de calidad y diferenciación de producto (por ejemplo en su investigación los artesanos alcanzaron un 50% de mejora) a nivel de diseño, precio, velocidad de entregas, permitiendo así incrementar la competitividad en una comunidad. Tal como lo resalta el autor es importante crear condiciones que permitan mejorar la competitividad antes los nuevos cambios que se dan en el mundo, los nuevos hábitos de consumo, no solo mejorar la competitividad sino también el modelo de negocio.

Así mismo, se refleja en el “Modelo Diamante de Porter”, en el cual, menciona la existencia de cuatro factores determinantes ayudando a diferenciarse a una empresa de sus pares, y lograr que ésta sea pionera en su campo. Como se puede observar en la figura 39, a nivel de dimensión de “capacidad productiva” alcanza una valoración de 1.42, por lo que, es

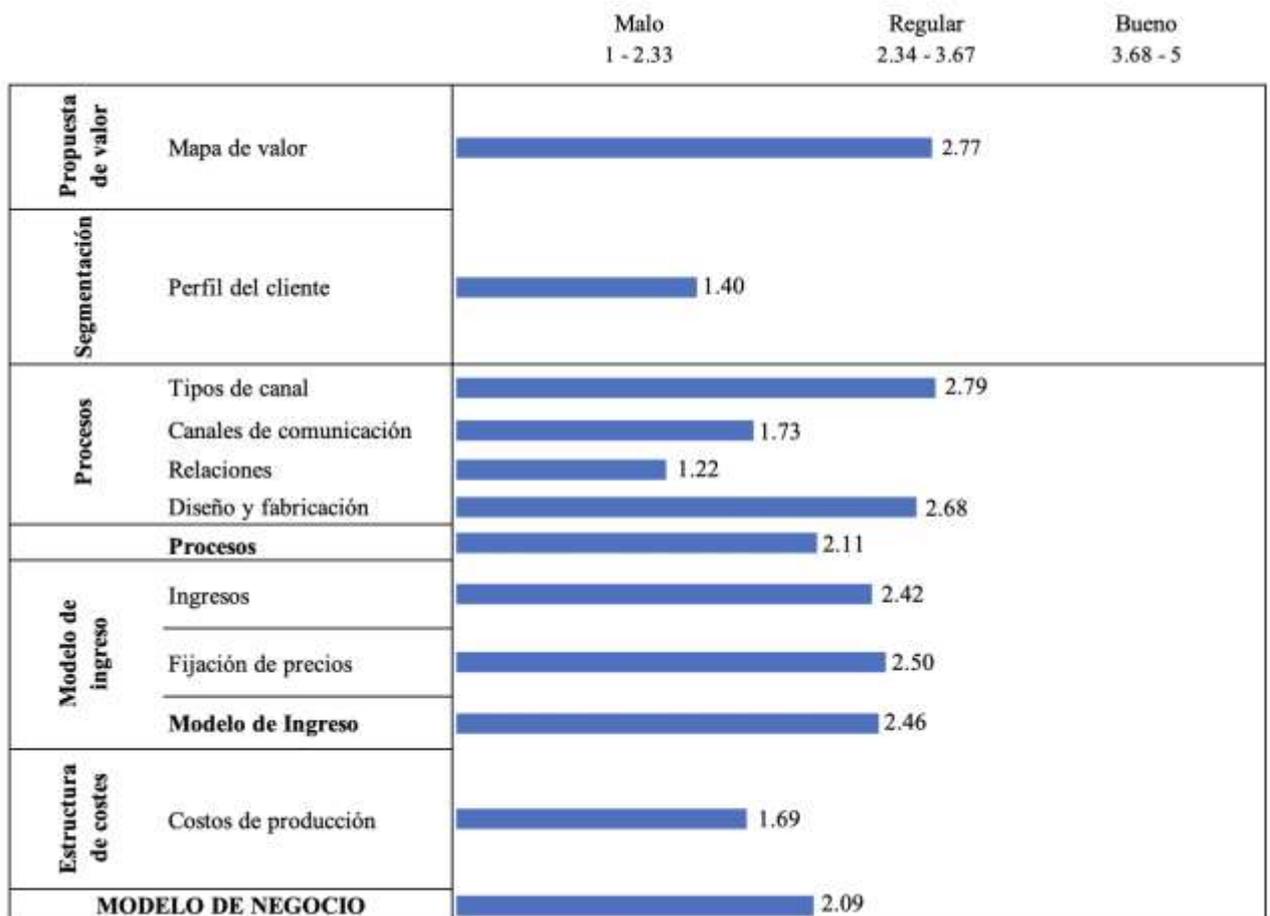
necesario trabajar en conocimiento de mercado y esto se refleja con lo que menciona Porter, de conocer las condiciones de la demanda, es decir sus gustos y preferencias de los consumidores para lograr la mayor satisfacción posible; dicho de otra forma, la comunidad de artesanas deben estar en constante actualización, innovación y la búsqueda de las nuevas oportunidades.

**Objetivo específico 3:** Analizar el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

### 5.2.3. Modelo de Negocio

**Figura 40**

*Valoración del modelo de negocio*



*Nota.* La figura muestra la puntuación respecto a la variable MN en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

Como se puede observar, el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, alcanza una valoración de rango malo, con una puntuación de 2.09 en una escala del 1 al 5. A nivel de dimensiones, sólo dos dimensiones, la propuesta de valor y el modelo de ingresos con una puntuación de 2.77 y 2.46 respectivamente. Respecto a indicadores por ejemplo, el perfil de cliente, relaciones tiene una valoración menor a 2, entonces se necesita

mejorar, por su parte las artesanas tienen dificultades al momento de estructurar sus costos de producción, también es evidente el rango malo que ocupa la dimensión de procesos, pudiendo mejorar indicadores de canales de comunicación y relaciones como se señalaba anteriormente.

### **Discusión de resultados**

Ahora bien, al analizar y observar los datos, se señala que, en general el modelo de negocio de la comunidad de artesanas es malo, pero que en aspectos como mapa de valor, diseño y fabricación, ingresos y fijación de precios es regular; por lo que se requiere prácticas de mejora para el rediseño de su modelo, esto se puede evidenciar en investigaciones como Kossen et al., (2016) en el que sus resultados señalan que los modelos de negocio de las empresas de las industrias creativas son tradicionales y malas por falta de un rediseño de la misma y la no adaptación de cambios. Por otra parte Selva (2017) menciona que los modelos de negocio deben estar diseñados en entornos más abiertos, colaborativos e inclusivos que invite a través de la creatividad surgir nuevas formas de captar y crear valor; esto está en sintonía con la presente investigación en el sentido de la dimensión de procesos con el indicador relaciones, estoy a favor de lo que refiere puesto que el crowdsourcing ayuda para la articulación de nuevos mercados. Esto va de la mano con la investigación de Kossen et al., (2016) que uno de los métodos para superar los desafíos de los modelos de negocio es crear lazos de colaboración con otros agentes para dar lugar a nuevos accesos al mercado.

Por su parte para los autores Casani y Rodríguez (2015) sostienen que el valor emocional dentro de un modelo es uno de los elementos claves de la propuesta de valor y como esa emoción ayuda a crear lazos con los clientes, de aquí justamente la importancia de conocer el perfil del cliente como indicador en la presente investigación. Ahora bien, se considera que se debe fomentar la colaboración entre artesanos, diseñadores, instituciones que permitan mejorar los diseños, habilidades y el mejoramiento de los modelos de negocio, esto se puede evidenciar con lo que menciona Dorrego (2017) es importante brindarles aliento a los artesanos

para que cooperen con otros productores locales, y puedan compartir e intercambiar conocimientos, habilidades, incluso valores con el fin de impulsar su competitividad. El mismo autor hace referencia y estoy de acuerdo con el fortalecimiento de capacidades empresariales a los artesanos, brindando por ejemplo ideas para desarrollar nuevos canales de venta, generación de innovaciones productivas (dimensión procesos se evidencia en la presente investigación) , uso de Tics, permitiendo que sus modelos de negocio pasen de ser malos a buenos.

A su vez, es importante mencionar resaltar a Gaona (2020) quién menciona y que estoy totalmente de acuerdo que a través de la creatividad se puede innovar en aspectos o partes del modelo de negocio: procesos, desempeño del producto, canales, servicio, relaciones; esto se puede evidenciar en el marco conceptual.

Como se puede visualizar en la figura 40, a nivel de la dimensión “propuesta de valor” alcanza una puntuación de 2.77, por ello es importante trabajar desde el origen de las ideas creativas para elaborar valga la redundancia una propuesta de valor significativa y diferencial, tal como menciona Throsby autor de la “Teoría de los Círculos Concéntricos”, por ende las artesanas deben poner énfasis en sus conocimientos ancestrales y en su creatividad para generar nuevas líneas de trabajo (véase página 26).

**Objetivo específico 4:** Determinar la relación entre industria creativa y competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

#### **5.2.4. Correlaciones**

Para analizar la asociación de las variables industria creativa, competitividad y modelo de negocio, se determinó el coeficiente de correlación de Pearson, hallándose los siguientes resultados:

**Tabla 7***Correlación Industria Creativa, Competitividad y Modelo de Negocio*

		Industria_Creativa	Competitividad	Modelo_Negocio
Industria_Creativa	Correlación de Pearson	1	0.544	0.754
	Sig. (bilateral)		0.041	0.000
	N	65	65	65
Competitividad	Correlación de Pearson	0.544	1	0.667
	Sig. (bilateral)	0.041		0.037
	N	65	65	65
Modelo_Negocio	Correlación de Pearson	0.754	0.667	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.037	
	N	65	65	65

La correlación entre la variable industria creativa y competitividad se presenta en la Tabla 7. Los resultados indican que las dos variables se correlacionan positivamente en un nivel de significancia menor al 0.05. Así mismo, el coeficiente de correlación de Pearson resultó en 0.544. De otro lado, se aprecia que existe una relación entre industria creativa y modelo de negocio con 0.754.

Por otro lado se puede afirmar que ambas variables (industria creativa y competitividad) que son objeto del objetivo específico 4, están relacionadas y que mejorando la creatividad de producto, en procesos, desarrollando nuevas habilidades o potenciando las mismas pueden ciertamente potenciar su competitividad.

### **Discusión de resultados**

Respecto a la discusión de resultados, al analizar y observar la tabla se puede evidenciar que la industria creativa se relaciona con la competitividad, mismo que se hace hincapié a la investigación de Casani y Rodríguez (2015) en el cual concluye que la economía creativa incide en la mejora de los actuales modelos de negocio o bien permite la creación de nuevos modelos de negocio. Por su parte investigaciones como Díaz et al., (2017) a través de sus resultados de

ecuaciones estructurales sostienen que existe una relación positiva y significativa entre innovación y la competitividad, por lo que la innovación en sus diferentes dimensiones contribuyen a mejorar la competitividad. Estoy a favor con lo que mencionan las autoras, puesto que a mayor mejora de la creatividad de los artesanos ciertamente potenciarán la competitividad, es decir la industria creativa de forma integral (con cada una de sus dimensiones) es parte sustancial de la competitividad, así como del modelo de negocio.

Ahora bien, estos resultados también se evidencian en la investigación de Cutipa (2021) dónde sostiene que existe una relación lineal entre las variables innovación y competitividad que resultan significativas con un valor  $p < 0.05$ . Estoy totalmente de acuerdo con lo que sostienen las autoras, en el cual concluyen que una mejora en el desarrollo de las capacidades a nivel de innovación tanto de producto, proceso y organizacional, determinarán la competitividad de dichos negocios.

Y claro que sí, si las artesanas de Sayamud y el Credo mejoran los diseños de sus productos añadiendo algo nuevo, tiene técnicas y herramientas que les ayuden a potenciar su creatividad, cuentan con procesos establecidos y sobre todo mejoran las habilidades pueden ciertamente mejorar su competitividad. Por su parte Selva (2017) refiere que la combinación de creación social y económica con una correcta estrategia de vincular el valor e identidad es lo que permite a la empresa encontrar un punto de diferenciación de la competencia y abre nuevas formas de gestionar empresas tradicionales. Estoy de acuerdo puesto que la industria creativa tiene que ver con el valor económico y cultural y ayudará a la potenciar la competitividad. Finalmente, la industria creativa ayuda a mejorar la competitividad de una comunidad, nación o país, tal como menciona los “lineamientos de la economía creativa” desarrollado por Howkins en la que sostiene que la creatividad, las habilidades, el talento y la propiedad intelectual trabajados de manera conjunta ciertamente alcanzará un desarrollo sostenible y mejorará la competitividad.

### **5.3. Contrastación de hipótesis**

#### **5.3.1. Contrastación de hipótesis General**

Hipótesis alterna. H1: La industria creativa incide en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

Hipótesis nula. H0: La industria creativa no tiene incidencia en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

Ahora bien, para dar respuesta a la hipótesis general se ha aplicado el modelo de regresión lineal múltiple puesto que se tiene la variable X: industria creativa y dos variables a relacionar Y<sub>1</sub>: competitividad e Y<sub>2</sub>: modelo de negocio, así mismo se analizó de forma separada cada variable Y para luego relacionarla con la variable X.

En primera instancia se realizó el análisis de varianza (ANOVA) para cumplir con los supuestos del modelo de regresión lineal múltiple, también se realizará los coeficientes de regresión y para la prueba global del modelo se usará el coeficiente de determinación.

#### **Análisis de la influencia de la industria creativa en la competitividad**

##### **Modelo de Regresión lineal múltiple**

Variabes en estudio:

Y<sub>1</sub>: Competitividad

X: Industria Creativa

Modelo teórico:  $Y_1 = B_0 + B_1 X + e$

El modelo de regresión lineal propuesto es ideal para poder analizar la incidencia de la industria creativa en la competitividad de la comunidad de artesanas, se realizó en primera instancia un análisis de varianza (ANOVA) para de esa forma cumplir con los supuestos del modelo de regresión múltiple, así como una prueba de hipótesis parcial para cada uno de los

parámetros del modelo de regresión lineal, utilizando coeficientes de regresión o T de Student, al 95% de significancia.

### Análisis de la Varianza

#### Hipótesis estadística:

Ho:  $B_0 = B_1 = 0$

H1: al menos uno de los parámetros es diferente a cero.

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\%$

#### Estadística de prueba:

Si  $F_c > F_{\text{tabla}}$  se rechaza  $H_0$

Computacionalmente Si **P valor** < **0.05** es significativo al 95% de confianza, con lo cual se rechaza  $H_0$ .

### Tabla 8

#### Análisis de varianza

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3495.317	1	3476.653	80.032	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	4950.683	63	33.678		
	Total	7646.000	64			

a. Variable dependiente: C

b. Predictores: (Constante), IC

#### \*P-valor <0.05 “Significativo”

Dado que el p-valor = \*0.000 es menor que 0.05, existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, al menos uno de los parámetros del modelo es diferente a cero, siendo el modelo significativo.

## Coefficiente de Regresión

### Hipótesis estadística:

Ho:  $B_0 = 0$  Ho:  $B_1 = 0$

H1:  $B_0 \neq 0$  H1:  $B_1 \neq 0$

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\%$

### Estadística de prueba:

Si  $T_c > T_{\text{tabla}}$  se rechaza Ho

Computacionalmente Si P valor  $< 0.05$  es Significativo al 95% de confianza, con lo cual se rechaza Ho.

### Tabla 9

*Coefficientes de regresión o Prueba T Student*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	30.039	6.543			4.591	0.000
	IC	0.500	0.056	0.594		8.946	0.000

a. Variable dependiente: C

### P-valor $< 0.05$ “Significativo”

**Modelo ajustado:  $\hat{Y} = 0.180 + 30.039 X_1$**

Se observa que a medida que aumenta en una unidad la variable industria creativa, la variable competitividad se incrementa en 30.039.

### **PRUEBA DE RELEVANCIA GLOBAL DEL MODELO (NIVEL DE EXPLICACIÓN DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL)**

**Tabla 10**

*Coefficiente de determinación*

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>
1	,619 <sup>a</sup>	0.5159	0.520

a. Predictores: (Constante), IC

Este coeficiente nos indica que la variación de la industria creativa tiene incidencia en la competitividad, en un 51.59 %, se debe a las variaciones de la industria creativa, por lo que el modelo de regresión de esta investigación es consistente. Con lo que se cumple que, la industria creativa incide en la competitividad en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

### **Análisis de la influencia de la industria creativa en el modelo de negocio**

#### **Modelo de Regresión lineal múltiple**

Variables en estudio:

Y<sub>2</sub>: Modelo de negocio

X: Industria Creativa

Modelo teórico:  $Y_2 = B_1 X + e$

En el modelo de regresión lineal propuesto, para poder analizar la incidencia de la industria creativa en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas, se realizó en primera instancia un análisis de varianza (ANOVA) para de esa forma cumplir con los supuestos del modelo de regresión múltiple, así como una prueba de hipótesis parcial para cada uno de los parámetros del modelo de regresión lineal, utilizando coeficientes de regresión o T de Student, al 95% de significancia.

#### **Análisis de la varianza**

##### **Hipótesis estadística:**

Ho:  $B_0 = B_1 = 0$

H1: al menos uno de los parámetros es diferente a cero.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 5\%$

**Estadística de prueba:**

Si  $F_c > F_{\text{tabla}}$  se rechaza  $H_0$

Computacionalmente **Si P valor < 0.05** es significativo al 95% de confianza, con lo cual se rechaza  $H_0$ .

**Tabla 11**

*Análisis de varianza*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	817.689	1	3476.653	80.032	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	14965.179	63	33.678		
	Total	1264.779	64			

a. Variable dependiente: MN

b. Predictores: (Constante), IC

**\*P-valor < 0.05 “Significativo”**

Dado que el p-valor = \*0.000 es menor que 0.05, existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, al menos uno de los parámetros del modelo es diferente a cero, siendo el modelo significativo.

**Coefficiente de Regresión**

**Hipótesis estadística:**

$H_0: B_1 = 0$

$H_1: B_1 \neq 0$

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 5\%$

**Estadística de prueba:**

Si  $T_c > T_{\text{tabla}}$  se rechaza  $H_0$

Computacionalmente Si P valor < 0.05 es Significativo al 95% de confianza, con lo cual se rechaza  $H_0$ .

**Tabla 12***Coefficientes de regresión o Prueba T Student*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	IC	0.813	0.23	0.980	10.649	0.000

a. Variable dependiente: MN

**P-valor <0.05 “Significativo”****Modelo ajustado:  $\hat{Y} = 0.813 X_1$** 

Se observa que a medida que aumenta en una unidad la variable industria creativa, la variable modelo de negocio se incrementa en 0.813.

### **PRUEBA DE RELEVANCIA GLOBAL DEL MODELO (NIVEL DE EXPLICACIÓN DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL)**

**Tabla 13***Coefficiente de determinación*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
1	,678 <sup>a</sup>	0.647	0.650

a. Predictores: (Constante), IC

Como se puede visualizar, la industria creativa incide en un 64.7% en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021. Por lo tanto, en base a los resultados se puede aceptar la hipótesis de estudio que dice: La industria creativa incide en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo, 2021.

Es decir, queda demostrada con el análisis de varianza habiéndose encontrado un p-valor = 0.000 siendo menor al 0.05, por lo que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis de estudio ( $H_1$ ) dándose por sentado que el modelo  $Y=B_1X_1+e$  es significativo.

### 5.3.2. Comprobación de hipótesis específicas

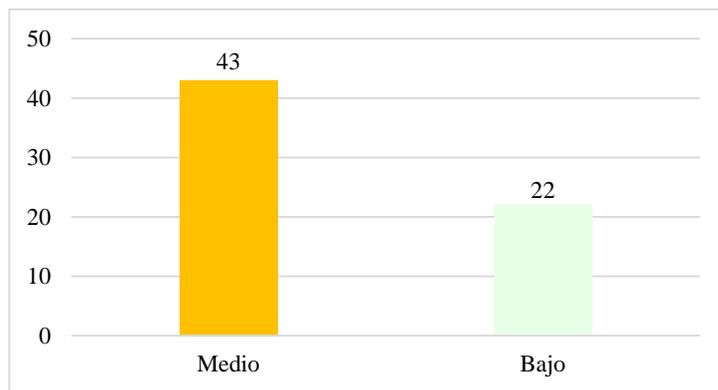
Para comprobar las presentes hipótesis se realizará a través de gráficos, elaborado a partir de la tabla con las puntuaciones respectivas de la valoración de industria creativa, competitividad y modelo de negocio.

#### Hipótesis específica 1

La industria creativa en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es medio, 2021.

**Figura 41**

*Nivel de Industria Creativa*

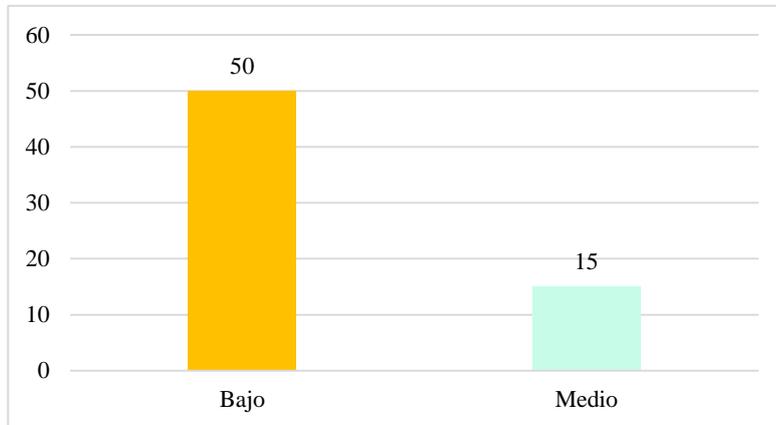


#### Hipótesis específica 2

El nivel de competitividad de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es bajo, 2021.

**Figura 42**

*Nivel de Competitividad*

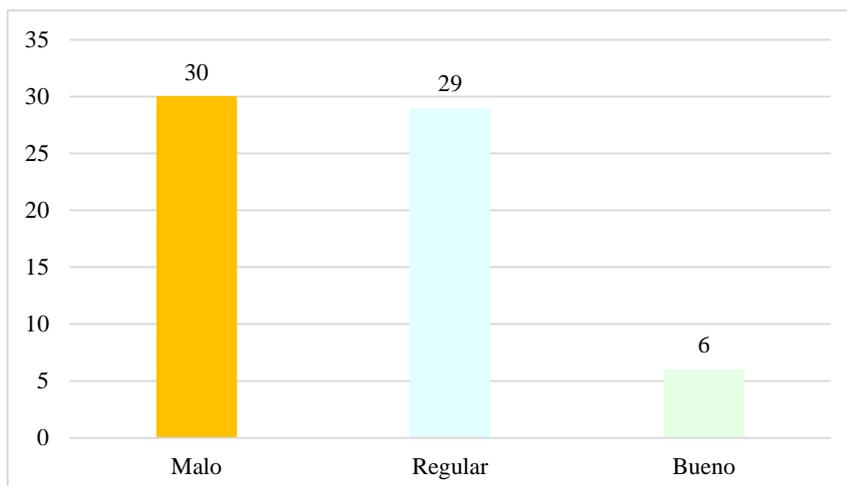


**Hipótesis específica 3**

El modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo es malo, 2021.

**Figura 43**

*Situación del modelo de negocio*



## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Formulación de la propuesta

Los modelos de las grandes empresas coinciden en dos aspectos: un gran valor diferencial, es decir algo que les hace únicos, pero a la vez tienen “cientos” de productos en su portafolio comercial. No apuestan por un solo producto, al contrario, lideran en su mercado teniendo varios productos; por lo que los modelos tradicionales que solo se enfocan en un solo producto sea físico y/o digital van en contra de la realidad, son negocios que no pueden crecer por lo tanto no son estables, ni peor aún, escalables. Si las grandes compañías tienen varios productos, ¿por qué las pequeñas empresas o emprendimientos no pueden ofrecer varios productos en sus portafolios? ¿por qué por años se quedan estancados? O incluso ¿por qué a veces simplemente mueren en el mercado?. En tiempos como el que se vive, los empresarios, emprendedores deben crear negocios no un producto. Por lo tanto si se tiene diferentes ideas y habilidades no se depende únicamente de una fuente de ingresos con un único producto cuando se puede evolucionar y adaptarlo a diferentes avatares. Ahora bien, el problema radica en la falta de conocimiento de los emprendedores, creadores, empresas para escalar sus negocios y adaptarse a los cambios, al hablar de economía creativa el punto fuerte es la creatividad y la habilidad, y es dicha economía que redefine las nuevas formas de vender productos, nuevas formas de diseñar nuevos productos, entre otros (Véase el marco conceptual) que permitan mejorar la competitividad en un determinado sector.

Por lo que, se propone diseñar un modelo de negocio digital E<sup>2</sup> enmarcado dentro de la economía creativa que permita potenciar la competitividad de cualquier sector, y puede ser aplicado en cualquier tamaño de empresa, incluso para negocios que recién están empezando y sobre todo para negocios que necesiten hacer un giro, un rediseño de su actual negocio.



tiene sus bases teóricas como se verá más adelante en cada fase; y qué además, gracias a la experiencia de la investigadora en las industrias creativas es que se ha plasmado un modelo de negocio digital E<sup>2</sup>, significa estable y escalable. Ahora bien, los recuadros en color anaranjado corresponden a tareas y fases del modelo en las que se desenreda la creación de valor, y los recuadros de color amarillo corresponde al foco de la empresa, es decir punto inicial. A continuación, se detallan las fases del modelo.

### **Fase 1: “Core Business”**

En esta fase, es importante realizar una alineación de negocio, no se puede comenzar pensando en una sola cosa, para ellos se necesita tener una clara visión de lo que será el negocio, ¿Qué quiere decir?, que se debe establecer la misión, visión y valores, fijar objetivos (se deberá hacer con la metodología SMART – véase la página 51). Una vez establecidos tales puntos, es deber del tomador de decisiones crear estrategias y tácticas para cada una de las áreas de la empresa, de tal manera que cada uno de los aspectos mencionados estén alineados. Así mismo es importante crear una cultura de trabajo sólida en la cual todos los miembros de la organización se encuentren comprometidos. Ahora bien, como se puede visualizar del lado izquierdo se encuentra la escalera de valor.

Entonces, al hablar de una escalera de valor, se refiere a un modelo en el cual se encaja los productos y/o servicios en función del valor y del margen que brinda cada producto. La idea de esta escalera es ir evolucionando teniendo todos estos eslabones, además es una hoja de ruta para que el dueño del negocio pueda invertir más en su negocio y así subir el Lifetime Value, así mismo permite conocer como un área de especialidad se puede convertir en múltiples líneas de ingreso.

## **Fase 2: “Creative Core”**

Sobre la fase anterior se edifica el creative core, es el eje de la creación de valor, en este punto entra la economía creativa en todo su esplendor, es el núcleo creativo del negocio, el corazón de las grandes ideas, por ello la importancia de conocer la teoría de los círculos concéntricos explicados en el marco teórico (véase la página 25) y como a través de ellas y trabajadas correctamente se convierten en bienes y/o servicios sean físicos o digitales. Implica las decisiones complejas que contribuirán a la experiencia creativa y la creación de valor, en este punto es importante el desarrollo de habilidades de las personas involucradas, habilidades tales como: técnicas, humanas y conceptuales tal como sostiene la teoría general de administración; así mismo las habilidades digitales y habilidades de desarrollo de negocios (véase la página 55). Por ello, es tan importante desarrollar y/o potenciar la creatividad a través de técnicas, uso de herramientas y capacitaciones permanentes.

## **Fase 3: “Muralla Digital y Customer Experience”**

Una vez definido el núcleo creativo, aquí entra todo lo que tiene que ver con la entrega de valor al consumidor, cliente, usuario. Existen dos grandes etapas, la primera sería la muralla digital, que consiste en un respaldo y/o protección de la empresa frente a los aspectos que el negocio debe apalancar en un mundo tan cambiante como el digital. Por lo que se propone, que las empresas independientemente de su tamaño creen un “Customer Service”, es decir tener claro: ¿qué canales de atención al cliente debe tener?, porque en un mundo omnicanal no es suficiente tener un solo canal de atención, hoy las organizaciones necesitan adaptarse al lugar donde se encuentra el cliente, así mismo crear experiencias personalizadas al cliente. Por otro lado, se propone desarrollar tipos de medios, esto es, entre otros los medios ganados, es decir cómo está posicionada la organización, sea mediante el contenido generado por el usuario, embajadores de la marca, por consiguiente quienes están hablando de tu negocio; en esa misma

línea medios pagados, básicamente la publicidad online y finalmente los medios propios, esto es la creación de páginas web para tener una vitrina de visibilidad.

Luego, como se puede visualizar en la figura está el customer Experience, que está dado entre otros aspectos por el Customer journey, que consiste el camino que recorre el cliente para conocer un negocio, este camino ya no es lineal como inicialmente se conocía, hoy es un bucle infinito de muchas posibilidades y distintas realidades, sin embargo se tomara el modelo Hankins Hexagon, es bastante interesante como está estructurado y como las personas pueden utilizar diferentes rutas para comprar un producto. Este customer Journey no puede estar desligado de la muralla digital, puesto que es uno de los respaldos que tendrá la empresa frente al cliente, por ello la importancia de entender al cliente creando contenido para cada tipo de tráfico: frío, caliente, tibio.

## 6.2. Costos de la propuesta

A continuación se muestra el presupuesto aproximado de la propuesta.

**Tabla 14**

*Presupuesto de la propuesta*

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
<b>Fase 1</b>	
Capacitación en "Cómo desarrollar una escalera de valor High - Margin"	S/950.00
Impresión de Manuales "Escalera de Valor"	S/195.00
Capacitación en "Cómo hacer la alineación del negocio"	S/1,500.00
Impresión de Workbook "Pilares de Negocio"	S/325.00
<b>Fase 2</b>	
Capacitación en el desarrollo de técnicas creativas	S/1,000.00
Capacitación en el fortalecimiento y/o desarrollo de habilidades	S/1,000.00
Taller de desarrollo de nuevos productos	S/500.00
Implementación de talleres artesanales	S/20,000.00
Taller "Cómo crear tu propuesta de valor"	S/250.00
Implementación de flash cards de ventas	S/150.00
Dotación de insumos de calidad (para un mes de producción)	S/8,000.00
Capacitación en Derechos de autor	S/1,500.00
Pasantía demostrativa e inmersiva (Sólo para líderes)	S/9,000.00
Impresión "Plan de Acción E2"	S/80.00
<b>Fase 3</b>	
Capacitación en "Cómo desarrollar una muralla digital"	S/1,500.00
Capacitación en "Cómo desarrollar las fases del viaje de mi cliente"	S/1,500.00
Impresión de Workbook "Customer Experience"	S/325.00
<b>Total</b>	<b>S/47,775.00</b>

Este monto será financiado de la siguiente manera:

Inspire Producciones: 20%

Gede Consultora: 40%

Investigadora: 5%

Otros: 35%

### **6.3. Beneficios que aporta la propuesta**

- La presente propuesta, está dirigida a emprendedores, profesionales de servicio, pequeños y grandes negocios, dueños de negocio, que les permitirá diseñar y/o rediseñar sus actuales modelos de negocio para que estos sean estables y escalables.
- Por otro lado, permite entender y aplicar el nuevo viaje del consumidor y crear estrategias reales a soluciones reales para cada etapa del proceso de compra del cliente, aplicando por ejemplo la metodología del social selling content; así como crear una muralla digital que sirva de respaldo y/o posicionamiento en una era digital.
- La presente propuesta permitirá desarrollar destrezas y habilidades que hoy en día se requieren para generar grandes resultados, por ejemplo, el pensamiento estratégico, capacidad operativa, entre otros.
- Así mismo, la adaptabilidad que debe tener un negocio ante los nuevos cambios, creando nuevas formas de hacer y de vender, por ello, el modelo ayuda a preciar, invitar hacer nuevas cosas, a pasar de ser un descubridor de tendencias a ser fijador de las mismas.
- A su vez, permite diversificar y crear nuevas líneas de ingreso para tener una escalera de valor, con el diseño de nuevos productos al portafolio del negocio.
- Finalmente, esta propuesta ayudará a acelerar el crecimiento de los negocios, desarrollar estrategias y tácticas de rápida y fácil ejecución, pero sobre todo se adapta a las necesidades y a los recursos con el negocio tiene.

## CONCLUSIONES

La industria creativa alcanza una puntuación de 2.82 situándose en un nivel medio, así mismo el valor cultural es el que más predomina, alcanzando un nivel alto, también se evidencia que la dimensión de creatividad es la que necesita ser más desarrollada por las artesanas.

El nivel de competitividad, alcanza una valoración de nivel bajo con una puntuación de 1.53 notándose que las dos dimensiones necesitan ser reforzadas, a través de, por ejemplo, la mejora de la oferta productiva y calidad de producto.

El modelo de negocio, obtuvo una calificación de rango malo con una puntuación de 2.09, se evidencia que el mapa de valor alcanza una valoración alta con un calificativo de 2.77, además la dimensión de estructura de costes debe ser trabajada con rigurosidad.

La industria creativa tiene incidencia en la competitividad en un 51.59%, así como la industria creativa incide en un 64.7% en el modelo de negocio, por lo tanto, el modelo  $Y=B_1X_1+e$  es significativo, y queda demostrado la incidencia de la variable X en  $Y_1$  y  $Y_2$ . Por lo que, se puede afirmar que una mejora o incremento en la creatividad, habilidades y talento de las artesanas potenciará la competitividad y el modelo de negocio de la comunidad de artesanas.

La propuesta planteada, beneficiará a emprendedores, profesionales de servicio, pequeños y grandes negocios, dueños de negocio, que les permitirá diseñar y/o rediseñar sus actuales modelos de negocio para que estos sean estables y escalables, además de desarrollar habilidades, diversificar, y acelerar el crecimiento de sus negocios.

## RECOMENDACIONES

A:

Las artesanas de la comunidad de Sayamud y el Credo, fortalecer y desarrollar habilidades a través de capacitaciones específicas, así como fortalecer la capacidad de creatividad para generar ideas novedosas mediante el crowdsourcing.

Las comunidades de artesanas apoyarse en proveedores externos para escalar sus negocios.

Los futuros investigadores en ciencias económicas, administrativas, la validación y contrastación del modelo propuesto en diferentes sectores que conforman la industria creativa.

Las entidades estatales, como municipalidades locales y gobierno, crear un entorno de programas y/o políticas para la industria creativa, que puedan hacer la diferencia, teniendo en cuenta la realidad y la problemática que afecta a este sector y que está olvidado en un país tan diverso como es Perú.

Las instituciones no gubernamentales incursionar en las industrias creativas y coayudar al sector público en la creación de clúster digitales, cadenas de valor creativo que potencien la competitividad de una comunidad, ciudad y país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghion, P., Antonin, C., & Bunel, S. (2021). *El poder de la destrucción creativa. ¿Qué impulsa el crecimiento económico?* . Deusto.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Cliente* (2.<sup>a</sup> ed.). ESIC Editorial.
- Aleman, L., Allard, G., & Álvarez, J. (2022, abril). Auditando la Innovación. *Harvard Deusto BR Business Review*, 321, 84. PDF.
- Alvarez, U., & Del Barco, R. (2016). *Diseño y producto artesanal*.
- Antón Troyas, R., & Gómez de la Iglesia, R. (2017). *Matriz para la interpretación y mapeado de los ecosistemas culturales y creativos*. 23.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018, octubre 22). Talento creativo para la Economía Naranja del futuro. *Industrias Creativas*. <https://blogs.iadb.org/cultura-arte-creatividad/es/1653/>
- Banks, M. (2010). Craft labour and creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), 305-321. <https://doi.org/10.1080/10286630903055885>
- Botín, R. (2022, julio 16). *Cómo llevar la contabilidad de una empresa pequeña paso a paso* [Blog]. OBERLO. <https://www.oberlo.com.pe/blog/como-llevar-la-contabilidad-de-una-empresa-pequena>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2010a). *La Economía Naranja. Una Oportunidad Infinita*. BID Fondo Cultural.
- Buitrago, F., & Duque, I. (2010b). *La economía naranja. Una oportunidad Infinita*. Puntoaparte Bookvertising.

- Cámara Valencia. (2019, abril 26). *Qué es un Modelo de Negocio | Blog del Máster MBA Valencia*. <https://www.master-valencia.com/empresas/que-es-un-modelo-de-negocio/>
- Casani, F., & Rodríguez, J. (2015). Los nuevos modelos de negocio en la industria creativa: Emociones y redes sociales. *Universia Business Review*, 33, 23.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Interamericana Editores.
- Clavijo, C. (2022, febrero 16). *¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo*. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>
- Cooperación Española. (2014). *Industrias Creativas Inclusivas: Una herramienta innovadora para el alivio a la pobreza en Perú*. MDG Fund. <http://www.mdgfund.org/es/node/778>
- Corradine, M. (2016). *Artesanías de Colombia: Guía de criterios de calidad*. <https://core.ac.uk/download/pdf/80047713.pdf>
- Cutipa Limache, A. M. (2021). *Modelo de Análisis de Innovación para la Competitividad en Micro y Pequeñas empresas exportadores de artesanía textil en el sur de Perú*. Universidad Nacional del Altiplano.
- De la Puerta, E. (2019). *El diseño de modelos de negocio*. Harvard Deusto Business Review.
- DeFelipe. (2018, septiembre 6). *Los 4 pasos para sacarle el jugo a la economía naranja*. <https://impactotic.co/felipe-buitrago-economia-naranja-colombia/>
- Deulofeu, J. (2018, diciembre 29). *▷ Estrategia Escalera de Valor ¿Qué es? Y Ejemplo Reales para 2020*. Josep Deulofeu. <https://www.josepdeulofeu.com/marketing/estrategia-escalera-de-valor/>
- Diario Andina. (2018, julio 25). Concurso del Premio Nacional de Diseño de la Artesanía

- Peruana. *Artesania Textil*. <http://artesaniatextil.com/noticias/convocan-a-concurso-del-premio-nacional-de-diseno-de-la-artesania-peruana/>
- Díaz, R., Sánchez, P., & Henríquez, T. (2017). *Innovación y Competitividad en el Sector Artesanal*. *Recherches en Sciences de Gestion*. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-4-page-41.htm>
- Dirección de Patrimonio Inmaterial, & Dirección General de Patrimonio Cultural. (2019). *Resolución Viceministerial* (Resolución N.º 211-2019-VMPCIC-MC; p. 15).
- Dirección General de Artesanía. (2016). *Inclusión financiera en la artesanía. Programa de Educación Financiera para el artesano*. Centro de Estudios Financieros - CEFI de la Asociación de Bancos del Perú. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/6\\_Progr.\\_educ.\\_finan.\\_guia\\_facilitador\\_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/6_Progr._educ._finan._guia_facilitador_2016.pdf)
- Dirección General de Artesanía. (2019). *Plan Estratégico Nacional de Artesanía—PENDAR 2019—2029*.
- Dorrego, A. (2017). *Hilando Culturas. La puesta en valor de la tradición textil altoandina en Perú*. Soluciones Prácticas.
- Finlev, T., Maguire, R., Oppenheim, B., & Skvirsky, S. (2017). *El futuro de la economía naranja: Fórmulas creativas para mejorar vidas en América Latina y el Caribe*. (N.º 50; p. 30). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gallese, R. (2019). *¿Qué es la diferenciación de producto? Tipos, importancia y ventajas*. Mailchimp. <https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/product-differentiation/>
- Gaona, T. (Director). (2020, noviembre 12). *Jueves del Diseño Artesanal: Innovación y modelos de negocio en la artesanía y diseño*. [MP4]. Artesanías del Perú.

- Gasca, L., & Luzardo, A. (2018). *Emprender un futuro naranja: Quince preguntas para entender mejor a los emprendedores creativos en América Latina y el Caribe* (N.º 15; p. 163). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gerens Escuela de Gestión y Economía. (2011). *Plan Estratégico Nacional de Artesanía hacia el 2021*.
- Guamán, K., Hernández Ramos, E., & Lloay Sánchez, S. (2020). *y el positivismo jurídico*. 5.
- Guerrero, G., Bravo, P., & Vinuesa, A. (2018). *Entre el proceso creativo y la industria cultural: Una aproximación a la economía de la cultura en Ecuador*. (p. 196). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Guillén, S. (2020, enero 12). *Patrimonio Cultural de la Nación a los conocimientos y técnicas de la producción de tejidos en qallwa de San Miguel, Cajamarca* [Nota de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/76684-ministra-de-cultura-entrega-declaratoria-de-patrimonio-cultural-de-la-nacion-a-los-conocimientos-y-tecnicas-de-la-produccion-de-tejidos-en-qallwa-de-san-miguel-cajamarca>
- Gutiérrez, A. (2014). *La creatividad y tu negocio* (Segunda). Bubok Publishing S.L.
- Guzmán, E. (2014, junio 2). *Economía de la cultura y de la creatividad*. 2014, 40.
- Hernández, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Holley, M., & Montemayor, A. (2019). *Reporte Habilidades para la economía creativa: Necesidades, formación y estilos de aprendizaje* (Skills for the Creative Economy, p. 157). British Council.
- Internacional Organization for Standardization. (s. f.). *Desarrollo y evolución del concepto calidad*. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <https://www.nueva-iso-9001->

2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/

Iriarte, E., & Medina, R. (2019). *Guía de derecho de autor para artesanos* [PDF].

Kossen, R., Van de Poel, P., & Reymen, I. (2016). *Collaboration and Business Models in the Creative Industry*. University of Technology.

Landeros-Olvera, E., Salazar-González, B. C., & Cruz-Quevedo, E. (2009). La influencia del positivismo en la investigación y práctica de enfermería. *Index de Enfermería*, 18(4), 263-266.

Leporati, M., Berrone, P., & Carmona, S. (2022). *Estrategias innovadoras para aumentar el engagement*. Harvard Deusto Business Review.

López, R. (2016). *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo Holístico* [Universidad Autónoma de Madrid].  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf?sequence=2](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?sequence=2)

Lorente, P. (2020, diciembre). *Economía Naranja: Qué es, ejemplos y oportunidades* | ESIC [Blog]. Qué es la Economía Naranja y sus oportunidades.  
<https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-la-economia-naranja>

Luzardo, A., De Jesús, D., & Pérez, M. (2017). *Economía naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y El Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Luzardo, A., Dyanis, J., & Pérez, M. (2017). *Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

MINCETUR. (s. f.). *Día del Artesano Peruano: Más de 90 mil artesanos se encuentran registrados a nivel nacional*. Recuperado 10 de abril de 2022, de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/348970-dia-del-artesano-peruano->

mas-de-90-mil-artesanos-se-encuentran-registrados-a-nivel-nacional

Ministerio de Cultura. (2017). *ABC Economía Naranja*. La cultura es de todos.

Ministerio de Cultura. (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Industrias Creativas*. Prochile.

<https://www.prochile.gob.cl/sectores-exportadores/industrias-creativas>

Moya, M., & Munera, J. (2014). ¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos? *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 16.

Mulder, P. (2019, mayo 14). Modelo Diamante de Porter, un análisis de la competitividad.

*Toolshero*. <https://www.toolshero.es/estrategia/modelo-diamante-de-porter/>

Newbigin, J. (2009). *La economía creativa. Una guía introductoria*. British Council.

Newbigin, J. (2010). *La Economía Creativa: Una guía introductoria*. British Council.

OBS. (2018). *Diamante de Porter, componentes usos y beneficios*. OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

Okumu, P. (2021, diciembre 10). *The creative economy takes center stage*. Conferencia de Las

Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo. <https://unctad.org/news/creative-economy-takes-center-stage>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Diario*

*de Ruta 3: Industrias Creativas combinan el ingenio, la generación y la comercialización de contenidos relacionados con el patrimonio y la diversidad cultural*.

[https://es.unesco.org/sites/default/files/diario\\_de\\_ruta\\_3\\_final\\_1.pdf](https://es.unesco.org/sites/default/files/diario_de_ruta_3_final_1.pdf)

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2020). *¿Qué es la propiedad intelectual?*

EBOOK. <https://tind.wipo.int/record/44180>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (s. f.). *Diseñando la propuesta de valor* (1.<sup>a</sup> ed.). Deusto; EBOOK. Recuperado 25 de julio de 2021, de <https://play.google.com/books/reader?id=pzt6BgAAQBAJ&pg=GBS.PT1>

Parra Alviz, M., López Posada, L., & Ramírez Ramírez, M. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial* (Primera). Ecoe Ediciones. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Pérez, M. (2021, agosto 4). ¿Qué es Habilidad? » Su Definición y Significado. *Concepto de - Definición de*. <https://conceptodefinicion.de/habilidad/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2014). *Informe sobre la Economía Creativa Edición Especial 2013 Ampliar los cauces de desarrollo local* (p. 190). UNESCO. <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>

Quispe, P. (2017). *Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Robinson, K. (2016). *D2.0 Desarrollo 2.0 Eficacia, Productividad y Conocimiento*. Link Gerencial Consultores. [www.linkgerencial.com](http://www.linkgerencial.com)

Sancho, J. (2016). *Definiciones de Calidad*. [https://www.bdv.cat/perfil/esbarbera/recursos/recursos/conferncia\\_qualitat\\_20131.pdf](https://www.bdv.cat/perfil/esbarbera/recursos/recursos/conferncia_qualitat_20131.pdf)

Schmidt, B. (2008). An analysis of the creative economy in rural Midwestern communities.

*Iowa State University*, 35.

Selva, B. (2017). *Modelos de negocios de la economía creativa: Un análisis a través de emprendimientos paraguayos*. [Universidad Nacional de Asunción].

<https://www.researchgate.net/publication/319990396>

Silva, L. (s. f.). *Propuesta de valor: Qué es, ejemplos y plantilla*. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>

Sobejano, J. (2013, agosto 28). La innovación y la Destrucción Creativa. *Innodriven - We drive GOOD innovation for a GOOD economy, by 3Vectores*. <https://innodriven.com/es/la-innovacion-y-la-destruccion-creativa/>

Soncco, C., & Pazos, S. (2018). *Arte e identidad cultural*.

Tello, C. (2017). *Industria creativa y su impacto en el desarrollo sostenible de los pequeños artesanos de Cali-Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.

The Policy Circle. (2020). *The Creative Economy*. The Policy Circle. <https://www.thepolicycircle.org/minibrief/the-creative-economy/>

UNESCO. (2021, febrero 8). *Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible*. UNESCO. <https://es.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021>

Vienrich, F. (2022, abril 16). *Indecopi: Las industrias creativas contribuyen con la economía nacional*. Nota de Prensa. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/602627-indecopi-las-industrias-creativas-contribuyen-con-la-economia-nacional>

Westreicher, G. (2019). *Destrucción creativa—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/destruccion-creativa.html>

## APÉNDICES

### Apéndice 1

#### Instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**INDUSTRIA CREATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL  
MODELO DE NEGOCIO EN LA COMUNIDAD DE ARTESANAS DE  
SAYAMUD Y EL CREDO, 2021.**



#### ENCUESTA

##### *Estimada Señora*

Esta encuesta tiene la finalidad de obtener información respecto a la **incidencia de la industria creativa en la competitividad y en el modelo de negocio de la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo**. Es un estudio académico investigativo que requiere de las respuestas que Ud. tenga a bien dar, en la forma más objetiva posible, a las afirmaciones que se detallan a continuación. La información es anónima y los resultados serán tratados de forma anónima, respetando la privacidad de la información.

**INSTRUCCIONES:** Marque con (X) sobre la opción que se parezca más a lo que considera que existe o se desarrolla en la comunidad de artesanas de Sayamud y el Credo.

Nº	ÍTEM	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 Algunas veces sí, algunas veces no	4 Casi Siempre	5 Siempre
1.	Elabora los productos añadiendo algo nuevo, es decir crea piezas únicas con diseños originales.					
2.	Desarrolla nuevas colecciones de productos valorando concepto, estética.					
3.	Realiza bocetos y/o prototipos de su producto.					
4.	Utiliza la técnica SCAMPER (formas de añadir, quitar, sustituir elementos).					
5.	Utiliza nuevos métodos para la organización de lugares de trabajo.					
6.	Realiza algún procedimiento creativo para elaborar un producto.					
7.	Utiliza técnicas individuales (mapas mentales, lista de atributos) que mejoran su creatividad.					
8.	Mantienes un proceso de ideación y/o visualización (se imagina el producto en su mente).					
9.	Crea ideas novedosas para desarrollar productos / procesos e introducir al mercado.					
10.	Hace uso de los medios digitales para aprender y fortalecer sus conocimientos.					
11.	Mejora un equipo/ herramienta / técnica / insumo requerido en el proceso de producción de sus productos.					
12.	Tengo claro los fundamentos necesarios para desarrollar mi negocio.					
13.	Sus productos se desarrollan sobre la base de una técnica tradicional/ ancestral.					
14.	Sus productos transmiten valores de identidad, tradición y/o creencias.					
15.	Conjuga el saber técnico y cultural en la representación de sus productos.					

16.	La artesanía le permite crear nuevas oportunidades económicas.					
17.	Sus ingresos le permiten mejorar su calidad de vida.					
18.	Involucra a otros miembros de su comunidad, familiar, entorno en la actividad artesanal.					
19.	Sus productos están protegidos por el derecho de autor en INDECOPI					
20.	Sus artesanías son obras suyas.					
21.	Conoce bien las características de su producto.					
22.	Sus productos crean alegrías y disminuyen tristezas al cliente.					
23.	Conoce los beneficios que su producto ofrece.					
24.	Se da cuenta de las molestias que el cliente tiene respecto a las artesanías.					
25.	Tiene claro quién es su cliente ideal.					
26.	Conoce cuáles son las necesidades de su cliente.					
27.	Sabe utilizar los medios digitales (internet) para vender su producto.					
28.	Realiza tareas de crowdsourcing (colaboración con otras personas sean artesanos, emprendedores, instituciones públicas y/o privados) para articular con nuevos mercados.					
29.	Usa medios tradicionales (local, ferias, mercado, intermediarios) para vender su producto.					
30.	Sabe cómo dar a conocer sus productos al público.					
31.	Hace uso de los canales digitales para contactarse con sus clientes.					
32.	Sabe cómo captar, atraer nuevos clientes y retener a sus clientes actuales.					
33.	Construye comunidades digitales con sus clientes.					
34.	Propone programas de fidelización de cliente.					
35.	Hace uso del proceso establecido de diseño y fabricación del producto (desde la idea hasta el producto final).					
36.	Diseña y desarrolla nuevas colecciones de productos de acuerdo a temporada y/o tendencia.					
37.	Sabe que recursos se necesita para el negocio.					
38.	Sabe de dónde provienen sus ingresos.					
39.	Lleva un registro de sus ingresos ya sea en forma manual o computarizado.					
40.	Entiende como debe fijar el precio del producto.					
41.	Hace uso de una escalera para tener diferentes precios.					
42.	Sabe cuáles son sus costos fijos y variables.					
43.	Sabe determinar los costos totales y unitarios de producción.					
44.	Desarrolla nuevos productos con potencial de mercado.					
45.	Con su asociación crean estrategias empresariales que les permita responder a la demanda.					
46.	Conoce como se comporta el mercado del sector de artesanías.					
47.	Considera estándares de calidad en el proceso de la elaboración de sus productos.					
48.	Usa insumos de calidad para elaborar sus productos.					
49.	Sus productos se diferencian por su diseño en comparación a su competencia.					
50.	Sus productos se diferencian por la innovación en el proceso productivo.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Apéndice 2

### *Fiabilidad del instrumento de recolección de información*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	33	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	33	100,0

#### *Escala: Cuestionario Global:*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
,926		50

Nivel: Excelente \*

#### *Escala: Cuestionario industria creativa*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
,885		25

Nivel: Bueno \*

#### *Escala: Cuestionario modelo de negocio*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
,859		18

Nivel: Bueno\*

#### *Escala: Cuestionario competitividad*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
,767		7

Nivel: Aceptable\*

\* Según escala propuesta por George y Mallery (2003, p. 231)

